

Мастер делового администрирования



Роберт Ф. Брунер  
Марк Р. Икер  
Р. Эдвард Фримен  
Роберт Е. Спекман  
Элизабет О. Тайсберг

**КРАТКИЙ КУРС**



# МВА КРАТКИЙ КУРС

Авторы «Краткого курса МВА» продемонстрировали блестящий подход к управлению как целостному регулярному процессу. Книга, действительно, не случайно вошла в перечень бестселлеров деловой литературы, так как в сжатом виде дает ясное представление о современных концепциях и технологиях менеджмента, особенно в компаниях, ориентированных на быстрое развитие. Широта подходов, четкий структурированный стиль изложения, безусловно, будут востребованы амбициозными российскими менеджерами, обучающимися по набирающим популярность в нашей стране программам МВА.

**А.М.Зобов,**  
проректор Государственного  
университета управления,  
к.э.н., доцент

«Краткий курс МВА» — это выдающийся учебник. Его должен прочитать каждый начинающий изучение курса, и любой менеджер, уже имеющий университетский диплом, извлечет немалую пользу, ознакомившись с этой превосходной книгой.

**Деннис Э. Лог,**  
профессор менеджмента,  
Дартмутский колледж

«Краткий курс МВА» предлагает читателям сжатый междисциплинарный курс, знакомящий с современными методами и концепциями, которые будут необходимы менеджерам в XXI веке, чтобы на равных участвовать в обостряющейся мировой конкуренции.

**Барри Д. Лескин,**  
председатель Национального совета  
по людским ресурсам,  
корпорация Ernst & Young,  
Лондон

Лучшее подтверждение достоинств книги — большое число переизданий. «Краткий курс МВА» переиздается в США уже четвертый раз за последние несколько лет. Книга востребована читателями, так как предназначена менеджерам нового века, новой эры. Авторы идут в ногу со временем, и я уверен, учебнику не суждено стоять, покрытым пылью, в дальнем углу книжного шкафа.

**Тимур Хусаинов,**  
управляющий директор,  
старший партнер  
инвестиционного банка  
«Гамма Групп»

ISBN 5-901028-20-1



9 785901 028209



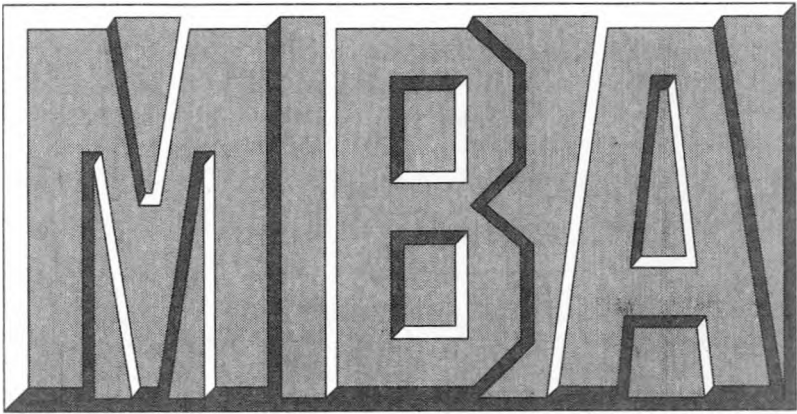
МВА. Краткий курс



The Portable MBA Series

Robert F. Bruner  
Mark R. Eaker  
R. Edward Freeman  
Robert E. Spekman  
Elizabeth O. Teisberg

# THE PORTABLE



Third Edition

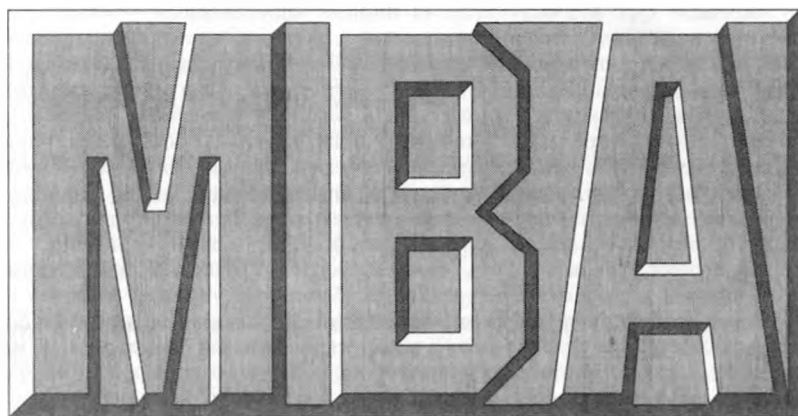
John Wiley & Sons, Inc.



New York • Chichester • Weinheim • Brisbane • Singapore • Toronto

Роберт Ф. Брунер  
Марк Р. Икер  
Р. Эдвард Фримен  
Роберт Е. Спекман  
Элизабет О. Тайсберг

# КРАТКИЙ КУРС



Москва 2005

УДК 65.01(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Б89

Перевел с английского *С. Б.Скрепин*

Научный редактор *М. Б.Герасимов*

**Брунер Р.Ф., Икер М.Р., Фримен Р.Э., Спекман Р.Е., Тайсберг Э.О.**  
**Б89** Краткий курс MBA / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес»,  
2005. — 384 с.: ил.  
ISBN 5-901028-20-1 (рус.)

«Краткий курс MBA» («Master of Business Administration» — «Мастер делового администрирования») знакомит читателей с передовой теорией и практикой бизнеса, как они преподаются на лучших современных курсах MBA. Учебник построен на базе получившего мировую известность курса общего менеджмента Дарденской школы Университета Вирджинии и отражает важнейшие современные тенденции в данной области. Это межфункциональная организация управления, переход лидерства к менеджерам среднего звена, управление коалициями компаний, условия международной торговли и инвестирования.

В новое издание вошли основные предметы из стандартной программы первого года обучения на мастера делового администрирования: маркетинг, экономическая теория, деловая этика, стратегическое управление производственными технологиями и людскими ресурсами. Особенностью учебника является интегрированный подход, устремленность к видению проблем и задач предприятия как единого целого, чему способствуют межфункциональный менеджмент и межфункциональная ответственность. Учебник обогащают многочисленные примеры и рассказы об опыте менеджеров и администраторов ведущих компаний.

Книга снабжена подробными указателями и будет полезна студентам, преподавателям, профессиональным менеджерам и предпринимателям.

УДК 65.01(075.8)  
ББК 65.290-2я73

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

- © 1998 by Robert F. Bruner,  
Mark R. Eaker, R. Edward Freeman,  
Robert E. Spekman,  
Elizabeth Olmsted Teisberg.  
Published by John Wiley & Sons, Inc.  
All rights reserved.
- © ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод  
на рус. яз., оформление, 2000  
Все права защищены.  
Лицензионный перевод  
с англоязычного издания,  
опубликованного издательством  
John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 5-901028-20-1 (рус.)  
ISBN 0-471-18093-9 (англ.)

# Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| Краткий курс МВА. Третье издание .....           | xi        |
| Об авторах .....                                 | xii       |
| МВА-2000. Мировой опыт .....                     | xiii      |
| Предисловие .....                                | 2         |
| <b>Часть I. Чем занимаются бизнесмены? .....</b> | <b>5</b>  |
| <b>Глава 1. Что такое бизнес? .....</b>          | <b>7</b>  |
| Новая конкуренция .....                          | 8         |
| Фирма .....                                      | 9         |
| Цепь производственных связей .....               | 9         |
| Сектор .....                                     | 10        |
| Правительство .....                              | 10        |
| Разумное предприятие .....                       | 11        |
| Фундаментальная перестройка экономики .....      | 11        |
| Разные организационные стратегии .....           | 11        |
| Задачи менеджеров .....                          | 12        |
| Экосистемы бизнеса .....                         | 12        |
| Выводы .....                                     | 13        |
| Рекомендуемая литература .....                   | 15        |
| <b>Глава 2. Будущее .....</b>                    | <b>16</b> |
| Проблема 2000 года .....                         | 19        |
| Создание сценариев будущего .....                | 21        |
| Макротенденции .....                             | 25        |
| Сценарий «кооперация» .....                      | 26        |
| Сценарий «координация» .....                     | 26        |
| Сценарий «национальная изоляция» .....           | 28        |
| Рекомендуемая литература .....                   | 29        |
| <b>Глава 3. Управление людьми .....</b>          | <b>30</b> |
| Введение .....                                   | 30        |
| Краткий обзор истории бизнеса .....              | 31        |
| Роль отдельных людей и их взаимоотношений .....  | 34        |
| Проблема мотивации .....                         | 34        |
| Отношения власти .....                           | 35        |
| Отношения между полами .....                     | 37        |
| Новый психологический контракт .....             | 38        |
| Группы и команды .....                           | 38        |
| Организация в целом .....                        | 41        |
| Управление изменениями .....                     | 41        |
| Организационное обучение .....                   | 43        |
| Некоторые практические правила .....             | 44        |
| Рекомендуемая литература .....                   | 46        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 4. Деловая этика</b> .....                           | 47  |
| Введение .....  | 47  |
| Почему нужно говорить об этике? .....                         | 48  |
| Язык этического мышления .....                                | 51  |
| Ценности .....  | 51  |
| Права, обязанности и ответственность .....                    | 53  |
| Последствия .....   | 54  |
| Принципы и правила .....                                      | 55  |
| Сходные случаи .....  | 56  |
| Другой голос .....  | 57  |
| Метод этического истолкования капитализма .....               | 57  |
| Этические задачи и проблемы .....                             | 61  |
| Рекомендуемая литература .....                                | 63  |
| <br>  |     |
| <b>Глава 5. Принятие решений: количественные методы</b> ..... | 64  |
| Диаграммы влияния .....                                       | 65  |
| Дерево решений .....  | 67  |
| Вероятностные вычисления и статистика .....                   | 69  |
| Приведенная стоимость денег .....                             | 74  |
| Оценка будущей стоимости: метод сложных процентов .....       | 74  |
| Дисконтирование будущей стоимости .....                       | 74  |
| Анализ решений: за и против .....                             | 76  |
| Пример: Стратегия захвата корпорации Conrail .....            | 77  |
| Рекомендуемая литература .....                                | 82  |
| <br>  |     |
| <b>Глава 6. Экономическая теория</b> .....                    | 83  |
| Микроэкономика .....  | 84  |
| Спрос и предложение .....                                     | 84  |
| Отраслевой пример .....                                       | 88  |
| Макроэкономика .....  | 90  |
| Учет национального дохода .....                               | 92  |
| Фискальная политика .....                                     | 94  |
| Денежная политика .....                                       | 96  |
| Процентные ставки .....                                       | 97  |
| Платежный баланс .....  | 98  |
| Рекомендуемая литература .....                                | 100 |
| <br>  |     |
| <b>Часть II. Функционирование бизнеса</b> .....               | 101 |
| <br>  |     |
| <b>Глава 7. Управление маркетингом:</b>                       |     |
| <b>создание ценностей для потребителя</b> .....               | 103 |
| Концепция маркетинга .....                                    | 104 |
| Роль маркетинговой стратегии в стратегии корпорации .....     | 106 |



|   |            |
|---|------------|
| Умение правильно подбирать клиентов .....   | 108        |
| Что такое сегментация рынка? .....  | 109        |
| Почему выгодна сегментация рынка? .....   | 111        |
| Сегментация на рынке промышленного оборудования .....   | 114        |
| Последние замечания о сегментации .....   | 116        |
| Подчинение всей организации задачам маркетинга .....  | 117        |
| Создание потребительских ценностей и роль персонала в привлечении<br>и удержании клиентов ..... | 120        |
| Роль союзов и партнерских отношений<br>в создании потребительских ценностей .....               | 122        |
| Рекомендуемая литература .....  | 123        |
| <b>Глава 8. Управление производством:<br/>реализация стратегии бизнеса .....</b>                | <b>125</b> |
| Производственный менеджмент — это стратегия в действии .....                                    | 125        |
| Эффективное производство обеспечивает устойчивую прибыльность .....                             | 128        |
| Показатели эффективности производства:<br>в чем заключается совершенствование? .....            | 128        |
| Эффективность .....   | 129        |
| Качество .....  | 130        |
| Производственная мощность .....   | 131        |
| Оперативность поставок .....  | 132        |
| Гибкость .....  | 132        |
| Совершенствование производственных процессов:<br>принципы управления .....                      | 133        |
| Управление производственной мощностью .....   | 133        |
| Управление запасами .....   | 136        |
| Повышение качества .....  | 142        |
| Управление цепью поставок .....   | 146        |
| Развитие производственного потенциала .....   | 149        |
| Производственная стратегия — это наращивание возможностей<br>на выбранных направлениях .....    | 150        |
| Рекомендуемая литература .....  | 151        |
| <b>Глава 9. Управление инновациями и технологиями .....</b>                                     | <b>152</b> |
| Стратегия технологического развития .....   | 153        |
| Оценка и анализ технологии .....  | 154        |
| Выбор портфеля технологий .....   | 157        |
| Управление процессом внедрения инноваций .....  | 166        |
| Этапы процесса внедрения .....  | 167        |
| Ключи к успеху .....  | 169        |
| Организационные условия для инноваций .....   | 170        |
| Как организовать резервацию для творчества .....  | 170        |
| Обособленность или интеграция? .....  | 171        |
| Структурная гибкость .....  | 172        |
| Реинтеграция исследовательских функций .....  | 172        |
| Как стать победителем .....   | 173        |
| Рекомендуемая литература .....  | 174        |

|  |         |
|--|---------|
| <b>Глава 10. Бухгалтерский учет</b> .....  | 176     |
| Двойная бухгалтерия отражает целостность фирмы .....   | 177     |
| Правда о бухгалтерском учете: это точное выражение<br>приблизительного представления о ходе дел .....  | 180     |
| Как читать годовой отчет .....   | 181     |
| Оценка финансового здоровья компании .....   | 190     |
| Использование учета для нужд управления:<br>составление с плановыми показателями .....   | 191     |
| Заключение .....   | 195     |
| Рекомендуемая литература .....   | 196     |
| <br><b>Глава 11. Финансы</b> .....   | <br>197 |
| Принцип 1. Думай о вещах как инвестор .....  | 198     |
| Корпорации: эмитенты ценных бумаг .....  | 198     |
| Посредники .....   | 199     |
| Инвесторы .....  | 200     |
| Принцип 2. Инвестируй, только когда внутренняя стоимость актива<br>равна его цене или превосходит ее .....                                     | 206     |
| Факторы создания стоимости .....   | 207     |
| Принцип 3. Продавай ценные бумаги (привлекай средства), только когда<br>за них можно получить столько же или больше, чем они стоят .....       | 213     |
| Пример: эмиссия долга .....  | 214     |
| Оптимальное соотношение долга и собственного капитала .....  | 215     |
| Принцип 4. Решай на свой страх и риск:<br>возможностей (опционов) множество, их трудно оценить<br>и они могут сильно повлиять на решения ..... | 217     |
| Принцип 5. Не знаешь, как действовать, смотри Принцип 1 .....  | 219     |
| Рекомендуемая литература .....   | 219     |
| <br><b>Глава 12. Управление людскими ресурсами</b> .....   | <br>220 |
| Введение .....   | 220     |
| Управление людскими ресурсами: от администрирования к стратегии .....  | 221     |
| Фундаментальные задачи управления людскими ресурсами .....   | 223     |
| Управление наймом и увольнением .....  | 223     |
| Управление обучением и развитием .....   | 223     |
| Управление процессами вознаграждения<br>и продвижения по службе .....  | 225     |
| Управление организационным климатом .....  | 226     |
| Управление людскими ресурсами в новых условиях конкуренции .....   | 226     |
| Управление наймом и увольнением .....  | 226     |
| Управление обучением и развитием .....   | 229     |
| Управление процессами вознаграждения и продвижения по службе .....   | 231     |
| Управление организационным климатом .....  | 232     |
| Оценка эффективности системы управления людскими ресурсами .....   | 234     |
| Рекомендуемая литература .....   | 235     |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Глава 13. Стратегия: определение конкурентных преимуществ и их развитие</b> ..... | 236 |
| Процесс развития стратегии .....   | 238 |
| Стратегия: предначертанность или гибкость? .....                                     | 253 |
| Рекомендуемая литература .....   | 254 |
| <br>   |     |
| <b>Часть III. Новые горизонты</b> .....  | 255 |
| <br>   |     |
| <b>Глава 14. Лидирует среднее звено: новая парадигма</b> .....                       | 257 |
| Введение .....   | 257 |
| <b>Фундаментальные сдвиги</b> .....  | 259 |
| Либерализация рынков .....   | 259 |
| Либерализация политических институтов .....  | 262 |
| Последствия для практики управления .....  | 264 |
| <b>Частичные решения</b> .....   | 267 |
| Всеобщее управление качеством .....  | 268 |
| Перестройка корпораций .....   | 269 |
| Индивидуализация массового производства .....  | 270 |
| Партнерские отношения и союзы .....  | 271 |
| Частичные выводы о частичных решениях .....  | 272 |
| <b>Вдохнуть жизнь в практику управления</b> .....                                    | 273 |
| Чувство собственника по отношению ко всей компании .....                             | 275 |
| Безграничность .....   | 275 |
| Ориентация на клиентов .....   | 276 |
| Динамизм участия .....   | 276 |
| Придуманное будущее .....  | 277 |
| Роль обучения .....  | 277 |
| Интеграция частной и производственной жизни .....                                    | 278 |
| Лидерство из середины: умения менеджеров .....                                       | 278 |
| <b>Лидерство из середины: некоторые выводы</b> .....                                 | 280 |
| Рекомендуемая литература .....   | 282 |
| <br>   |     |
| <b>Глава 15. Стратегические союзы</b> .....  | 284 |
| Что такое стратегический союз? .....   | 285 |
| Побуждения к образованию союзов .....  | 286 |
| <b>Ключевые характеристики союзов</b> .....  | 288 |
| Совместимость целей .....  | 288 |
| Стратегическая выгода .....  | 289 |
| Взаимозависимость .....  | 289 |
| Обязательства .....  | 290 |
| Взаимосвязи и разрешение конфликтов .....  | 290 |
| Координация работ .....  | 291 |
| Планирование .....   | 291 |
| <b>Жизненный цикл стратегических союзов</b> .....                                    | 292 |

|  |            |
|--|------------|
| Союзный руководитель .....                                     | 296        |
| Идеальный менеджер .....                                       | 297        |
| Временные союзы .....  | 299        |
| Метафора .....   | 300        |
| Стиль союзных отношений .....                                  | 301        |
| Значение репутации .....                                       | 305        |
| Резюме .....   | 306        |
| Рекомендуемая литература .....                                 | 307        |
| <b>Глава 16. Международный бизнес .....</b>                    | <b>308</b> |
| Чем привлекательны международные инвестиции .....              | 309        |
| Возможные конкурентные преимущества иностранных компаний ..... | 309        |
| Отрицательные аспекты иностранных инвестиций .....             | 312        |
| Оценка валютных потоков .....                                  | 312        |
| Источники расхождения .....                                    | 313        |
| Взаимозависимости .....  | 313        |
| Ограничения на репатриацию прибыли .....                       | 315        |
| Налогообложение .....  | 316        |
| Субсидии .....   | 316        |
| Политический и производственный риски .....                    | 316        |
| Отслеживание изменений .....                                   | 321        |
| Предвидение политики .....                                     | 322        |
| Адаптация .....  | 324        |
| Валютные курсы .....   | 325        |
| Хеджирование обменного риска .....                             | 328        |
| Паритет покупательной способности .....                        | 329        |
| Организация транснациональной компании .....                   | 329        |
| Рекомендуемая литература .....                                 | 331        |
| <b>Глава 17. Некоторые заключительные соображения .....</b>    | <b>332</b> |
| <b>Примечания .....</b>  | <b>335</b> |
| <b>Указатель имен .....</b>                                    | <b>347</b> |
| <b>Указатель компаний .....</b>                                | <b>347</b> |
| <b>Предметно-тематический указатель .....</b>                  | <b>347</b> |

# Краткий курс МВА

## Третье издание

Новое издание «Краткого курса МВА» («Master of Business Administration» — «Мастер делового администрирования»\*) знакомит читателей с передовой теорией и практикой бизнеса, как они преподаются на лучших современных курсах МВА. Это полностью переработанное издание, подготовленное и написанное профессорами престижной Дарденской школы Университета Вирджинии. Учебник построен на базе получившего мировую известность курса общего менеджмента и отражает важнейшие современные тенденции в данной области. Это межфункциональная организация управления, переход лидерства к менеджерам среднего звена, управление коалициями компаний, условия международной торговли и инвестирования и др.

В новое издание, как и во все предыдущие, вошли основные предметы из стандартной программы первого года обучения на магистра делового администрирования: маркетинг, экономическая теория, деловая этика, стратегическое управление производственными технологиями и людскими ресурсами. Особенностью учебника является интегрированный подход, устремленность к видению проблем и задач предприятия как единого целого, чему способствуют межфункциональный менеджмент и межфункциональная ответственность. Учебник обогащают многочисленные примеры и рассказы об опыте менеджеров и администраторов ведущих компаний. Обновленный «Краткий курс МВА» дает читателю представление о задачах, стоящих перед менеджерами XXI века — эпохи бурных непрерывных перемен. Это создание потребительских ценностей, новые парадигмы управления в условиях неопределенности и многое другое.

Выдержанная в лучших традициях международных бестселлеров учебной литературы из серии «Portable MBA», книга познакомит вас с идеями и опытом профессоров одной из ведущих мировых школ бизнеса.

---

\* Ранее МВА переводили как «Магистр делового администрирования». В настоящее время Министерством образования РФ утверждено новое название курса — «Мастер делового администрирования». — *Примеч. ред.*

# Об авторах

## ***Роберт Ф.Брунер (Robert F.Bruner)***

Доктор наук, заслуженный профессор делового администрирования в Дарденской школе. Журнал «Business Week» характеризует его как одного из лучших преподавателей курса MBA. Профессор Брунер — обладатель ряда дипломов и наград, отмечающих его достоинства преподавателя и ученого, автор множества опубликованных работ, посвященных главным образом управлению структурой капитала и результатам различных форм перестройки корпораций.

## ***Марк Р.Икер (Mark R.Eaker)***

Доктор наук, профессор делового администрирования в Дарденской школе, один из основателей и компаньонов Sire Management Corporation — нью-йоркской фирмы по управлению инвестициями. До перехода в Дарденскую школу профессор Икер преподавал в Дьюкском университете (штат Северная Каролина) и в Институте Тезея (Франция).

## ***Р.Эдвард Фримен (R.Edward Freeman)***

Доктор наук, профессор делового администрирования и директор Олсоновского центра прикладной этики в Дарденской школе. Автор ряда известных книг, посвященных деловой этике и стратегическому менеджменту.

## ***Роберт Е.Спекман (Robert E.Spekman)***

Доктор наук, профессор делового администрирования в Дарденской школе. Имеет международную известность как специалист по маркетингу и покупательскому поведению компаний. Автор пяти книг и более 70 статей и докладов.

## ***Элизабет Олмстед Тайсберг (Elizabeth Olmsted Teisberg)***

Доктор наук, профессор делового администрирования в Дарденской школе, экономист с опытом управления процессами модернизации, разработки новой продукции и стратегии в условиях неопределенности. В центре большинства ее исследований — роль инноваций и анализ стратегических возможностей в высокотехнологичных отраслях и в производстве фармацевтической продукции.

# МВА-2000. Мировой опыт

## Предисловие к российскому изданию

Программа МВА («Master of Business Administration» — «Магистр делового администрирования», «Магистр управления» или теперь, согласно Госстандартам, «**Мастер делового администрирования**») начала претворяться в жизнь на рубеже XIX—XX веков. В тот отдаленный период это была двухлетняя программа академического образца. Слушатели зачислялись на курс МВА сразу же после получения степени бакалавра. В первые десятилетия XX столетия программа МВА быстро завоевала общественное признание. Американскую версию МВА стали копировать не только повсеместно в США, но и в других странах.

В 1950-е годы программы МВА неожиданно подверглись критике. Недоброжелатели заговорили об отсутствии в них строгости и академичности. Но главное было в другом. В этих программах явно недоставало практических аспектов управленческой деятельности. Например, деловое сообщество США полагало, что американское образование в сфере менеджмента есть не что иное, как обучение в технических колледжах второсортных студентов второсортными преподавателями. Увы, но именно так и начиналось бизнес-образование. Бизнесмены и менеджеры утверждали, что преподаватели слишком слабо разбираются в практике управления, не проводят практически ориентированных исследований и крайне далеки от делового мира, его реальных проблем. «Академики» среагировали на критику мгновенно: школы бизнеса тотчас ужесточили свои требования к абитуриентам МВА и разработали ту программу, которую мы знаем сегодня, — программу, составленную из базовых и специальных дисциплин в конкретных областях управленческой деятельности.

В настоящее время программы МВА, доступные на зарубежном рынке бизнес-образования, крайне разнообразны и многочисленны, а конкуренция между ними носит острейший характер.

Сегодня в мире существует около 850 школ бизнеса, предлагающих 1300 различных программ МВА. И надо заметить, их число постоянно растет. Ежегодно примерно 100 тыс. слушателей получают диплом МВА. Лидерство, безусловно, принадлежит США, но европейские школы бизнеса не отстают. Более того, в течение десяти лет интерес европейских стран к программам МВА возрастал в геометрической прогрессии.

За последние 25 лет программа MBA значительно изменилась. Остов ее по-прежнему составляет очная дневная программа MBA (full-time MBA programs), где слушатели заняты полный рабочий день в течение всей рабочей недели. Однако сегодня учиться целый день вовсе необязательно. Многие программы MBA сократились, а учебный процесс стал более интенсивным. Казалось бы, это обстоятельство свидетельствует, скорее, о снижении качества обучения, но это не так. С учетом структуры спроса на MBA тенденция, на наш взгляд, положительная. Дело в том, что подобные программы в большей мере отвечают запросам делового мира. А если говорить конкретнее, они позволяют решать проблему, актуальную сегодня для многих руководителей, которым так не хочется отрывать сотрудников (как правило, высококвалифицированных) надолго от своих прямых рабочих обязанностей. Кроме того, активно развиваются вечерние и очно-заочные программы MBA (part-time MBA programs). Особое место в последнее десятилетие занимают программы MBA для менеджеров высшего и среднего звена управления (E-MBA, или Executive MBA programs).

Известные школы бизнеса сталкиваются сегодня с новым видом конкуренции. В мире создаются консорциумы MBA и так называемые корпоративные программы MBA. Если консорциумы MBA, как правило, организуются для реализации крупных «стыковых» направлений (например, «финансовый менеджмент») и специалисты-преподаватели собираются из разных стран, из разных школ, то основная идея корпоративных программ MBA — объединить достоинства программ, разрабатываемых в школах бизнеса, прежде всего специализированных магистерских программ, с запросами и нуждами конкретных компаний, направить деятельность этого союза в одно из наиболее приоритетных, пилотных направлений развития управленческой деятельности.

Современное европейское бизнес-образование более прагматично, нежели американское. Однако принципиальные различия между американскими и европейскими программами MBA в другом. Все дело в мотивациях.

В США степень MBA — обязательная предпосылка к лидерству, своего рода пропуск в элитарные эшелоны делового мира. В Европе программы MBA, конечно, способствуют развитию лидерства. Но суть этих программ в другом: большинство их слушателей — уже состоявшиеся менеджеры, и учиться они приходят для того, чтобы сохранить или укрепить свои позиции.

Но, если менеджер преуспевает, спросите вы, зачем ему программа MBA? Очевидно, что в последние годы требования к менеджерам возросли и ужесточились. Теперь уже явно недостаточно узкой специализации, которую дает магистратура. Помимо конкретных знаний, менеджер должен обладать широким диапазоном «мягких» навыков управления. Ему необходимы умения осуществлять мониторинг подразделений, вести переговоры, управлять инновациями, вырабатывать стратегию, контролировать финансовое состояние, поддерживать конкурентоспособность.



Несложившаяся карьера многих функциональных и линейных менеджеров и безработица среди них свидетельствуют о том, что знания в области современного менеджмента приобретают критически важное значение. Всем менеджерам необходимо качественное управленческое образование, гарантом которого являются программы МВА.

Сегодня эти программы все больше ориентируются на реальный бизнес, развитие новых подходов к управлению людскими ресурсами; появляются новые курсы по лидерству и коммуникациям; все больше внимания уделяется этическим аспектам ведения бизнеса. Вместе с тем все большую роль приобретают интегральные курсы по менеджменту, возрастает значение таких курсов, как стратегия и политика, стратегический менеджмент, управление людскими ресурсами, управленческие финансы.

Программа МВА — это качественная сертификация знаний, умений и управленческого опыта. Главное ее назначение — подготовить человека к переходу на роль менеджера более высокой ступени управления или обеспечить его устойчивое положение как руководителя. Сферы применения знаний могут быть самыми разными: это и маркетинг, и финансы, и производство, и структурное подразделение, и компания в целом; вполне допустима и отраслевая направленность. Безусловно, программа МВА в первую очередь дает общее бизнес-образование по менеджменту и готовит, как принято говорить, «дженералистов», но эти «дженералисты» должны обладать весьма конкретными специальными знаниями, иначе толку от них мало. Трудно представить, что все выпускники МВА будут заняты общим руководством компаниями, даже при всей многочисленности этих компаний. Специализированные программы МВА — одна из определяющих тенденций развития программ этого типа.

\* \* \*

Министр образования Российской Федерации подписал «Государственные требования к подготовке менеджеров высшей квалификации по программам «Мастер делового администрирования». Требования составлены с учетом «Принципов Европейского стандарта МВА» — документа, одобренного на настоящий момент европейскими странами, включая Россию, и направленного на обеспечение качества подготовки менеджеров высшей квалификации и сближение дипломов выпускников программ МВА различных стран. Содержание требований разработано с учетом особенностей подготовки менеджеров в России.

Россия вместе с мировым сообществом вступает в XXI век, и естественно ожидать, что она не останется в стороне от мирового рынка не только капиталов и технологий, но и идей. Введением в богатейший учебно-методический банк этих идей является предлагаемая читателю книга «Краткий курс МВА». Она не стремится объять необъятное, а концентрируется на наиболее важных вопросах и отличается тщательным подбором материала.

Лучшие программы МВА требуют колоссальных затрат труда от слушателей. И чем труднее учиться, тем программа лучше. Первый год обучения

особенно суров. Причин тому несколько: в первый год школы стараются охватить все функциональные и специализированные сферы менеджмента, за такой короткий промежуток времени приходится многое узнать, и нагрузка велика. После того как слушатели изучили «основные правила игры», они уже могут адаптироваться к окружающему миру.

Один из директоров МВА как-то сравнил программу МВА с военными лагерями для менеджеров. На полигоне они оттачивают свое управленческое мастерство, изучая огромное количество учебного материала, вступая в прямые контакты со своими коллегами, кооперируясь и конкурируя друг с другом. Будем надеяться, что книга «Краткий курс МВА» поможет читателям сохранить устойчивость в этом крайне нестабильном мире.

*Е. Лобанова,  
декан Школы финансового менеджмента*

*Нашим детям,  
которые вносят радость в нашу жизнь  
и спокойствие в нашу работу*

*Джонатану Эдварду Брунеру  
Александру Уильямсону Брунеру*

*Но Хэмилтон Икер  
Адаму Сэмюэлю Икеру*

*Бенджамину Уэллену Фримену  
Эмме Уэллен Фримен  
Молли Уэллен Фримен*

*Мерит Рэчел Спекман  
Элисс Хайнс Спекман*

*Томасу Олмстеду Тайсбергу  
Тайлеру Олмстеду Тайсбергу*

## Предисловие

**В** Предисловии к 3-му изданию «Краткого курса МВА» мы считаем своим долгом сообщить читателям, что все авторы данного учебника являются преподавателями Дарденской высшей школы делового администрирования при Университете штата Вирджиния. Это важно для верного понимания книги. Дарденскую школу отличают три особенности, и все три нашли свое отражение в учебнике.

Во-первых, мы в Дардене обучаем не только вчерашних школьников, но и уже работающих менеджеров. Одним из достоинств нашего учебного заведения является ориентация на интересы студентов, и мы охотно тратим время и силы на разработку учебных курсов для практикующих менеджеров. При подготовке курса МВА мы прежде всего заботились о том, чтобы развить в наших студентах способность учитывать реальные факты деловой и производственной жизни и на их основе принимать разумные решения. Именно в таком ключе мы и осуществили переработку книги для данного обновленного и пересмотренного издания.

Во-вторых, наша школа не разбита на кафедры в соответствии с функциональным делением крупных современных компаний. Мы стремимся к воспитанию менеджеров широкого профиля, которые были бы способны воспринимать проблемы с учетом интересов и перспектив предприятия в целом. Мы хотим помочь студентам видеть и учитывать *взаимосвязь всех функциональных подразделений* предприятия и полагаем, что этот межфункциональный подход нашел отражение в книге. Такие важнейшие функции, как финансы и маркетинг, затрагивают самый широкий круг проблем и возможностей развития предприятия. Изолированное изучение этих дисциплин может только скрыть истинную сущность бизнеса.

В-третьих, мы работали над этой книгой в той самой атмосфере командной работы, которую пытаемся возвращать в наших студентах. Лучшая школа — это опыт. Коллективное решение проблем членами

команды не только позволяет находить более качественные решения в бизнесе, но и помогает лучше готовить студентов к решению задач, которые встанут перед ними в практической жизни. Мы стремились создать сообщество, в котором будет легче учиться друг у друга и, обмениваясь личным опытом, проще и плодотворнее постигать общие перспективы.

Команда авторов связана еще и тем, что они сообща разработали уникальную Дарденскую программу делового партнерства (ДПДП), по которой обучено уже несколько сотен менеджеров среднего звена. Эта программа — плод совместных усилий десяти не конкурирующих между собой компаний, стремящихся к лучшему пониманию того, как и в каком направлении изменяется бизнес в наше беспокойное время. О том же самом стремлении свидетельствует предлагаемое читателю новое издание «Краткого курса МВА».

Глава 14, посвященная повышению руководящей роли среднего звена менеджеров, — это один из результатов нашего интереса к занятиям со зрелыми специалистами и стремления разобраться в изменениях, происходящих в мире бизнеса. В ходе проведения научных исследований, разработки и чтения учебных курсов и преподавательской работы мы убедились, что поразительно глубокие изменения затрагивают корпорации из самых разных отраслей. Фирмы из области телекоммуникаций, снабжения электроэнергией, производства стали и оказания банковских услуг — все в равной мере озабочены перспективами конкуренции в нынешнем мире перемен. Можно смело утверждать, что сейчас скорость изменений выше, чем когда-либо в прошлом, и что старый призыв «учиться на собственных ошибках» становится все менее надежным и более рискованным. И вчерашним школьникам, и практикующим специалистам нужна путеводная нить, которая поможет лучше разбираться в изменениях, более адекватно реагировать на них и управлять ими. Наш «Краткий курс МВА» и есть такая путеводная нить.

Читая главу за главой, помните, что в основе книги три взаимосвязанных принципа: адекватность, интеграция управленческих функций и перспектива всего предприятия в целом. Главы 1 и 2 — вводные, они посвящены объяснению нашего подхода и основным задачам, которые уже ставит перед менеджерами XXI столетие. В главах 3—6 изложены некоторые общие межфункциональные концепции, образующие фундамент для рассмотрения и разрешения функциональных проблем. Заметьте, например, что, с нашей точки зрения, понимание этических задач и проблем бизнеса имеет не менее важное значение, чем знание экономической теории. Главы 7—13 раскрывают все основные функциональные области управления — от бухгалтерского учета до управления производством. Технология рассматривается нами как элемент стратегии, а не только как последние достижения в области информатики. Да и сама стратегия интерпретируется, скорее, как метод выработки единого подхода к разнообразным проблемам предприятия.

Последний раздел книги представляет собой своего рода замковый камень, придающий целостность многообразию подходов к решению частных функциональных проблем. Ключевым условием выживания бизнеса в XXI веке является понимание специфики глобального производства и инвестирования. Капитал не признает национальных границ и свободно перетекает в те места, которые заслуживают инвестирования. Эта текучесть инвестиционных потоков быстро меняет конкурентную ситуацию практически на всех рынках. Чтобы эффективно участвовать в конкуренции, нужны, естественно, деньги, но не менее важны и партнеры. Продукция устаревает все быстрее, разработка новой обходится все дороже. Требуется быстрый и легкий доступ к рынкам и технологиям, и большинству фирм в одиночку все это не по силам. Фирмам необходимы достаточные знания и умения формировать стратегические союзы и управлять ими. И последнее. Примерно с начала 1990-х гг. идет процесс перестройки и «миниатюризации» корпораций, которые стремятся к сокращению издержек и повышению гибкости. Менеджеры среднего звена почувствовали этот сдвиг по изменению характера отношений с подчиненными. В период всеобщей нестабильности и быстрых изменений переход лидерства к среднему звену позволяет находить решение многих проблем.

У нас нет стопроцентной формулы решения ожидающих нас впереди задач. Не существует единственно верного пути к успеху. В этой книге мы предлагаем свое понимание концепций и инструментов анализа, которые помогут менеджерам лучше представлять себе размах и значимость будущих возможностей и препятствий. Вам предстоит жить в интересное время. Удачи вам!

## **Часть I**

# **Чем занимаются бизнесмены?**

В главе 1 мы знакомим читателя с основными понятиями, раскрывающими природу бизнеса, размах и разнообразие его задач, и даем представление о содержании «Краткого курса МВА». В главе 2 рассматривается планирование как подготовка к будущему и к непрерывности процесса изменений. В качестве инструмента управления изменениями мы предлагаем сценарное планирование, позволяющее менеджерам подготовиться к неизбежному и предвидеть последствия будущих событий. В главах 3 и 4 подчеркивается, что основой бизнеса является управление людьми и что со всеми участниками и заинтересованными группами нужно вести дела честно и ответственно. Когда все сказано и сделано, успех зависит только от людей. Человеческий фактор — это самый ценный актив любого предприятия. Важнейшим компонентом роли бизнеса в жизни общества и отношений между компанией и ее служащими является деловая этика. При любых изменениях общественной роли бизнеса менеджер должен строить отношения с людьми на принципах честности и справедливости. Главы 5 и 6 знакомят читателя с фундаментальными для бизнеса понятиями и методами. Менеджеру необходимо умение провести статистический анализ, оценить риск и принять грамотное решение в условиях недостатка информации. В большинстве проблемных ситуаций менеджер либо не в состоянии получить всей нужной информации, либо это оказывается чрезмерно дорогим удовольствием. В любом случае время тянуть нельзя, а решения принимать надо. Глава 6 посвящена бухгалтерскому учету, который является языком бизнеса, — это расходы, доходы, движение средств, внешние экономические условия, государственная экономическая политика, финансовые рынки и др. Весь этот раздел в целом составляет основание нового издания «Краткого курса МВА».

Мы пересмотрели и обновили структуру книги, чтобы лучше подготовить вас, наш читатель, к требованиям нового столетия.



## Глава 1

# Что такое бизнес?

**В** 1989 году Питер Дракер заговорил о быстрых изменениях, сдвигах или водоразделах, сигнализирующих о фундаментальных изменениях базовой структуры общества<sup>1</sup>. Эту же тему продолжили Майкл Пайор и Чарлз Сейбл в книге «The Second Industrial Divide» («Второй промышленный сдвиг»)<sup>2</sup>. Авторы отслеживают развитие процессов, ведущих к ключевым преобразованиям в сфере бизнеса, которые оказывают глубокое влияние на общество. Они начинают с истории создания гильдий, затем описывают промышленную революцию и оканчивают очерком деловой жизни в первой половине XX в. Рассматривая различные изменения, завершившиеся возникновением постиндустриального общества, авторы отдают дань авторитету и проницательности Адама Смита, написавшего книгу «The Wealth of Nations» («Исследование о природе и причинах богатства народов»).

Легче всего было бы продолжить эту почти обязательную линию рассмотрения истории бизнеса. Но вместо того чтобы идти проторенной дорогой, мы решили предложить иной подход и осветить новые интересные и увлекательные явления и тенденции, возникающие в быстро меняющемся современном деловом мире. В этой главе мы намерены кратко рассказать о содержании книги и привлечь внимание менеджеров к трудностям и задачам, ожидающим их в наступившем столетии.

Эти сюжеты взаимосвязаны и составляют основу для понимания того, что происходит в сегодняшнем бизнесе. Знакомясь с новым, мы

понимаем, что идея «бизнес не меняется» обанкротилась. Происходящие фундаментальные перемены затрагивают не только компании, но и общество, к которому они принадлежат.

Во-первых, мы расскажем о новой конкуренции, которая затрагивает и изменяет саму душу предприятия. Во-вторых, поговорим о переходе к обществу, основанному на знании, и о возникновении «разумного предприятия»<sup>3</sup>. Наконец, мы уделим внимание установлению сотрудничества между фирмами, которые в настоящее время входят в созвездия конкурирующих компаний. Сила этих деловых экосистем<sup>4</sup> определяется качествами их самого слабого партнера. Конкурирующие конгломераты фирм сражаются за ресурсы и потребителей, изменяя представления менеджеров об источниках и силах конкуренции. Обозначенные выше темы задают тон обсуждения многих вопросов, затрагиваемых в данной книге. И что еще важнее, в ней отражены базовые изменения концепций и приемов ведения бизнеса в XXI столетии.

## Новая конкуренция

Сердцевиной новой конкуренции<sup>5</sup> является убеждение, что постоянным двигателем прогресса будут предпринимательские фирмы. Эти фирмы, в полном согласии с представлением Йозефа Шумпетера о созидательном разрушении, предлагают новый подход к производству и ведению бизнеса. Компания Venetton, к примеру, представляет собой группу связанных сотрудничеством небольших фирм, занимающихся созданием, производством и сбытом коллекции стильной одежды, основные идеи которой столетия назад разработали итальянские производители кружев и галунов. Наиболее известным в этом деловом содружестве является имя самой Venetton, которая, опираясь на союзнические и кооперативные отношения с другими фирмами, действующими под той же маркой, организует разработку и производство, занимаясь преимущественно маркетингом и сбытом. Есть много других примеров того, как сеть сотрудничества связывает разные фирмы в виртуальные корпорации, бросающие вызов традиционным принципам ведения бизнеса. В 1980-х и 1990-х гг. происходило слияние и репрофилирование целых отраслей. Всем известны компании Nike, FedEx, Nucor, Calyx & Corolla и Dell, изменившие лицо своих отраслей.

Четыре главные силы определяют сущность новой конкуренции, для которой характерно активное отношение к стратегии. Смысл его в том, что условия конкуренции принимаются не как нечто данное, а как то, что подлежит истолкованию. Менеджеры пытаются изобрести мир, в котором предпочитают участвовать в конкуренции, для чего они нередко идут на изменение условий игры. Четыре главных фактора, учитываемых ими, — это: 1) фирма, 2) цепь производственных связей, 3) производственный сектор, 4) правительство.

## Фирма

Для нас *фирма* — это предпринимательская компания, а не бюрократическая иерархия, как ее изображают Альфред Чандлер и другие исследователи<sup>6</sup>. Стремясь к достижению своих стратегических целей, фирма заботится о постоянстве процесса совершенствования. Инновации возникают как результат малозначительных улучшений производства и организации. Инновация рассматривается как часть процесса обучения, который составляет сердцевину культуры и ценностей фирмы. Революционные новшества возникают, как правило, в результате деятельности центров исследований и разработок, но предпринимательские фирмы выживают благодаря своей способности побуждать работников всех уровней к непрерывному достижению небольших усовершенствований. Бесспорно, изобретения, созданные в лабораториях Bell, изменили ход истории, но бюрократический аппарат сковал способность компании AT&T сохранить первенство на ряде рынков. Строго говоря, предпринимательская культура и дух конкуренции, характерный для компании MCI, обеспечил руководителям AT&T немало бессонных ночей! Можно ли поставить лозунг MCI «Атмосфера дружбы и семьи» в один ряд с изобретением транзистора? Нет, конечно. Но неустанные усилия компании MCI по разработке новаторских маркетинговых программ стали причиной того, что компания AT&T утратила важные позиции на рынке дальней связи.

## Цепь производственных связей

Концепция производственных цепочек схожа с идеей стоимостных цепей, соединяющих все операции по созданию добавленной стоимости — от приобретения сырья до сбыта готовой продукции и ее послепродажного обслуживания. Традиционная модель предполагает, что все эти операции осуществляются в рамках одной фирмы. В новых условиях конкуренции весьма вероятно, что фирмы установят между собой партнерские отношения, которые позволят каждому участнику извлекать пользу из уникальных возможностей и умений всех остальных.

Пытаясь удешевить производство, компания IBM перенесла некоторые этапы производства компьютеров вниз по цепи в компании, занимающиеся их сбытом. Компания Inacom Corp., организующая для IBM сбыт готовых изделий, взяла на себя оснащение компьютеров в соответствии с требованиями конкретных рынков и потребителей, что сократило производственные издержки для IBM и укрепило корпоративные связи. Это не сделало IBM столь же эффективной, как компания Dell, но по данному каналу она сбывает 60% своих коммерческих компьютеров. Для управления логистическими операциями Inacom использует свою дочернюю компанию Skyway, пытаясь с помощью информационных технологий добиться сокращения уровня запасов. Так неожиданно возникла производственная цепочка из взаимозависимых фирм, кото-

рые на основе общих целей устанавливают нормы и правила работы. Само собой напрашивается противопоставление этой новой конфигурации вертикально интегрированной IBM эпохи ее «имперского величия». Строго говоря, термины типа *подпитка извне* и *анализ стоимостной цепи* только недавно — не позже первой половины 1990-х гг. — прижились в лексиконе менеджеров.

## Сектор

Мы уже говорили о том, что фирмы «слипаются» в сети. Но существует и более высокий уровень анализа — межсетевая кооперация. Во многих отраслях ключевыми факторами успеха являются союзы и кооперация. Центром анализа становится сектор деловой активности, а межфирменные отношения, направляемые совместными интересами, становятся значимым инструментом конкуренции. В рамках более традиционного анализа такие совместные действия могли бы расцениваться как признак картelizации. Подобное истолкование предполагает, что сотрудничество направлено против конкуренции и что оно служит подавлению инноваций. В теперешних условиях верным оказывается прямо противоположное, потому что эти новые организационные связи часто возникают как результат новаторского мышления и открывают пути для более острой конкуренции. Компания Milliken, к примеру, занимает место в центре пересечения нескольких межфирменных сетей, непосредственной целью которых является оптимизация уровня запасов в швейной промышленности за счет использования экономичного уровня заказов и других элементов снабжения «точно в срок». Эта кооперация, охватывающая всех — от производителей полуфабрикатов до производителей готовых изделий и розничной торговли, избавляет весь канал снабжения и поставок от излишних расходов.

## Правительство

В более глубоком смысле пример с компанией Milliken говорит об изменении государственной политики относительно антитрестовского поведения. Переходя на другой уровень анализа, мы погружаемся в проблемы международной торговли: ставкой является выживание текстильной промышленности США, вынужденной конкурировать с дешевым импортом из Юго-Восточной Азии. Схожие истории происходят с кооперацией на горизонтальном уровне: между мировыми авиалиниями, океанскими перевозками, разнообразными исследовательскими консорциумами в области полупроводников, металлических сплавов и мультимедийных отраслей. Короче говоря, когда новая конкуренция возникает на международном уровне, фирмы не могут наслаждаться игрой в «одинокого гиганта», а если они пытаются это делать, им приходится скверно.

Как мы увидим далее в этой книге, у знаний и капитала нет национальных или отраслевых границ. Доступ к национальным ресурсам не обеспечивает успеха. Единственно надежным средством производства является знание! К примеру, благодаря становлению Интернета информация стала общедоступной в режиме реального времени. Питер Дракер полагает, что задача делового предприятия в том, чтобы сделать знание производительным и прибыльным<sup>7</sup>.

## Разумное предприятие

Концепция разумного предприятия оказала глубокое воздействие на определение бизнеса. Нам нет нужды доказывать, что отрасли сферы обслуживания потеснили промышленность в экономике США. Мы намерены показать, как ряд положений, выдвинутых Джеймсом Б.Куинном, изменяет мышление менеджеров. Многие из того, о чем мы будем говорить здесь, укладывается в концепцию новой конкуренции.

### Фундаментальная перестройка экономики

Власть перешла от производителей товаров к тем, кто контролирует информацию. Какую бы компанию мы ни взяли исследовать — Wal-Mart или Boeing, ясно, что для победы в конкуренции им нужно сокращать длительность производственного цикла. В розничной торговле стоит вопрос о сокращении уровня запасов, чтобы гибко реагировать на изменения потребительских вкусов. Строго говоря, компания Wal-Mart с равным вниманием следит за изменением вкусов покупателей и за уровнем своих издержек. Перед компанией Boeing стоит задача, как с наибольшей скоростью, но не жертвуя при этом ни качеством, ни надежностью, организовать конструирование, испытания, получение летных сертификатов и наладить сбыт авиатехники нового поколения. Для обеих компаний одним из слагаемых успеха стал обмен информацией с партнерами. Современные информационные технологии делают возможным обмен информацией в режиме реального времени, и это является фактором перестройки экономики. Важно понять, что Boeing 777 на пути к серийному производству миновал стадии опытных образцов, которые были обязательными для моделей 757 или 767. Когда созвездие фирм, образующих компанию Boeing, столкнулось с консорциумом европейских авиационно-космических компаний AirBus, изменился весь ландшафт авиастроительной промышленности.

### Разные организационные стратегии

К известному факту, что у каждой организации своя стратегия, стоит добавить одну поговорку — всякой технологии соответствует своя струк-

тура. Совершенствование технологий сделало организационные пирамиды более плоскими, и одновременно ушла в прошлое идея, что единственный способ достижения низкой себестоимости — это массовое производство. В следующих главах мы воздадим должное концепции массового производства на заказ (mass customization). Строго говоря, этот новый подход навсегда изменил облик бизнеса! Но и здесь разнообразные структуры и стратегии базируются на знании и требуют обмена информацией как между функциональными подразделениями внутри фирмы, так и между разными организациями. Короче говоря, новые организационные формы делают непригодным командно-административный подход к управлению. К тому же новые стратегии открывают возможности для новаторства в отношениях с потребителями и конкурентами. Движущей силой этих новых стратегий являются менеджеры среднего звена (см. главу 14).

### **Задачи менеджеров**

Чем больше взаимосвязь между производством и оказанием услуг, тем меньше между ними различий. Важно представлять себе всю цепь создания стоимости, осознать уникальность существующих возможностей и выявить умения, позволяющие достичь конкурентных преимуществ. Во многих случаях самым главным умением оказывается способность использовать знание. К тому же не редкость ситуация, когда это знание не является собственностью фирмы и его должны предоставить партнеры. В области здравоохранения, к примеру, используется ряд деловых стратегий для получения информации, которая нужна для совершенствования процессов лечения пациентов. Не так давно смыслом борьбы между фармацевтическими компаниями была доля рынка отдельных лекарственных форм. Но правила изменились, определяющими стали информация и совокупные расходы на лечение. Ключевая задача современных менеджеров — знание того, что нужно вложить в людей и инфраструктуру для достижения целей фирмы. Как мы уже отмечали, ни капитал, ни информация не имеют границ. Если распорядиться ими неразумно, эти летучие факторы производства ускользнут за пределы корпоративных и национальных границ. Сегодня главной задачей руководства является предоставление менеджерам условий для поощрения и продвижения тех, кто создает знания. Именно это составляет основу политики конкуренции, защиты интеллектуальной собственности и глобализации производства и сбыта.

## **Экосистемы бизнеса**

Анализируя конкуренцию и действие конкурентных сил, Джеймс Мур, используя биологическую метафору, рассматривает бизнес как своего

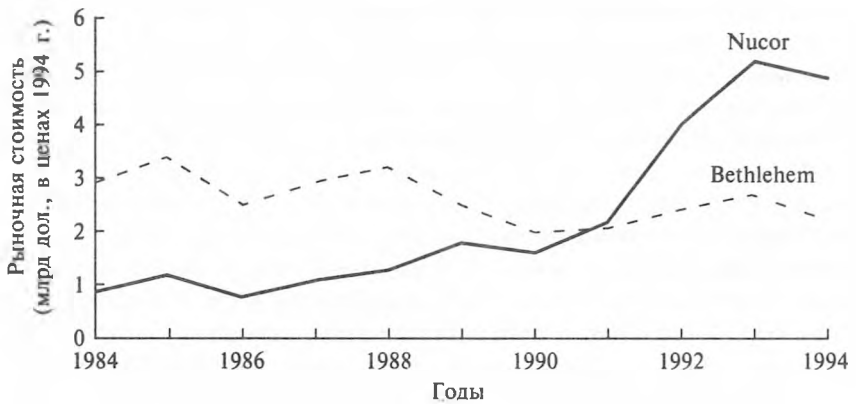
рода экосистему<sup>8</sup>. В ответ на враждебность деловой среды менеджер должен стремиться к созданию рыночных возможностей, а не выдавать пораженческую реакцию в форме сокращения расходов и масштабов деятельности. Зачастую такие возможности появляются вследствие инноваций и нового видения рынка — с позиций того, кто в силах изменить пространство конкуренции. Нередко изменения возникают в результате более тесной работы с поставщиками и потребителями над созданием нового будущего. Даже термин *отрасль* может стать помехой, потому что предполагает четкую фиксацию области бизнеса, в которой ведут конкуренцию определенное число фирм. Достаточно взглянуть на конвергенцию информационных, аудио- и видеотехнологий, чтобы понять, насколько трудно оценить масштаб конкуренции в этой бурно растущей отрасли. Партнеры, сотрудничающие в одном сегменте рынка, конкурируют между собой в других; совместные предприятия с равной легкостью и быстротой возникают и распадаются; технологические новинки появляются ежедневно. В истории бизнеса никогда не было ничего более сложного. Залогом выживания фирмы является способность преобразовываться и приспосабливаться к новым условиям — все как в процессе биологической эволюции.

Экосистема бизнеса возникает из общения с поставщиками и потребителями, и для ее понимания нужен выход за пределы традиционного анализа, который сопоставляет конкурентов по их умениям и способностям. Здесь нужны широкая интеллектуальная сеть и способность увидеть, можно ли изменить правила игры или выработать ценное предложение, которое получит поддержку.

## Выводы

На пороге нового столетия можно понять, что критерии ведения бизнеса, сложившиеся в начале XX в., уже не вполне пригодны. Нынешнее поколение менеджеров стало свидетелем изменений в управлении и понимании бизнеса. Такие термины, как *экономическая добавленная стоимость* (ЭДС), *марочный капитал* и *пожизненная ценность клиента*, изменили шкалы, по которым оценивают фирмы. На рисунке 1.1 сравниваются графики изменения рыночной стоимости компаний Bethlehem Steel и Nucor. Из этих графиков можно сделать вывод, что в глазах финансистов Уолл-стрит ценность сталелитейных заводов, осуществляющих полный цикл переработки железной руды, со временем снизилась. В начале XX в. вертикальная интегрированность в этой отрасли считалась признаком силы и доминирования на рынке. Из трех больших автомобильных компаний лишь General Motors осталась более или менее вертикально интегрированной, а Chrysler занимается только сборкой и сбытом автомобилей. При этом в начале 1990-х гг. процентный уровень прибыли в компании Chrysler был выше, чем у General Motors.

**Рисунок 1.1. Сопоставление рыночной стоимости компаний Bethlehem Steel и Nucor в 1984—1994 гг.**



Источник: Воспроизводится с разрешения Harvard Business School Press по материалам: *Slywotzky A. Value Migration*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996, p.9. © 1996 by the President and Fellows of Harvard College.

Еще недавно считалось, что чем больше отделений имеет банк, тем сильнее его положение на рынке. Теперь боевой клич звучит так: «Банковские услуги где угодно, когда угодно и как угодно». Компании Docutel, Intuit, Mondex, CyberCash и множество других фирм навсегда изменили лицо банковского дела. Включив в дело персональные компьютеры и интернетовские каналы связи, эти процветающие нефинансовые организации поколебали положение таких банков, как Citibank и NationsBank. Мораль понятна — старые правила более не работают. Менеджеры XXI в. должны быть готовы к тому, чтобы бросить вызов status quo.

Роль бизнеса поразительно изменилась, и отмеченные в начале этой главы перемены, свидетельствующие об изменении базовых структур общества, будут, скорее всего, происходить все чаще. Энди Гроув, генеральный директор компании Intel, подтверждает эту точку зрения и говорит о *точках перегиба*, затрагивающих самое существо бизнеса и угрожающих его существованию<sup>9</sup>. Точками перегиба являются те моменты развития, когда изменения природы конкуренции, технологий или рынка предлагают широкие возможности или, наоборот, создают угрозу для выживания фирмы в будущем. Роль руководства компаний будет заключаться в том, чтобы найти дорогу к преобразованию бизнеса. Но зачастую именно менеджер среднего звена должен предвидеть эти изменения, оценить их возможные результаты и предложить адекватную реакцию. Успех зависит от исполнения — в каждом деле вся суть в деталях!

В следующих главах мы будем постоянно переходить от рассмотрения стратегий к их реализации. Книга должна подготовить читателя к восприятию задач, с которыми столкнутся компании в XXI столетии. В нашем



путешествии по бизнесу встретится немало скачков и поворотов. Несколько глав целиком посвящены таким традиционным функциям бизнеса, как маркетинг и производство. В других детально рассматриваются бухгалтерский учет, количественный анализ и чистая приведенная стоимость. Некоторые главы взмывают в верхние этажи корпоративной политики, поскольку именно там принимают решения о стратегиях и союзах. Бок о бок с этими вопросами рассматриваются делегирование полномочий, стрессы, возникающие в результате изменения отношений между фирмой и обществом, необходимость сделать деловую этику существенной частью мышления менеджеров и задачи, возникающие тогда, когда источником лидерства становится среднее звено управленцев.

### Рекомендуемая литература

- Best M.* The New Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- Gouillart F., Kelly J.* Transforming the Organization. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Moore J.* The Death of Competition. New York: Harper Business, 1996.
- Quinn J.B.* The Intelligent Enterprise. New York: The Free Press, 1992.
- Yoshino M., Rangan U.S.* Strategic Alliances. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995.

## Глава 2

# Будущее

Будущее теперь не то, что бывало.

*Йоги Берра*

Управление нацелено на будущее. Успех в делах обычно считают результатом либо везения, либо предвидения. Удача, что и говорить, важна, но мало кто из менеджеров пытается заглянуть в будущее с помощью хрустального шара. Для менеджеров характерна уверенность, что мало смысла в предвидении, важнее готовность к возможным вариантам будущего. Речь идет о том, чтобы быть готовым ко всему и знать, когда нужно изменить курс в ответ на неожиданные события. Мы не можем предугадать, какими будут деловое окружение и технологии через пять или десять лет, но мы знаем, на что они будут похожи завтра. Иными словами, будущее открывается постепенно, оно не возникает из ниоткуда. Соответственно нам не нужно знать в точности, как мы будем управлять в 2010 г. Достаточно понимать, что многое будет иначе, чем сегодня, и что к неопределенности можно подготовиться.

На интернетовской домашней страничке Института Будущего, посвященной почти исключительно задачам и проблемам, с которыми предстоит столкнуться корпорациям, обществам и государствам, цитируется высказывание Гераклита 2500-летней давности, звучащее сегодня актуальнее, чем когда-либо прежде: «Неизменны только перемены». О непрерывности перемен можно судить даже по тому, что здесь употребляется выражение *интернетовская домашняя страничка* и предполагается, что читатель его поймет. До, скажем, 1997 г. лишь ничтожно малое число людей смогли бы понять, что речь идет о Мировой Паутине (World Wide Web, WWW), которая революционизировала средства коммуникаций.

По мере приближения нового тысячелетия все больше и больше экспертов, прозванных *футуристами*, втягивались в обсуждение, анализ и предъявление публике все новых сценариев грядущего. Невероятно умножилось число конференций, публикаций и организаций, пытавшихся решить ожидаемые в будущем проблемы. Эта процветающая корпорация провидцев, несомненно, отвергла бы высказывание Альберта Эйнштейна: «Я никогда не думаю о будущем. Оно приходит само и довольно быстро»<sup>1</sup>. Футуристы процветали, потому что считалось, что они способны предсказывать будущее.

Несколько лет назад экспертов Американской ассоциации менеджеров попросили ответить на вопрос, что их больше всего тревожит, когда они думают о XXI столетии. Наибольшее число респондентов назвало «изменения» (см. табл. 2.1). Иными словами, высокопоставленные администраторы понимают, что требования к знаниям менеджеров, практика управления и рынки станут в будущем иными, может быть и вовсе неузнаваемыми.

Вопреки результатам опроса экспертов Американской ассоциации менеджеров, известные ученые в области управления Г.Хэмел и К.К.Прахлада, авторы книги «Competing for the Future» («Конкурируя за будущее»), уверены, что менеджеры уделяют планированию будущего слишком мало времени. По их мнению, действует «правило 40—30—20». Согласно этому правилу, «управляющие высшего звена 40% своего времени тратят на размышления о внешнем мире и 30% — на то, чтобы взглянуть на три-четыре года вперед. Из времени, затрачиваемого на размышления о будущем, не более 20% расходуется на попытки создать коллективное видение будущего (остальные 80% посвящены перспективам того дела, которым занимается сам менеджер). Таким образом, высокопоставленный администратор только 2,4% своей энергии расходует на создание такого видения»<sup>2</sup>. Хэмел и Прахлада считают, что высшие менеджеры должны от 20 до 50% своего времени посвящать заглядыванию в будущее.

По мнению Хэмела и Прахалада, задача руководителей — видеть будущее до того, как оно наступило, и раньше, чем кто бы то ни было

**Таблица 2.1. Что заботит менеджеров, думающих о XXI столетии**

| Проблемы  | Респонденты (%) |
|---|-----------------|
| Изменения                                       | 21              |
| Поиск и подготовка квалифицированных работников | 14              |
| Создание условий для роста и управление им      | 12              |
| Контроль расходов                               | 8               |
| Управление производительностью труда            | 8               |
| Ценовое давление                                | 7               |
| Давление государственного регулирования         | 6               |
| Ускорение технологических изменений             | 4               |
| Другие проблемы                                 | 20              |

еще. Они утверждают, что грядущее можно отыскать «на пересечении изменений технологий, стилей жизни, государственного регулирования, демографии и геополитики». О телекомпании CNN с ее каналом новостей, работающим 24 часа в сутки, говорят как о примере управления, видящего будущее в соответствии с изменениями стиля жизни, технологий и государственного регулирования. Чтобы бороться за перспективы, руководство нуждается в предвидении, опирающемся на эти тенденции, и в готовности переосмыслить и заменить организационную структуру корпорации и природу отрасли.

Зачастую будущее открывается тем, кого все остальные считают своевольными бунтарями, вроде Тэда Тернера из CNN. Тернер создавал будущее примерно в том же стиле, что и корпорация Sony, возглавлявшаяся визионером Акио Моритой. Они рассказывали потребителям, чего им на самом деле хочется, тогда как другие корпорации продавали то, на что был спрос. Японцы известны своим умением планировать надолго вперед. Hitachi, Sony и Fuji разрабатывают продукцию с расчетом, что продаваться она будет не только через 10, но даже через 25 лет. Это и есть планирование будущего.

Вместе с тем Ян Смит, директор консультативной компании Monitor, активно изучающей XXI столетие, уверен, что компаниям нужно забыть о стратегическом планировании и переходить к стратегическому мышлению: «Десятилетние планы непригодны для предвидения того, во что превратится деловой мир. Как бы ни был хорош десятилетний план, он обратится в ничто, если на следующей неделе японцы выступят с лучшей продукцией... Руперт Мердок, CNN и эти парни не разрабатывают десятилеток»<sup>3</sup>. Компания XXI в. не будет заниматься такими программами. Планирование будет идти не меньше чем на 25-летний период.

Королевское общество искусств изучило «компанию завтрашнего дня». Основываясь на анализе дюжины первоклассных компаний, оно пришло к выводу, что существует три вида бизнеса. «Одни предвидят изменения, другие реагируют на них, а третьи игнорируют. Первые будут процветать. Вторые — бороться за выживание. Третьи не выживут»<sup>4</sup>. Предвидеть изменения — это ключ к выживанию. Но успех ждет тех, кто создает изменения.

Как мы отметили в предыдущей главе, мир стал менее стабильным и более изменчивым. В ответ на возросшую нестабильность изменились организационные структуры — они стали более плоскими и децентрализованными, способными приспосабливаться к изменениям быстрее, чем жесткие иерархические пирамиды. Том Петерс видит в будущем новые структуры, которые он называет «черничными», — очень плоские, без штаб-квартир и каждая «черничина» имеет одинаковый ранг<sup>5</sup>. В качестве примера такой организации Петерс чаще всего приводит VeriFone, бурно растущую американскую компанию, которая изготавливает оборудование для авторизации кредитных карточек. Согласно Петерсу, эта виртуальная компания постоянно реинвестирует «сама в себя» и может считаться компанией завтрашнего дня.

Очень важно понять, что целые отрасли могут быть сметены с лица земли и за сравнительно короткий период. Именно это имел в виду австрийский экономист Йозеф Шумпетер, когда говорил о *созидательном разрушении*, смысл которого попросту в том, что невозможно создать что-то достаточно новое без основательного изменения или даже полного разрушения старого. Растущие отрасли процветают за счет проигравших. Самым известным примером является исчезновение конной тяги под натиском автомобилей. Изобретение автомобиля в конце XIX в. обрекло на разорение даже лучших производителей кабриолетов. Согласно Полю Саффо, директору Института Будущего, «история конных экипажей учит нас тому, что в период перемен каждый должен прислушиваться к тому, как трава растет. Если ждать ясных сигналов, вы опоздаете. Дело не в устаревании вещей. Дело в том, сколь быстро вы это поймете»<sup>6</sup>.

Чтобы предвидеть изменения, фирмы часто обращаются к *сценарному планированию*, когда для описания ключевых сил или факторов, воздействующих на отрасль или деловое окружение, составляют несколько альтернативных сценариев. Менеджеры используют такие сценарии для того, чтобы оценить наиболее вероятный вариант будущего и подготовиться к нему. Имея наборы характеристик, они могут сопоставлять происходящее с предсказанным и в результате определяют, какой из сценариев оказывается ближе всего к реальности. Это помогает фирмам и менеджерам приспособиться к событиям.

Эту процедуру разработала в 1960-х гг. компания Shell Oil. В то время нефть была в изобилии, и стоила она по 3 дол. за баррель. Никто не мог предвидеть, что в 1970-е гг. возникнет дефицит нефти, но в сценарии Shell было предусмотрено, что ее добыча может упасть, а потому компания оказалась лучше других подготовленной к нефтяному кризису. Она не имела определенных планов, но предусмотрела разные возможности. Shell оказалась проворнее своих конкурентов, что и помогло ей свести к минимуму воздействие кризиса.

В этой главе мы подробнее остановимся на сценарном планировании и сами составим несколько сценариев развития, но не отрасли и не компании, а экономики в целом. Иными словами, мы познакомимся с процедурой сценарного планирования, не связывая себя рамками какой-либо конкретной отрасли. Но прежде стоит рассмотреть один поучительный пример неверного понимания будущего. Позднее мы проанализируем некоторые тенденции, которые могут повлиять на наши сценарии.

## Проблема 2000 года

К рубежу нового столетия человечество приближалось в надежде на мир, процветание и всеобщее совершенствование нравов, но знающих людей беспокоило, что две цифры могут создать проблему, которая

обойдется более чем в 1 трлн дол. Так называемая проблема 2000 года является поучительным уроком для всех, кто пытается учитывать будущее.

Корни проблемы были заложены в 1960-х гг., когда создателей компьютерных программ больше всего беспокоила нехватка памяти. Для экономии места программисты укорачивали обозначение года на две первые цифры, так что 1947 г. записывали как 47, а 1972 г. — как 72. Только с приближением рубежа тысячелетий стало понятно, что в недрах информационных технологий запрятана сильнейшая бомба. Опасались, что, когда 31 декабря 1999 г. часы пробьют полночь, старые компьютерные программы не заметят разницы. Дата рождения 1947 г. станет восприниматься программами как 2047, и 53-летний человек будет считаться нерожденным еще 47 лет. И если такой человек умрет в 2005 г., это случится за 42 года до его рождения. Начисление пенсий, процентов по ссудам, страховых премий, прав на льготы федерального правительства или администрации штатов и многое другое будет в опасности, потому что компьютеры не смогут верно определить дату рождения, выдачи кредита и т.п. Выход заключался в том, чтобы изменить соответствующие коды практически в каждой программе, используемой в банках, страховых компаниях, брокерских домах и государственных ведомствах. Как все это могло произойти и что отсюда следует для понимания механизмов подготовки к будущему?

Это случилось потому, что люди переоценили значение памяти и скорости вычислений и недооценили вложения в написание программ. Благодаря технологическому прогрессу любой теперешний ноутбук обладает куда большей вычислительной мощностью, чем лучшие и самые крупные ЭВМ 1960-х гг., так что экономия двух символов в обозначении года не имеет сегодня никакого смысла. Однако многие используемые сейчас программы являются продолжением написанных 20—30 лет назад. В них сохранились экономящие память стародавние ухищрения. Когда создавались эти программы, никто не думал, что они доживут до конца столетия. Но так случилось, и многие программы пережили своих создателей, так что исправлять проблему пришлось совсем другим людям, а это вызвало дополнительные сложности. В ответ на эту ситуацию возникли специализированные консультативные фирмы, нацеленные на решение данной проблемы. Некоторые из них стали публичными акционерными компаниями с капитализацией в сотни миллионов долларов, что отражало надежду на получение части того триллиона, в который оценили решение проблемы.

Мы не в состоянии *предсказывать* будущее. Но мы можем и должны его *учитывать*, точнее, даже не его, а многочисленные варианты сценариев развития. Менеджерам нужна широта понимания сил, которые будут оказывать влияние на их компании и отрасли. По мере того как разрабатываются стратегии, осуществляются инвестиции и конструируется новая продукция, руководство должно оценивать пригодность всего

этого для мира, который будет сильно отличаться от сегодняшнего. Изменения в составе и подготовке рабочей силы, в технологиях и рынках существенно изменят организацию и политику компаний. Поскольку будущее неизвестно, руководство должно быть готово к замене своих стратегий и планов, когда события начнут разворачиваться неожиданным образом. Удача достанется не столько тем, кто все правильно угадает, сколько самым проворным, кто сможет быстро приноровиться к ходу событий.

Проблема 2000 года уникальна одновременно своими масштабами и простотой происхождения. Это живая иллюстрация теории хаоса, согласно которой жужжание шмеля в Малайзии способно стать причиной землетрясения в Калифорнии. Малозначительные решения или события могут иметь грандиозные последствия, но есть шанс смягчить их, если приноровиться к формам и требованиям постепенно возникающего будущего.

## Создание сценариев будущего

Нет точного рецепта написания сценариев, зато есть ряд полезных советов. Если следовать им, легче не сбиться с пути. Сценарное планирование не гадание на кофейной гуще и не метод статистического прогнозирования. Это структурированное мышление о мире, которое используется многими организациями, в том числе Global Business Network (GBN). Сценарное планирование начинается с изучения разных возможностей, с которыми фирма может столкнуться в будущем. Питер Шварц из GBN составил в помощь создателям сценариев список этапов разработки<sup>7</sup> (см. врезку «Этапы разработки сценариев»). Компания GBN знаменита тем, что в сценариях, составленных для ее первого клиента — AT&T, пред-

### Этапы разработки сценариев

1. Сформулировать центральную проблему или важнейшее решение.
2. Выявить ключевые факторы внутри организации.
3. Определить движущие силы.
4. Проранжировать все силы и факторы по их значимости и неопределенности.
5. Выбрать логику сценария.
6. Составить сам сценарий.
7. Сделать выводы.
8. Выбрать основные показатели и контрольные точки.

Источник: *Schwartz P. The Art of the Long View, 1991.* Воспроизводится с разрешения компании Doubleday, подразделения компании Bantam Doubleday Dell Publication Group, Inc. © 1991 by Peter Schwartz.

сказала бум популярности мобильных телефонов, а в сценариях для компании Nissan напроорочила казавшееся тогда немислимым падение курса иены ниже 100 за 1 дол. В действительности низшая точка падения курса была 79 иен за 1 дол.

### **1-й этап. Сформулировать центральную проблему или важнейшее решение**

Согласно Шварцу, хороший сценарий начинается изнутри, а затем движется к исследованию окружающей среды. Прежде всего нужно выявить ключевые проблемы или решения, которые окажут влияние на ход дел. Шварц приводит в пример автомобильную компанию, которую тревожит рост цен на топливо. От цен на горючее зависит выбор типа двигателя. Следует ли компании строить новый завод для производства экономичных двигателей или использовать средства как-либо иначе? Сценарий должен способствовать пониманию движения цен на энергоносители и влияющих на них факторов. Для транспортных компаний движение цен на энергоресурсы также очень важный фактор, и некоторые аспекты их сценариев должны быть такими же, как и у автомобильных компаний. Зато будущее финансовых компаний гораздо меньше зависит от цен на энергоносители и в намного большей степени — от изменений государственного регулирования и политики финансирования пенсионных фондов. Компаниям финансового обслуживания необходимо знать, как будет организовано пенсионное обеспечение их клиентов. Прошедшее в 1997 г. слияние компаний Morgan Stanley и Dean Witter отразило предположение Morgan Stanley, что будет превалировать пенсионное обеспечение с гарантированной величиной взносов, а не выплат.

### **2-й этап. Выявить ключевые факторы внутри организации**

На данном этапе следует выявить ключевые факторы, которые определяют успех или провал принимаемого решения. Это перечень возможных реакций со стороны клиентов, поставщиков, конкурентов, работников и других влиятельных групп. Известно ли нам, как рост цен на бензин изменит отношение автовладельцев к экономичным машинам? Можно ли быть уверенным, что налоговые льготы для пенсионных фондов привлекут дополнительных вкладчиков? Вырастут ли цены на горючее до такой степени, что серьезно повысится привлекательность общественного транспорта? Нужно учесть то, что определит успех или провал решений, и сценарий должен отражать все значимые факторы такого рода.

### **3-й этап. Определить движущие силы**

До сих пор речь шла о внутренних ключевых факторах или силах. Движущие силы — это внешние, широкие, макроэкономические тенденции или факторы. В состав движущих сил входят факторы экономического, политического, социального и технологического развития. Шварц полагает, что именно данный этап сценарного планирования требует наибольшего изучения. И это один из самых трудных этапов.



Здесь анализ должен учитывать не только очевидное или неизбежное, но и неправдоподобное или невероятное.

Демографические тенденции довольно инерционны и стабильны: компании финансовых услуг знают, что население будет стареть и люди станут жить дольше. Это означает, что пенсии придется выплачивать более длительное время. А может быть, все пойдет иначе? После Второй мировой войны возраст выхода на пенсию непрерывно снижался, но, быть может, начнется движение в обратном направлении? Сегодня люди не только живут дольше, но и дольше сохраняют активность. Если они станут выходить на пенсию в 70 или 75 лет, это окажет грандиозное влияние на величину пенсионных выплат, взносов и на стратегию инвестирования средств пенсионных фондов. Когда компании финансовых услуг размышляют о будущем, им нужно учитывать возможность изменения тенденций развития. Более того, им придется принимать в расчет различные политические и социальные силы, способные добиться перемен. Например, как должно поменяться законодательство, чтобы отодвинуть возраст выхода на пенсию, и какими должны быть социальные изменения, чтобы люди захотели дольше работать?

Такого рода перемены затронут не только финансовые компании и пенсионные фонды. Если люди станут выходить на пенсию лишь в 75 лет, это сильно скажется на деятельности курортных и туристических фирм, на работе организаций здравоохранения и т.п.

#### **4-й этап. Проранжировать все силы и факторы по их значимости и неопределенности**

Нужно выделить главное. Выделив большое число факторов, их следует проранжировать по степени значимости и предсказуемости. Именно это отличает один сценарий от другого и делает их полезными. Возвращаясь к одному из наших примеров, старение населения неизбежно, и это будет присутствовать в каждом сценарии. Но изменение пенсионного возраста для одних компаний намного важнее, чем для других. Для автомобилестроителей это главным образом внутренний фактор, а для финансовых компаний — и внутренний, и внешний.

#### **5-й этап. Выбрать логику сценария**

Когда основные движущие силы выявлены и проранжированы, можно разделить сценарии по сочетанию движущих сил. Комбинации движущих сил образуются определенной логикой, отражающей природу этих сил. Например, автомобильные компании могут считать движущими силами цены на энергоносители и уровень торгового протекционизма. Можно изобразить матрицу  $2 \times 2$ , на одной оси которой будут высокие и низкие цены на энергоресурсы, а на другой — высокий и низкий уровень торгового протекционизма. В результате мы получаем четыре сценария (см. рис. 2.1).

Чем больше выделено движущих сил и ключевых тенденций, тем больше набор сценарных вариантов будущего. Осуществленное на

**Рисунок 2.1. Возможные сочетания торговой политики и цен на энергоносители**

|                        |                                      |                                       |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Цена на энергоносители | Высокие цены<br>Слабый протекционизм | Высокие цены<br>Сильный протекционизм |
|                        | Низкие цены<br>Слабый протекционизм  | Низкие цены<br>Сильный протекционизм  |
|                        | Протекционизм                        |                                       |

4-м этапе ранжирование помогает нам сократить число сценариев до разумных пределов. К тому же мы можем оценить степень логичности и отбросить сценарий, вовсе не имеющий смысла.

#### **6-й этап. Составить сам сценарий**

Движущие силы задают логику сценария, но их нужно подробно развить с учетом тенденций, выявленных на 2-м и 3-м этапах. Это даст нам понимание событий, которые способны реализовать влияние движущих сил. Например, высокая цена на энергоносители может быть либо следствием инфляции и более высокого общего уровня цен, либо результатом политического кризиса в нефтедобывающих странах. Нам нужно понимание того, как формируется макроэкономическая политика и какие решения могут стать причиной инфляции. К тому же нам следует оценить политику стран Среднего Востока и успешность преобразований в России, чтобы понять, как события в этих странах отразятся на добыче нефти и ценах на энергоносители.

Такая цепочка причинно-следственных связей должна быть достаточно определенной, чтобы ее воздействие на движущие силы стало прозрачным. Поскольку каждый сценарий образуется под влиянием нескольких таких цепочек, их нужно связать воедино. Вместе они дают картину, в рамках которой все сценарии обретают смысл и проясняют наше понимание будущего.

#### **7-й этап. Сделать выводы**

Когда сценарии готовы, можно вернуться к центральной проблеме или решению, чтобы спросить, как они работают в рамках каждого сценария. Речь идет не об успехе или провале. Анализ выводов должен вскрыть слабые стороны решений или планов, чтобы с учетом этого мы могли изменить стратегию. Кроме того, мы сможем определить, при каких сценариях решение оказывается жизнеспособным. Если есть четыре сценария и решение эффективно для каждого из них, сделать выбор легко. Но если оно жизнеспособно только для одного из нескольких сценариев, ситуация более проблематична. В последнем случае компания едва ли захочет поставить на кон все, что имеет.

### 8-й этап. Выбрать основные показатели и контрольные точки

Мы начали эту главу с предположения, что дело не в предсказании будущего, а в том, чтобы его учитывать. Сценарии помогают формулировать и оценивать стратегии. Они готовят нас к встрече с будущим, которое все шире раскрывается перед нами. И нам следует определить основные показатели и контрольные точки, которые давали бы знать, что реализуется некий определенный сценарий.

Чем скорее мы осознаём событие и его связь с определенным сценарием, тем лучше мы будем подготовлены и сможем использовать знание к своей выгоде. Когда конгресс начал обсуждение вопроса о продлении пенсионного возраста до 75 лет, каждый знал, что происходит. Мы хотим получать ключевую информацию как можно раньше. Нужно иметь воображение, чтобы понять, что некоторые исследователи подразумевают под *косвенными измерениями*. Что касается изменения пенсионного возраста, то симптомом изменения публичной политики может быть политика отдельной компании. Подсказать об изменениях сможет практика фирм, использующих временных работников. Если сценарии разработаны тщательно и детально, легко понять, что именно является ключевыми показателями и контрольными точками.

Сценарии — это карта дорог, ведущих в XXI век. Кто следил за выборами президента США в 1996 г., слышал его слова про строительство моста в следующее столетие. Именно менеджерам предстоит перейти этот мост. А наша дорожная карта даст возможность выбрать маршрут на незнакомой земле. Теодор Гордон, основатель Группы Будущего и бывший специалист по ракетам, уверен, что для корпораций главным станет принятие решений в ситуациях неопределенности. Чтобы справиться с этим, менеджерам придется овладеть новыми инструментами анализа. Гордон считает, что успех в управлении будет сопутствовать тем, кто сумеет опереться на интуицию, а не на тщательно разработанные стратегии.

## Макротенденции

Чтобы приступить к разработке сценариев, нужно выбрать определенную отрасль и ситуацию, соответствующую требованиям 1-го этапа. Вместо этого мы рассмотрим три различные ситуации на макроуровне, которые смогут стать базой для множества разных сценариев.

Все три начинаются с экстраполяции важнейших из существующих тенденций. Первый сценарий носит название *кооперация*. Второй сценарий — *координация* — оптимистичен и предполагает, что процессы будут развиваться с ускорением и приведут к хорошим результатам. Третий — *национальная изоляция* — предполагает, что в силу политической и социальной реакции на развернувшуюся во второй половине XX в. либерализацию экономики развитие пойдет вспять.

## Сценарий «кооперация»

Для данного сценария характерно продолжение доминирующих линий современных правых и левых правительств, когда смена правящих партий в старых и новых демократических странах не ведет к резкому изменению политики. Это политика строительства и расширения объединенной Европы, преобразования и расширения НАТО за счет бывших стран Восточного блока.

Европейские страны устроят многие неэффективные формы государственного регулирования, которые в настоящее время являются причиной высокой безработицы и замедленного развития бизнеса. В этом сценарии нас ждет медленное сокращение безработицы в странах Европы. Неэффективные фирмы будут скуплены более удачливыми, и отраслевая консолидация в рамках всего Европейского сообщества усилится.

Позиции национальных правительств по вопросам социального обеспечения, рабочей, налоговой и денежной политики будут сближаться в направлении общеевропейского стандарта. Более конкурентоспособная Европа станет активнее поддерживать аналогичные преобразования в других странах мира.

В Латинской Америке возрастет число стран, следующих чилийской модели рыночной либерализации, приватизации и ответственной экономической политики. Торговля между этими странами, а также между ними и странами других континентов станет более свободной и разнообразной. Либерализация принесет рост доходов и повышение уровня жизни населения. Эти страны будут все активнее привлекать многонациональные компании развитых государств, а некоторые местные фирмы обретут статус транснациональных корпораций. Их способность конкурировать на международных рынках будет подстегиваться необходимостью добиваться успеха на отечественных рынках.

В Азии, где экономический рост начался раньше, чем в Латинской Америке, произойдут менее значительные изменения. «Азиатские тигры» будут переходить от квазикапиталистической организации хозяйства к системе с меньшей ролью правительства и с большей ролью частных рынков, прежде всего рынков капитала.

Данный сценарий обещает довольно равномерное распределение мирового прироста валового внутреннего продукта (ВВП), который составит от 3 до 4%. Это будет мир умеренной инфляции, стабильной занятости и активного международного сотрудничества при сохранении роли таких региональных организаций, как Европейское сообщество, НАФТА, ASEAN и MERCOSUR. Главные решения будут приниматься на национальном, а не международном уровне. Здесь же будет источник изменений.

## Сценарий «координация»

Этот сценарий предполагает, что в мировой экономической политике будут господствовать многоотраслевые компании. При таком сценарии

рии выгоды народов от политики либерализации, дерегулирования и демократизации настолько велики, что правительства при поддержке своих сограждан могут ускорить темп изменений. Европа уже пришла к единой валюте и единой экономической политике.

Единая экономическая политика обеспечит быстрый экономический рост, сокращение уровня безработицы и почти нулевую инфляцию. Европа получит выгоду от наличия сильных межнациональных компаний, которые хотят и могут участвовать в конкуренции, не опираясь на помощь или защиту правительств. Все виды торговых барьеров устранятся. Всемирная торговая организация станет теперь практически не нужна, потому что почти все страны мира будут приверженцами идеологии свободной торговли в духе Адама Смита.

Направление развития задала Европа, но в нем на равных принимают участие США и Япония. Они полностью отказались от этноцентрических предпочтений и предрассудков, так что могут полноценно участвовать в новом мировом экономическом порядке.

Этот мир характеризуют свободная торговля, свободное движение идей, людей и капиталов. По этому сценарию в новом развитии отводится роль не только стран Азии и Латинской Америки, но и стран Африки и Индокитая. Энтузиазм и участие столь многих стран возможны благодаря поразительному подъему мирового хозяйства. ВВП растет на более чем 5% в год, инфляция близка к нулю, а уровень безработицы рекордно низок. Это позволяет даже самым бедным и малоквалифицированным членам общества повысить качество жизни и обрести позитивное отношение к ней.

Каждый из этих двух сценариев обещает сильное обострение конкуренции, и, как результат, для компаний станет важнее способность быстро и точно реагировать на изменения рыночных условий. Компаниям придется мыслить более глобально (см. главу 16), заботиться о заключении стратегических союзов (см. главу 15) в мире, отличающемся все более острой конкуренцией. Основными задачами фирм станут разработка новой высококачественной продукции и контроль над расходами. Для этого потребуются более знающие и квалифицированные работники (см. главу 14).

XXI столетие не будет принадлежать группе стран. В результате взрывного роста развивающихся рынков в конкуренции станут участвовать страны, которые в 1997 г. еще ни с кем не соперничали. Для некоторых государств источником конкурентной силы явится дешевая рабочая сила, но США и другим развитым странам придется опираться на знания. В своей книге «Microcosm» Джордж Гилдер говорит о Силиконовой долине и ее взлете, опирающемся на «знания и песок». В XIX в. базой для подъема сталелитейной промышленности служили уголь, железная руда и вода. Промышленность будущего вырастет в любом месте, где в наличии свобода и капитал. «Сырём» XXI в. будут служить знания, предприимчивость и свобода действий.

## Сценарий «национальная изоляция»

Широчайшее участие в благах, создаваемых экономическим ростом, резко контрастирует с неравномерным их распределением, которое обещает третий сценарий — *национальная изоляция*. Здесь главным является возврат ко всеобщей ксенофобии, спровоцированной провалом либеральной политики второй половины XX в. Темп роста замедляется, а не растёт. Экономика многих стран вообще не испытывает роста или пребывает в состоянии продолжительной рецессии. Для этих стран характерна высокая безработица, особенно среди молодых и малоквалифицированных людей. В ответ на мрачные экономические обстоятельства внимание общества переключается на проблему иностранной конкуренции и роль многосторонней экономической деятельности. Одна за другой страны прекращают свое участие в мировых и региональных экономических ассоциациях. Пытаясь защитить рабочие места, правительства наращивают торговые барьеры и ограничивают конкуренцию. В сущности, этот сценарий — возврат к ситуации 1930-х гг.

И левые и правые политические партии занимают крайние позиции. Правые, или крайне консервативные, партии продолжают защищать идеи свободных рынков и сокращения государственного регулирования, но только в изоляции от международной конкуренции. Левые, социалистические, партии поднимаются, чтобы свернуть политику либерализации рынков. Их ответ на высокую безработицу — усиление государственного регулирования, умножение субсидий и национализация ведущих отраслей промышленности.

Пытаясь решить проблему безработицы, правительства обращаются к политике инфляционного стимулирования роста и увеличения бюджетного дефицита. В результате темп инфляции во многих странах вырастает до 15—20% в год.

В Европе отброшены все попытки прийти к единой валюте и общей экономической политике. Европейское сообщество сохраняется, но это лишь тень былой единой Европы. В Латинской Америке результаты выглядят еще более мрачными. Недовольство, вызванное остановкой экономического роста, открывает двери для нового поколения военных диктатур. Все попытки наладить региональное сотрудничество оканчиваются неудачей, и национальные расходы все больше направляются на укрепление вооруженных сил, а не на обучение рабочей силы.

Азия по-прежнему растет быстрее, чем остальной мир, но за счет ограничения личных свобод и потребления. Сильный союз политических и деловых кругов принуждает людей труда жертвовать своим благополучием. Источником экономического роста становятся не столько знания и технологическое развитие, сколько удлинение рабочего дня и интенсификация труда. В некоторых странах начинающиеся рабочие волнения подавляются вооруженными силами.

По миру в целом рост ВВП практически отсутствует. Происходит частая смена периодов подъема и спада. Уровни инфляции и безработи-

цы высоки, а в отдельных странах растет пропасть между богатыми, которых становится все меньше, и бедными, которых становится все больше.

Все три сценария охватывают слишком широкий круг вопросов, чтобы быть конкретными, но они позволяют понять, какого рода интеллектуальная атмосфера нужна для осуществления сценарного планирования. В реальной практике сценарного планирования необходим еще более многосторонний анализ, учитывающий культурные, социальные, технологические и экономические аспекты.

### Рекомендуемая литература

*Drucker P.F.* Managing for the Future: The 1990s and Beyond. New York: Plume, 1993.

*Drucker P.F.* Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins, 1994.

*Swartz P.* The Art of the Long View. New York: Doubleday Currency, 1991.

## Глава 3

# Управление людьми

### Введение

Джон был трудным работником для Хезер, директора по маркетингу в большой компании сферы обслуживания. Из-за него она часто попадала в неловкое положение. Он рассылал по электронной почте послания с критикой решений Хезер ее боссу и своим приятелям по работе. Джон был давним сотрудником компании и управлял группой экспертов, занимающихся маркетинговыми исследованиями. Группа несколько лет жила автономно, когда в результате реорганизации ее подчинили Хезер. Джон сам претендовал на ту же должность, но предпочтение было отдано Хезер. Как правило, группа хорошо справлялась со своей работой, но почти никогда не поспевала вовремя и славилась своей неуправляемостью. Хезер обнаружила, что Джон часто бывает в дурном настроении, что он циничен и ему плевать на мировой уровень обслуживания, который фирма считала своей целью и долгом. Она понимала, что его группу нужно разогнать, но еще не решила, как приступить к делу.

Хезер необходимо проделать не меньше четырех уровней анализа. Прежде всего нужно разобраться, кто такой Джон и что им движет. Второй уровень — понять отношения, окружающие ее и Джона, особенно отношения власти. Третий уровень — проанализировать жизнедеятельность малой группы, совместно работающей над выполнением определенных задач. Последний уровень — это организация в целом: ее культура, процессы, способы ведения дел, затрагивающие Хезер и Джона, их отношения и малую группу, в которой они работают.



## Восемь этапов реформирования организации

### 1. Внушение людям необходимости перемен:

- анализ рынка и условий конкуренции;
- выявление и анализ кризисов, в том числе потенциальных, и главных возможностей развития.

### 2. Создание коалиции сторонников изменений:

- создание группы людей, обладающих достаточной властью, чтобы руководить изменениями;
- сплочение команды реформаторов.

### 3. Выработка видения и стратегии:

- определение целей, способных придать направленность реформам;
- разработка стратегии реализации этого видения.

### 4. Пропаганда целей реформ:

- использование всех доступных возможностей для популяризации целей и стратегии изменений;
- ожидаемое поведение всех сотрудников организации — достижение целей реформ.

### 5. Организация широкого движения за победу реформ:

- ликвидация препятствий;
- изменение структур, препятствующих успеху реформ;
- поощрение экспериментов, новаторских идей и решений.

### 6. Организация тактических побед:

- планирование тактических прорывов в эффективности;
- организация таких прорывов;
- популяризация достижений и награждение тех, кто обеспечил успех.

### 7. Закрепление и расширение успехов:

- использование возросшей уверенности в успехе для изменения систем, структур и политики, которые не отвечают целям реформ;
- привлечение на службу и продвижение людей, способных содействовать целям реформ;
- усиление процесса перемен с помощью новых проектов и проводников изменений.

### 8. Закрепление новых подходов в культуре организации:

- поощрение чувства ответственности перед потребителями и клиентами, улучшение руководства и повышение эффективности менеджмента;
- выявление связи между достижениями работников организации и ее успехами в целом;
- обеспечение развития руководства и преемственности политики реформ.

Источник: *Kotter J.P. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. 1995, March—April, p.61.* Воспроизводится с разрешения Harvard Business Review. © 1997 by the President and Fellows of Harvard College.

Все эти уровни проблем подводят нас к так называемому мягкому аспекту управления — к людям. У менеджера нет более ответственной задачи, чем понимание людей и управление ими. А с учетом изменений, обещаемых нам XXI в., значение и роль управления людьми будут быстро возрастать.

В ходе реорганизации и перестройки компаний руководители слишком часто используют одни и те же устаревшие модели, гипотезы и теории о том, что движет людьми. По иронии судьбы именно эти старые модели послужили главной причиной того, что преобразование компании стало необходимым. Без глубокого понимания человека, работающего в организации, все преобразования будут заводить в тупик.

Задача данной главы в том, чтобы приступить к развитию ряда концепций, позволяющих понять, почему люди в организациях ведут себя так, а не иначе. Это открытый и бесконечный процесс. Люди сложно устроены, и предсказать их поведение не просто. Современному менеджеру нужно глубоко понимать людей и всегда быть готовым к тому, чтобы поставить свое понимание под сомнение и изменить его.

Мы начнем с обзора истории бизнеса со времен промышленной революции, чтобы познакомиться с тем, как возникли современные представления о «человеческом факторе». В частности, мы намерены утверждать, что в современном мире нужна более широкая и глубокая концепция жизнедеятельности людей в организациях. Затем обратимся к уровню индивидуума и его взаимоотношений, чтобы доказать, что без понимания основ психологии нельзя быть эффективным менеджером. Потом займемся изучением малых групп, после чего перейдем на макроуровень — обсудим критерии эффективности организационной структуры и отметим особую роль обучения в организациях. Наконец, мы предложим вниманию читателей некоторые принципы управления людьми.

## Краткий обзор истории бизнеса

С начала промышленной революции главным в управлении предприятием были люди<sup>1</sup>. По традиции мы привыкли думать, что обязанности менеджера заключаются в том, чтобы спланировать какую-либо работу, обеспечить ее необходимыми ресурсами, возглавить людей в деле выполнения планов и наладить контроль за их реализацией. Именно такой логике следуют многие начальные курсы менеджмента.

Первые теоретики в этой области считали, что необходима даже «наука управления». Главными принципами промышленной революции являлись разделение и специализация труда, которые позволяли осуществлять крупное производство. Рабочий должен был производить не все изделие от начала до конца, как ремесленник, а выполнять только определенную операцию. Примером преимуществ и проблем, создаваемых таким подходом, являются сборочные линии Генри Форда.

Научный подход к управлению обычно связывают с именем Фредерика Уинслоу Тейлора, который в начале XX в. провел ряд исследований на заводах сталелитейной компании Bethlehem Steel Works. Тейлор был уверен, что с помощью научных методов можно изучить и повысить вклад рабочих в производство. Скажем, грузчики обычно перетаскивали чугунные чушки по восемь часов подряд, и, по мере того как они уставали, производительность их труда падала. Тейлор доказал, что этот процесс можно изменить так, что рабочие будут делать больше, а уставать меньше. Если предусмотреть периоды отдыха, рабочий сможет большее время выдерживать и более тяжелую нагрузку. В результате изучения процессов труда Тейлор выдавал, например, такие рекомендации: «15 минут работы, 5 минут отдыха».

Разбивая рабочий процесс на фрагменты, Тейлор получал возможность пересоздавать весь процесс таким образом, чтобы достигалась более высокая производительность. Оплату труда рабочих можно было увязать с их производительностью, и это тоже вело к росту общей эффективности. Хронометраж операций и анализ рабочих процессов до сих пор являются отличительными чертами компаний, стремящихся к росту производительности труда, как, например, United Parcel Service.

Было, естественно, немало злоупотреблений, когда компании, проводя хронометраж и анализ движений, добивались роста производительности, но не повышали при этом оплату труда. В истории бизнеса полно примеров эксплуатации рабочих, но, хотя такого рода эксплуатацию часто связывают с научной организацией труда и тейлоризмом, важно помнить, что сам Тейлор был уверен, что его методы улучшат жизнь рабочих.

В основе тейлоризма лежит представление о человеке как своего рода рабочем механизме. Для настройки этого механизма можно использовать хронометраж и анализ движений, поскольку достоверно известно, что «живой механизм» нуждается в уходе, питании, отдыхе и пр. Повторим еще раз: такой механистический подход до сих пор используется многими компаниями, потому что идеология тейлоризма основывается на глубоко укорененных представлениях о природе человека и бизнеса. Сама идея эффективного массового производства, которая до сих пор важна во многих отраслях, легко может вырождаться в разновидность грубого тейлоризма.

Другое понимание роли людей на производстве предложили такие мыслители, как Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мейо и Фриц Ретлисбергер. Теория человеческих отношений исходила из совершенно других представлений о роли людей в производственном процессе. В знаменитой серии опытов, известных как Готорнские эксперименты, исследователи варьировали некоторые параметры рабочей среды. Была изменена схема оплаты труда, менялась длительность рабочей смены, люди получили возможность сами устанавливать время для перерывов и т.п. Ожидалось, что такие изменения поднимут производительность труда, но эти подъемы оказались неустойчивыми. Исследователи пришли к интересному

выводу: причиной временного роста производительности был тот простой факт, что к рабочим проявили особое внимание и они поверили, что чем-то важны для менеджеров (а иначе откуда такое внимание?).

Результат Готорнских экспериментов говорит о том, что, если вы уделяете рабочим внимание и заботитесь об их благополучии, они отвечают ростом производительности. Исследователи выяснили также, что не имеет значения то, в какой форме было проявлено внимание.

Теория человеческих отношений утверждает, что мы не машины, а сложные общественные создания. Комплекс представлений о мире, соответствующий сложности социальной структуры, порождает такое поведение, которое в свою очередь изменяет породившую его социальную структуру.

Абрахам Маслоу нашел подход к пониманию сложности человеческой природы, показав, что человек имеет разные потребности, которые можно ранжировать по степени насущности и необходимости. Ставшую знаменитой иерархию потребностей, предложенную Маслоу, изображают в виде пирамиды, в основании которой физические потребности в еде, воздухе, воде и безопасности, а на вершине — более сложные и умозрительные потребности в самоуважении, уважении со стороны других и самореализации. Идея Маслоу заключалась в том, что, прежде чем обращаться к высшим потребностям, необходимо удовлетворить потребности низшего уровня. Голодному нужна еда, а не самореализация и осмысленная работа.

В ставшей знаменитой книге «The Human Side of Enterprise» («Человеческий аспект производства») Дуглас Макгрегор выразил примитивные представления о человеке на производстве в виде парадокса, который он назвал «Теории управления  $X$  и  $Y$ »<sup>2</sup>. Теория  $X$  предполагает, что люди, в сущности, работать не любят. Чтобы заставить их работать, менеджер должен использовать принуждение, угрозы, приказы, угрозы — словом, вселить в своих работников страх божий.

Теория  $Y$  предполагает, что люди любят работать, что они хотят выделиться и сделать работу как следует, что им нравится использовать свои интеллектуальные и творческие способности.

Парадокс Макгрегора заключается в следующем. Представим себе, что люди именно таковы, как утверждает теория  $Y$ . Тогда только вообразите, каковы издержки от использования ошибочной теории  $X$ . Макгрегор был уверен, что большинство компаний и большая часть управленческих идей неявно опираются на теорию  $X$ , а потому порождают громадные альтернативные издержки. Если удастся приблизить теорию и практику управления к постулатам теории  $Y$ , резко повысятся и производительность труда, и удовлетворенность рабочих.

Именно так поступил У.Эдвардс Деминг, создатель теории всеобщего управления качеством<sup>3</sup>. Изучая в период Второй мировой войны заводы, особенно с преимущественно женским трудом, Деминг обнаружил, что лучше всех умеют организовать работу те, кто ее делают. Более того, если обучить их некоторым приемам современной статистики, они

могут изменить организацию работы так, чтобы снизить расходы и повысить качество конечной продукции. Сегодня все это прописные истины, но в конце 1940-х гг. рекомендации Деминга были отвергнуты повсюду, за исключением Японии. В этой стране престижная премия за качество носит имя Деминга, а использование его принципов является важной составляющей силы современных японских компаний.

Один из принципов Деминга имеет особое значение для настоящей главы. Деминг полагал, что из-под палки ничего путного не создать. Только освободившись от страха, рабочие обретут способность свободно заниматься совершенствованием производства, что и является отличительной чертой всеобщего управления качеством.

Важно понять направление развития идей в теории управления — от Тейлора и школы человеческих отношений к Демингу и Макгрегору. Каждый теоретик исходил из собственных представлений о природе человека и о том, чего он может достичь на работе. Каждый менеджер предприятия тоже исходит из своих представлений о природе человека. Более глубокий анализ этих предположений помогает перейти к более полезным моделям того, что такое человек в организации.

## Роль отдельных людей и их взаимоотношений

### Проблема мотивации

Корпорации состоят из людей, и, как мы уже видели, есть много представлений о том, что такое человек и что движет им. Представления о том, что заставляет людей действовать в интересах организации, часто называют *проблемой мотивации*. В большинстве организаций тратится уйма энергии на то, чтобы понять, как заинтересовать людей. Понять проблему мотивации помогают две теории — *теория потребностей* и *теория справедливости*.

Клей Олдерфер, отталкиваясь от предложенной Маслоу иерархии, создал более современную и полезную версию теории потребностей, называемую теория ERG. Это английская аббревиатура трех видов потребностей — в *существовании* (existence), в *отношениях* (relatedness) и в *росте* (growth). Первая потребность примерно соответствует тому, что Маслоу называл физическими нуждами, и включает все, что обеспечивает материальный комфорт. Вторая — это наше стремление быть с другими и среди других, иметь личные отношения. Наконец, третья — это наше желание быть творческими, продуктивными и самовыражаться в труде. Идея Олдерфера заключается в том, что в разных ситуациях людьми управляют все три мотива. Вовсе не просто подняться от физических потребностей к желанию самовыражения. Если не удастся реализовать потребность роста, люди обращаются к ситуациям, где может быть реализована потребность в отношениях. Олдерфер утверждает, что,

поскольку разные мотивы действуют одновременно, не всегда бывает просто понять, к чему именно стремятся люди на своих рабочих местах.

Чтобы уяснить, как теория ERG помогает в понимании трудовых ситуаций, рассмотрим человека, которому не удастся наладить отношения со своей рабочей группой. Короче говоря, его или ее потребность в общении не удовлетворяется, а возможная причина тому — неумение устанавливать и поддерживать контакты с другими.

Возьмем компанию, нуждающуюся в реорганизации. Для стимулирования работников можно создать атмосферу неопределенности, так что никто не будет знать наверняка, кого оставят в штате, а кому придется уйти. Главным действующим мотивом будет существенная потребность любой ценой сохранить рабочее место. Компании типа Motorola, напротив, обращаются к мотивам роста, предлагая людям не увольнение, а переподготовку и обучение.

Важно понимать потребности и мотивы, но *теория справедливости* утверждает, что мотивация людей непосредственно зависит от того, как они воспринимают честность системы вознаграждения. Честность вознаграждения оценивают по сравнению с тем, что получают другие, или по другой шкале (скажем, «если в неделю больше 40 рабочих часов, нужно платить премиальные»). Справедливость можно измерить как «отношение вклада (например, степени усердия и напряженности труда) к результату (оплате) по сравнению с таким же отношением у других подобных тебе людей»<sup>5</sup>.

Теория справедливости исходит из идеи, что человек есть существо общественное, всегда погруженное в отношения с другими, и это нужно учитывать, рассматривая его поведение на рабочем месте. Любые программы реорганизации или модернизации рабочих мест могут окончиться безрезультатно, если у сотрудников будет ощущение несправедливости по отношению к ним. Менеджер должен видеть, как люди оценивают справедливость вознаграждения, и в случае необходимости объяснять политику компании.

Согласно теории справедливости, проблема мотивации заключается главным образом в устранении у людей ощущения того, что к ним относятся несправедливо. Чувство несправедливости может возникать в ходе распределения рабочих заданий, вознаграждений, оценки достижений и продвижения по службе. Согласно теории справедливости, менеджерам следует уделять внимание не только мотивам и потребностям своих сотрудников, но и подспудным процессам и порождаемому ими поведению.

## Отношения власти

Теория справедливости нацелена на отношения в организациях, а самыми важными здесь являются отношения власти. Есть разные ее проявления. Так, иногда это власть насилия, источником которой стано-

вится вооруженный человек или группа. Власть носит законный характер, если ее источником является общественное согласие. Избранные должностные лица представляют собой воплощение законной власти, хотя это не единственный пример.

Само существование корпораций возможно только в силу уважения к их руководству. Когда босс велит сделать то-то или то-то, чаще всего приказ бывает выполнен. Власти повинуются или по крайней мере ее признают. В стабильном мире господствует идея, что менеджеры знают больше, чем рабочие, старшие управляющие понимают больше, чем руководители среднего звена, а решать в любом случае генеральному директору. Так отношения законной власти распространяются по иерархической лестнице сверху вниз. Если каждый подчиняется вышестоящим, все идет гладко и как положено. Но у этой покорности авторитету есть и другая сторона.

В знаменитой серии экспериментов, проведенных в Йельском университете, профессор Стенли Милгрем попытался выяснить, почему люди подчиняются властям<sup>6</sup>. В его опытах люди попадали в ситуации, чреватые большими неприятностями, но, чтобы избежать этих неприятностей, нужно было напрямую нарушить распоряжения и инструкции. В каждой ситуации участвовали двое, один из которых являлся настоящим испытуемым, а другой просто разыгрывал роль. Обоим говорили, что цель эксперимента — выяснить, как наказание влияет на обучаемость. Испытуемому предстояло стать «учителем», а его напарнику — «учеником», и, когда «ученик» делал ошибки при повторении слов, «учитель» должен был наказывать его разрядом тока. По ходу эксперимента «учителю» приходилось использовать все более сильные удары током. Требовалось выяснить, когда он перестанет подчиняться инструкции и откажется применять наказание. «Ученик» же находился в соседней комнате и при включении тока прокручивал магнитофонную запись душераздирающих воплей. Сам он этой пытке не подвергался, но были приняты все меры, чтобы «учитель» действительно верил, что его напарник нечеловечески страдает.

Милгрем и другие психологи предсказывали, что мало кто из испытуемых сможет довести эксперимент до конца, а в конце был разряд в 450 вольт. Но больше 50% «учителей» дошли-таки до конца. Были ли эти люди злодеями? Или садистами? Милгрем утверждал, что все дело в отношениях власти. Экспериментатор находился в одной комнате с «учителем» и мягко понуждал его продолжать, когда тот пытался отказаться от наказания. Учитывая, что испытуемый считал экспериментатора законной властью, он нехотя выполнял его распоряжения. Все это было заложено в ситуации.

Милгрем полагал, что ситуационная склонность к подчинению складывается в раннем детстве опытом подчинения родителям. Навык слепого послушания делает возможным принятие даже незаконной власти — как в случае нацистских лагерей смерти. Представ перед Нюрнбергским трибуналом, Эйхман отвечал, что он только делал свое дело, только выполнял приказы.

Из экспериментов Милгрема и других можно заключить, что в отношениях власти действуют весьма мощные силы. Большинство сотрудников очень многих организаций выполняют инструкции и распоряжения потому, что источником их является законное начальство. И это хорошо, потому что только так можно обеспечить гладкое функционирование организаций. Плохо здесь то, что, когда нужно испытать новые идеи и новые варианты поведения, когда необходимы *новаторство* и *непослушание*, большинство людей будут ждать соответствующих распоряжений свыше.

## Отношения между полами

В современных корпорациях мужчины и женщины работают бок о бок, как никогда в истории. Женщины впервые начали занимать руководящие посты в западных странах, но теперь этому примеру следуют во всем мире. При этом многие утверждают, что есть *негласный потолок* и что женщинам закрыт доступ к высшим управленческим позициям. В 1997 г. женщины занимали посты генерального директора только в двух компаниях из списка Fortune 500.

Растущее участие женщин в деловой жизни делает актуальным изучение роли пола на рабочих местах. Соответственно возникают вопросы о выражении половых особенностей, о сексуальных отношениях и сексуальном преследовании на предприятиях и в учреждениях, об отпусках по уходу за детьми, о семьях с двумя работающими.

Дебора Таннен полагает, что половые различия проявляются в стиле общения<sup>7</sup>. Женщины, например, часто ищут в сказанном выражение *интимности*, потому что для них «главное — это дружеские отношения, сведение различий к минимуму, стремление достичь согласия и избежать проявлений превосходства, подчеркивающего различия»<sup>8</sup>. Для мужчины в общении главным зачастую является выражение *независимости*, потому что в мире статусных отношений положение определяется тем, кто отдает распоряжения, а кто их выполняет<sup>9</sup>. Результатом такого рода различий оказываются поразительно сложные ситуации. Только вообразите масштабы возможного непонимания между работающими в одной группе мужчинами и женщинами. Предложение встретиться и поговорить имеет разный смысл с позиций интимности и доминирования. Таннен делает оговорку, что сказанное не относится ко всем мужчинам и женщинам, но все-таки общение людей окрашено половой спецификой, и это нужно учитывать, если мы хотим понимать, что на самом деле говорят другие.

Джудит Розенер считает, что есть женский стиль руководства<sup>10</sup>. Женщины более склонны полагаться на обаяние и личное воздействие, чем на полномочия, предоставляемые должностью и статусом. Женщины реже взывают к эгоистическому интересу других, а чаще пытаются преобразовать их личный интерес в общую цель. Женщины более склонны присоединяться к неким коллективам и скорее готовы к компромис-



сам. Розенер не утверждает, что женский стиль руководства лучше мужского, но убеждена, что стоит расширить представление об эффективном стиле руководства, чтобы большее число людей могло проявить свои сильные стороны.

## Новый психологический контракт

Изменения в деловом мире — потребность в более глубоком анализе поведения в сфере отношений власти и полов, а также возрастание темпа и масштаба перемен — приводят к новому пониманию договора о найме. Традиционно можно было считать, что договор о найме неявно предполагает — на психологическом уровне, по словам Криса Аргири-са, — что между ожиданиями компании и ожиданиями работника существует полная гармония<sup>11</sup>. Если гармония исчезает, неявный контракт можно считать разорванным, так что нужны новые переговоры.

Традиционное содержание договора о найме было таким: работай усердно и добросовестно, а компания о тебе позаботится. Верность вознаграждается продлением договора о найме, в пределе — до конца дней. С возникновением мировой конкуренции, реорганизаций и перестройки компаний содержание договора изменилось<sup>12</sup>. Чарлз Хекшер приходит к выводу, что для большинства работников традиционная идея преданности работодателю устарела и здесь многое нужно переосмысливать<sup>13</sup>. Хекшер полагает, что сегодня основой такой лояльности являются совместные усилия по достижению общей цели и что компания и сотрудники должны принимать на себя определенную ответственность за вклад в общее дело. По мнению других авторов, сегодня главное не сама занятость, а потенциальная возможность устроиться на работу. Иными словами, роль компании в том, чтобы обеспечить работнику в случае разрыва трудовых отношений возможность трудоустройства. У этой идеи далекие перспективы — от защиты профессиональных секретов до переноса тех благ, которыми пользовался сотрудник компании, на его новое место работы.

## Группы и команды

Одним из серьезных изменений в жизни корпораций стало распространение рабочих групп или команд как основной производственной единицы. Теория управления давно обратила внимание на группы и групповые процессы, но при этом центром анализа оставался отдельный человек. Новые реалии конкуренции закономерно повышают интерес к группам. Но прежде чем обратиться к новому пониманию роли последних, нужно сделать обзор основной структуры групп и групповых процессов.

Много лет назад Б.У.Такмен определил пять фаз развития любой группы: *формирование, притирка, определение норм, выполнение задания и*

*расформирование*<sup>14</sup>. Идея прижилась в управленческой литературе, и с нее стоит начать знакомство с групповыми процессами.

При формировании группы по мере ознакомления со стилем и ожиданиями других происходит выработка приемлемых видов поведения и установление рабочих правил (формальных и неформальных). После первоначального знакомства неизбежно возникают конфликты, особенно в отношениях с теми, кто занимает подчиненное положение в группе. Каждый пытается навязать группе свой личный стиль, так что взаимные конфликты, в том числе с наметившимися правилами поведения, оказываются неизбежными. Короче говоря, происходит схватка за доминирование в группе. Период притирки и «утряски» длится, пока люди окончательно не договорятся о нормах поведения и взаимоотношениях. Успешно работает только та группа, которой удается согласовать нормы поведения (третья фаза).

Если группа быстро проходит три первых этапа своего развития и вырабатывает хорошее взаимопонимание относительно норм общения и выполнения рабочих задач, она приступает к решению последних. Когда работа завершена, наступает пора расходиться, но это дается не так просто, как могло бы показаться. Зачастую возникают столкновения по вопросу, кто лично заслуживает похвалы за то, что сделано группой, особенно если культура корпорации индивидуалистична и склонна не замечать заслуги групп. На этом этапе члены группы избирают замкнутый стиль поведения.

Хотя многие группы не проходят все фазы процесса, их полный перечень полезен для понимания причин неудачи, постигающей некоторые группы. Это группы, не прошедшие начальный этап, необходимый для сплочения коллектива; в результате ему не хватает преданности делу.

Между «группой» и «командой» разница преимущественно семантическая, но идея *команды* предполагает нацеленность на общую победу. Некоторые компании сформировали то, что журнал «Fortune» называет «суперкоманды» или «высокоэффективные команды»<sup>15</sup>. Они зачастую межфункциональны и создаются для разрешения особенно трудных проблем или для перестройки процессов бизнеса. Суперкоманды, как правило, являются самоуправляющимися коллективами и отражают старую идею «автономных рабочих групп», которая возникла в ходе работ теоретика Эрика Триста с британскими шахтерами в 1950-х гг.<sup>16</sup>. Идея заключается в том, что, если команда берет на себя ответственность за самоуправление, она в большей степени послушна тому, кого выбрала или приняла в качестве руководителя. Руководство оказывается в известной мере коллективным, а коллектив — более сплоченным.

В своей основополагающей книге «The Wisdom of Teams» («Мудрость команд») Ян Катценбах и Дуглас Смит так формулируют четыре главных урока, извлеченных ими из исследования команд во многих компаниях<sup>17</sup>.

1. «Наличие масштабных и трудных задач делает команду энергичной независимо от ее положения в организации»<sup>18</sup>. Представление о том,

что смысл команд в создании атмосферы эмоционального комфорта и дружелюбия, — ложная идея. Сплоченность создает стремление выполнить задачу, и роль лидера заключается в том, чтобы ясно поставить задачи и сформулировать цель.

2. «Чтобы сделать команду продуктивной, руководство организации должно стимулировать высокую трудовую мораль, а не создавать тепличные условия»<sup>19</sup>. Катценбах и Смит считают, что эффективность команд коренится не в какой-либо организационной мистике, а в наличии установки на достижение высоких результатов.
3. «Индивидуализм не обязательно является помехой для эффективной работы команды»<sup>20</sup>. Команда — это не бюрократический комитет. Индивидуализм может быть очень полезен. Более того, в эффективных командах каждому приходится до конца использовать все свои личные данные для достижения коллективных целей. Катценбах и Смит предлагают рассматривать индивидуумов и команды не как нечто несовместимое, а как взаимодополняющие начала, необходимые для достижения успеха.
4. «Дисциплина — как внутри команды, так и в организации в целом — является условием общего успеха»<sup>21</sup>. Руководство организации должно неустанно направлять коллектив организации на создание ценностей, которых от нее ждут клиенты, акционеры, персонал, поставщики и окрестное население. Это является необходимым условием возникновения трудовой морали, способствующей эффективной работе команд.

Создание атмосферы нацеленности на высокие достижения — важное условие успеха, однако известно, что в каждой организации существуют внутренние и внешние межгрупповые конфликты (с поставщиками, потребителями, акционерами и др.). Поскольку эти конфликты могут иметь как созидательный, так и разрушительный характер, важно понимать их природу и возможные способы решения. На рисунке 3.1 представлена диаграмма конфликтов в двух измерениях — сотрудничестве и агрессивность — и пять соответствующих стилей разрешения конфликтов<sup>22</sup>.

Одни группы не склонны ни к сотрудничеству, ни к агрессии и, таким образом, *уклоняются от конфликтов*. Другие, будучи агрессивными и неуступчивыми, вступают в *соперничество*, продвигая свои цели и задачи за счет других. Третьи отличаются *уступчивостью*: они не обладают наступательным духом и предпочитают сотрудничество, порой в ущерб собственным интересам. Есть группы, которые занимают позицию *компромисса*, пытаются найти золотую середину между собственными интересами и интересами других групп. Наконец, группы могут занять позицию *сотрудничества*, действовать наступательно, но с учетом интересов других, находя решения, удовлетворяющие всех участников конфликта.

Рисунок 3.1. Двухмерная модель: способы разрешения конфликта



Источник: *Ruble T., Thomas K. Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior // Organizational Behavior and Human Performance, 1976, vol.16, p.145.*

## Организация в целом

Традиционной задачей управления является выбор адекватной структуры организации, отвечающей ее стратегическим деловым интересам. Учитывая скорость изменения деловой среды в современных условиях, лучше разделить эту задачу на две сопредельные: *управление изменениями* и *организационное обучение*. Сосредоточившись на изменениях и обучении, менеджер может создавать структуры и процессы сколь угодно временные, но отвечающие быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

### Управление изменениями

Профессор Джон Коттер из Гарвардской школы бизнеса разбил процесс управления изменениями на восемь этапов (см. врезку «Восемь этапов реформирования организации»).

Особенно важна роль первого этапа — внушить людям чувство необходимости перемен. Компанию General Motors со всех сторон теснили Toyota и другие конкуренты, но в 1980-х гг. она получала очень высокие прибыли. Трудно внушить людям, что изменения необходимы, когда прибыли так хороши. Только когда попытка ее реорганизации обернулась многомиллиардными убытками, General Motors в целом ощутила, что без реформ не обойтись.

Генеральный директор General Electric Джек Уэлч сумел увлечь сотрудников своей целью — сделать компанию первой или второй на всех направлениях ее деятельности и создать «организацию без границ», т.е. с

изменчивой и проницаемой структурой. Это двинуло вперед процесс реформирования.

Грандиозные программы преобразований часто рушатся на организационных мелочах. Нужно обращать внимание на мельчайшие детали и, прежде чем начать бегать, нужно научиться ходить. Коттер подчеркивает значение небольших тактических побед, которые создают атмосферу уверенности и энергию, необходимую для продвижения вперед.

## Организационное обучение

Подводя итог сказанному выше об управлении людьми, можно сделать заключение, что для адаптации к изменяющемуся деловому окружению компании должны уделять внимание тому, как они учатся и как создают и используют знания, необходимые, чтобы приносить пользу клиентам и другим группам, заинтересованным в процветании организации. В своей новаторской книге «The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization» («Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации») профессор Массачусетского технологического института Питер Сенге утверждает, что существует пять дисциплин, важных для процесса организационного обучения: 1) системное мышление; 2) совершенствование личности; 3) интеллектуальные модели; 4) общее видение будущего; и 5) групповое обучение<sup>23</sup>.

*Системное мышление* — это, в сущности, анализ того, как разные вещи и события дополняют и взаимно усиливают друг друга. Системный анализ отличается от обычного подхода, предполагающего расщепление проблем и анализ их по частям. Это более широкий взгляд, дающий возможность увидеть в целом систему, в рамках которой находится интересующий нас вопрос. Предположим, к примеру, что один из ваших служащих создает проблемы: он не слишком продуктивен, часто опаздывает и в плохих отношениях с коллегами. Согласно традиционному подходу, нужно проанализировать его поведение на работе и попытаться найти причину его неадекватности. Системный подход ведет к определению системы, влияющей на поведение работника. Это, например, могут быть его семейные отношения. Проблема может быть связана и с уровнем обслуживания клиентов. Вместо того чтобы непосредственно пытаться поднять его, стоит поинтересоваться, из-за чего здесь возникает проблема. При этом, скажем, выяснится, что существующая в организации система вознаграждения поощряет привлечение новых клиентов, так что людям из отдела сбыта нет нужды заботиться о создании устойчивых отношений с ними. Сенге утверждает, что для систем характерны повторяющиеся структуры и что мы должны научиться анализировать их как некие целостные образования.

*Идея личного совершенствования* означает признание того факта, что организации состоят из людей и что, если не инвестировать в развитие

человеческих способностей, компания не сможет добиться успеха и процветания. Дисциплина личного совершенствования направлена на сочетание личных ценностей и целей организации. Для многих администраторов оказалось полезным упражнение, заключающееся в формулировании собственного видения. Собственное видение — это картина будущего, которое вы хотели бы создать. Опираясь на это желанное будущее, можно приступить к работе, чтобы изо дня в день создавать условия для реализации своей мечты.

*Интеллектуальные модели* — это общий набор гипотез и схем, которые мы используем для концептуализации бизнеса. Например, Shell Oil не пожалела времени и средств на то, чтобы выработать альтернативный набор гипотез и предположений, способных изменить ход дел в компании. Такое сценарное планирование понуждает менеджеров понять, что им придется делать, если мир изменится в тех или иных отношениях. Длительное время в большинстве американских компаний единственной интеллектуальной моделью их администратора был белый мужчина. Когда среди работников появились женщины и цветные, эту неявную нормативную модель со всеми вытекающими отсюда процессами и системами пришлось изменить.

*Совместное видение* — это дисциплина, нацеленная на понимание объединяющих нас целей и ценностей. В мире современного бизнеса одной из задач менеджера является создание и поддержание общего понимания целей и задач компании. В своей работе мы должны опираться на общую систему ценностей, позволяющих делать нашу жизнь осмысленной и продуктивной. Для компании Merck общей целью является производство лекарств, исцеляющих разные болезни. Преданность ей настолько сильна и действенна, что результатом ее оказывается непрерывный поток новинок. Задача менеджеров этой компании — постоянно подкреплять и усиливать целеустремленность работников.

*Групповое обучение* связано с многими идеями предыдущего раздела. Если для все большего числа компаний именно команда становится базовой единицей анализа, следует приложить все силы, чтобы понять, как работают команды и как можно сделать их более эффективными. Значение этой дисциплины для руководителей растет и будет расти.

## Некоторые практические правила

Управление людьми — слишком сложная задача, чтобы можно было ее свести к какой-либо формуле или модели, но мы полагаем, что для понимания того, как это делать, будут полезны следующие правила:

1. *Чтобы быть эффективным, менеджер должен общаться с людьми.* Это бесспорная истина, но некоторые менеджеры настаивают на том, чтобы общение было чисто формальным, и требуют максимально

возможного ограничения информации. Но для того чтобы знать потребности людей и их представления о справедливости, нужно целиком погрузиться в социальную жизнь организации. Как утверждает Дебора Таннен, общение — штука сложная и зависит в том числе от пола людей, поэтому нам следует научиться умению слышать голоса других.

2. *У менеджера есть свои потребности и представления о справедливости и несправедливости.* Что служит стимулом для персонала организации, является стимулом и для менеджеров. Многие добившиеся успеха организации просто начинают с доброжелательной гипотезы такого, скажем, типа: «Люди могут достичь многого, и они действительно хотят побеждать». Они исходят из того, что на всех должностных уровнях действует одинаковая мотивация. Они культивируют чувства равенства и принадлежности к компании, и в результате компания может стать инструментом честного и справедливого обеспечения потребностей своих работников. Генеральный директор фирмы Johnsonville Sausage Ральф Стайер открыто принял эту идеологию в качестве идеальной цели своей организации.
3. *Эффективные менеджеры стремятся к поддержанию атмосферы, благоприятной для честных и справедливых отношений, и открыто противостоят несправедливости.* Переговоры с профсоюзами часто представляют собой непростой ритуал. Менеджерам следует предотвращать подозрения в несправедливости намерений компании по таким вопросам, как открытие новых производств в других странах, заключение трудовых соглашений и передача заказов на изготовление продукции предприятиям, не охваченным профсоюзами.
4. *Эффективные менеджеры предпочитают разумное послушание слепому исполнителю и поощряют такое же отношение у своих подчиненных, даже с риском наткнуться на неповиновение.* В начале 1980-х гг. в компании Motorola праздновали достижение выдающихся показателей производства и сбыта, и один менеджер по сбыту вдруг встал и начал говорить о недоработках в области качества. Во многих компаниях такое открытое высказывание сочли бы проявлением нелояльности, и это был бы конец карьеры. Но в компании Motorola очень серьезно относились к своей новой программе борьбы за качество. Они поощряли открытую критику, и это пошло на пользу.
5. *Эффективные менеджеры охотно обсуждают проблемы различий.* Они стремятся к тому, чтобы каждый работник мог раскрыть собственный потенциал, а потому не избегают обсуждения таких вопросов, как половые и расовые различия, возрастные, национальные, языковые особенности, сексуальная ориентация и др. В компании Inland Steel группа служащих афро-американского происхождения чувствовала себя подавленно и намеревалась покинуть ее. Однако они сумели найти человека, которому хватило мужества и красноречия, чтобы начать открытое обсуждение вопроса. В результате компания получила общенациональную

известность за успехи в создании атмосферы открытости и терпимости к различиям.

6. *Эффективные менеджеры понимают специфику работы групп и команд и поощряют стремление к эффективности.* В компании Saturn активно работают с командами. Создание межфункциональных групп и наделение их достаточной самостоятельностью позволило ей выбраться из того же «болота», которое мешало компании General Motors конкурировать с японцами на рынке малолитражных автомобилей.
7. *Эффективные лидеры направляют политику изменений.* Современные менеджеры не являются администраторами, послушно следующими принятым бюрократическим процедурам управления. Они управляют изменениями — предлагают способы сделать компанию более конкурентоспособной и эффективной, а затем находят ресурсы для воплощения этих планов в жизнь.
8. *Эффективные менеджеры ориентированы на обучение и на это же нацеливают своих подчиненных.* Такие компании, как Motorola, General Motors, и множество других нацеливают своих сотрудников на обучение и на освоение умения учиться, потому что только так можно выжить в нашем быстро меняющемся мире. Компания Motorola обнаружила, что некоторые ее сотрудники не умеют читать и что ей нужно самой восполнить этот пробел в их образовании. Джек Уэлч, генеральный директор General Electric, прославился своими обсуждениями планов развития компании с работниками всех уровней.

Управлять людьми сложно, и каждому приходится вырабатывать собственные методы и навыки в этом деле. Есть анекдот про человека из Дублинского зоопарка, который добился того, что его львы стали размножаться в неволе (а это бывает редко)<sup>24</sup>. Когда его спросили, в чем секрет, он сказал: «Львов нужно понимать». А на вопрос, как он делает это, он ответил: «Они все разные». Так и с управлением людьми. Пытаясь понять природу человека и что им движет, не нужно упускать из виду своеобразия каждой личности.

## Рекомендуемая литература

В дополнение к книгам, на которые были ссылки в тексте главы, мы рекомендуем следующие работы:

*Belasco J.A., Stayer R.C.* Flight of the Buffalo. New York: Warner Books, 1993.

*Drucker P.* Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper, 1973.

*Zaleznik A.* Executive's Guide to Motivating People. Chicago: Bonus Books, 1990.



## Глава 4

# Деловая этика

### Введение

Открыв газету или включив телевизор, довольно часто можно узнать примерно такую новость:

- Компания Exxon стала причиной разлива нефти у побережья Аляски.
- Финансовый скандал на рынках Италии и Японии.
- Индонезийских бизнесменов обвиняют в причастности к финансированию президентских выборов в США.
- Компании Avis и Техасо обвиняют в поощрении расизма на своих предприятиях.
- Рабочие обувных предприятий утверждают, что администрация пренебрегает техникой безопасности.

Такого рода проблемы возникают во множестве, и все они заставляют задуматься о взаимосвязи бизнеса и этики. В этой главе мы намерены проанализировать этические аспекты деловых проблем и рассмотреть некоторые распространенные мифы о роли этики в деловой жизни, уделив особое внимание роли ценностей и принципов. Затем читатель познакомится с концепцией бизнеса, объединяющего этику с повседневным решением деловых вопросов. Мы докажем, что *капитализм заинтересованных групп* (stakeholder capitalism) точно соответствует представлениям и идеалам Адама Смита, сформулировавшего их более двух-

сот лет назад. Наконец, мы рассмотрим ряд трудных моральных проблем, возникающих перед бизнесом в современном мире.

## Почему нужно говорить об этике?

Андреа ведет нелегкие переговоры с поставщиком комплектующих, которые нужны ее компании. Предметом переговоров являются цены, графики и условия поставок. После целого дня трудных переговоров в конференц-зале гостиницы команда поставщика удаляется, оставив на завтра решение ряда вопросов. После их ухода Андреа замечает под столом забытую папку. Заглянув в нее, она немедленно осознает, что здесь содержится важнейшая информация об издержках поставщика. Что ей делать? Следует ли ознакомиться с документами?<sup>1</sup>

Можно ли считать, что в этой ситуации перед Андреа возникла этическая проблема? Даже если бы в папке не оказалось ценной информации, решение сотрудницы фирмы — использовать или не использовать эти материалы — будет иметь довольно важные последствия для нее самой, для компании и поставщика. Есть ряд аргументов в пользу того, что здесь действительно скрыта этическая проблема.

Первое — это то, что папка не ее собственность, а потому она не должна знакомиться с ее содержанием или как-либо ее использовать. Представьте себе, что она нашла на полу не папку с документами, а бумажник. Обычные правила морали требуют, чтобы она вернула бумажник владельцу, даже не пытаясь использовать его содержимое к собственной выгоде. Здесь есть этическая проблема, потому что возникает вопрос о законности использования чужой частной собственности. Имеет ли Андреа право пользоваться без разрешения тем, что принадлежит другим?

Второй вопрос — о честности. Познакомившись с содержимым папки, Андреа нечестным путем обретает преимущество в переговорах. Она узнает то, что, как предполагают ее партнеры, она не должна знать, и у нее нет никаких прав на это знание. Последующие переговоры будут идти не на равных, а это нечестно. Альтернативная позиция заключается в том, чтобы рассматривать бизнес как игру с особыми правилами — «в любви, на войне и в бизнесе все средства хороши». Иными словами, считается, что в ходе переговоров дозволено пользоваться любыми средствами — от блефа до грязных методов добычи информации. Но даже при таком подходе возникает вопрос о честности. Разница между двумя подходами не в том, есть ли тут этическая проблема, а в том, что считать честным и приемлемым.

Третий вопрос о последствиях выбора. Не испортит ли это отношения с поставщиком? Не сочтут ли остальные, что Андреа довольно подлая женщина? Пойдет ли использование этой информации на пользу компании Андреа? А компании поставщика? Возможны разные последствия, и поэтому налицо этическая проблема.

Каждый из этих аргументов помогает выявить этические проблемы. Обычно они возникают в связи с: 1) правами и обязанностями; 2) принципами, такими как честность; 3) ущербом и выгодами. Предметом этики является вопрос, как следует жить. Суть его в том, что мы сами думаем о воздействии наших поступков на окружающих и как судят о нем другие. Всегда есть возможность обойтись без разумных доводов, а прибегнуть к насилию и принуждению. Так что, когда мы пытаемся понять, как нам вместе с другими выжить и добиться процветания, несмотря на все наши различия, можно считать, что этика заменяет насилие.

Обычно существует два уровня этических вопросов. Первый — это личностный уровень, и наш пример с найденной под столом папкой служит хорошей иллюстрацией. Андреа должна решить, какое поведение будет для нее правильным, будет соответствовать ее стилю жизни, ее принципам и ценностям. Но на этом этические вопросы не заканчиваются. Нужно также учитывать, что решение Андреа так или иначе затронет жизненные интересы других. Этические вопросы почти всегда проявляются на личном уровне и в отношениях между людьми (на социальном уровне).

Ошибочно думать, что этика затрагивает только личные вопросы. Стандартный тест: «Что ж, если я сделаю то-то или то-то, потом мне придется с этим жить» — только начало. Другим-то ведь тоже придется жить рядом с тем, кто принимает какое-то трудное решение. Сохранить верность себе — хороший исходный пункт для разговора с другими, но ведь это только исходный пункт.

Представление, согласно которому каждый человек является единственным судьей в вопросе, что для него хорошо и что плохо, называют *этическим релятивизмом*, и при таком подходе нет необходимости обсуждать что-либо с другими. Но если критерием верности определенного поступка служит только ваше личное убеждение, то нет нужды вообще рассуждать об этике. Достаточно просто удостовериться, действительно ли человек поступает в соответствии со своими убеждениями. Более того, если отдельный человек или группа людей пытается разрешить трудный этический вопрос, это пустая трата времени, потому что, согласно этическому релятивизму, единственной мерой верности поступка является его соответствие личным убеждениям<sup>2</sup>.

Незачем и говорить, что принцип этического релятивизма давно дискредитирован, но в этом подходе есть зерно истины. Этические решения принимают отдельные люди. В индивидуалистической культуре каждый человек обладает достаточной автономностью. Такой *индивидуализм*, представление о том, что каждый знает свои интересы лучше кого-либо другого и нужно дать ему волю добиваться своего, отличен от релятивизма. Легко представить себе, что отдельные люди договариваются об общих правилах этического поведения, чтобы сгладить путь к достижению личных целей каждого.

Почти у всех важных вопросов, с которыми приходится сталкиваться менеджерам, есть этический аспект. Но, читая деловые издания или

учебники по бизнесу, можно решить, что этические дилеммы возникают только в виде исключения.

Скажите кому-либо, что вас беспокоит деловая этика, и вы, скорее всего, получите один из двух ответов, типа «Никогда не думал, что в бизнесе она бывает» или «Это же нелепость вроде гигантских карликов». У нас сложилось представление, будто *бизнес* и *этика* стали чем-то раздельным, так что менеджер может заниматься делом, не заботясь об этике, и наоборот<sup>3</sup>. Естественным результатом такого разделения стало то, что люди считают предпринимательство чем-то морально сомнительным и полагают, что можно только шутить по поводу деловой этики. Но если аргументы нашей книги верны и бизнес в самом деле является главным творцом ценностей современного мира, тогда бизнес должен быть неотъемлемой частью лучшего, что есть у человечества. Нам нужно соединить бизнес и этику на самом фундаментальном уровне.

Невозможно определить, как случилось, что бизнес оказался оторванным от этики. У Адама Смита такого разделения не было. Помимо своей знаменитой книги «The Wealth of Nations», Смит написал книгу «The Theory of Moral Sentiments» («Теория нравственных чувств») — о нравственном долге человека перед другими людьми. Совершенно ясно, что, по мнению Смита, бизнес и коммерция будут давать хорошие результаты только до тех пор, пока люди воспринимают всерьез свои обязательства и, в частности, свое чувство справедливости<sup>4</sup>.

Первые американские капиталисты, так называемые бароны-грабители, явно не заботились ни о какой этике в бизнесе, но их чувство социальной ответственности находило выражение в филантропии<sup>5</sup>. Эндрю Карнеги в книге «The Gospel of Wealth» («Евангелие богатства») обозначил два руководящих принципа для деловых людей. *Принцип благотворительности* — богатые должны давать деньги организациям, созданным для помощи бедным. В соответствии с заимствованным в Библии *принципом служения* богатые наделены собственностью ради того, чтобы использовать ее на законные и благие цели. Руководствуясь этими принципами, Карнеги, продав свою сталелитейную компанию, будущую U. S. Steel, осуществлял обширную программу социальной благотворительности. Со временем эти принципы стали достаточно популярными, и укрепилась идея, что сила и власть означают обязанность служить общему благу.

Более современная версия двух принципов Карнеги может быть названа *принципом социальной ответственности* — бизнес обязан действовать в интересах общества. Ссылками на этот принцип объясняют самые различные акции — от пожертвований музеям и университетам до программ благоустройства населенных пунктов и взносов в политические фонды партий и отдельных политиков. Идея заключается в том, что предприятие должно рассматривать себя как члена общины и соответственно делать все возможное для ее благоустройства.

Многие руководители компаний отдают себе отчет, что, если бизнес не будет вести себя социально ответственным образом, государство вмешается и принудит его к этому. Некоторые склонны объяснять наличие авторитарных режимов во многих странах тем, что там предприниматели не выполняли свои социальные обязательства.

Главным противником идеи социальной ответственности бизнеса стал чикагский экономист Милтон Фридман, который убежден, что единственная социальная ответственность бизнеса заключается в максимизации прибыли. Иногда эту его идею понимали таким образом, что капиталистическая система безответственна, лишена нравственности и гуманизма. Но на самом деле Фридман имел в виду нечто другое.

Фридман знал, что именно бизнес создает и распределяет богатство. Он полагал, что при соблюдении ряда норм и ограничений система акционерного капитализма в состоянии создавать и распределять такое богатство только при условии, что менеджеры будут заняты своим прямым делом — эффективным управлением компаниями. Фридман знал не хуже Адама Смита, что философия безответственности не может работать и максимальные прибыли достижимы только при соблюдении определенных правовых и этических норм. В частности, Фридман понимал, что, если люди по большей части говорят неправду и пытаются ввести других в заблуждение относительно свойств продаваемых ими товаров и услуг, бизнес не будет эффективным. Он не верил и не мог верить в капитализм, представляющий собой царство безответственности.

Хотя для опровержения идей Фридмана написаны сотни статей, достаточно просто задуматься над ролью этики в бизнесе. Как подойти к пониманию этических правил и норм? Как подойти к одновременному анализу бизнеса и этики? Короче говоря, нужно критически проанализировать основы этического мышления.

## Язык этического мышления

Язык этики очень богат. В школах детей учат таким понятиям, как ценности, права, обязанности, принципы и т.д., и нет причин считать, что деловая жизнь располагается вне этих категорий.

### Ценности

Значительная часть рассуждений о деловой этике опирается на категорию *ценностей*. Ценности представляют наши желания и могут быть либо благом сами по себе — *внутренние ценности*, либо средствами для достижения других целей — *инструментальные ценности*. Ценности могут быть как причиной, так и оправданием многих наших действий. Иногда важно знать, имеем ли мы дело с внутренней ценностью,

которая сама по себе оправдывает стремления и усилия, или с инструментальной, свидетельствующей о существовании чего-либо более значимого.

По мнению некоторых авторов, например Питера Дракера, обычная ошибка менеджеров заключается в том, что они считают прибыль внутренней ценностью и стремятся добиваться ее саму по себе. Дракер полагает, что намного перспективнее те организации, для которых прибыль имеет инструментальное значение, оправдываемое другими ценностями.

Хорошим примером может служить базирующаяся в США фармацевтическая компания Merck and Co. В течение многих лет компания была очень прибыльной. Но прибыль являлась для нее инструментальной ценностью, а главным было — помогать больным. По словам Джорджа Мерка, «мы пытаемся не забывать, что цель медицины не прибыль, а служение людям. Прибыли приходят сами, и, если не забывать о главном, они никогда не иссякнут. Чем крепче мы помнили о главной цели медицины, тем больше были прибыли». Высокая прибыль позволяет компании преследовать другие, более значимые цели<sup>6</sup>.

Ценности во многом определяют поведение людей. У компаний тоже есть ценности, хоть это и не так очевидно. Зачастую они непосредственно связаны с бизнесом — например, уровень обслуживания, качество, групповая работа, — но нередко они формулируются как традиционные этические ценности — уважение, целостность.

Размышляя об этических аспектах бизнеса, мы используем категорию ценности. Зачастую между конкурирующими ценностями возникают конфликты. Например, если в списке ценностей компании значатся и высокий уровень обслуживания клиентов, и респектабельность, от ее служащих можно ждать, что, стремясь удовлетворить потребности клиентов, они будут вести себя определенным образом. Многие компании, в частности Johnson & Johnson, оформляют своего рода декларации ценностей (см. врезку «Наше кредо»).

Ценности помогают уяснить, что является важным для организации и ее работников, поставить интересные и значимые вопросы, прояснить труднодостижимые действия. Ошибка видеть в декларации ценностей корпорации чистую формальность, некую дань стилю и приличиям. Скорее, это формулировка того, что для нее имеет значение, — главное оправдание ее существования.

Между ценностями корпорации и ценностями отдельных людей нередко возникают конфликты. Источником конфликта, как правило, бывают не сами ценности, а широкие практические толкования того, что они значат в конкретных ситуациях для руководителей и подчиненных. В принципе ценности могут эффективно ориентировать людей в рабочих ситуациях, но для этого им нужны некие возможности ставить под вопрос сами ценности, а что еще важнее — подвергать сомнению процессы, системы и виды поведения, которые представляются не соответствующими ценностям.

## НАШЕ КРЕДО

### (декларация ценностей компании *Johnson & Johnson*)

- ✓ Нашим главным долгом мы считаем служение врачам, медсестрам и пациентам, их родителям и всем другим, кто использует нашу продукцию и наши услуги. Все, что мы делаем для них, должно быть высочайшего качества. Мы должны постоянно стремиться к сокращению расходов, чтобы поддерживать разумные цены на нашу продукцию. Заказы клиентов должны выполняться точно и в срок. Наши поставщики и дистрибьюторы имеют право на получение справедливой прибыли.
- ✓ У нас есть обязательства перед нашими служащими, мужчинами и женщинами всего мира, которые работают на нашу компанию. Каждый из них является личностью. Мы обязаны уважать их достоинство и заслуги. Они должны чувствовать, что их положение устойчиво. Оплата труда должна быть честной и справедливой; мы обязаны обеспечить порядок, чистоту и безопасность на рабочем месте. Наш долг — изыскивать возможности помогать нашим работникам в выполнении их семейных обязанностей. Они должны иметь свободу высказывать свои предложения и жалобы, а также равные возможности повышения квалификации и продвижения по службе. Наши менеджеры должны быть компетентными, справедливыми и этичными людьми.
- ✓ У нас есть чувство ответственности перед городами, в которых мы живем и работаем, и перед мировым сообществом в целом. Мы должны быть хорошими гражданами — участвовать в благотворительности и платить налоги. Мы должны способствовать совершенствованию здравоохранения и образования. Мы обязаны поддерживать в хорошем состоянии используемую нами собственность, защищая природную среду и национальные ресурсы.
- ✓ Наконец, мы в долгу перед нашими акционерами. Дело должно приносить разумную прибыль. Наша задача — экспериментировать с новыми идеями, проводить исследования, реализовывать новаторские программы и оплачивать собственные ошибки. Деньги нужны для закупки нового оборудования, строительства новых зданий и организации производства новой продукции. Нам нужны сбережения на черный день. Когда мы действуем в соответствии с этими принципами, нашим акционерам обеспечен разумный доход.

*Johnson & Johnson*

Источник: Воспроизводится с любезного разрешения корпорации *Johnson & Johnson*.

## Права, обязанности и ответственность

Ценности образуют базу для реализации других этических идей. Значение некоторых ценностей настолько велико и глубоко, что они выделены в особую категорию прав<sup>7</sup>. Поскольку для нас так много значат свобода и независимость, мы определяем *права* как сферу автономного и свободного действия каждого человека. Свобода слова принадлежит всем и каждому, а не меньшинству. Права на жизнь, свободу и стремление к счастью широко определяют область допустимого поведения. Но сами права редко бывают абсолютными и для каждого человека ограничены правами других. Как говорится, мое право размахивать кулаком кончается там, где начинается ваш нос.

Люди склонны больше говорить о правах, чем о взаимосвязанных с ними *обязанностях*. Обязанности — это наш долг предпринимать какие-либо действия, имеющие отношение к правам других, или воздерживаться от них. Например, если у Джека есть право не быть убитым, то кто-то должен воздержаться от убийства Джека. Если у Джил есть право на обеспеченное существование, то кто-то (государство, община, компания) обязан обеспечивать ее или гарантировать ей соответствующие средства. Не подкрепленные обязательствами права не слишком полезны, а обязанности в отрыве от прав никому не нужны.

Эти абстрактные понятия можно связать с помощью третьей идеи — идеи *ответственности*. Ответственность определяет поведение, необходимое для стабильности и полезности системы прав и обязанностей. Например, у Джека есть право на свободу слова, но было бы неразумно и безответственно использовать это право для того, чтобы постоянно оскорблять всех вокруг. Если бы Джек и другие поступали именно так, они смогли бы подорвать самые основы гражданского общества, которое и делает возможным существование любых прав. В этом смысле ответственность предполагает разумное использование прав.

Права, обязанности и ответственность — важные инструменты анализа этических проблем бизнеса. Каковы права потребителя в вопросах качества и безопасности продукции? Какие обязанности имеет компания перед своими работниками? Какими основными политическими правами владеют работники компании? Что значит быть ответственной компанией? А ответственным менеджером? А ответственным служащим или рабочим?

## Последствия

При любом анализе бизнеса широко используется одна из важнейших концепций этики. Это идея, что у всякого действия есть *последствия*. Большинство теорий и моделей бизнеса строятся на предположении, что все последствия деловых решений могут быть измерены и представлены в количественном выражении, подразумевающим анализ затрат и выгод. Последствия же этических решений не так просты.

Рассмотрим проблему использования внутренней (не подлежащей оглашению) информации в торговле ценными бумагами. В США данная практика запрещена законом. Решение использовать служебную информацию таким образом ведет к определенному перераспределению выгод и убытков. Служебная информация приносит выгоду тому, кто ею пользуется, а те, кто не имеют доступа к ней, несут убытки. Но у этой проблемы есть и более значимые последствия. Если незаконное использование служебной информации станет распространенным явлением, доверие публики к рынкам окажется подорванным. Трудно оценить экономические последствия такой практики, но при анализе этических аспектов операций на рынке ценных бумаг это следует учитывать.



Этические проблемы нередко бывают связаны с ущербом, возникающим в результате деловых операций. Однако при этом слишком часто забывают о положительной стороне деятельности компаний. Бизнес как общественное установление создает много хорошего. Компьютерные технологии, новые лекарства, продлевающие жизнь, системы распространения знаний — вот только немногие примеры изобретений, делающих нашу жизнь лучше. Если мы тщательно подсчитываем вред, приносимый частными компаниями, то не следует игнорировать то хорошее, что они создают. Для сбалансированного понимания деловой этики важно учитывать как дурные, так и благие последствия бизнеса.

## Принципы и правила

На основе суждений о верном и ошибочном мы со временем приходим к некоторым обобщениям, базирующимся на наших ценностях, распределении прав и обязанностей и на знании того, какие последствия желательны, а каких следует избегать. Эти обобщения отливаются в форму нравственных *правил* или *принципов*<sup>8</sup>.

Для решения большинства этических проблем мы располагаем набором общепринятых правил или принципов. *Общие нравственные нормы* — это набор принципов, регулирующих большую часть нашей жизни. Держать слово, оказывать помощь, уважать личность, уважать права собственности и т.п. — всё это примеры непротиворечивых, как правило, принципов, которым в значительной степени подчинена повседневная жизнь. Мы усваиваем эти нормы поведения еще в детстве, и большинство социальных институтов только укрепляют нас в следовании им.

Бизнес здесь не исключение. Деловые люди большей частью выполняют обещания, в отношениях с другими держат себя достойно и уважительно, а если это обходится не слишком дорого, то охотно помогают другим. Более того, когда становится известно, что кто-то не соблюдает эти нормы, его репутация оказывается под угрозой. Бизнес-консультант Стивен Кови даже утверждал, что быть лидером — значит жить в соответствии с нормами нравственности и требовать того же от других<sup>9</sup>.

Но в ряде случаев следование общим правилам нравственности оказывается проблематичным. Во-первых, многое изменилось с появлением новых технологий. Например, существует право личности на частную жизнь, и мы принимаем обязательство уважать такое право у других в соответствии с принципом: «Не следует вмешиваться в частные дела другого, если к этому не понуждают чрезвычайные обстоятельства». (Оговорка «если к этому не понуждают» предусматривает случай, когда такое вмешательство может, скажем, спасти чью-либо жизнь.) Обычно все согласны, что частная переписка, личные бумаги и другие документы такого рода относятся к сфере частной жизни. Но новые компьютер-

ные технологии способны все изменить. Использование электронной почты, голосовой компьютерной связи, электронных файлов и Интернета заставляет усомниться в применимости этого принципа. Здесь уже возник ряд довольно содержательных проблем.

Нормы могут быть поставлены под вопрос, когда мы сталкиваемся с обществом или культурой, которые применяют те же принципы иначе или просто не признают их. Например, в целом ряде стран принцип свободы прессы понимают не столь широко, как в США. Приходится много дискутировать и думать над тем, применимы или нет наши принципы в таких ситуациях.

Третьей причиной изменения отношения к сложившимся правилам и нормам морали может стать повышение социального статуса каких-либо групп. Например, в современном деловом мире повысился социальный и служебный статус женщин и всякого рода меньшинств (национальных, культурных, сексуальных и др.), что вынуждает заново осмыслить отношение к ним. Сама идея уважения может быть истолкована иначе, если учитываются половые роли и различия. Нам нужны не новые принципы, нам нужно переосмыслить толкование и применение прежних.

## Сходные случаи

Когда мы встречаемся с трудной этической дилеммой, когда возникает конфликт между нормами и принципами, когда неясны последствия, а представления о правах и обязанностях не помогают в поиске ответа, полезно обращаться к сходным случаям. Тогда нам нужны ситуации, в которых все ясно и отталкиваясь от которых можно по аналогии разобраться с запутанными, но в чем-то сходными вопросами.

Рассмотрим случай с компанией H.V.Fuller, производителем клея «Резистол». Детишки в Гондурасе приспособились нюхать этот клей, так что даже получили прозвище «резистолеросы». Чем-то это похоже на ситуацию, когда пьяный управляет автомобилем. Автомобиль на пьяных не рассчитан, и, если случится авария, мы не сможем обвинить в ней производителя. Вместе с тем нам известна реакция компании Johnson & Johnson на смерть нескольких потребителей превышенных доз поддельного «Тайленола». Компанию не в чем было винить, но она отозвала всю продукцию и вновь выпустила ее на рынок в упаковке, исключающей повторение подобных случаев. Компания H.V.Fuller взвесила и обсудила все аналогичные случаи, чтобы найти решение, отвечающее корпоративным ценностям и этическим нормам, принятым в США и в Гондурасе. Первой реакцией компании была организация обширной образовательной и благотворительной программы, нацеленной на помощь пострадавшим и на разъяснение всем остальным, что нюхать клей крайне опасно. Впоследствии компания изменила формулу клея, так что он стал непригоден для подобного употребления<sup>10</sup>.

## Другой голос

Кэрол Гиллигэн утверждает, что в этике опора на права и принципы — это только одна точка зрения. Она и другие предлагают альтернативный подход, названный ими *этикой заботы* или *этикой связанности*.

Идея в том, что права и принципы предполагают наличие дистанции между людьми, и, когда она исчезает, имеет место вмешательство в права личности. Права и принципы очерчивают личную территорию, в которую никто не может вторгаться. Предполагается, что эта норма приложима ко всем случаям и не допускает исключений. Гиллигэн заявляет, что в основе данного подхода представление о личности, отделенной и отъединенной от других, — автономном Я, для которого любые связи опасны.

Этика заботы исходит из других предпосылок. Здесь личность рассматривается прежде всего как связанная с другими. Нет обособленного, автономного Я. Представьте себе личность как центр сети важных взаимосвязей. При таком подходе основой морали становится забота о тех, с кем мы установили взаимоотношения. Моральные проблемы возникают из-за конфликта между обязанностями заботиться, и решать эти проблемы следует в соответствии с ситуацией.

Может показаться, что этика заботы не имеет отношения к миру бизнеса, но концепция общности интересов всех его участников не так уж далека от принципов этой этики, поскольку нельзя рассматривать бизнес как нечто совершенно автономное. Сам процесс создания стоимости предполагает наличие прочной сети важных взаимосвязей. При таком подходе к бизнесу легче соединить этические категории, ценности, права, обязанности, ответственность, принципы и общие нормы морали с принципиальными основами самого бизнеса, так что выражение *деловая этика* станет скорее избыточным, чем противоречивым.

## Метод этического истолкования капитализма

Для установления связей между бизнесом и этикой можно начать с того, что деловые отношения и операции затрагивают не только акционеров<sup>11</sup>. Затрагиваются интересы потребителей, поставщиков, рабочих, служащих, общин и, конечно же, акционеров. Все эти группы имеют интересы, зависящие от действий фирмы. В том или ином смысле они являются ее клиентами. Цель такого подхода — выявление тех, кто зависит от деловых операций и кто входит в сеть отношений, в центре которой находится создающее стоимость предприятие.

Концепция общности интересов была развита в 1960-х гг. в работах теоретиков управления Эрика Ренмана, Игоря Ансова, Рассела Акоффа и их учеников. Идея возникла из старой традиции, в соответствии с

которой бизнес — это неотъемлемая часть общества, а не отдельный и чисто экономический по своей природе институт. Выделение и анализ его участников первоначально служили только для демонстрации того, сколь разнообразна клиентура корпораций. Прагматическим результатом оказалась идея, что руководство должно уделять достаточное внимание тем группам, лояльность которых важна для успеха корпорации<sup>12</sup>.

По мере ускорения изменений в деловом мире эти и другие ученые стали доказывать необходимость более тесного общения с заинтересованными группами, чтобы у них могло развиться чувство причастности к повседневной жизни корпораций. В итоге были созданы комитеты потребителей, кружки качества, группы по снабжению «прямо с колес» и т.п. Все эти организационные новшества усилили взаимодействие с теми, кто способен повлиять на будущее корпораций. В 1980-х гг. была сформулирована идея «управления отношениями с заинтересованными группами», требовавшая систематического учета интересов «тех, кто зависит от корпорации и может повлиять на нее».

Мы уже отмечали, что недавно возросла озабоченность этикой бизнеса. В значительной степени это растущее внимание объясняется заметными прегрешениями корпораций, такими как разлив нефти, финансовые скандалы, подкуп государственных чиновников и получившие огласку тайные доносы сотрудников фирм о крупных нарушениях и злоупотреблениях руководства. Но было несколько мыслителей, которые начали вопрошать о предназначении корпорации. Должна ли она служить тем, кто владеет акциями, или тем, кого могут задеть ее действия? Выбор был прост и ясен: корпорации могут служить либо акционерам, либо всем остальным.

Большинство разумных администраторов понимали, что этот выбор между акционерами и остальными ложен. Корпорация должна иметь уровень прибыльности, определяемый состоянием мировых рынков капитала. Сегодня администраторы не могут больше игнорировать тот факт, что капитал с легкостью перетекает из страны в страну и что реальные ставки прибыли на вложенный капитал отличаются от расчетных показателей окупаемости проектов и прибыльности собственных фондов. В наши дни бизнес действительно ведется в мировом масштабе.

Большинство разумных администраторов знали также, что крупнейшие компании не создаются в результате неотступной заботы об акционерах. Нужно, чтобы у руководства и коллектива фирмы сложилось общее чувство великих задач. Такое чувство цели должно руководить людьми, чтобы они отдали все свои способности созданию товаров и услуг, за которые потребители готовы платить деньги. Стоит только обратиться к мудрым замечаниям Питера Дракера и У.Эдвардса Деминга, и станет очевидным творческое значение общности целей и разрушительность для корпоративной жизни атмосферы страха и отчуждения.

Такие теоретики управления, как Том Петерс, Чарлз Ганди, Джим Коллинз и Джерри Порас, дали бесчисленное число примеров того, как

корпорация, потребители и поставщики, работая совместно, умудряются создать то, чего ни одна из этих групп не смогла бы сделать в одиночку. А чтобы поддержать процесс созидания ценностей, необходим капитал. Администраторы таких компаний, как Cadbury, Volvo, Nordstrom и Hewlett-Packard, постоянно поддерживают интенсивные взаимоотношения с заинтересованными группами.

При подобном подходе интересы акционеров и других заинтересованных групп скорее не конфликтуют, а взаимно дополняют друг друга. Акционеры представляют собой самую важную из заинтересованных групп, поддержку которой нужно обеспечить в той же мере, что и содействие потребителей, поставщиков и коллектива самой корпорации. Вопрос в том, чтобы найти баланс интересов всех этих групп, чтобы выгоды одной группы не создавались за счет остальных. Более того, когда в относительно свободной политической системе руководство компании систематически и длительно игнорирует интересы одной из заинтересованных групп, такая группа может прибегнуть к средствам политического давления, чтобы защитить свои интересы с помощью закона. Об этом свидетельствует появление в США «прав заинтересованных групп» в форме рабочего законодательства, законов о защите потребителей, законов о защите окружающей среды (т.е. общин) и даже законов о защите прав акционеров.

Пропустя говоря, есть много способов управлять имеющей успех фирмой. В компании Daimler Benz стиль управления иной, чем в Volvo, а в Procter & Gamble методы управления отличаются от используемых в Unilever. Но во всех этих случаях непременно присутствует интенсивное общение корпорации, т.е. менеджеров и других сотрудников, с важными группами клиентов. Чем активнее последние участвуют в принятии затрагивающих их решений — будь то решения о трудовом соглашении или о конструкции новых товаров, тем больше вероятность, что они сделают все возможное для будущего процветания корпорации.

Сравните это простое и здравое понимание предпринимательской деятельности с традиционной идеологией, о которой мы говорили выше: бизнес отделен от этики, бизнес в принципе аморален, а выражение «этика бизнеса» — нелепость, ибо компания существует только для пользы акционеров. В этой старой идеологии бизнес понимают как войну, где управляющие являются одинокими солдатами на политых кровью мировых рынках, а конкуренты подлежат окончательной ликвидации. Этот миф о верховенстве акционеров и представление о бизнесе как о «ковбойском капитализме» вселили в публику глубокое недоверие и непонимание основных процессов, обеспечивающих компаниям успех. Нам нужно по-новому рассказать эту историю и поднять бизнес на высший моральный уровень, подчеркнув здравый смысл и ответственность сегодняшнего делового мира.

Правильно сформулированный капитализм заинтересованных групп и есть та новая история, которая нам нужна. Он покоится на четырех принципах (см. врезку «Четыре принципа капитализма заинтересован-

## Четыре принципа капитализма заинтересованных групп

### 1. Принцип кооперации заинтересованных групп

Ценность (и стоимость) возникает благодаря тому, что заинтересованные группы в состоянии совместно удовлетворить свои нужды и потребности. Капитализм работает потому, что предприниматели и менеджеры сводят вместе заинтересованные группы, заключают с ними соглашения и не остаются простыми агентами владельцев капитала.

### 2. Принцип сложности

Люди — сложные и противоречивые создания, иногда эгоистичные, иногда альтруистичные, но зачастую способные коллективно трудиться ради совместно сформулированных общих ценностей. Капитализм работает скорее благодаря этой сложности, чем вопреки ей.

### 3. Принцип постоянного творчества

Работая совместно с заинтересованными группами, деловые люди, вдохновляемые корпоративными ценностями, постоянно создают новые источники ценностей. Капитализм работает потому, что сила творчества скорее непрерывна, чем разрушительна.

### 4. Принцип возникающей конкуренции

В относительно свободном и демократическом обществе могут создаваться альтернативные ценности для заинтересованных групп. Капитализм работает потому, что конкуренция возникает в результате сотрудничества заинтересованных групп, а не изначального стремления одного победить другого.

ных групп»), и каждый из них жизненно необходим, если мы хотим, чтобы капитализм хорошо нам служил и в XXI столетии.

Прежде всего, в соответствии с *принципом кооперации заинтересованных групп* ценность (и стоимость) возникает благодаря тому, что заинтересованные группы могут совместно удовлетворять свои нужды и потребности. Капитализм работает потому, что предприниматели и менеджеры сводят вместе потребителей, поставщиков, работников корпорации, финансистов и членов общин и заключают с ними соглашения. Поддержка каждой группы жизненно важна для успеха предприятия. Любой администратор понимает, что бизнес возможен только в силу кооперации, но в соответствии с мифом о верховенстве акционеров владельцы капитала важнее, чем остальные заинтересованные группы. Попробуйте создать великую компанию без поддержки всех заинтересованных групп. Она просто не выстоит.

Второе; в соответствии с *принципом сложности* люди — это непрос-тые и противоречивые создания, способные действовать на основе очень различных ценностей. Мы не подчинены исключительно идее максимизации экономической выгоды. Порой мы эгоистичны, порой — альтруистичны. Многие из наших ценностей устанавливаются совместно. Капитализм работает благодаря этой сложности, а не вопреки ей.

Третье; в соответствии с *принципом постоянного творчества* именно бизнес является источником ценностей. Деловые люди, побуждаемые ценностями и сотрудничающие с заинтересованными группами, постоянно создают новые источники ценностей. Эта творческая сила является движущей силой капитализма. Привлекательность современной фирмы в том, что она может быть инструментом созидания, а не разрушения. Не обязательно разрушать во имя созидания; существует непрерывный цикл создания ценностей, благодаря которому растет благосостояние всех и каждого. Люди сходятся воедино ради созидания — компьютерной программы, нового уровня обслуживания, нового способа лечения или просто большей гармонии.

Наконец, в соответствии с *принципом возникающей конкуренции* в сравнительно свободных и демократических обществах могут создаваться альтернативные ценности, так что у заинтересованных групп есть возможность выбора. Источником конкуренции является кооперация между заинтересованными группами, а не изначальное стремление свалить соперника. Капитализм заинтересованных групп замечателен своей способностью управлять напряжениями, создаваемыми одновременно кооперацией и конкуренцией.

Капитализм заинтересованных групп стоит на прочных этических позициях: в центре любого процесса создания ценностей должен быть человек; бизнес вовсе не требует того, чтобы в интересах дела приносили в жертву человеческое достоинство и справедливость; нам необходимо полное и правдивое представление о бизнесе — с восхвалением его заслуг и достижений, с признанием его провалов и неотделимости от этических проблем общества.

Капитализм заинтересованных групп — это не панацея. Это просто возможность гуманизации сферы бизнеса. Всегда будут дельцы, склонные побеждать обманном путем, так же как всегда были и будут коррумпированные чиновники, священники и профессора. Капитализм заинтересованных групп позволяет нам ожидать от бизнеса не худшего из того, чем он может отличаться, а самого лучшего. Он устанавливает высокие моральные стандарты, признает верховенство здравого смысла и требует, чтобы задачей менеджеров было создание ценностей на благо всех заинтересованных групп.

## Этические задачи и проблемы

В сегодняшнем мировом бизнесе есть множество этических вопросов, в которых менеджеры должны уметь разбираться. Во-первых, речь идет о проблемах, возникающих в силу того, что бизнес ведется в разных странах с несхожей культурой. Типичным примером культурных различий является отношение к взяткам. В некоторых странах, таких как США, уплата мзды официальному лицу считается неприемлемой и

незаконной формой поведения, а в других странах это вполне допустимое и разумное дело, позволяющее ускорить принятие решений. В разных странах сложилось неодинаковое отношение к подношению подарков, организации развлечений для должностных лиц, отвечающих за закупки и снабжение, к «подмазыванию» родственников важных клиентов и т.п. Различно отношение к женщинам и разного рода меньшинствам, к вопросу о минимальной заработной плате и к условиям труда. Администраторы должны разумно и с пониманием относиться к такого рода культурным особенностям других стран.

Разумный подход к подобным проблемам предложил Томас Доналдсон<sup>13</sup>. Возьмем, скажем, небольшие взятки, которые запрещены в США, но приемлемы в другой стране. Доналдсон считает, что менеджер должен задать себе два вопроса. Во-первых, можно ли в этой стране вести бизнес, не давая взятку. Если можно, то компания должна воздержаться от такой практики, тем более что она запрещена и в США, в родной для компании стране. Во-вторых, не является ли дача взяток нарушением существенных прав человека, определяемых международными договорами, которые были подписаны как страной, где ведется бизнес, так и США. Компания не должна позволять себе нарушать существенные права человека, даже если это необходимо для ведения бизнеса. Можно смело считать, что небольшие подношения таможенным чиновникам в некоторых странах необходимы, и при этом компания не нарушает ничьих прав. Доналдсон отличал такие «мелкие беззакония» от, скажем, несоблюдения техники безопасности или ведения производства в условиях, действительно связанных с нарушением существенных прав человека.

Вторая группа этических проблем связана с конкурентоспособностью. Сюда относятся вопросы, встающие в ходе реструктуризации и реорганизации, заключения нового договора с профсоюзом, при замене постоянных работников временными, при передаче производства в другую страну и т.п. От возникающих в ходе подобных решений этических проблем нельзя отмахнуться с помощью заявления типа «Я делаю только то, что требует бизнес». Решение такого рода вопросов нужно согласовывать с заинтересованными группами, но, учитывая современные информационные технологии, их следует ставить так, чтобы они могли выдержать *испытание гласностью*: можно ли наше решение предъявить миру и как отреагируют люди, узнав об этом из газет? Вопросы конкурентной борьбы все в большей степени становятся предметом общественного внимания, особенно если в деле участвуют многонациональные компании. Стратегия, требующая по-разному решать одну и ту же проблему в различных странах, выглядит все более сомнительной и неприемлемой для общественного мнения.

Зачастую приходится делать выбор между «будь в Риме римлянин» и «будь в Риме техасцем». Последнее означает неуважение к римлянам и представляет собой все более неприемлемую форму этического империализма. Первое означает неуважение к собственным ценностям и представляет собой этический релятивизм и ситуационную мораль, т.е., в



сущности, прямую аморальность. Возможным решением является правило «будь в Риме римлянином, если это не противоречит моральным требованиям твоей страны». Такое решение требует размышления и участия в открытом обсуждении связи между бизнесом и этикой.

Наконец, можно выделить группу этических проблем, возникающих в ходе повседневной деятельности. Примерами подобных вопросов, с которыми компаниям приходится сталкиваться ежедневно, являются честная и объективная оценка работы, открытость, делегирование права принятия решений, жалобы потребителей, честность и добросовестность в составлении отчетов, жалобы работников, сексуальное домогательство, расизм в вопросах найма и служебного продвижения, позитивные действия, направленные на преодоление последствий дискриминации, и т.п. При проведении анализа этических проблем могут помочь следующие вопросы:

1. Какие группы затрагивает решение данного вопроса и почему? В чем заключается интерес каждой группы?
2. Каковы важнейшие ценности каждой заинтересованной группы? Какие выгоды и потери сулит им каждый из вариантов решения?
3. Какие права и обязанности затрагиваются рассматриваемым вопросом?
4. Какие нормы и правила должны быть учтены?
5. Какие важнейшие аналогичные ситуации вам известны?
6. Как следует поступить?

Эти вопросы обозначают только начальный подход к анализу этических сторон бизнеса. Чем сложнее возникающие проблемы, тем больше роль этики. Современный эффективный администратор должен обладать способностью понимать и решать как деловые, так и этические аспекты возникающих проблем.

### Рекомендуемая литература

- «Business Ethics Quarterly» — журнал, публикующий статьи и рецензии об этических аспектах бизнеса.
- The Dictionary of Business Ethics / Eds. Patricia H. Werhane, R. Edward Freeman. Blackwell's Publishing Inc.
- The Ruffin Series in Business Ethics. Oxford: Oxford University Press.

## Глава 5

# Принятие решений: количественные методы

Людам льстит образ интуитивного гения, менеджера, который наобум решает сложнейшие вопросы. Но лучшие решения принимают не так, а на основе фактов (не мнений) и с помощью методов, проясняющих содержание альтернативных решений. Эти методы по большей части появились сравнительно недавно и обрели популярность в последние полстолетия. Они помогают оценить издержки и выгоды альтернативных вариантов и делают более точным подход менеджеров к решению проблем. В этой главе мы ознакомимся с четырьмя важнейшими методами анализа проблем и проиллюстрируем возможности их практического применения. Нас будут занимать следующие методы.

- *Диаграммы влияния.* Диаграммы влияния изображают схему взаимосвязей между элементами решения.
- *Дерево решений.* Дерево решений позволяет графически представить варианты решений, которые должен принять менеджер, так чтобы были видны последовательность решений и результатов, т.е. помогает понять структуру проблем.
- *Статистические данные и вероятностные расчеты.* Вероятность — это шанс, что какое-либо событие произойдет. Статистические данные нужны для исчисления шансов. Статистическая информация и вероятностные оценки помогают понять *воздействие неопределенности* на принимаемые решения.

- *Дисконтирование и приведенная стоимость денег.* Дисконтирование позволяет оценить *сегодняшнюю величину* будущих денежных потоков. Используя этот метод, можно вычислить *приведенную (текущую) стоимость* будущих расходов и доходов.

Эти методы не всегда дают верные ответы в сложных ситуациях. Но они помогают избежать серьезных ошибок. Говард Райффа<sup>1</sup> привел классический перечень возможных ошибок.





1. Отвергнуть хорошую идею.
2. Принять дурную идею.
3. Решить неверную проблему.
4. Слишком поздно решить верную проблему.

Описываемые ниже методы помогут предотвратить такого рода ошибки.

## Диаграммы влияния

Диаграммы влияния придают наглядность системе причинно-следственных связей: какие причины следует учитывать, как они связаны между собой и как влияют на результаты. Такие диаграммы помогают прояснить запутанные аналитические проблемы, дают серьезную базу для моделирования и позволяют выявить ключевые моменты, воздействуя на которые можно устранить проблему.

Диаграммы влияния строят из четырех элементов.

-  — Обозначение момента, когда менеджер должен принять решение и сделать выбор. Выбор зависит от менеджера.
-  — Промежуточный момент, когда ситуация отчасти определяется принятым решением и влияет на результат.
-  — Результат.
-  — Связи между вышеупомянутыми элементами. Стрелки указывают направленность влияния как по существу, так и во времени.

Чтобы проиллюстрировать использование диаграмм влияния, рассмотрим, как фармацевтическая компания принимает решение — инвестировать в программу исследований и разработок нового лекарства или нет. Простейший вариант диаграммы показан на рисунке 5.1.

Стоит немного подумать, и вы поймете, что на решение об инвестировании и на получение прибыли влияют и другие факторы.

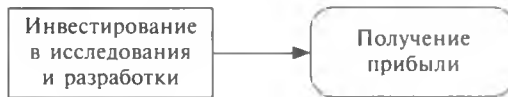
- На *решение об инвестициях* влияют стратегия (стоит ли нам иметь дело с лекарствами этого вида?), организация (есть ли у нас специалисты

для проведения исследовательских работ?) и результаты (какой может быть величина прибыли и насколько она гарантирована?).

- *Прибыль* зависит от расходов и поступлений, а то и другое зависит от успешности исследовательских работ.

При учете этих факторов диаграмма обогащается новыми элементами (см. рис. 5.2) и становится полезнее для того, кто принимает решение. Новая диаграмма показывает, что прибыльность исследовательской программы зависит от нескольких факторов: поступлений от сбыта, расходов и вероятности успеха. Кроме того, теперь диаграмма содержит цикл *обратной связи* — решение об инвестировании воздействует на промежуточные факторы, которые сказываются на прибыли, а она в свою очередь влияет на решение об инвестировании. К тому же новая диаграмма показывает, что решение об инвестировании зависит не только от предполагаемой прибыли, но также от стратегических соображений и возможностей организации.

**Рисунок 5.1. Простейшая диаграмма связи между инвестированием в исследования и разработки и прибылью**



**Рисунок 5.2. Расширенная модель взаимосвязи между инвестированием в исследования и разработки и прибылью**



инвестиционный анализ и составить план решений и действий. Из диаграммы следует, что в программе вложений в исследования и разработки должны участвовать специалисты по стратегии, организации, финансированию, маркетингу, производству и т.д.

Короче говоря, диаграмма влияния — это полезный инструмент анализа причинно-следственных зависимостей. Знание этих зависимостей помогает вовремя ставить нужные вопросы.

## Дерево решений

Дерево решений до известной степени подобно диаграмме влияния, но более пригодно для анализа отдельных вариантов решения. Дерево решений строят из трех элементов.

- — Обозначение момента, когда менеджер должен принять решение и сделать выбор. Выбор зависит от менеджера.
- — Обозначение события, точка получения результата. События происходят случайным образом.
- — Связи между решениями и событиями.

Простейшее решение представляет собой выбор из двух вариантов — да или нет, идти или не ходить. Это как развилка на дороге — выбрав одно направление, остается забыть о другом. Простейшее дерево решения показано на рисунке 5.3.

Иногда достаточно лишь выявить возможные альтернативы, чтобы продвинуться в понимании проблемы. Даже у простейших, базовых решений есть *последствия*. Одно из возможных последствий заключается в том, что, сделав один выбор, вы открываете или предопределяете все последующие решения. Если, к примеру, вы решаете сменить масло в своем автомобиле, вам нужно затем выбрать, какую марку масла купить, как и где слить старое.

Вторым возможным последствием является то, что выбор может запустить дальнейшие события. Например, ступив на территорию конкурента, вы можете рассчитывать на то, что его ответ будет носить стратегический характер. Решив бурить скважину на нефть, вы либо найдете ее, либо нет.

Учет этих последствий усложняет даже простейшее решение. К счастью, последствия можно графически изобразить так же, как и простей-

**Рисунок 5.3. Простое решение:**  
«идти или не ходить»



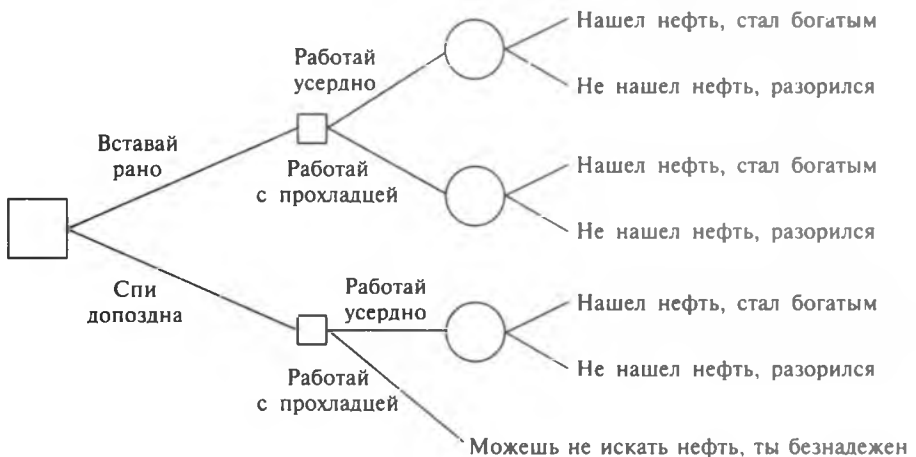
шего решения. Учет этих последствий усложняет даже простейшее решение. К счастью, последствия можно графически изобразить так же, как и простей-

шее решение. При этом важно *правильно расположить* последовательность решений и событий.

Возьмем, к примеру, знаменитую формулу Ж.Поля Гетти, как стать богатым: «Вставай рано. Работай усердно. Найди нефть». Как смоделировать последовательность решений, воплощающих его рекомендацию? Для начала приходится сделать выбор между тем, чтобы вставать рано или спать допоздна, — простейшая альтернатива. Затем придется сделать выбор между тем, чтобы работать усердно или спустя рукава (еще один простой выбор). Теперь представим себе, что мы приняли решение вставать рано. Далее мы решаем, как будем работать, — эта последовательность также будет отражена в структуре дерева. Затем следует «найти нефть». А что это — решение или событие? Для некоторых «найти нефть» означает сам поиск. Но таким образом не разбогатеешь, а ведь Гетти рассказывал нам, как стать богатым. Говоря «найди нефть», он наверняка имел в виду результат — обнаружение подземных запасов. И это не решение, а событие, оно может произойти только *после* «встань рано» и «работай усердно». И последнее соображение: можно ли найти нефть без усердной работы? Может быть, хотя и маловероятно.

Для полноты картины предположим, что, если спать допоздна и работать с прохладцей, нефть не найти. Диаграмма помогает объяснить, почему в формуле Гетти «найди нефть» было последним элементом. Это результат многих дней упорного труда. Модель дерева решений, воплощающих формулу Гетти, включает целую серию развилок. Результату, или событию обнаружения нефти, соответствует в диаграмме значок события «○». Решения о том, когда вставать и сколь упорно трудиться, обозначены символом принятия решения «□». Само дерево решений изображено на рисунке 5.4. Читая дерево в обратном порядке (справа налево), легко

**Рисунок 5.4. Дерево решений, моделирующее формулу:  
«Вставай рано. Работай усердно. Найди нефть»**



увидеть, какие пути ведут к нужным результатам, а какие — нет. Дерево проясняет структуру поведения, приводящего к богатству.

## Вероятностные вычисления и статистика

Простое структурирование проблемы в виде дерева решений редко позволяет завершить подготовку решения. Одна из главных причин этого в том, что *вероятность* наступления результатов (событий) неизвестна. (Другая причина связана с изменением стоимости денег во времени, но об этом мы поговорим в следующем разделе.) Вероятность наступления события измеряется тем, сколько раз из 100 это событие может наступить. Например, в прогнозах погоды вероятность завтрашнего дождя выражают в процентах. Ищущие нефть геологи после изучения имеющейся информации оценивают в процентах шансы на то, что в определенном месте она будет обнаружена. Доктора оценивают в процентах вероятность того, что пациенту поможет определенное лечение.

В основе каждой оценки явно или неявно лежит то или иное *распределение вероятностей*. Распределение отражает шансы на то, что произойдут события из некоего диапазона или группы возможных исходов. Описать распределение вероятностей можно с помощью статистических данных, определяющих центральную тенденцию и дисперсию. Мерой центральной тенденции могут быть следующие статистические показатели:

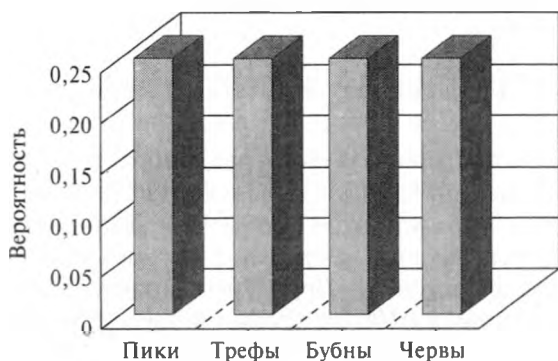
- *средняя арифметическая*, равная сумме наблюдений, деленной на число наблюдений;
- *медиана*, равная значению, точно делящему распределение пополам;
- *мода* — наиболее часто встречающееся значение в распределении.

Вариабельность признака в распределении может быть измерена показателями *размаха* (разница между наибольшим и наименьшим значениями), *дисперсии* (средняя квадратов отклонения значений признака от его среднего значения) и *среднего квадратического отклонения* (корень квадратный из дисперсии).

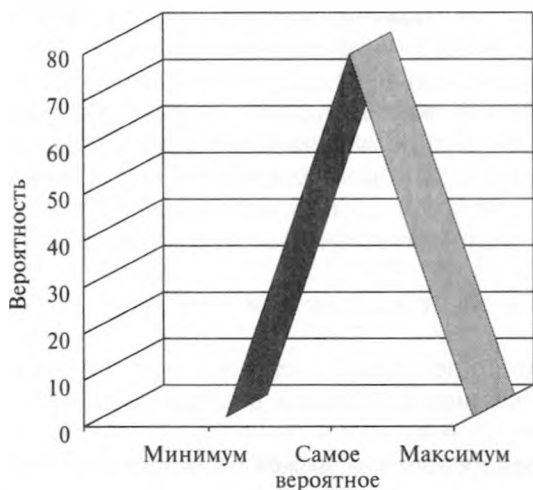
Вероятностное распределение довольно просто изобразить графически. В простейшем случае можно использовать столбиковую диаграмму (см. рис. 5.5), где показана вероятность вытащить карту определенной масти из хорошо перетасованной полной колоды. Карта любой из четырех мастей может быть вытащена с вероятностью 25%. Распределены вероятности равномерно. Диаграмма на рисунке 5.5 демонстрирует важное свойство любого вероятностного распределения — *сумма вероятностей всех возможных исходов всегда равна 100%*.

Второй тип вероятностного распределения, которое часто используют в бизнесе, — это *треугольное распределение*. Треугольник строят по трем точкам, рассчитываемым аналитиком: минимальный результат,

**Рисунок 5.5. Вероятность вытащить карту определенной масти**



**Рисунок 5.6. Треугольное распределение**



максимальный и наиболее вероятный. Получаемое распределение имеет форму треугольника, откуда и название (см. рис. 5.6).

Для описания многих естественнонаучных и общественных закономерностей используют знаменитую колоколообразную кривую, соответствующую *нормальному распределению*. Многие менеджеры ошибочно полагают, что нормальное распределение пригодно для описания любых явлений. На самом деле существует множество других распределений, которые зачастую дают лучшие результаты, чем нормальное. Но у последнего есть ряд интересных особенностей. Во-первых, оно симметрично относительно центра. Во-вторых, центр нормального распределения является одновременно средним значением, медианой и модой. В случае нормального распределения все три показателя равны.


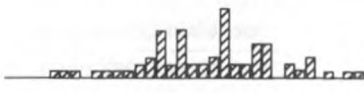
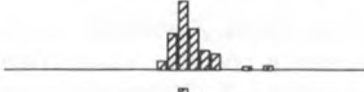
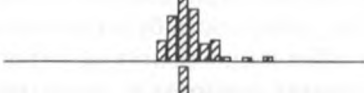

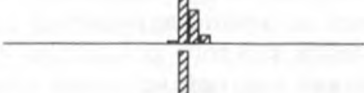

В-третьих, стабильными характеристиками среднего квадратического отклонения в случае нормального распределения являются следующие соотношения:

- 68% наблюдений попадают в интервал  $\pm 1$  среднее квадратическое отклонение;
- 95% наблюдений попадают в интервал  $\pm 2$  средних квадратических отклонения;
- более 99% наблюдений попадают в интервал  $\pm 3$  средних квадратических отклонения.

В таблице 5.1 представлена информация о частотном распределении годовой доходности по разным ценным бумагам в период 1926—1994 гг. Многие исследователи уверены, что, если бы мы имели больше данных,



Таблица 5.1. Доходность (%) ценных бумаг в период 1926—1994 гг.

| Вид ценных бумаг                        | Средняя геометрическая | Средняя арифметическая | Среднее квадратическое отклонение | Распределение  |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------------------|--|
| Акции крупных компаний                  | 10,2                   | 12,2                   | 20,3                              |  |
| Акции малых компаний*                   | 12,2                   | 17,4                   | 34,6                              |  |
| Долгосрочные корпоративные облигации    | 5,4                    | 5,7                    | 8,4                               |  |
| Долгосрочные государственные облигации  | 4,8                    | 5,2                    | 8,8                               |  |
| Среднесрочные государственные облигации | 5,1                    | 5,2                    | 5,7                               |  |
| Векселя Казначейства США                | 3,7                    | 3,7                    | 3,3                               |  |
| Инфляция                                | 3,1                    | 3,2                    | 4,6                               |  |

\* В 1933 г. совокупная доходность акций малых компаний составила 142,9%.

Источник: Вычислено по данным из: © «Stocks, Bonds, Bills & Inflation 1995 Yearbook», Ibbotson Associates, Chicago.

форма распределений сгладилась бы и стала соответствовать колоколообразному, или нормальному, распределению. Для иллюстрации концепции рассеивания в таблице 5.1 показано, что годовая доходность по казначейским векселям США имеет среднее квадратическое отклонение всего 3,3%, а это значит, что в 68% годов доход по этим бумагам попадал в интервал  $\pm 3,3$  процентного пункта от средней величины доходности 3,7%. Напротив, доходность акций малых компаний имеет среднее квадратическое отклонение 34,6%. Иными словами, в 68% годов доходность акций малых компаний попадала в диапазон от  $-7,2\%$  до  $+52,0\%$ <sup>2</sup>. Ключевая идея здесь та, что *среднее квадратическое отклонение есть мера неопределенности*, — чем меньше его значение, тем определеннее результаты, и наоборот.

Четвертым важным свойством нормального распределения является то, что для его описания достаточно двух показателей: среднего значе-

ния и среднего квадратического отклонения. Имея оба показателя, можно использовать для расчета вероятности того или иного исхода таблицы нормального распределения. Предположим, что вы хотите узнать вероятность того, что ваши вложения в акции малых компаний принесут не менее 25% дохода. При этом будем исходить из предположения, что распределение доходности останется прежним. Используя известные значения средней доходности (0,174) и среднего квадратического отклонения (0,346), вычисляем значение  $Z$  по формуле:

$$Z = \frac{(\text{целевая доходность} - \text{средняя доходность})}{(\text{среднее квадратическое отклонение доходности})} = \frac{(0,250 - 0,174)}{0,346} = 0,22.$$

Показатель  $Z$  измеряет величину интервала относительно среднего значения в средних квадратических отклонениях доходности. Табличному значению 0,22 соответствует примерно 41-процентная вероятность того, что доходность будет не меньше 25%<sup>3</sup>.

Владение техникой вероятностных и статистических исчислений повышает точность и надежность управленческих решений. Вспомним, что недостатком дерева решений является неопределенность получения тех или иных результатов. Вероятностное распределение помогает нам оценить *ожидаемое значение разных исходов*. Ожидаемое значение равно средней величине возможных результатов события, взвешенных по вероятности каждого результата. Следует понимать, что ожидаемое значение равно средней величине случайных результатов, получаемых во множестве испытаний, и нельзя быть уверенным, что при очередном испытании мы будем иметь как раз среднюю величину. Предположим, что вероятность найти нефть равна только 10%, так что вероятность не найти нефть равна 90%. Далее, предположим, что, найдя нефть, вы продадите права на добычу большой нефтяной компании и заработаете 10 млн дол. Если вы не найдете нефть, потеряете 200 тыс. дол., затраченных на поисковые работы. Ожидаемое значение результата (нефть найдена/не найдена) равно средней величине экономических результатов, взвешенных по вероятности каждого результата (см. табл. 5.2).

Такие вычисления позволяют вставить в дерево решений ожидаемые значения результатов. Продолжим наш пример с формулой богатства Гетти. Предположим, что вероятность найти нефть зависит от напряжен-

**Таблица 5.2. Вычисление взвешенных по вероятности ожидаемых значений результатов поиска нефти**

|                               | Найти нефть                        | Не найти нефть |
|-------------------------------|------------------------------------|----------------|
| Прибыль/убыток                | 10 000 000 дол.                    | -200 000 дол.  |
| Вероятность                   | 0,10                               | 0,90           |
| Прибыль/убыток × вероятность  | 1 000 000 дол.                     | -180 000 дол.  |
| Ожидаемое значение результата | 1 000 000 - 180 000 = 820 000 дол. |                |

**Таблица 5.3. Ожидаемое значение результатов решения «когда вставать и как работать»\***

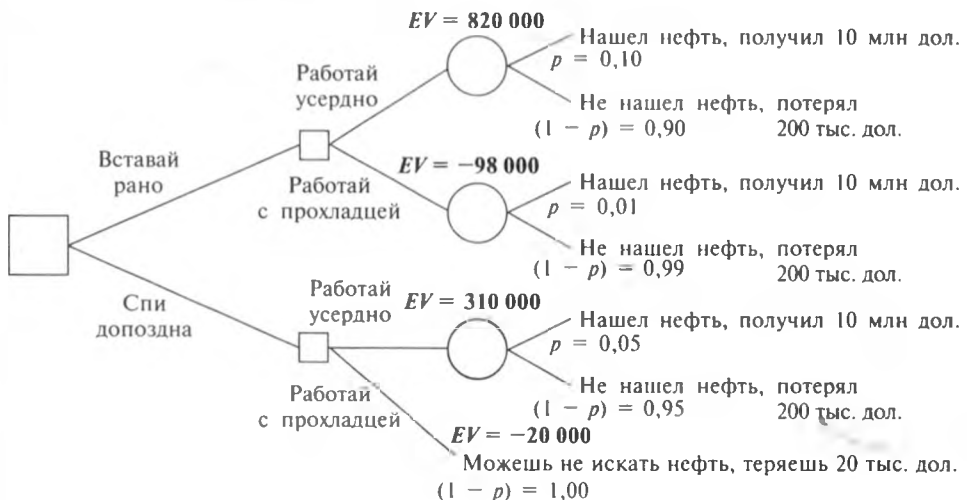
|                       | Длинный день (вставать рано)  | Короткий день (спать допоздна)   |
|-----------------------|---|--|
| Работать усердно      | $p$ (найти нефть) = 10%<br>$p$ (не найти нефть) = 90%<br>Ожидаемое значение =<br>$= (0,1 \times 10 \text{ млн дол.}) +$<br>$+ 0,9 \times (-0,2 \text{ млн дол.}) =$<br>$= 820 \text{ 000 дол.}$ | $p$ (найти нефть) = 5%<br>$p$ (не найти нефть) = 95%<br>Ожидаемое значение =<br>$= (0,05 \times 10 \text{ млн дол.}) +$<br>$+ 0,95 \times (-0,2 \text{ млн дол.}) =$<br>$= 310 \text{ 000 дол.}$ |
| Работать с прохладцей | $p$ (найти нефть) = 1%<br>$p$ (не найти нефть) = 99%<br>Ожидаемое значение =<br>$= (0,01 \times 10 \text{ млн дол.}) +$<br>$+ 0,99 \times (-0,2 \text{ млн дол.}) = -98 \text{ 000 дол.}$       | $p$ (найти нефть) = 0%<br>$p$ (не найти нефть) = 100%<br>Ожидаемое значение =<br>$= -20 \text{ 000 дол.}$  |

\*  $p$  — вероятность.

ности и длительности ваших усилий (см. табл. 5.3). Включив в дерево решений вероятности разных исходов, мы получим ожидаемое значение интересующих нас результатов (см. рис. 5.7).

Дерево решений, дополненное значениями вероятностей и ожидаемых результатов, помогает принимать решения. Например, ожидаемое значение ветви дерева «вставай рано — работай усердно» составляет 820 тыс. дол. — больше, чем у любой другой, так что, если вы хотите разбогатеть, нужно следовать этим путем. Но если вам не хватает энергии, чтобы одновременно вставать рано и работать упорно, то уж лучше

**Рисунок 5.7. Дерево решений с ожидаемыми значениями (EV) результатов (дол.)**



вставать поздно и работать усердно, чем вставать рано и работать кое-как, — лучше на 408 тыс. дол. ожидаемого дохода. Короче говоря, приписав разным ветвям дерева решений ожидаемые значения дохода, мы получаем возможность проранжировать различные исходы, сравнить их и выбрать наилучший путь.

## Приведенная стоимость денег

Последним компонентом техники подготовки решений является учет времени при оценке экономических результатов. Время — это деньги. Легко сообразить, что сегодняшний доллар можно инвестировать и через год получить его назад с известным прибавлением. Так что сегодняшний доллар ценнее, чем такой же доллар через год.

### Оценка будущей стоимости: метод сложных процентов

Чтобы определить ценность сегодняшнего доллара через год, т.е. его будущую стоимость (future value,  $FV$ ), будем исходить из того, что через год мы получим назад тот же доллар плюс некую прибыль или доход. Эту величину можно вычислить, умножая инвестированную сумму на процентную ставку ( $r$ ), если мы вкладываем деньги в облигации, или на требуемую доходность, если мы вкладываем в акции. По прошествии года мы получим в  $(1 + r)$  раз больше, чем вложили.

Та же логика работает, если мы вкладываем больше чем на год. Через два года мы получим в  $(1 + r)$  раз больше денег, чем вложили в конце первого года, *когда мы изъяли деньги, накопленные за первый год, и реинвестировали их по той же ставке на второй год*. Это означает, что через два года сумма наших вложений дважды увеличится в  $(1 + r)$  раз. Таким же образом можно посчитать доход через три года и т.п. К счастью, математика позволяет сделать запись достаточно лаконичной и простой. Будущая стоимость одного доллара, инвестированного сегодня по ставке  $r$ , составит

в первый год:  $FV = 1,00 \text{ дол.} \times (1 + r) = (1 + r) \text{ дол.},$

во второй год:  $FV = 1,00 \text{ дол.} \times (1 + r) \times (1 + r) = (1 + r)^2 \text{ дол.},$

в третий год:  $FV = 1,00 \text{ дол.} \times (1 + r) \times (1 + r) \times (1 + r) = (1 + r)^3 \text{ дол.}$

### Дисконтирование будущей стоимости

Для тех, кто принимает решение, больший интерес представляет оценка сегодняшней стоимости будущих денег. Поскольку практически всякое инвестирование сопряжено с упущенными альтернативными возможностями, нужно уметь вычислять приведенную стоимость денег. Чем

ждать, когда реализуются будущие доходы, попробуем оценить *приведенную стоимость* будущих доходов при разных направлениях вложений. Дисконтируя все будущие доходы к их текущей стоимости, можно сопоставить разные варианты инвестирования на равной основе.

При дисконтировании мы используем вычисления, обратные тем, которыми пользовались при расчете сложных процентов роста, — делим будущую стоимость денег на показатель процента. Приведенная стоимость (present value,  $PV$ ) будущей стоимости ( $FV$ ) вычисляется так:

$$PV_1 = \frac{1 \text{ дол.}}{(1 + r)},$$

$$PV_2 = \frac{1 \text{ дол.}}{(1 + r) \times (1 + r)} = \frac{1 \text{ дол.}}{(1 + r)^2},$$

$$PV_3 = \frac{1 \text{ дол.}}{(1 + r) \times (1 + r) \times (1 + r)} = \frac{1 \text{ дол.}}{(1 + r)^3},$$

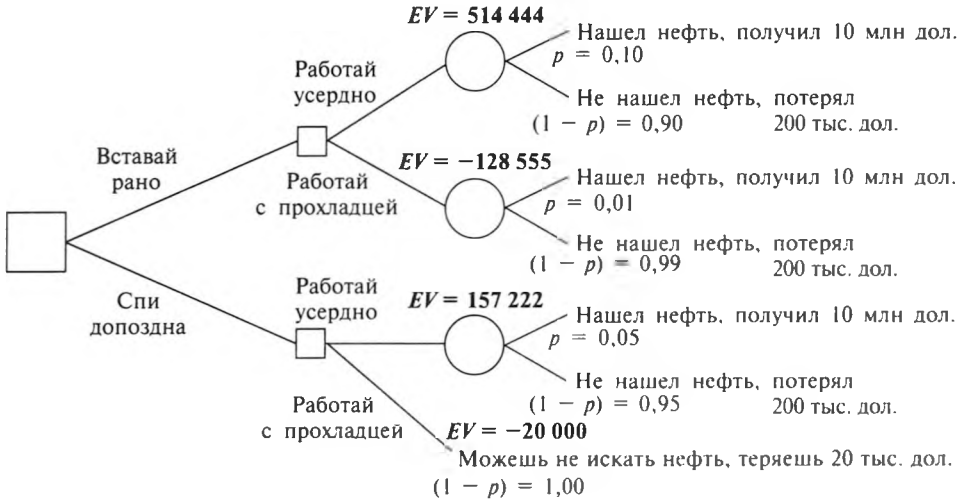
где  $PV_1$  — приведенная стоимость будущей стоимости по прошествии первого года,  $PV_2$  — второго года, а  $PV_3$  — третьего года.

Вернемся к дереву решений, направленных на выполнение совета Ж.Поля Гетти, и посмотрим, что изменит использование приведенных значений стоимости. Предположим, что средства на поиск нефти расходуются сразу же. Если мы находим нефть, все вложения в нефтеразведку немедленно покрываются, а доходы от продажи добытой нефти начинают поступать через два года (нефтяной компании, купившей права на добычу, нужно время для выплаты платежей). Чтобы учесть все эти разбросанные во времени платежи и поступления, нужно привести все суммы к текущим деньгам. Условимся еще, что ставка<sup>4</sup> будет равна 20%

**Таблица 5.4. Ожидаемая приведенная стоимость и ожидаемое значение результатов решения «когда вставать и как работать»**

|                       | Длинный день (вставать рано)  | Короткий день (спать допоздна)   |
|-----------------------|---|--|
| Работать усердно      | $p$ (найти нефть) = 10%<br>$p$ (не найти нефть) = 90%<br>Ожидаемая стоимость = 820 000 дол.<br>Ожидаемая приведенная стоимость =<br>$= (0,1 \times 10 \text{ млн дол.})/1,2^2 +$<br>$+ 0,9 \times (-0,2 \text{ млн дол.}) = 514 444 \text{ дол.}$   | $p$ (найти нефть) = 5%<br>$p$ (не найти нефть) = 95%<br>Ожидаемая стоимость = 310 000 дол.<br>Ожидаемая приведенная стоимость =<br>$= (0,05 \times 10 \text{ млн дол.})/1,2^2 +$<br>$+ 0,95 \times (-0,2 \text{ млн дол.}) = 157 222 \text{ дол.}$ |
| Работать с прохладцей | $p$ (найти нефть) = 1%<br>$p$ (не найти нефть) = 99%<br>Ожидаемая стоимость = -98 000 дол.<br>Ожидаемая приведенная стоимость =<br>$= (0,01 \times 10 \text{ млн дол.})/1,2^2 +$<br>$+ 0,99 \times (-0,2 \text{ млн дол.}) = -128 555 \text{ дол.}$ | $p$ (найти нефть) = 0%<br>$p$ (не найти нефть) = 100%<br>Ожидаемая стоимость = -20 000 дол.<br>Ожидаемая приведенная стоимость =<br>$= -20 000 \text{ дол.}$   |

**Рисунок 5.8. Дерево решений с ожидаемыми значениями (EV) приведенных результатов (дол.)**



(у тех, кто ищет нефть, всегда есть масса очень прибыльных альтернативных вариантов инвестирования).

В таблице 5.4 показано, что, когда мы приводим все будущие деньги к текущей стоимости, выгодность результатов оказывается не столь уж значительной. Причина в том, что будущую прибыль в 10 млн дол. нужно дисконтировать за период более двух лет, тогда как убытки должны быть признаны немедленно. Благодаря процессу дисконтирования мы получаем дополнительную информацию для оценки разумности наших решений (см. рис. 5.8).

Модернизированное дерево решений не показывает изменения относительных выгод одной ветви перед другой. Лучшим способом разбогатеть по-прежнему остается принцип «вставай рано, работай усердно». Но теперь у нас есть основания для уверенности, что мы корректно сравниваем привлекательность разных путей к богатству, т.е. складываем яблоки с яблоками, а не яблоки с картошкой.

## Анализ решений: за и против

Решение использовать описанную нами выше технику анализа не является простым и однозначным<sup>5</sup>. Нужно взвесить потенциальные выгоды и издержки от такого решения. Очевидно, что само использование этих методов способствует более рациональному и целостному пониманию проблем. Создаваемая ими ясность стимулирует тщательный сбор информации и помогает при обсуждении альтернативных вариантов. Одна-

ко этот подход требует, чтобы была возможность оценить вероятность разных результатов и чтобы сами результаты могли быть представлены в количественном выражении. Для построения нужного для анализа дерева решений требуется немало времени и способностей. А что, если квантификация результатов невозможна? Чем больше приходится гадать о значении вероятностей, ставок дисконтирования и альтернативных результатов, тем меньше приведенная денежная стоимость может помочь в принятии решения. Все как в поговорке: «Хлам на входе, хлам на выходе»<sup>6</sup>. Наконец, разные люди будут по-разному интерпретировать результаты, а наши методы такой возможности не дают. Например, проведя полный анализ на основе дерева решений, можно принять оптимальное решение о размещении большой свалки ядовитых отходов. Но, если выбранное место будет рядом с вашим загородным домом, вы иначе оцените качество решения, чем менеджер, офис которого расположен в сотнях километров от этого места. Нет сомнения, что выбор одного из вариантов решения сильно зависит от использованных критериев оценки.

### **Пример:**

#### **Стратегия захвата корпорации Conrail**

В начале октября 1996 г. корпорация CSX наносила последние штрихи на план приобретения корпорации Conrail, результатом чего должно было стать появление крупнейшей железной дороги на востоке США. Корпорация Conrail была создана правительством США в начале 1970-х гг. из обломков нескольких обанкротившихся железных дорог, крупнейшей из которых была Penn Central. К началу 1980-х гг. Conrail являла собой образец финансового благополучия. Администрация Рейгана намеревалась продать ее компании Norfolk Southern, но конгресс и руководство Conrail настояли на проведении открытых торгов. В 1986 г. компания стала независимой публичной корпорацией. Norfolk Southern годами не оставляла попытки завладеть корпорацией Conrail и последний раз (в сентябре 1996 г.) тайно предложила ей по 101 дол. за акцию (при рыночной котировке около 70 дол.). Но руководство Conrail решило продать фирму корпорации CSX, главному конкуренту Norfolk Southern, потому что рассчитывало, что при таком варианте новая фирма будет более конкурентоспособной и сильной. Компании Conrail и CSX полагали, что в результате их слияния синергия умножит силу новой фирмы и увеличит совместный ежегодный доход на 550 млн дол.

Джон Сноу, генеральный директор CSX, согласовал многие условия приобретения Conrail. Осталось только договориться о цене. Учитывая заинтересованность Norfolk Southern в аналогичной сделке, Сноу понимал, что цена и другие условия приобретения сильно повлияют на ее решение принять участие в борьбе за Conrail. Хотя Conrail согласилась предпринять ряд защитных мер<sup>7</sup>, чтобы сохранить себя для CSX, не

могло быть никаких гарантий, что Norfolk Southern не попытается перехватить компанию.

Предположим, что Джон Сноу сопоставлял две альтернативные стратегии покупки компании.

- *Начать с предложения небольшой цены.* Если для начала предложить невысокую цену, то чистая приведенная стоимость (net present value, NPV) приобретения окажется для CSX очень высокой, но та же самая причина подтолкнет Norfolk к участию в торгах. Предположим, что при начальной невысокой цене Norfolk с вероятностью 95% вступит в состязание за Conrail, а с вероятностью 5% воздержится от этого.
- *Начать с предложения высокой начальной цены.* Если сразу предложить большие деньги, то чистая приведенная стоимость приобретения будет для CSX менее высокой, но зато это может удержать Norfolk от борьбы за компанию. Предположим, что при начальной высокой цене Norfolk с вероятностью 40% вступит в состязание за Conrail, а с вероятностью 60% воздержится от этого.

Аналитики пришли к выводу, что, если Norfolk вступит в состязание за Conrail, возможны три варианта развития событий.

- *Начнется борьба за компанию.* По этому сценарию между компаниями Norfolk и CSX начнется борьба либо на формальных торгах, если их объявят директора Conrail, либо de facto, поскольку компании попытаются переторговать друг друга. Компания CSX крупнее, чем Norfolk, но аналитики полагают, что у Norfolk толще запас наличных и больше неиспользованных возможностей взять кредит для финансирования поглощения. Поэтому можно предположить, что в ходе аукциона победит Norfolk. CSX при этом достанется 300 млн дол. в виде отступного плюс 500 млн дол. прибыли от принадлежащих ей акций Conrail, так что в сумме величина NPV в рамках стратегии «высокой начальной цены» составит 800 млн дол. Если следовать стратегии «низкой начальной цены», то суммарный доход от сделки составит только 400 млн дол.
- *Защита сработала: CSX покупает Conrail.* Есть небольшая вероятность, что тщательно разработанное соглашение защитит операцию по покупке Conrail и она достанется CSX при любых предложениях со стороны Norfolk. При таком варианте в случае высокой начальной цены NPV составит только 200 млн дол., а в случае низкой начальной цены — 1 млрд дол.
- *Вмешательство правительства.* Комитет по наземному транспорту Правительства США может под флагом защиты общественных интересов расстроить любые планы поглощения и провести любую сделку. Аналитики считают, что комитет не захочет принимать сторону ни одной из компаний-претендентов, а просто разделит Conrail между ними.



Предположим, что в случае высокой начальной цены *NPV* компании CSX составит 900 млн дол., а в случае низкой начальной цены — 1 млрд дол.

Пусть вероятность аукциона равна 40%, вероятность того, что сработает защита от Norfolk, — 40%, а вероятность правительственного вмешательства — 20%. Если компания Norfolk Southern не станет участвовать в борьбе за Conrail, то *NPV* для компании CSX составит при низкой начальной цене 1,5 млрд дол., а при высокой начальной цене — 1,0 млрд дол.

На рисунке 5.9 представлены дерево решений, вероятности и ожидаемая денежная стоимость (*EMV*) разных вариантов решения. Анализ показывает, что при высокой начальной цене ожидаемая денежная стоимость (832 млн дол.) выше, чем при низкой начальной цене (797 млн дол.). Дерево позволяет понять, почему: если удастся сделать так, чтобы Norfolk Southern не участвовала в борьбе за Conrail, ожидаемая денежная стоимость для CSX будет намного выше, чем при состязании с Norfolk. Так что в соответствии с результатами исходного количественного анализа Джон Сноу должен был бы начать борьбу за Conrail с предложения высокой начальной цены.

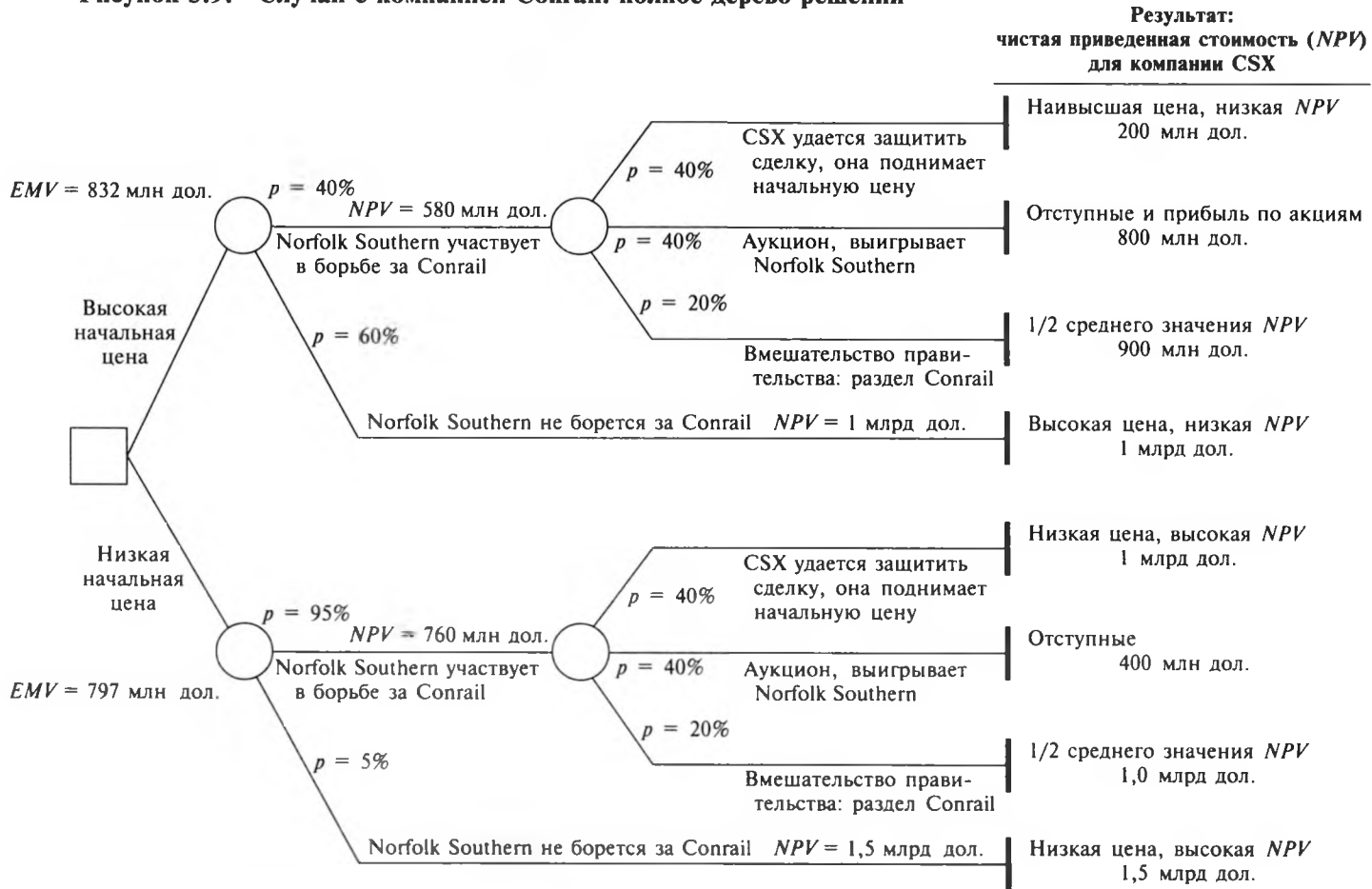
Можно сделать еще один шаг и поиграть значениями вероятностей, чтобы оценить чувствительность рекомендаций к изменениям исходных предположений. В таблице 5.5 дан пример такого анализа чувствительности (затемненные строки относятся к базовому варианту сценария, представленному в дереве решений).

Из таблицы следует, что ожидаемая денежная стоимость для каждой стратегии очень чувствительна к изменению вероятности того, что Norfolk станет участвовать в борьбе за Conrail. Чем вероятнее ее участие, тем ниже значение *EMV* для компании CSX. Если вероятность участия Norfolk хоть в малой степени недооценена, тогда почти заведомо выигрышной будет стратегия низкой начальной цены.

В нашем анализе мы еще не учитывали возможных действий мыслящего и рационального соперника. Дерево решений построено из предположения, что Norfolk Southern будет вести себя благожелательно, в крайнем случае — нейтрально. Но если есть вероятность, что Norfolk сделает попытку захватить Conrail почти любой ценой, тогда схема решений и событий решительно изменится, а ставки существенно возрастут. В такой ситуации аналитикам CSX придется подходить к проблеме *стратегически*, как поступает шахматист, оценивающий возможные ходы противника и свою реакцию на них. В решении такого рода проблем нам может помочь *теория игр*. К сожалению, теория игр не входит в наш краткий курс, но стоит отметить — чтобы поднять интерес к проблеме, — что теория игр позволяет смоделировать один известный при захвате другой фирмы результат — «дилемму узника», когда проигрывают оба конкурента.

15 октября 1996 г. корпорация CSX объявила об условиях слияния с Conrail. 26 октября компания Norfolk Southern ответила предложением

Рисунок 5.9. Случай с компанией Conrail: полное дерево решений



**Таблица 5.5. Компания CSX: ожидаемая денежная стоимость попыток присоединить Conrail при двух вариантах стратегии и разных значениях вероятности противодействия со стороны Norfolk Southern**

| Высокая начальная цена                   |   | Низкая начальная цена                    |   |
|--|---|--|---|
| Вероятность участия Norfolk Southern (%) | Ожидаемая денежная стоимость (млн дол.) | Вероятность участия Norfolk Southern (%) | Ожидаемая денежная стоимость (млн дол.) |
| 100                                      | 760                                     | 60                                       | 748                                     |
| 85                                       | 717                                     | 55                                       | 769                                     |
| 90                                       | 834                                     | 50                                       | 790                                     |
| 85                                       | 871                                     | 45                                       | 811                                     |
| 80                                       | 908                                     | 40                                       | 832                                     |
| 75                                       | 945                                     | 35                                       | 853                                     |
| 70                                       | 982                                     | 30                                       | 874                                     |

Примечание: Затемненные строки содержат оценки, на основе которых построено дерево решений на рисунке 5.10.

более выгодных условий слияния. CSX подняла цену, а в ответ Norfolk подняла их еще выше. Наконец, Комитет по наземному транспорту Правительства США дал знать, что он предпочитает дружественный раздел компании Conrail между CSX и Norfolk. Последние провели переговоры и согласились, что покупателем будет CSX, но при этом она сразу продает половину Conrail компании Norfolk. 9 марта 1997 г. компания Conrail утвердила свой переход под крышу CSX за 10,5 млрд дол., что было на 60% выше рыночной цены перед началом торгов. По условиям соглашения примерно половина Conrail была продана компании Norfolk. В результате объявления исхода торгов цена акций CSX выросла.

Этот пример борьбы за приобретение компании Conrail позволяет кое-что понять относительно использования количественных методов при подготовке решений. Речь идет о следующем.

- Точность мышления требует точности анализа. Принимая решения, можно опираться на веру, надежду и на понимание. Последнее предпочтительно.
- Не существует единственно правильных ответов. Достаточно того, чтобы мы избегали ложных ответов, возникающих из-за неверного понимания причинно-следственных связей, вероятностных характеристик событий и неумения считать будущие деньги.
- Количественные методы позволяют прояснить ключевые моменты решений, которые в противном случае остаются чисто интуитивными. В бизнесе редко бывает так, чтобы крупные неудачи оказывались результатом множества мелких просчетов. Причиндой, как правило, являются несколько крупных ошибок. Методы количественного ана-

лиза помогают в понимании вещей, которые на самом деле должны получиться как следует, чтобы весь проект завершился успехом.

### **Рекомендуемая литература**

*Bodily S.E.* Modern Decision Making: A Guide to Modeling with Decision Support Systems. New York: McGraw-Hill, 1985.

*Raiffa H.* Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.

*Thaler R.H.* The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992.

## Глава 6

# Экономическая теория

Люди-практики, считающие себя совершенно неподверженными интеллектуальным влияниям, обычно попадают в рабство к какому-нибудь экономисту прошлого. Безумцы, стоящие у власти, которые слышат голоса с неба, извлекают свои сумасбродные идеи из творений какого-нибудь академического писателя, сочинявшего несколько лет назад.

*Джон Мейнард Кейнс*

Джон М. Кейнс относился к числу тех экономистов, которые никак не склонны недооценивать своего влияния на практиков и стоящих у власти. Скорее всего, он считал тех, кто не интересовался его мнением и не слушал его советов, просто сумасшедшими. Но даже вкусивший прижизненной славы и признания Кейнс был бы поражен непрерывными спорами по поводу его идей и их влиятельности. Можно с уверенностью утверждать, что после смерти Кейнса в 1946 г. его макроэкономическая теория оставалась в центре дебатов о роли государства во внутренней экономической политике и в управлении мировым хозяйством.

Чтобы разобраться в таких вопросах, как сбалансированный бюджет, политика Федеральной резервной системы и установление процентных ставок, нужно иметь представление о двух главных противоборствующих направлениях в современной экономической теории — кейнсианстве и монетаризме. Значительная часть экономических теорий опирается на изощренный математический аппарат и достаточно сложные наборы гипотез, но их основные моменты вполне доступны пониманию. При чтении этой главы важно не упускать из виду следующее. Во-первых, экономическая теория бывает крайне полезна для понимания того, что происходит на финансовых рынках, в промышленности, или того, как фирмы добиваются повышения привлекательности своих акций. Во-вторых, по многим экономическим проблемам существует значительный разброс мнений. Но хотя предметом разногласий являются как раз прак-

тические результаты той или иной политики, это не мешает нам использовать теоретическую схему для получения экономических прогнозов и повышения качества принимаемых решений. Отнесемся к экономической теории как к карте, помогающей верно определить направление, хотя и не содержащей точного адреса. Наконец, как утверждает Кейнс в тексте, вынесенном нами в эпиграф этой главы, значительная часть наших идей, политических идеалов и намерений имеет источником теории экономистов, многие из которых давно и прочно забыты.

В экономической теории обычно выделяют две области: макроэкономику и микроэкономику. *Макроэкономика* рассматривает экономику в целом, отвечая или пытаясь ответить на вопросы о том, сколь быстро она растёт, каковы темпы инфляции и безработицы, какие факторы определяют уровень процентных ставок и валютного курса. Предметом *микроэкономики* является организация домашнего хозяйства, фирмы и отрасли: например, как устанавливается цена на производимую продукцию, что определяет прибыль компании, как люди распределяют свои ограниченные средства между почти безграничными потребностями, желаниями и возможностями. Здесь мы не станем заниматься всеми этими вопросами. Мы только определим рамки, позволяющие рассуждать как о них, так и о множестве других важных предметов.

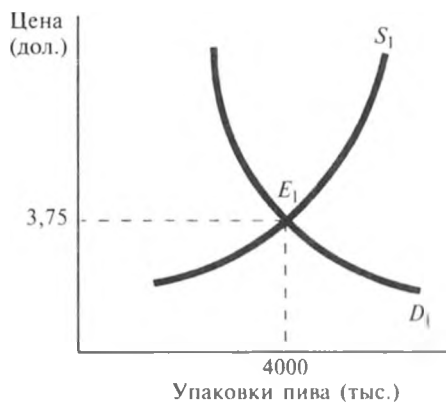
Микроэкономика представляет собой хорошую стартовую точку, потому что спрос и предложение — базовые микроэкономические концепции — будут использованы для объяснения макроэкономических проблем. Такое начало логично и потому, что основные законы рынков раскрываются именно в микроэкономическом разделе теории.

## Микроэкономика

В микроэкономической теории часто рассматриваются вопросы выбора. Сколько должна производить моя компания? По какой цене это продавать? Сколько нам удастся продать? Эти решения не берутся с потолка. На них влияют сотни и тысячи факторов, которые можно свести к нескольким ключевым. К тому же эти факторы часто взаимодействуют друг с другом. Например, на решение о ценах влияют факторы, определяющие себестоимость производства, величина платежеспособного покупательского спроса и наличие заменителей, или субститутов. Для учета всех этих факторов и их взаимодействия экономисты со времен Альфреда Маршалла, британского экономиста XIX в., используют метод анализа спроса и предложения.

### Спрос и предложение

Графики, таблицы и уравнения, выражающие связь между спросом и предложением, обобщают влияние тех рыночных сил или факторов,

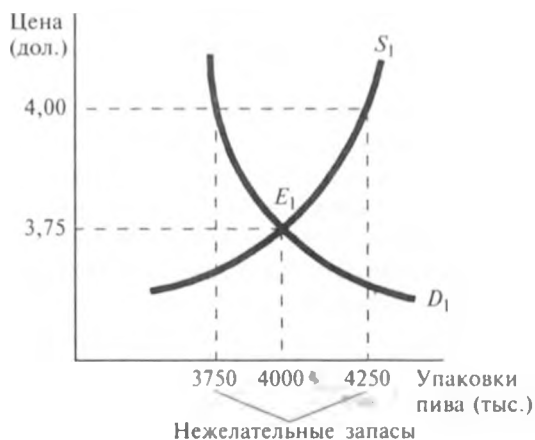
**Рисунок 6.1. Спрос и предложение пива**

ретной продукции. В нашем примере такой продукцией являются упаковки, содержащие по шесть бутылочек пива. Цена такой упаковки равна 3,75 дол., а объем производства — 4 млн упаковок (не забывайте, что речь идет обо всем рынке пива, так что количество, скорее всего, занижено). Такое сочетание цены и объема производства определяет точку рыночного равновесия (точка  $E_1$  на рис. 6.1). Это важное обстоятельство. Точка равновесия отвечает такому положению на рынке, когда отсутствуют силы, способные изменить цену или количество. Пока все факторы остаются неизменными, пивовары будут производить 4 млн упаковок, а потребители будут их покупать по цене 3,75 дол. Это точка расчистки, или клиринга рынка, потому что весь произведенный товар оказывается проданным, и каждый, кто способен выложить за шесть бутылочек 3,75 дол., получит свою упаковку.

Что случится, если производители попытаются установить цену, отличную от цены равновесия, скажем 4,00 дол. (см. рис. 6.2)? Производители захотят по этой цене продать больше, чем 4 млн упаковок. Раз они за каждую упаковку получают больше, то и произведут больше — 4,25 млн. Но при более высокой цене потребители купят меньше 4 млн упаковок, скажем 3,75 млн. Что случится с оставшимися упаковками, а их 500 тыс.? Рынок окажется нерасчи-

которые определяют и цену, и количество конкретных благ, товаров или услуг. На рисунке 6.1 изображены типичные кривые спроса и предложения. Прежде чем детально углубиться в изучение факторов, определяющих их форму и положение, познакомимся с тем, какие выводы можно сделать из этих кривых и на чем эти выводы основываются. Овладеем для начала схемой, а содержание ей мы придадим позже.

Пересечение обеих кривых отражает взаимосвязь всех сил, действующих на рынке данной конкрет-

**Рисунок 6.2. Временное неравновесие**

шенным, а у пивоваров возникнут нежелательные запасы. Когда запасы увеличатся, пивовары уменьшат производство и цену. Они сократят производство, потому что запасы и так чрезмерны, а цены снизят как раз для того, чтобы эти запасы распродать. Когда цена упадет, сбыт вырастет, и в конечном итоге рынок опять расчислится. По какой цене? Мы уже знаем: по цене равновесия, а именно по 3,75 дол. за упаковку.

А если случится нечто такое, что изменит равновесие? Тогда произойдет сдвиг кривой спроса (см. рис. 6.3).

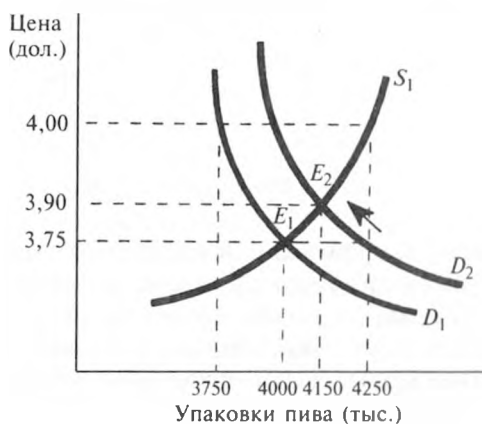
Сдвиг кривой спроса вверх говорит о том, что теперь потребители хотят и могут купить большее количество упаковок пива по любой цене, которую установят пивовары. Возможны разные причины такого явления: рост уровня доходов, в результате которого повышается спрос потребителей на все подряд; рост цен на вина и крепкие спиртные напитки, в связи с чем потребители пытаются заменить их пивом; наконец, снижение цен на пиццу, в результате чего ее потребление растет, а ее нужно чем-то запивать. В тот момент, когда спрос уже изменился, пивовары все еще производят только 4 млн упаковок и продают их по 3,75 дол., хотя потребители уже предъявляют спрос на 4,25 млн упаковок. Запасы продукции у пивоваров сокращаются, и некоторые потребители не могут купить столько пива, сколько им нужно.

Эти изменения сигнализируют пивоварам о двух вещах: пора увеличивать цены и производство. При повышении цены на пиво часть дополнительного (по старой цене) спроса на него исчезает, и в конце концов опять возникает равновесие между количеством производимого и покупаемого пива. Рынок приходит в состояние нового равновесия при цене 3,90 дол. за упаковку и производстве 4,15 млн упаковок. Заметьте, что новое равновесие устанавливается при более высоких значениях цены и предложения, потому что имело место повышение спроса. Это — изменение равновесия в результате изменения спроса. Оно отличается от временного изменения, созданного неудачной попыткой производителей продавать больше пива по более высокой цене, когда фундаментальные рыночные силы оставались неизменными.

Что же определяет форму и положение кривых спроса и предложения? Мы уже отмечали ряд основных факторов. Это:

- уровень доходов потребителей;
- цены замещающих товаров (субститутов);

Рисунок 6.3. Сдвиг спроса





- цены сопутствующих товаров;
- вкусы, стиль и мода, которые определяют покупательские предпочтения.

В общем, с ростом доходов, цен замещающих товаров и покупательских предпочтений спрос повышается и кривая спроса смещается вправо, потому что эти три фактора непосредственно связаны с величиной спроса. Что касается сопутствующих товаров, то здесь соотношение обратное. Когда их цена растет, спрос падает. В нашем примере пицца являлась товаром, сопутствующим пиву, потому что при падении цен на пиццу спрос на пиво увеличился. Если бы пицца подорожала, спрос на пиво сократился бы.

Кривая предложения также интуитивно понятна: она отражает производственные издержки. Для многих отраслей действует правило: при достижении определенного объема производства стоимость дополнительной единицы продукции возрастает. Иными словами, если пивовару производство миллионной упаковки пива будет стоить 3,00 дол, то выпуск еще одной обойдется уже в 3,02 дол. Экономисты называют расходы на производство дополнительной единицы продукции *маргинальными (предельными) издержками*. Поскольку маргинальные издержки растут вместе с увеличением объема производства, поставщики готовы расширять производство, только повышая цену. Это и есть причина того, что кривая предложения направлена вправо и вверх.

Какие факторы определяют форму и положение кривой? Те же самые, что воздействуют на себестоимость. Ключевыми компонентами производственных расходов являются цены и доступность рабочей силы и материалов. Так что, если цены на хмель и ячмень растут, пивовары готовы произвести прежнее количество пива только в том случае, если его цена также вырастет. На кривую предложения влияет и более тонкий фактор — альтернативные расходы, возникающие при производстве замещающего (альтернативного) товара. Альтернативные расходы — это второе по прибыльности применение имеющихся ресурсов. Что случится, если ресурсы, нужные для изготовления пива, удастся использовать для производства безалкогольных напитков и цена их будет возрастать? Пивовары сравнят имеющиеся варианты и переключатся на выпуск безалкогольных напитков, поскольку они стоят дороже и приносят большую прибыль. Это сдвинет кривую предложения пива вверх и влево и уменьшит объем его производства. Цена пива вырастет (см. рис. 6.4).

Мы всё чрезвычайно упростили, но намеченная здесь общая схема весьма полезна. Это инструмент анализа, позволяющий производителям быстро оценивать влияние рыночных изменений. Такую схему могут использовать и политики для оценки того, какое действие окажут изменения законов, регулирования, налогов, субсидий и тарифов. Более того, эта схема является отражением важной научной концепции. Обозначенный нами механизм взаимосвязи между ценой, производством и спросом и есть то самое, что Адам Смит назвал «невидимой рукой Провидения» в

своей классической книге «The Wealth of Nations», изданной в 1776 г. В рыночной системе распределение ресурсов зависит от изменения цен.

### Отраслевой пример

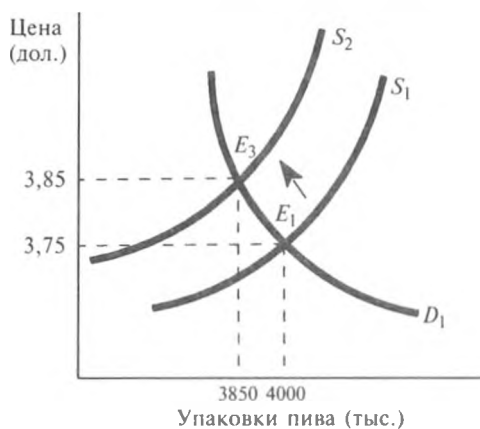
Давайте для наглядности проанализируем, как существенное изменение экономической политики ведет к значительным изменениям в деятельности какой-либо отрасли. Например, поговорим о предоставлении услуг дальней телефонной связи и посмотрим, как подействовало на эту отрасль решение восстановить конкуренцию в данном секторе услуг и отказаться от регулирования соответствующих цен.

До 1 января 1984 г. в США только компания AT&T предоставляла услуги дальней телефонной связи. Ни одна другая компания просто не имела права оказывать такие услуги. AT&T обладала монополией. Она оставалась единственной в данной отрасли.

Будучи монополистом, AT&T могла установить наивысшую цену за услуги дальней телефонной связи, чтобы максимизировать свою прибыль. Чтобы определить конкретное значение цены, AT&T нужно было оценить свои маргинальные, или предельные, издержки и предельные доходы и поддерживать такой объем предоставляемых услуг, чтобы эти две величины оказались равными. Мы уже дали определение предельных расходов. *Предельные доходы* равны изменению доходов фирмы в результате сбыта еще одной единицы продукции. Продажа дополнительной единицы продукции обычно означает снижение цен. Таким образом, предельный доход равен чистому результату от продажи последней единицы продукции и снижения цен на все предшествующие. Пока предельные доходы превышают предельные издержки, для фирмы есть смысл наращивать производство и сбыт.

Как монополист, AT&T обладала громадной властью на рынке. Обычно компания получает такую власть в результате того, что она научилась производить продукцию или услуги, которые никто больше производить не в состоянии. Компания Intel не является монополистом по закону, но ее положение на рынке микропроцессоров близко к тому, которое мог бы иметь монополист. Господство Intel настолько основательно, что она устанавливает цены для всей отрасли. В результате ее норма прибыли превышает 60%. Этого положения компания добилась благодаря технологическому превосходству и искусному маркетингу. Так же и программы, которые нужны потребителям, рассчитаны на процессоры Intel, и

Рисунок 6.4. Сдвиг предложения



ни одна фирма не может предложить ничего сопоставимого. Единственное, что остается для других фирм, — это ценовая конкуренция, но в результате у них ниже прибыли и меньше возможностей для создания новой продукции. Intel использует прибыль, чтобы сохранить отрыв от конкурентов.

Компания AT&T в отличие от Intel получила свою монопольную власть не благодаря техническому и рыночному превосходству. Эту власть ей предоставило правительство, потому что считало, что единственный поставщик услуг в области дальней телефонной связи выгоден обществу. До недавнего времени предоставление телефонных услуг требовало наличия проводной или кабельной связи. Считалось расточительством иметь параллельные кабели, тем более что компания, уже создавшая свои линии связи, могла манипулировать ценами таким образом, чтобы не допустить конкурентов на рынок. Расходы на строительство телефонной сети были настолько велики, что для выхода на рынок каждому любителю большой прибыли пришлось бы пойти на значительные капиталовложения. Компания, уже оказывающая услуги телефонной связи, могла временно снизить цены, чтобы отвалить конкурента или нанести ему ущерб. Такого рода ситуации считались образцом естественной монополии, и решение видели в том, чтобы позволить существовать этой естественной, но регулируемой монополии.

Чтобы ограничить прибыль монополиста, регулирующие органы установили цены на уровне ниже того, который обеспечивает максимизацию прибыли. Регулирование дальней телефонной связи осуществляла Федеральная комиссия по коммуникациям. Задачей комиссии было установление такой цены, чтобы акционеры AT&T могли получать разумный доход по акциям, соответствующий их риску. В силу такой организации цены на услуги междугородной и международной телефонной связи оставались достаточно стабильными. Любые изменения цены требовали утверждения регулирующим агентством. При этом компания должна была доказать, что либо изменились ее расходы и это вызвало сдвиг кривой предложения, либо акционеры требуют повышения дохода по акциям.

Все резко изменилось в результате дерегулирования. Отрасль телекоммуникаций целиком была подвергнута радикальной перестройке. Главным фактором перемен стало появление новых технологий, сделавших возможными альтернативные методы передачи сигнала. Искусственные спутники, использование ультракоротковолнового диапазона и другие технологии означали, что можно обойтись без наземных кабельных или проводных сетей и что услуги дальней связи открылись для конкуренции.

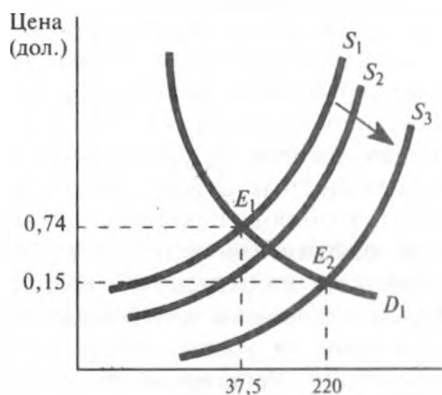
Когда компании произвели инвестиции, необходимые для выхода на рынок, многое изменилось. Прежде всего, упали цены и прибыли. Появление конкурентов подтолкнуло AT&T к снижению цен, которое должно было сохранить ее долю на рынке. Когда цены упали, резко вырос спрос на услуги дальней связи. С появлением конкуренции существенно

возросло предложение (кривая предложения сдвинулась вниз и вправо). Новое равновесие установилось при более низкой цене и большем объеме услуг. Но на этом изменения не прекратились. Конкуренты, включая AT&T, начали предлагать более широкие и более высокого качества услуги. Отраслевые компании под давлением все той же конкуренции стали энергично внедрять новые технологии, обеспечивавшие сокращение издержек. С падением издержек кривая предложения сдвинулась еще дальше вправо и вниз (см. рис. 6.5), цены снизились и спрос на услуги вырос. Таким образом, к 1997 г.

на рынке действовали сотни операторов дальней связи и цена за минуту составляла около 0,15 дол. Объем спроса по этой цене достигал 220 млн, тогда как при цене 0,74 дол. за минуту объем спроса составлял только 37,5 млн абонентов.

Из случая с AT&T следует извлечь ряд уроков. Когда фирма способна получить конкурентные преимущества, она в состоянии повысить цены и прибыль. В сущности, мерой ее конкурентного превосходства является сравнение ее прибыльности с прибыльностью фирм в более конкурентных отраслях. Когда уровень цен остается высоким благодаря регулированию или монопольным правам, объем производства оказывается ниже, чем в более конкурентных отраслях. Высокие прибыли привлекают конкурентов. Чтобы сохранить свою прибыль, фирма-монополист или захватившая львиную долю рынка компания должна как-то охранять отрасль от появления конкурентов. Препятствием для входа на отраслевой рынок может быть либо регулирование (как в случае с AT&T), либо технологическое превосходство ведущей компании (как в случае с Intel). Препятствовать входу на рынок способны и многие другие факторы. Но сейчас речь идет о том, что фирмы, стремящиеся сохранить высокий уровень прибыльности, пытаются не допустить конкурентов на рынок, хотя высокая прибыль делает его крайне притягательным.

**Рисунок 6.5. Воздействие дерегулирования**



Спрос на услуги дальней связи (млн абонентов)

## Макроэкономика

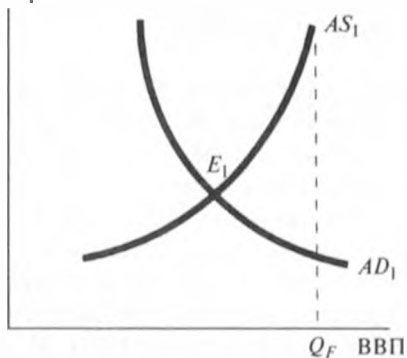
Предметом микроэкономики являются решения отдельных людей и компаний, а макроэкономика занимается агрегированными показателями хозяйственной жизни. Когда люди спрашивают о состоянии экономики

или фондового рынка, они обычно имеют в виду значение макроэкономических показателей. Предметом макроэкономики являются безработица, инфляция, рост, процентные ставки и политика государства, нацеленная на их регулирование. Поскольку воздействие политики в конечном итоге зависит от поведения отдельных людей и компаний, макроэкономика не в силах игнорировать микроэкономический анализ. Это особенно верно в тех случаях, когда кто-либо пытается моделировать развитие хозяйства. Здесь мы этим заниматься не будем. Вместо этого познакомимся с основными макроэкономическими отношениями и двумя главными инструментами экономической деятельности государства — фискальной и денежной политикой.

Начнем с того, что ситуацию в народном хозяйстве можно представить с помощью кривых спроса и предложения примерно так же, как мы это делали на микроэкономическом уровне (см. рис. 6.6). Заметьте, что к обозначаящим кривые буквам  $S$  (предложение) и  $D$  (спрос) мы добавили букву  $A$ , чтобы показать, что теперь мы имеем дело с совокупным, или агрегированным, спросом и предложением.

**Рисунок 6.6.** Кривые совокупного спроса и предложения

Дефлятор ВВП



Термин *агрегированный* означает всю совокупность товаров и услуг, произведенных народным хозяйством за определенный период. Чаще используется выражение *валовой внутренний продукт* (ВВП). В этом случае роль цены исполняет некий индекс цен, называемый дефлятором ВВП, который отражает стоимость миллионов разных товаров и услуг. В общем случае кривые совокупного спроса и предложения зави-

зуют от тех же факторов, что и спрос и предложение на конкретные товары и услуги, хотя здесь нужна более широкая интерпретация данных. Заметьте, что на определенном уровне,  $Q_F$ , кривая предложения становится почти вертикальной. Эта точка представляет собой наивысший для народного хозяйства потенциально возможный уровень экономической активности, когда в производство вовлечены все имеющиеся ресурсы.

Два важных вопроса возникают в связи с кривыми  $AD$  и  $AS$  на рисунке 6.6. Можно ли достичь равновесия при некоем уровне ВВП, отличающемся от уровня полной занятости? И возможна ли инфляция в условиях, когда уровень ВВП отвечает неполной занятости? Если говорить попросту, именно эти вопросы составляли предмет споров между кейнсианцами и монетаристами. Первый из них был предметом особого внимания Кейнса в его книге «The General Theory of Employment»

(«Общая теория занятости, процента и денег»), изданной в Великобритании в 1936 г. Прежде чем обратиться к этим вопросам, нужно сначала познакомиться с системой национальных счетов и концепцией ВВП.

## Учет национального дохода

Чтобы выявить связь между совокупными показателями спроса и предложения и усовершенствовать понимание экономической политики, экономисты начала 1920-х гг. развили концепцию *учета национального дохода*. Эта концепция нацелена на измерение совокупного объема производства, распределение произведенного среди различных пользователей и на изучение того, какие решения принимаются по поводу создаваемого в процессе производства национального дохода. Ключом к анализу и использованию счетов национального дохода является понимание того, что они базируются на тавтологии, т.е. верны по определению. Это означает, что совокупный объем производства, названный выше ВВП, соответствует величине национального дохода, который в свою очередь равен доходу, распределенному между различными направлениями расходов и сбережений. Иначе говоря,

$$\text{объем производства} = \text{доход} = \text{расходы.}$$

На первый взгляд это может показаться странным, но стоит расширить рамки рассмотрения, и ситуация проясняется. Мы уже определили объем производства как совокупную стоимость товаров и услуг, произведенных в народном хозяйстве за определенный период. Поскольку стоимость всегда равна расходам на производство плюс прибыль, а расходы и прибыль представляют собой чей-то доход, ВВП может быть измерен с позиций дохода или производства. Более того, поскольку получатели этого дохода могут его истратить, сберечь или выплатить в виде налогов, совокупный доход по необходимости равен ВВП. И наконец, если рассмотреть всевозможные расходы, делаемые в народном хозяйстве, их сумма также должна быть равна объему производства или ВВП. Поэтому у нас есть возможность записать формулу вычисления ВВП так:

$$\text{ВВП} = \text{БП} + \text{ПК} + \text{ГР} + (\text{Э} - \text{И}) = \text{БП} + \text{Н} + \text{С},$$

где БП — бытовое потребление, ПК — производственные капиталовложения, ГР — государственные расходы, Э — экспорт, И — импорт, Н — налоги, С — сбережения.

Если оставить в стороне вопрос о количественной оценке этих показателей, их взаимосвязь вполне непротиворечива, и ее признает каждый экономист независимо от его политической ориентации. Экономисты спорят о другом: соответствует ли реальное значение показателей уров-

ню полной занятости и как может — если вообще может — правительственная политика влиять на величину и динамику ВВП. Значения этих показателей для США за 1995 г. приведены в таблице 6.1.

Аргумент в пользу того, что экономика пребывает в состоянии равновесия,

близкого к уровню полной занятости или совпадающего с ним, схож с рассуждениями о процессе адаптации, приведенными в разделе о микроэкономике. Начнем с предположения, что состояние экономики не обеспечивает полной занятости. Ресурсы простаивают. Заводы загружены не полностью. Рабочие не имеют работы, а сырье в изобилии. Люди, отчаявшись найти работу, соглашаются на меньшую заработную плату. Поскольку имеется избыток производственных мощностей и сырья, издержки на выпуск продукции снижаются. После сокращения заработной платы и других производственных расходов компании оказываются в состоянии увеличить производство, но при этом им приходится снизить цены на готовую продукцию, чтобы распродать ее увеличившийся объем (кривая предложения сдвигается вниз и влево). Их это устраивает, потому что уровень производственных издержек (себестоимость) понизился. Когда цены падают, платежеспособность и, следовательно, спрос семей, деловых и государственных организаций возрастают. Когда и где останавливается этот процесс? В точке полной занятости. На этом уровне производства в экономике нет избыточных ресурсов и отсутствует давление в сторону понижения цен и заработной платы.

Для тех, кто верит в могущество рынков, этот пример представляется изящным и убедительным. И нет сомнений, что данная ситуация до известной степени близка к реальности. Когда наличествует избыток мощностей, цены падают или хотя бы растут медленнее. Но существует множество свидетельств того, что экономика способна длительное время функционировать при неполной занятости. На рисунке 6.7 показана динамика безработицы в США в период после окончания Второй мировой войны. Из графика видно, что уровень безработицы весьма непостоянен и в периоды спадов очень значителен.

Противоположная точка зрения заключается в том, что цены и заработная плата хотя и снижаются на некоторую величину в периоды экономических спадов, но редко уменьшаются настолько, чтобы поддерживать в хозяйстве состояние полной занятости. Экономика может функционировать при частичной занятости потому, что спрос недостаточен для поддержания высоких темпов роста ВВП. Семьи имеют более низкие доходы, поскольку у людей нет работы, и они вынуждены тратить меньше. Предприятия, располагающие избыточными производ-

**Таблица 6.1. ВВП за 1995 г. (млрд дол.)**

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| Бытовое потребление               | 4924,9        |
| Производственные капиталовложения | 1065,3        |
| Государственные расходы           | 1358,2        |
| Экспорт                           | 807,4         |
| Импорт                            | 902,0         |
| Налоги                            | 1177,1        |
| Сбережения                        | 1151,8        |
| <b>ВВП, всего</b>                 | <b>7253,8</b> |

Источник: Economic Report of the President, 1996.

ственными мощностями, сокращают инвестиции в оборудование. Это снижение расходов сдвигает кривую совокупного спроса влево и вниз, и экономика перестает расти. В 1920-х гг. в Европе и в 1930-х гг. в США спираль сокращения спроса сжалась очень сильно, тогда как уровень безработицы превысил 20%. Хотя цены, заработная плата и процентные

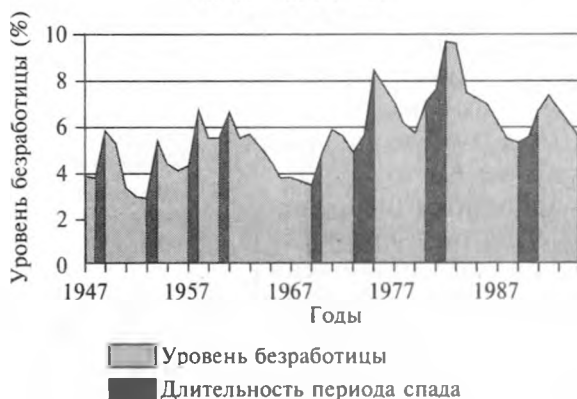
ставки упали до минимальной отметки, спрос был настолько низок, что производственные капиталовложения даже не покрывали амортизационное выветывание капитала. Не существовало никаких стимулов для расширения производства. Многие люди опасались за будущее демократии и капитализма, поскольку создавшиеся тогда экономические условия благоприятствовали росту влияния коммунизма и фашизма. Все это крайне беспокоило Джона Мейнарда Кейнса, который не только установил, что главной проблемой Великой депрессии был недостаточный спрос, но и предложил политику борьбы с этим пагубным явлением.

Кейнс утверждал, что необходимо предпринять меры для стимулирования экономического роста. Правительство обязано было вмешаться и методами фискальной и денежной политики добиться увеличения совокупного спроса. По причинам, рассмотрение которых выходит за рамки данной книги, Кейнс проявил себя сторонником использования фискальной политики. Однако главный его вклад в экономическую теорию заключался в идее, что правительство может и должно принимать меры для поддержания экономики на уровне, близком к полной занятости. После войны эта идея стала господствующей в среде политиков и экономистов. Правительства пытались воздействовать на совокупный спрос методами фискальной и денежной политики, чтобы таким образом поддерживать стабильность экономического роста.

## Фискальная политика

*Фискальная политика* представляет собой использование государственных расходов и налогообложения для воздействия на уровень совокупного спроса. Государственная активность оказывает на спрос прямое и косвенное влияние. Когда правительство расходует деньги на программы

**Рисунок 6.7. Уровень безработицы в США, 1947—1995 гг.**



Источник: Economic Report of the President, 1996.



в области обороны, образования, строительства дорог или космических исследований, оно покупает товары и услуги. Это сдвигает кривую совокупного спроса вправо и вверх, что ведет к росту цен и производства. Чтобы удовлетворить новый, более высокий уровень спроса, компании должны увеличивать производство, для чего им приходится вводить сверхурочные или нанимать новых работников. В любом случае заработная плата растет, а дополнительный доход позволяет семьям увеличивать расходы. Это образует прирост бытового потребления (БП). В какой-то момент компании обнаруживают, что им не хватает производственных мощностей, и они обращаются к закупкам оборудования и строительству новых предприятий. В результате роста БП и производственных капиталовложений (ПК) кривая совокупного спроса сдвигается вправо и вверх на величину большую, чем первоначальный сдвиг, обусловленный ростом государственных расходов (ГР). Результирующее увеличение спроса больше первоначального и равно производству стартовой величины спроса на коэффициент, называемый *мультипликаторм спроса*.

Инструментами фискальной политики являются не только государственные расходы, но и налоги. Правительство могло бы добиться сходного эффекта не за счет наращивания расходов, а с помощью снижения налогов. Когда правительство сокращает налоги, у семей и предприятий остается большая часть доходов, и какую-то часть дополнительных средств они истратят. Эти расходы сдвинут кривую совокупного спроса вверх и вправо и приведут в действие описанный выше круг наращивания расходов и повышения доходов.

Фискальные меры могут быть использованы как инструмент противочиклической политики. Когда экономический рост замедляется, фискальная политика становится более экспансионистской; когда экономика быстро растет, фискальную политику можно использовать для ограничения темпов роста. Эти противочиклические возможности фискальной политики называют *автоматическими, или встроенными, стабилизаторами*. Что это такое и как они работают? В сущности, встроенные стабилизаторы эффективны, потому что некоторые государственные расходы и налоговые сборы напрямую связаны с уровнем доходов в экономике.

В качестве фискальных автоматических стабилизаторов используются преимущественно прогрессивные налоги и программы поддержания уровня доходов. Когда доходы населения растут, число людей, имеющих право на получение соответствующих выплат, сокращается, а государственные расходы уменьшаются. В условиях прогрессивного налогообложения при повышении доходов населения налоговые сборы увеличиваются. Пока шкала налоговых платежей остается прогрессивной, сборы растут с ускорением. Таким образом, благодаря действию встроенных стабилизаторов при повышении доходов государственные расходы сокращаются, а налоговые поступления увеличиваются. Это тормозит экономический рост и не дает экономике перегреться. И наоборот, когда экономический рост замедляется или начинается спад, государственные

расходы увеличиваются, налоговые сборы падают и экономика получает нужный стимул.

Сама по себе фискальная политика, дискреционная или автоматическая, не может поддерживать экономику в состоянии равновесия. Для того чтобы воздействие фискальной политики дало о себе знать, нужно время, и часто возникают политические проблемы, препятствующие своевременному использованию фискального стимулирования. Другим инструментом регулирования экономики является денежная политика, которая зачастую оказывается более оперативной, потому что меньше зависит от расстановки политических сил.

## Денежная политика

Денежную политику проводит Федеральная резервная система (ФРС), состоящая из двух главных частей: Совет управляющих ФРС и двенадцать банков ФРС. В Совет управляющих входят семь человек, назначаемых президентом США. В каждом из двенадцати банков имеется персонал, занимающийся административной, исследовательской деятельностью и выработкой политики. Возглавляет такой банк президент, назначаемый Советом управляющих ФРС. Семь членов Совета управляющих и пять из двенадцати президентов этих банков образуют Федеральный комитет по операциям на открытом рынке. Президенты банков входят в этот комитет по очереди. Данная группа людей и определяет денежную политику страны.

Как работает денежная политика? На этот вопрос не легко ответить. Экономисты ведут между собой ожесточенные споры о денежной политике (может возникнуть представление, что экономисты — народ довольно вздорный). Для простоты опустим детали разногласий и сосредоточимся на главном. Подобно фискальной, денежная политика способна воздействовать на величину совокупного спроса. Для этого используются два основных инструмента: изменение нормы процентных ставок и доступности кредитных ресурсов. Первый инструмент повышает или понижает спрос на деньги и таким образом влияет на объем потребления и капиталовложений. Второй — повышает или понижает готовность банков предоставлять ссуды и благодаря этому также влияет на объем потребления и капиталовложений. Когда экономика растет слишком быстро и проявляются признаки инфляции, ФРС старается увеличить уровень кредитных ставок и ограничить доступность кредитов. Если занятость падает, ФРС стремится понизить процентные ставки и облегчить доступ к кредитам.

Чтобы понять, как все это происходит, предположим, что Федеральный комитет по операциям на открытом рынке обнаружил признаки ускорения инфляции. Речь может идти о том, что заработная плата повышается быстрее производительности труда, что растут оптовые цены или промышленность работает почти на пределе загрузки мощностей.

Члены комитета чувствуют, что обязаны вмешаться, и отдают распоряжение о переходе к политике сжатия денежной массы своему оперативному органу в Нью-Йоркском банке ФРС. Комитет может даже установить количественные критерии этой политики, но, в сущности, они хотят в таких случаях одного: поднять ставку процента и замедлить рост денежной массы.

Этой цели достигают продажей казначейских облигаций США на рынке ценных бумаг. Чтобы продать облигации, их предлагают по более дешевой цене, чем ранее. Более низкая цена означает, что их доходность и процент по этим бумагам повышаются. Когда банки покупают облигации у ФРС, их способность предоставлять кредиты одновременно снижается. Действия ФРС ведут к оттоку ликвидных средств из банковской системы. Банки участвуют в этой игре и покупают облигации, потому что процентные ставки по ним повышены. Банки перераспределяют свои средства, сокращая предоставление кредитов и увеличивая вложения в государственные облигации. В результате снижения объема кредитования сокращается объем депозитов. Это в свою очередь уменьшает объем денежных средств в обращении.

Когда ставка процента растет, кредиты становятся менее доступными и объем денежной массы уменьшается, совокупный спрос также падает. Повышение процентных ставок вынуждает потребителей отложить покупку предметов длительного пользования, таких как дома, автомобили, мебель и пр. Объем производственных капиталовложений также сокращается, потому что меньшее число проектов могут оказаться прибыльными при более высокой ставке процента. Банки ужесточают условия предоставления ссуд. В результате всех этих изменений кривая совокупного спроса сдвигается влево, экономический рост замедляется, а инфляционное давление падает.

Если целью ФРС является стимулирование экономики за счет повышения совокупного спроса, будет предпринято понижение ставки процента и увеличение массы денег в обращении. Соответственно операции на открытом рынке будут заключаться в скупке государственных облигаций, что приведет к росту их цены, уменьшению процентных ставок и увеличению банковских резервов.

## Процентные ставки

Важным макроэкономическим показателем является уровень процентных ставок. Как мы уже отмечали, влияние на ставки процента служит одним из инструментов денежной политики. От уровня процентных ставок зависит большое число личных и деловых решений, поэтому их изменения всегда в центре внимания. Процент — это цена кредита. Процент — это то, что мы платим за кредит, и то, что получаем за предоставление ссуды. Общий уровень процентных ставок в народном хозяйстве определяется соотношением между спросом на кредиты и

предложением ссуд, а также уровнем инфляции. Величина ставки процента для конкретного человека или компании зависит от общего уровня процента плюс премия за рискованность кредитования данного конкретного заемщика.

Знаменитый экономист Ирвинг Фишер первым понял роль инфляции в установлении уровня процентных ставок. Он ввел различие между номинальным и реальным процентом, где номинальный процент включал ожидаемый темп инфляции:

$$\text{номинальный процент} = \text{реальный процент} + \text{ожидаемая инфляция.}$$

Номинальный процент — это то, что мы наблюдаем на рынке или узнаем из газет. Величину реального процента приходится оценивать или домысливать, но главное — понять, что процентные ставки растут в предвидении ускорения инфляции. Чем выше в стране темп инфляции, тем выше уровень процентных ставок.

На величину реального процента оказывает влияние спрос на кредит. В периоды экономического подъема возможности получения прибыли расширяются и спрос на кредиты растет. Поэтому в периоды быстрого экономического роста уровень процентных ставок высок, а в периоды спадов низок.

## Платежный баланс

До сих пор мы рассматривали экономическую политику исключительно с позиций внутреннего рынка. Это не столь значительное упущение, как может показаться. Большинство национальных хозяйств до сих пор довольно сильно замкнуты на самих себе. В США только 23% ВВП образуются за счет экспорта и импорта. Но данный показатель растет, и все большее число компаний ведут операции в других странах в качестве импортеров, экспортеров или инвесторов. Поэтому так важно понимать природу международной экономики.

Платежный баланс — это статистика всех сделок действующих в стране компаний и частных лиц с зарубежными партнерами. Импортер, ввозящий в США вино или оливковое масло, экспортер, продающий кинофильмы в другие страны, турист, отправляющийся в Китай, или инвестор, покупающий собственность в Бразилии, — все они осуществляют сделки с зарубежными странами, которые находят отражение в платежном балансе.

Разнообразие возможных сделок очень велико, поэтому существует несколько показателей, или определений, платежного баланса. Мы сосредоточимся только на одном из них — текущем платежном балансе. Этот показатель охватывает все операции по купле-продаже товаров и услуг, а также одностороннюю передачу благ в виде, скажем, иностранной помощи. Используя те же обозначения, что и в примере с учетом

национального дохода, можно в следующем виде записать формулу платежного баланса:

$$\text{Э} - \text{И} = \text{ВВП} - (\text{БП} + \text{ПК} + \text{ГР}).$$

Если мы упростим эту запись, то получим:

$$\text{текущий платежный баланс} = \text{совокупное производство} - \text{совокупные расходы}.$$

Страны, имеющие дефицит платежного баланса, расходуют больше, чем производят. Но как страна может потреблять больше, чем она производит? Она берет займы часть продукции, выпускаемой другими странами. Именно таково содержание дефицита платежного баланса — заимствование того, что не удастся произвести самим. Страна, берущая займы, дает стране-кредитору нечто вроде векселя на свое будущее производство. Если говорят, что страна живет в долг, это значит, что она покрывает дефицит платежного баланса финансовыми активами. Страны с положительным платежным балансом осуществляют накопление средств. Они потребляют меньше, чем производят, и накапливают финансовые активы в обмен на избыточную продукцию.

Наличие положительного или отрицательного платежного баланса определяется рядом факторов. Многие из них связаны с макроэкономической политикой, которая влияет на уровень производства, потребления, капиталовложений и государственных расходов. Когда экономика страны растет быстрее, чем у ее торговых партнеров, ее потребление увеличивается. Обычным результатом является то, что импорт растет быстрее, чем экспорт, и возникает дефицит. Страна, у которой темп инфляции больше, чем у ее торговых партнеров, сталкивается с тем, что ее товары пользуются все меньшим спросом, и это также приводит к дефициту. Политика, ведущая к устранению дефицита, всегда бывает направлена на изменение уровней совокупного спроса (расходов) и совокупного предложения (производства).

В заключение важно отметить, что наличие дефицита платежного баланса не всегда плохо. Временами странам бывает нужно брать займы, чтобы потреблять больше, чем они могут произвести. Главный вопрос — это тип потребления или расходов. Если займы идут на укрепление и расширение инфраструктуры и на умножение производственных мощностей, то дефицит полезен. Тогда в будущем производство в данной стране расширится и она сможет погасить свои финансовые обязательства, повысив при этом общий уровень жизни. Если заимствуемые средства не расходуются на капиталовложения или на расширение производственных возможностей, то стране придется со временем объявить дефолт (признать свою неплатежеспособность) или пойти на снижение жизненного уровня.

## Рекомендуемая литература

*Dornbusch R., Fischer S.* Macroeconomics. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

Economic Report of the President, Government Printing Office.

*Hirshleifer J., Glazer A.* Price Theory and Applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

*Krugman P.* The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy of the 1990s. Cambridge, MA: MIT Press, 1994.

*Ritter L., Silber W.* Principles of Money, Banking and Financial Markets. 8<sup>th</sup> ed. New York: Basic Books, 1993.

**Часть II**

**Функционирование  
бизнеса**

Первая часть книги — вводная и основополагающая. Во второй части мы рассматриваем семь предметов — семь областей функционирования бизнеса, составляющих *основу курса обучения деловому администрированию*. Им посвящены главы 7—13. В большинстве курсов MBA каждый предмет изучают и сдают отдельно, как будто менеджер имеет возможность воздействовать на одну из функций, не затрагивая другие. Наверное, с теоретической точки зрения так оно и есть. Но нас интересует общая управленческая ситуация, когда менеджер не может принять решений в какой-либо одной области бизнеса, не заботясь о том, как это отзовется в других.

Главы изложены в соответствии с нашим представлением о целостности бизнеса. В главе 7 вопросы управления маркетингом рассматриваются в свете создания потребительской ценности. В главе 8 речь идет о стратегии управления производством с позиций предприятия в целом, а не только управления запасами или планирования логистических операций. Глава 9 не ограничивается традиционным представлением об информационных технологиях, а предлагает более широкое понимание технологии и инновационного процесса. В главе 10 рассматривается круг вопросов, относящихся к управлению бухгалтерским учетом и выходящих за пределы традиционного равенства «дебета с кредитом». Общая цель глав 10 и 11 заключается в том, чтобы понять, как фирмы создают стоимость и как решения управленцев сказываются на финансовом благополучии компаний. В главе 12 рассматриваются задачи управления людскими ресурсами и пути создания условий для полноценного и плодотворного участия работников в достижении целей компании. В главе 13 обсуждаются элементы стратегии и дается методология, помогающая определить будущее направление развития предприятия.



## Глава 7

# Управление маркетингом: создание ценностей для потребителя

**П**редставьте себе, что вы звоните по бесплатному номеру, чтобы заказать по каталогу цветы к празднику. Через два дня вам доставляют дюжину роз на крепких длинных стеблях, на каждом черенке — пробирка с водой, чтобы роза в пути не увяла. Компания Calyx & Corolla, во главе которой стоит Руфь Овадес, в 1995 г. выполнила 2,5 млн таких заказов. Ее цель заключалась в том, чтобы дать людям ценную возможность видеть то, что они заказывают, и изменить прежнюю систему доставки, когда клиенты получали букеты из цветов, срезанных десятью днями раньше. Установив надежные партнерские отношения с компанией FedEx\* и независимыми цветоводами, фирма Calyx & Corolla избавила заказчиков от неприятных сюрпризов (они видят фотографию заказываемого букета) и сократила время в пути (цветы приходят более свежими и стоят дольше). К тому же она изучает вкусы и потребности своих постоянных клиентов, так что может вам напомнить, скажем, что на следующей неделе день рождения вашей жены и что в прошлом году вы к этому дню заказывали букет «Золотое зарево».

Мы начали эту главу с рассказа о компании Calyx & Corolla (C&C), потому что он характерен для сегодняшних тенденций<sup>1</sup> в сфере маркетинга. Во-первых, C&C сумела поставить вопрос — почему цветы должны двигаться к заказчикам столь долгим и сложным путем, чем, соб-

---

\* Компания Federal Express занимается ускоренной доставкой посылок. — *Примеч. науч. ред.*

ственно говоря, уже изменила ситуацию в отрасли. Подобно компании Dell Computers, С&С искала новые подходы к повышению качества услуг. Во-вторых, С&С старается выполнять заказы так, чтобы можно было рассчитывать на постоянных клиентов. Компания понимает, сколь ценна верность заказчиков и насколько дешевле их сохранять, чем постоянно подыскивать новых. В-третьих, фундаментом этого бизнеса являются прочные партнерские отношения между С&С, независимыми цветоводческими хозяйствами и компанией FedEx, которая обеспечивает доставку заказов. Причем вся сеть работает без малейшего трения как цепочка наращивания стоимости, подчиненная единой цели — качественному обслуживанию клиентов. Гладкость и бесперебойность работы сети снабжения обеспечиваются благодаря беспрепятственному распространению информации и обмену ею между партнерами. Наконец, опыт С&С иллюстрирует роль сферы услуг в период, когда экономика США все в большей степени опирается именно на услуги. Даже такой промышленный гигант, как компания General Electric, объявила, что к 2000 г. только 32% своих доходов она будет извлекать из сферы производства<sup>2</sup>.

Читая эту книгу, вы узнаете о делегировании полномочий, перестройке управления, всеобщем управлении качеством и других инструментах решения деловых проблем. Нет сомнений, что все эти методы очень важны для достижения успеха, но ни один из них сам по себе не приводит к нему. Справедливо и то, что каждый из этих методов создавался как панацея и что менеджеры опасаются больших реформ. Есть множество признаков того, что сегодняшней деловой мир отчаянно нуждается в новом понимании бизнеса, основой которого является концепция маркетинга. Смысл нового подхода в том, что усилия всех корпораций должны быть подчинены единой цели — созданию ценностей для потребителей<sup>3</sup>.

## Концепция маркетинга

Bandag — это большая компания по обновлению протекторов, выделяющаяся новаторским подходом к делу. При восстановлении шин она не только использует специальные композитные добавки, учитывающие дорожные условия и режим движения, но и предлагает дополнительные высокотехнологичные услуги. «Вживив» в шину компьютерный чип, техник компании может следить за ее реакцией на нагрузки, оценивает балансировку, определяет степень износа и необходимость замены, т.е. оказывает руководству транспортного участка очень ценные услуги. Наличие дополнительной информации позволяет более взвешенно расходовать деньги на замену шин, а для большого парка грузовиков это экономия в миллионы долларов. Располагая такой информацией, компания Bandag отдает себе отчет в том, что дело не только в обновлении шин с наименьшими издержками. Создаваемая ею ценность заключается в удлинении срока службы шин и уменьшении расхода горючего.

В 1960-х гг. специалисты по маркетингу осознали, что их цель — обеспечить производство именно таких товаров и услуг, которые отвечают запросам и желаниям потребителей. Этот подход значительно отличался от прежнего, когда задача компании состояла просто в том, чтобы сбыть потребителям то, что она производила. Питер Дракер понимал, что функция маркетинга настолько фундаментальна для выживания компаний, что должна пронизывать деятельность всех отделов и звеньев и стать центральной задачей организации. Он заявлял: «Маркетинг охватывает все направления бизнеса. В сущности, это и есть бизнес в целом, рассматриваемый с позиций конечной продукции, или, говоря иначе, с позиций потребителя... Поскольку целью компании является привлечение потребителя, можно сказать, что у любого предприятия есть только две базовые функции — маркетинг и модернизация»<sup>4</sup>.

Компания Vandag понимает потребности своих клиентов (руководителей транспортных отделов и предприятий) и пытается предоставлять им услуги, не сводящиеся к простой замене шин. Компания, безусловно, была бы конкурентоспособной даже в качестве дешевого оператора на рынке обновления протекторов, но она решила поставлять услуги, обеспечивающие особые преимущества. Используя свои технологии, систему обслуживания на местах, сбытовые и производственные возможности, Vandag изменила природу конкуренции в этом деле настолько, что для транспортных предприятий продление срока эксплуатации шин и экономия горючего теперь являются предметом обязательной калькуляции. Компания даже работает со своими субподрядчиками и готовит специалистов-техников, которые имеют возможность стать независимыми сертифицированными мастерами компании Vandag.

Такая же уникальная сосредоточенность на клиенте и осознание равной значимости всех звеньев системы, нацеленных на удовлетворение нужд потребителей, четко сформулированы компанией Motorola. В нашей компании, говорят ее менеджеры, одни обслуживают клиентов, а другие — тех, кто обслуживает клиентов. Любопытно, что Motorola тратит большие деньги на обучение своих работников, рассматривая образование как главное условие бизнеса. Ценностью при этом считается не сама продукция, а то, что возникает и поставляется на рынок в ходе взаимодействия с каждым клиентом.

Ян Карлссон, генеральный директор компании SAS, полагает, что операции с клиентами представляют собой «моменты истины». Каждый раз здесь возникает перспектива улучшить обслуживание будущих покупателей. Масса усилий тратится на подготовку персонала, чтобы повысить вероятность положительного результата. В компании Nordstrom нацеленность на удовлетворение требований клиентов превратилась в своего рода культ. Новые работники очень быстро начинают понимать, насколько комфортно они себя чувствуют при таком подходе к труду<sup>5</sup>. Иными словами, люди, которым не подходит стиль работы и мышления, царящий в компании Nordstrom, скорее всего, не останутся в ней. Те, кто не вписываются в культуру этой компании, не задерживаются в

ней надолго. Культура маркетинга, рассматривающая благо клиента как приоритет номер один, должна пронизывать все звенья организации.

Итак, концепция маркетинга может быть расширена и включать как максимальную ориентацию на удовлетворение запросов потребителей, так и подчинение этому всей стратегии организации. В новом определении есть несколько моментов, важных для понимания стратегии маркетинга, изложению которых и посвящена остальная часть главы. Это:

- роль маркетинговой стратегии в стратегии корпорации;
- умение правильно подбирать клиентов;
- подчинение всей организации задачам маркетинга;
- создание потребительских ценностей и роль персонала в привлечении и удержании клиентов;
- роль союзов и партнерских отношений в создании потребительских ценностей.

## **Роль маркетинговой стратегии в стратегии корпорации**

Если вы согласны, что стратегия корпорации должна быть ориентирована на условия будущей конкуренции, то понимаете, что она должна быть подчинена поискам рынков завтрашнего дня<sup>6</sup>. Сегодняшнего превосходства недостаточно. Все усилия следует нацелить на успех в будущем. Сегодня компании FedEx и UPS конкурируют на рынке доставки посылок и документов в течение суток, но им нельзя упускать из виду растущие возможности Интернета и будущую роль этой коммуникационной сети в пересылке документов. Стратегия корпорации — это дорожная карта, с помощью которой менеджер планирует путешествие в будущее и решает, какие механизмы при этом понадобятся.

Подобные усилия требуют чего-то вроде бифокального зрения<sup>7</sup> — способности обслуживать рынки сегодня и заботиться об успехе на рынке будущего. Бифокальное зрение позволяет компаниям инвестировать в сегодняшние рынки и завоевание сегодняшних потребителей, одновременно развивая ресурсы в предвидении возможностей рынков будущего. Например, роль и операции отделений банков на рынке розничных услуг изменяются день ото дня. Сегодня для удержания позиций на рынке не так уж нужны облицованные камнем кирпичные особняки. Консолидация рынка сокращает потребность в количестве самостоятельных банковских отделений. Клиент может совершать операции со своим счетом с домашнего телефона или компьютера. В конце 1990-х гг. банки начали осваивать Интернет, пытаясь понять его роль в будущей стратегии. Теперь крупнейшие коммерческие банки видят ключевых конкурентов в компаниях Microsoft и Netscape и вступают в объединения друг с

другом и с начинающими компаниями типа CyberCash и Mondex, чтобы иметь возможность оказывать альтернативные банковские услуги.

Главной задачей маркетинга является распознавание потребностей своих сегодняшних клиентов и конкурентов и одновременно зондирование возможностей роста на рынках завтрашнего дня. Роль маркетинга в управлении предприятием заключается в том, чтобы предоставить руководству картину этих возможностей и помочь принять решения, кто является ключевыми клиентами, кто — главными конкурентами и какой ассортимент товаров и услуг следует поставлять на рынок. Между отделом маркетинга и другими функциональными службами часто существуют трения, но следует добиться того, чтобы эта информация нашла свое место в общих управленческих решениях. В сущности, маркетинг и его главная роль — представлять потребителей — должны быть в центре устремлений компании и формировать основу ее стратегии.

В недавних исследованиях<sup>8</sup> была сделана попытка понять, как маркетинговая ориентация сказывается на эффективности компании. Результаты говорят, что ее влияние есть и что она способствует росту прибыли. Не менее важно, однако, выяснить, чем, собственно, является маркетинговая ориентация и какова ее роль в процессе планирования. Мы выделяем следующие ее компоненты.

- *Нацеленность на потребителей.* Компании существуют исключительно для создания потребительских ценностей, обслуживания потребителей и удовлетворения их запросов.
- *Равнение на конкурентов.* Следует неустанно искать источники конкурентных преимуществ, новаторски отвечать на инициативы конкурентов.
- *Координация с деятельностью других функциональных подразделений.* Нужно заботиться о достижении интеграции с другими функциональными подразделениями, обмениваться с ними информацией и подчинять деятельность всех подразделений задачам обслуживания потребителей.
- *Забота о будущей прибыли.* Управление маркетингом должно быть нацелено не просто на сбыт, а на извлечение прибыли.

Маркетинговая стратегия возможна на трех уровнях. На одном уровне она обеспечивает бесценный вклад в создание будущих возможностей. Маркетинг позволяет понять, чем, собственно, занимается компания. Что еще важнее, только маркетинг в силах ответить на вопрос, чем она *должна* заниматься. На другом уровне маркетинговая стратегия при поддержке всех прочих функциональных стратегий обеспечивает поставку на рынки продукции и услуг, что и позволяет достичь устойчивого конкурентного преимущества. Например, компания PepsiCo, конкурируя с компанией Coca-Cola за первенство на мировом рынке безалкогольных напитков, до известной степени опирается на свою сеть заведе-

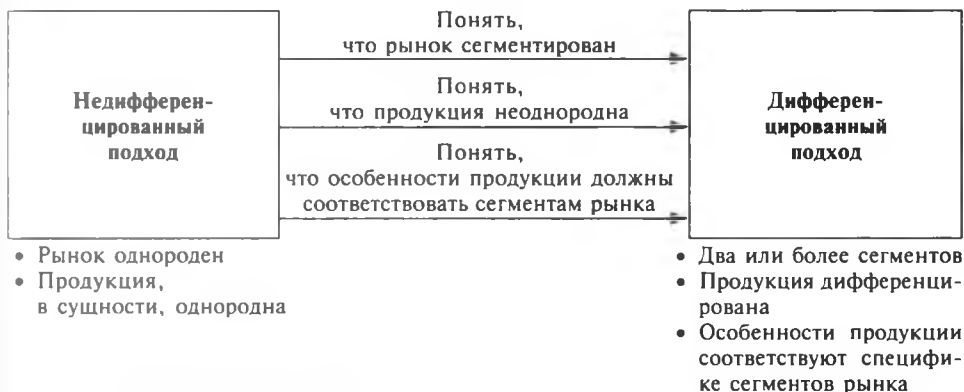
ний общественного питания, чтобы обеспечить сбыт и сохранить свою долю рынка. Компания Pizza Hut конкурирует за свою долю «желудка» на рынках предприятий общественного питания и пищевых полуфабрикатов. Наконец, на третьем уровне маркетинговая стратегия включает планирование маркетинговых программ, их реализацию и контроль за их выполнением. Попросту говоря, нужно выбрать целевые сегменты рынка, сформировать пакеты товаров и услуг, предназначенные для этих сегментов, обеспечить их производство и поставку на рынки и добиться эффективного выполнения планов маркетинга.

## Умение правильно подбирать клиентов

В последние годы растет число людей, работающих у себя дома. После 1988 г. количество надомников увеличивается более чем на 10% в год. В силу продолжения процессов сжатия корпораций, перемещения в виртуальные офисы и заботы о чистоте воздуха можно рассчитывать, что численность таких работников будет расти и в XXI в. Было бы ошибкой представлять себе этот растущий рынок как нечто единое. Попытку разобраться в его природе предприняли региональные отделения компании Bell. Выделены четыре главных сегмента: *самозанятые* — для которых работа на дому есть главный источник дохода; *совместители* — те, кто наряду с основным занятием выполняют по договорам работы для других организаций; и еще два *корпоративных* сегмента надомников — те, кто приносят работу домой, чтобы использовать вечера и выходные дни, и те, кто держат связь с компанией по электронным сетям, но основную работу делают у себя дома.

Из этого следует, что каждая группа надомников предьявляет совершенно разный спрос на услуги телекоммуникаций и на соответствующую аппаратуру. Более того, сотрудников корпораций, работающих на дому, найти легко — через их отделы кадров, но отыскать самозанятых и совместителей достаточно сложно. Многие из региональных компаний Bell озадачены вопросами: какие из этих сегментов нуждаются в приоритетном внимании, какая продукция и услуги им требуются, какими должны быть планы и программы освоения этого рынка. Ясно только одно: весь рынок надомников не охватить одной-единственной стратегией маркетинга.

Нет никаких сомнений, что прибыльность выше у тех фирм, которые сегментируют свои рынки<sup>9</sup>. Маркетинговая стратегия должна базироваться на понимании того, что существуют группы потребителей, отличающиеся по ряду ключевых параметров от остальных. Например, на рынке надомников самозанятые и совместители более чувствительны к уровню цен на телекоммуникационные услуги и оборудование, чем те, кто работают на корпорации, потому что последние, как правило, платят не свои деньги и могут запрашивать более качественные услуги и оборудование. Знание особенностей такого рода сегментов, умение их

**Рисунок 7.1. Альтернативные подходы к рынку**

выделить, найти и удовлетворить их потребности может принести компании солидную дополнительную прибыль, хотя на сегментацию рынка бывают нужны немалые расходы. С процессом сегментации неразрывно связано позиционирование, т.е. создание наборов продукции и услуг, предназначенных для конкретных сегментов рынка.

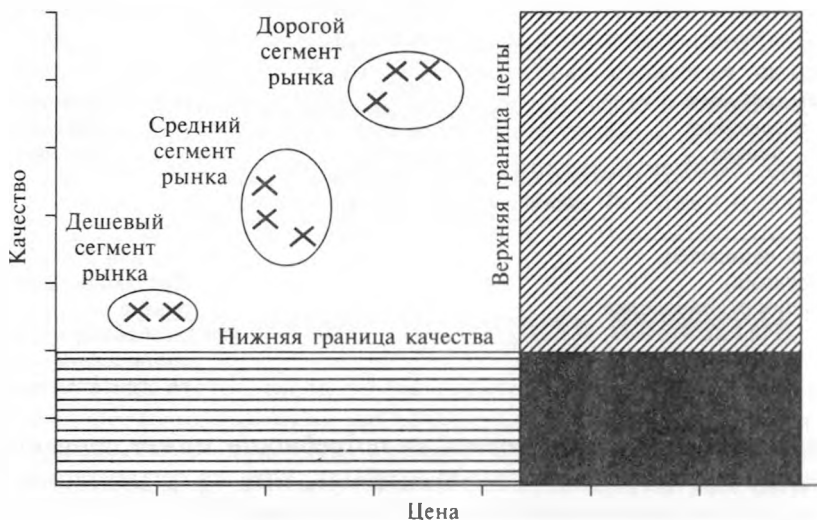
Как показано на рисунке 7.1, существуют два основных подхода к рынку. Можно считать, что все потребители одинаковы и что не нужна никакая дифференциация продукции или системы ее сбыта. Лучший пример такого подхода дал Генри Форд, которому принадлежит легендарная фраза: «Потребители могут иметь автомобиль любого цвета, если он черный». Любопытно, что федеральные программы здравоохранения, принятые в 1970-х гг., не проводили различий между своими клиентами. Главной целью было не допустить, чтобы кто-то остался не охваченным медицинскими услугами. Но как раз те, кому больше всего была нужна федеральная помощь, испытывали наибольшие трудности в продвижении через каналы оказания услуг, рассчитанные на образовательный и материальный уровень средних классов.

Вместе с тем существуют значительные и поддающиеся измерению различия между типами потребностей. Компании FedEx и UPS делят клиентов по срочности доставки их отправок и взимают разную плату за доставку на следующий день или через день. Авиакомпания дифференцируют плату за билеты в соответствии со срочностью и способностью планировать передвижения. Покупая билет заблаговременно, можно долететь из Нью-Йорка до Лос-Анджелеса всего за 450 дол. Но тому, кто покупает билет прямо перед вылетом и через день-два собирается лететь обратно, придется выложить за тот же экономический класс более 1200 дол.

### Что такое сегментация рынка?

Сегментация рынка — это процесс осознания компанией, что есть по крайней мере две группы потребителей, различно реагирующих на те

Рисунок 7.2. Рынок сегментируют цены и качество

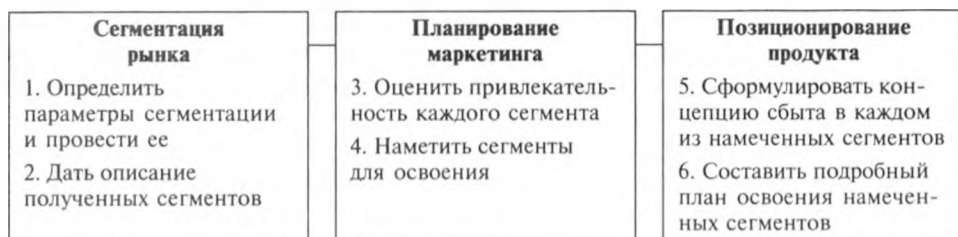


или иные особенности товаров и (или) услуг. Источником различий может быть соотношение между ценой и качеством (см. рис. 7.2) либо канал сбыта. Через один канал покупатель получает основательные технические консультации и обслуживание, а в другом месте тот же товар достанется дешевле, но без всякого технического обслуживания. Типичным примером является сегодняшний рынок персональных компьютеров (ПК). ПК можно купить в простом магазине, а можно — в специализированном салоне, где на ваш компьютер поставят нужные именно вам программы, научат вас ими пользоваться, обеспечат ремонт и техническую помощь на дому. Компании Hewlett-Packard и Compaq используют для сбыта оба канала, а потому имеют возможность обслуживать разные сегменты рынка.

Как показано на рисунке 7.3, процесс сегментации рынка состоит из шести этапов. Сегментация выгодна фирмам по ряду причин.

- Сегментация дает возможность предлагать каждой группе потребителей наиболее подходящие ей товары или услуги. Например, компания Marriott одновременно управляет сетью гостиниц Residence Inn, предназначенных для коммивояжеров и прочей деловой публики, которые подолгу живут вне дома, и всемирно известной своей роскошью и элегантностью сетью гостиниц Ritz Carlton (недавнее приобретение).
- Сегментация рынка позволяет использовать для снабжения определенных групп потребителей отдельные каналы сбыта, что создает возможность экономии. Компания Motorola экспериментирует с «клубными» магазинами, где наименее обеспеченные покупатели могут недорого приобретать портативные радиоприемники.



**Рисунок 7.3. Шесть этапов сегментации рынка**

- Возможно, существует пока еще не охваченный сбытом сегмент рынка. Сегментация дает возможность разработать стратегию, которая позволит охватить и этих покупателей. Например, дисконтные брокеры Charles Schwab сумели добраться до тех инвесторов, которые не хотели платить довольно высокие комиссионные по сделкам, если им не нужны были при этом никакие консультации или советы. Успех новой стратегии умножил число дисконтных брокерских фирм, благодаря чему инвесторы теперь могут торговать акциями через Интернет.
- Чем пытаться охватить весь рынок в целом, фирма может решить, что лучше сосредоточиться на одном сегменте. Речь может идти о сравнительно малочисленной группе потребителей, входящих в большой сегмент рынка. Например, компания Passag вполне успешно конкурирует с компанией Ford на рынке грузовых автомобилей за счет того, что сконцентрировала усилия на производстве дорогих грузовиков, адаптированных к особым потребностям покупателей. Ford, благодаря большим объемам производства, может продавать грузовики дешевле, зато выпускаемые Passag дорогие модели Kenworth и Peterbilt лучше раскупаются компаниями, занимающимися дальними перевозками. Концентрация позволила небольшой компании Passag надежно занять свою нишу на рынке. Имеющиеся данные<sup>10</sup> позволяют судить, что компании, нацеленные на производство дорогих моделей для узкого сегмента рынка, работают с высокой прибылью.

## Почему выгодна сегментация рынка?

Сегментация позволяет получать больший доход, но это недостаточное основание для такой стратегии сбыта. Если мыслить стратегически, самое главное в сегментации — это такой *анализ рынка*, благодаря которому компании определяют жизнеспособные, устойчивые и выгодные группы покупателей. Процесс сегментации помогает выявить их свойства и характеристики. Так, покупатели из промышленного сектора — это не что-то абстрактное, обитающее в больших и малых фирмах или занесенное в Стандартную промышленную классификацию\*. По

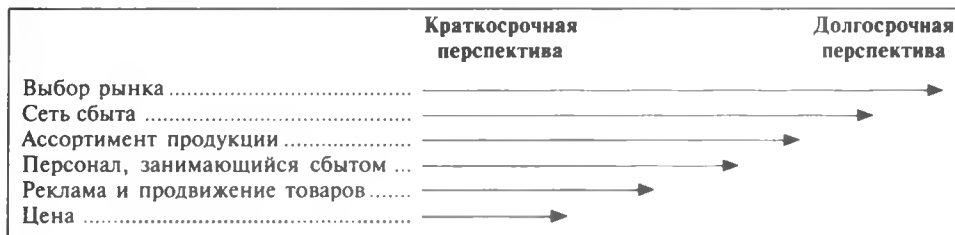
\* Классификация предприятий США по типу их деятельности в целях единообразия сбора и обработки различных данных. — *Примеч. науч. ред.*

своей природе покупатели могут быть враждебными или дружественными, избегать риска или рисковать, быть ведущими или ведомыми. Знание такого рода характеристик помогает менеджерам по маркетингу лучше формулировать и реализовывать программы, нацеленные на нужды потенциально возможных сегментов рынка.

Способность тщательно разграничивать массу потребителей также дает возможность следить за изменением их поведения во времени. Например, на начальных этапах развития рынка покупатели обычно требуют от производителей услуг по обучению и техническому обслуживанию. Еще сравнительно недавно одной лишь репутации IBM было достаточно, чтобы любой менеджер системы обработки данных не задумывался над выбором техники: «Никого еще не увольняли за покупку IBM». Теперь руководители информационных служб обсуждают, не стоит ли передать функцию обработки данных субподрядчику. Может быть, IBM до сих пор сохранила свою привлекательность для определенной группы клиентов, но со временем правила принятия решений в сфере информационных технологий изменились. Теперь IBM приходится конкурировать не столько с производителями компьютеров Digital и NCR, сколько с консалтинговыми компаниями типа EDS и Anderson Consulting.

Процесс сегментации позволяет фирме лучше понять собственные конкурентные позиции и то, как предлагаемые ею продукция и услуги воспринимаются рынком. Такой анализ способствует пониманию как своих возможностей, так и своей уязвимости. Авиакомпания Southwest Air стала важным участником рынка ближних перевозок. Основными клиентами здесь являются бизнесмены, и стиль работы трех обслуживающих их компаний — Southwest, American, United — отличается известным своеобразием. Компаниям American и United важно было понять источник этих различий, потому что они не имеют ценовых преимуществ Southwest и не в состоянии участвовать в ценовой конкуренции. Компании United пришлось отказаться от собственной службы доставки пассажиров в аэропорты, чтобы сохранить маршрут между Лос-Анджелесом и Сан-Франциско. Комфорт и первоклассное обслуживание всегда очень важны, но большинство бизнесменов, часто летающих из одного города в другой, заинтересованы скорее в частоте рейсов и дешевых билетах. На более дальних маршрутах, таких как рейсы из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк или в Вашингтон, как и на международных рейсах, для деловых людей важнее атмосфера комфорта. Такого рода анализ дает менеджерам возможность оценить направление и характер изменений в отрасли. Мало просто разграничить мир потребителей и выявить существенные характеристики разных сегментов. Компания должна задаться вопросом, как все это скажется на стратегических решениях и на распределении ресурсов.

Таким образом, с позиций планирования сегментация рынка создает основу для более точного установления целей и стратегии маркетинга. Менеджеры оставляют попытки увеличить свою долю на всем рынке работающих на дому. Они принимают сознательное решение сосредото-

**Рисунок 7.4. Инерционность компонентов маркетинга**

читься на корпоративных надомниках, а не на совместителях — потому, что на первых проще выйти, либо потому, что менеджер разработал более качественную программу их обслуживания. Предлагая надомникам свою продукцию и услуги, региональные компании Bell могут закрепить в сознании крупных корпоративных клиентов, что они в состоянии поставлять всю гамму телекоммуникационной аппаратуры и услуг. К тому же конкуренция идет как раз на уровне сегментов. Битвы ведутся за каждый сегмент, и доля рынка (а с ней и прибыли) достается победителю. На рынке ПК конкурируют компании Dell и Compaq, но их успехи и стратегии на рынке коммерческих серверов отличаются от того, что им удастся достичь на более важном рынке домашних ПК. Packard Bell, также имеющая довольно сильные позиции на рынке домашних ПК, на рынке промышленных компьютеров не является серьезным игроком.

Следует понять, что четкая сегментация рынка помогает в составлении планов маркетинга, планов разработки новой продукции и в распределении ресурсов. На рисунке 7.4, например, показано, что при попытке подстроиться к потребностям определенных сегментов рынка одни компоненты рыночной стратегии изменить легче, а другие — труднее. Решение изменить рынки или сегменты сулит компании немалый риск. Менеджеры должны понимать, что на подготовку и реализацию такого рода решений нужно немало времени. Напомним, что компания FedEx в течение 10 лет предоставляла услуги по доставке посылок и корреспонденции за одну ночь, прежде чем на этот рынок решилась компания UPS. Сегодня обе компании преобразились, поскольку они осуществляют срочную доставку почтовых отправлений и предоставляют полный набор логистических услуг другим сегментам рынка. В противоположность этому цены могут быть изменены мгновенно, и — если забыть о требованиях антимонопольного законодательства<sup>11</sup> — такие изменения можно использовать как тактическое оружие. Легко понять, что решения о новой продукции и новых каналах сбыта предполагают довольно далекий горизонт планирования. Решения о новой продукции должны учитывать нестабильность как рынков, так и технологий. Например, в конце 1996 г. компания Bell Atlantic объявила о потерях, превышающих 200 млн дол., которые возникли в результате разработок сетевой и видеопроизводства, ставших частью ее стратегического вторжения в сферу конвергенции технологий. Сходным образом

компании NYNEX, AT&T и ряд других после многолетних усилий были вынуждены закрыть свои розничные телефонные магазины, потому что они так и не дали предполагаемой прибыли. Зачастую даже после того, как изменения рынка уменьшают полезность прежних каналов сбыта, производители остаются им верны — просто потому, что сопротивление переменам слишком велико.

## Сегментация на рынке промышленного оборудования

Промышленные компании иногда сегментируют свои рынки по собственным направлениям деятельности, используя последние для дифференциации различных групп потребителей. Недостатком такого подхода является сосредоточенность компании на самой себе. К тому же он не дает возможности составить полную картину покупательского поведения и его изменения во времени, а также понять, как клиенты принимают решения и что влияет на их выбор. Не возникает и достаточно полного представления о конкурентах. В таблице 7.1 показано, как сегментируется рынок в соответствии с деятельностью компании.

**Таблица 7.1. Сегментация рынка в соответствии с деятельностью компании**

|  |   |  |
|--|---|--|
| Сегментация по продукту                      | Что именно:<br>Centrex либо PBX?<br>Мини? Микро? Миди?<br>«Клетки» либо<br>«системы»?                               | Основой является ассортимент производимой продукции.<br>Но различия между сегментами могут оказаться нечеткими, и сегменты будут взаимно перекрываться |
| Сегментация по ценам                         | Продавать или сдавать в аренду?<br>В ассортименте или без?  | Основой являются возможности манипулировать ценой. Можно лишь поверхностно уловить разницу в отношении покупателей к риску                             |
| Сегментация по каналам сбыта                 | ОЕМ? Конечные пользователи?<br>Посредники?  | Скорее отражает то, как фирма намерена выходить на рынок, чем различия в поведении покупателей и требования разных сегментов                           |
| Сегментация по характеру услуг               | Продавать систему либо решения?<br>Продавать только продукцию либо, по требованию клиента, и дополнительные услуги? | Отражает готовность фирмы предоставлять дополнительные услуги с учетом предпочтений покупателя   |
| Сегментация по приемам продвижения продукции | Стимулирование сбыта.<br>Предоставление скидок и продление срока гарантии   | Отражает возможности фирмы манипулировать ценой.<br>Можно выявить чувствительность клиента к ценам, но трудно анализировать мотивацию покупок          |

Этот прием сегментации не всегда ошибочен, и многие компании используют именно его, но ему свойственны несколько неустраняемых недостатков. Во-первых, он исходит из характеристик самой компании, а потому может дать неверное представление о рынке. Во-вторых, сегменты частично перекрывают друг друга и не могут быть полностью выделены, если один канал сбыта предназначен для нескольких сегментов. В-третьих, при таком подходе процесс сегментации оказывается чрезмерно упрощенным, и не удастся составить полное представление о факторах, влияющих на поведение покупателей и на то, как они принимают решения.

Чтобы получить более точное описание рынка, сегментацию с позиций производителя следует дополнять сегментацией с позиций потребителей. Вы заметите, что в состав учитываемых факторов входят переменные как макро- (отраслевого уровня), так и микроуровня (фирмы). С практической точки зрения при попытке учесть большее число переменных микроуровня стоимость маркетинговых исследований значительно возрастает, потому что здесь нельзя полагаться на вторичные данные. В таблице 7.2 содержится описание возможных параметров сегментации, необходимая для этого информация и показано, как менеджер может эту информацию использовать для формулирования схемы маркетинга применительно к конкретным сегментам рынка.

Таблица 7.2 рисует иную картину процесса покупки промышленного оборудования и обеспечивает организаторов маркетинга намного более богатой информацией, позволяющей создать стратегии сбыта для сегмента рынка или даже для отдельного клиента. Легче всего получить значения макропеременных, которые могут быть взяты из отраслевых и правительственных изданий. Коды стандартной промышленной классификации (SIC code) позволяют оценить, насколько велик рынок и каков рыночный потенциал для сбыта определенного продукта. Но этих данных недостаточно, чтобы составить представление о том, как организован процесс принятия решений в определенном сегменте. Зато из данных микроуровня — об отдельных лицах и о группах, принимающих решения, — можно получить конкретное представление о формировании политики закупок и о сложных взаимоотношениях между членами организации, имеющими право принимать решения и заинтересованными в определенных результатах. Для подготовки некоторых решений о закупках достаточно знания отраслевых кодов или информации о размере компании, но в случае более сложных и дорогостоящих решений, когда цикл сбыта удлиняется, требуется дополнительная информация, скорее, на микроуровне. Компания *Bombardier* — американский поставщик вагонов для метро и железных дорог — доходит даже до уровня отдельных лиц, поскольку решения о покупке вагонов метро принимаются на уровне городских властей и подготовка решений превращается в сложную политическую игру. В этом многоуровневом процессе столько участников, что всё оказывается существенно более сложным, чем в примере о том, как компания *CSX* принимала сходное решение о покупке корпорации *Conrail* (см. главу 5).

**Таблица 7.2. Разные подходы к сегментации рынка промышленного оборудования**

|   |   |   |
|---|---|---|
| Тип бизнеса, код отраслевой группы                                      | Отраслевые группы 3500 и 2500: производство либо оптовая торговля промышленным оборудованием                      | Может дать представление о функциональных требованиях в разных отраслях, иногда о разных требованиях к сходному оборудованию  |
| Сведения о компании (размеры и количество заводов или сбытовых звеньев) | Большие или малые. Региональные или транснациональные. Управление централизованное или децентрализованное         | Может дать представление об использовании оборудования, его производительности и др. Можно узнать, кто принимает решения и насколько централизован процесс закупок                    |
| Тип закупок   | Первая закупка такого оборудования. Прямая замена оборудования. Замена и модернизация                             | От типа закупок зависит, как добывается информация, как ее обрабатывают и используют. Влияет также на стиль принятия решений и на состав лиц, участвующих в их принятии               |
| Подход к принятию решений   | Враждебность или сотрудничество. Использование количественных методов   | Создает представление об используемых критериях, их относительной роли и значимости в процессе подготовки и принятия решений  |
| Характеристики групп по закупке оборудования                            | Состав. На какой стадии принимают участие. Используемые правила принятия решений                                  | Решения о закупках промышленного оборудования обычно принимают коллегиально, и разные люди имеют разный объем влияния на разных стадиях процесса принятия решений (политическая игра) |
| Характеристики отдельных лиц  | Возраст, пол и др. Положение в организации. Психологические особенности. Какие критерии используются при покупках | Решения в конечном итоге принимают не организации, а люди. Полезно знать, что движет теми, кто принимает важные для вас решения   |

## Последние замечания о сегментации

Когда сегменты выделены, их следует проранжировать по значимости и распределить ресурсы. Кроме того, для каждого намеченного сегмента нужно разработать подходящий образ компании. Имидж должен раскрывать ее намерения относительно потребителей, а также зримо выделить компанию из рядов конкурентов. Можно вспомнить лозунги BASF «Мы не просто делаем это, мы делаем это лучше» и Siemens «Так было тогда, и так это теперь». Обе компании стремились создать и укрепить в сознании своих клиентов определенное представление о себе и своей уни-

**Таблица 7.3. Этапы процесса сегментации**

1. План сегментации должен допускать обобщения. Не следует ограничиваться одним продуктом.
2. Нужно сгруппировать потребителей по их сходству или различию.
3. Следует составить аккуратное и подробное описание групп (сегментов).
4. Сегментацию рекомендуется вести последовательно, от общего к частному, чтобы важнейшие параметры использовались первыми и задавали направление для последующей сегментации.
5. Для каждого сегмента нужно определить конкурентную позицию.
6. Следует убедиться, что проведенная сегментация может быть использована на практике.
7. Для каждого сегмента нужно оценить отношение доходов к расходам.

кальности. Прошло уже более десяти лет после раздела Bell System на региональные компании, но до сих пор остается сомнение — а кто, собственно, предоставляет услуги на местном уровне и какова роль AT&T. Поскольку на местном уровне конкуренция теперь разрешена, возникает вопрос, может ли AT&T укрепить свой образ телефонной компании.

Последнее замечание относится к измерению результатов удачно проведенной сегментации. Чрезвычайно важно добраться до намеченного сегмента и главных клиентов из этого сегмента. В таблице 7.3 перечислены основные этапы сегментации рынка. Заметьте, что менеджер должен определить, являются ли эти сегменты прибыльными. Следует по меньшей мере оценить величину отношения издержек к доходам. Еще лучше было бы иметь оценку возможной прибыли на доллар, вложенный в определенный сегмент. Но такую информацию трудно получить, потому что в большинстве случаев бухгалтерский учет не позволяет проводить сегментацию рынков. Данные учета обычно удается сгруппировать по отдельным производственным предприятиям, по видам продукции, но не по рынкам сбыта. Было бы разумным собирать информацию об издержках и поступлениях применительно к каждому сегменту рынка, но создание такой системы учета обходится дорого, да и при пользовании она порождает дополнительные расходы. Если менеджер решил потратить время на разработку плана сегментации, ему полезно узнать, как это все может отразиться на прибылях компании.

## **Подчинение всей организации задачам маркетинга**

Несколько лет назад менеджеры компании Du Pont были встревожены степенью зависимости компании от крупнейших потребителей. При обсуждении проблемы кто-то задал вопрос: «А если этот клиент решит,

что больше он у нас покупок делать не будет, через какое время наш сбыт застопорится?». Озабоченность выглядела вполне оправданной, потому что многое из того, что закупал этот клиент, представляло собой массовую продукцию (скажем, нейлон). После тщательного анализа отношений между двумя компаниями выявились многочисленные точки соприкосновения, и стало ясно, что не столько Du Pont *зависит* от своего клиента, сколько обе компании *зависят друг от друга*. Стало также понятно, что от решения клиента делать закупки у конкурентов фирмы Du Pont до того момента, когда Du Pont полностью утратит влияние на ход дел у своего потребителя, должно пройти шесть лет!

Этот пример говорит о следующем. Хотя некоторые специалисты из компании Du Pont доказывали, что часть тесных связей между компанией и ее клиентом можно приписать «овалу» (фирменный знак Du Pont), более разумное объяснение заключается в том, что отношения с клиентами не идут исключительно через отделение маркетинга. Связь с клиентами — дело всей фирмы, и ответственность за них лежит на всех функциональных подразделениях, участвующих в контактах с внешним миром.

Существует ряд препятствий, ограничивающих возможность несения такой общей ответственности. Прежде всего, многие компании организованы по замкнутым функциональным направлениям. У каждого функционального направления своя управленческая иерархия, и они контактируют только в рамках рабочих групп, создаваемых для разрешения деловых проблем. Нередко бывает так, что, когда одна функциональная иерархия оказывается не в состоянии взаимодействовать с другими, она выдвигает свои критерии успеха, которые зачастую противоречат аналогичным критериям в других функциональных областях. Чаще всего возникает конфликт между эксплуатационными службами, производством и маркетингом. Первые были бы рады управлять заводами с наименьшей себестоимостью, для чего желательно как можно реже менять модификации производимой продукции, иметь стандартный объем выполняемых заказов и, в сущности, поддерживать стабильность производства. Специалисты по маркетингу со своей стороны нацелены на удовлетворение требований различных сегментов и клиентов, для чего лучше более часто менять модели, иметь их широкий ассортимент, чтобы был выбор, и очень гибкие системы и объемы заказов. Строго говоря, это описание крайних позиций; мир массового производства не слишком хорошо выживает в остроконкурентной ситуации глобальной экономики. Иными словами, у клиентов есть возможность быть требовательными, поскольку конкуренты всегда начеку и готовы точно и с минимальной задержкой удовлетворить запросы потребителей с самыми разными вкусами и предпочтениями.

Массовое производство на заказ<sup>12</sup>, ставшее возможным благодаря совершенствованию информационных технологий, позволяет компаниям отвечать на разнообразные требования потребителей к продукции и услугам, но нести при этом низкие издержки, действовать быстро и не



прекращать непрерывного совершенствования и обновления продукции. Компания Panasonic, крупный производитель велосипедов, в состоянии собирать буквально тысячи моделей в точном соответствии с весом и ростом потребителей. Как обнаружила компания, покупатели не верили, что их велосипеды были сделаны на заказ, потому что они получали свои машины слишком быстро! Пришлось даже задерживать процесс доставки, чтобы вернуть веру покупателей в то, что их велосипеды сделаны на заказ.

Переход предприятия к массовому производству на заказ требует полной трансформации мышления. Это преобразование должно затронуть всю компанию в целом. Главное — понять, что важнейшей из заинтересованных групп является клиент, будь то отдельные люди или компания, и что основной задачей является удовлетворение его потребностей. Не менее важно, чтобы это новое понимание сочеталось с традиционной борьбой за снижение производственных расходов и повышение эффективности производства. Каждая функциональная служба компании должна позаботиться о собственной оптимизации. Компания Motorola, например, полностью перестроила технологию изготовления пейджеров серии Bandit, так что теперь с помощью единственной автоматической линии она получает все модификации, не тратя ни секунды на переналадку и имея запасов только на 45 минут работы. Понятно, что для достижения таких результатов недостаточно кооперации только между производственными и маркетинговыми службами. Потребовалось участие всех функциональных подразделений, включая отделы исследований и разработок, снабжения и др. Все эти преобразования были ответом на вызов японских производителей, которые вышли на американский рынок с дешевыми и качественными пейджерами.

Массовое производство на заказ является только одним из примеров развития, когда для удовлетворения требований потребителей оказывается необходимой интеграция маркетинга и других функциональных служб. Не менее важно налаживание взаимодействия между маркетингом и подразделениями НИОКР (научные исследования и конструкторские разработки). Основную причину разногласий между функциональными службами обычно видят в традиционном конфликте между фундаментальными и прикладными исследованиями. При этом часто ссылаются на компанию Хегох, которая из-за слабых связей между технологическими службами и маркетингом при всех своих успехах не может извлечь коммерческую выгоду из своих лучших технологических достижений. Буз Аллен и другие специалисты<sup>13</sup> уже давно убеждают и демонстрируют на практике, что именно наличие тесных, в том числе организационных, связей между службами маркетинга и НИОКР обеспечивает рыночный успех новых видов продукции. В одном исследовании было показано, что, когда маркетологи включаются в процесс только по выходе продукции из процесса разработки, лишь одна из 60 идей имеет коммерческий успех. Если же сбытовики участвуют в разработках с самого начала, коммерческим успехом пользуется одна идея из семи. Коэффициент

удачи можно повысить, если подключать к работе основных клиентов, зачастую обладающих знаниями, которых не хватает компании-разработчику. Извлечению такого рода знаний способствует организация межфункциональных рабочих групп.

Хорошим источником информации о рынке и конкуренции являются поставщики. Они заслуживают уважения еще и как источник инноваций. Традиционно менеджеры по снабжению считались антиподами сбытовиков, поскольку все их задачи ограничивались борьбой за снижение закупочных цен. В последнее время снабженцы стали превращаться в менеджеров внешних ресурсов, отвечающих за привлечение на службу компании знаний и опыта поставщиков, т.е., в сущности, стали осуществлять «обратный» маркетинг<sup>14</sup>. Экономия расходов на снабжение по-прежнему является важной задачей, но главным делом стала работа с поставщиками ради более качественного удовлетворения запросов потребителей. Таким образом, сокращение издержек оказывается результатом сотрудничества с поставщиками во имя повышения качества продукции. Частью своего успеха компания Compaq обязана тесному сотрудничеству со своими поставщиками, прежде всего с Intel.

## **Создание потребительских ценностей и роль персонала в привлечении и удержании клиентов**

В военно-морском флоте США выпел «Храбрый зулус» означает отлично выполненное задание. В компании FedEx одноименной наградой отмечают самоотверженность при исполнении служебного долга. Однажды курьер FedEx получил эту награду за то, что сумел доставить посылки пешком, когда его транспорт вышел из строя.

Можно без преувеличения утверждать, что в английском языке слово FedEx стало синонимом гарантированной доставки в течение суток. Компания добилась поразительных успехов, хотя пока еще неясно, чем закончится ее конкурентная битва с UPS. Частью своего успеха FedEx обязана ориентации на постоянную модернизацию и готовности принимать риск. Но в еще большей степени ее успех объясняется стремлением персонала компании обслужить клиента. Компания неустанно работает над повышением трудового энтузиазма своих работников, потому что ее руководство понимает, что именно такое отношение к делу является ключевым условием прошлых и будущих достижений.

Фирмы, ориентированные на маркетинг, достигают успеха благодаря наделению своих сотрудников полномочиями, дающими возможность от лица компании работать для удовлетворения запросов потребителей. О служащих компании Nordstrom рассказывают легенды. Они хорошо подготовлены и действуют очень профессионально; одним из обязательств компании является постоянное обучение персонала. К тому же

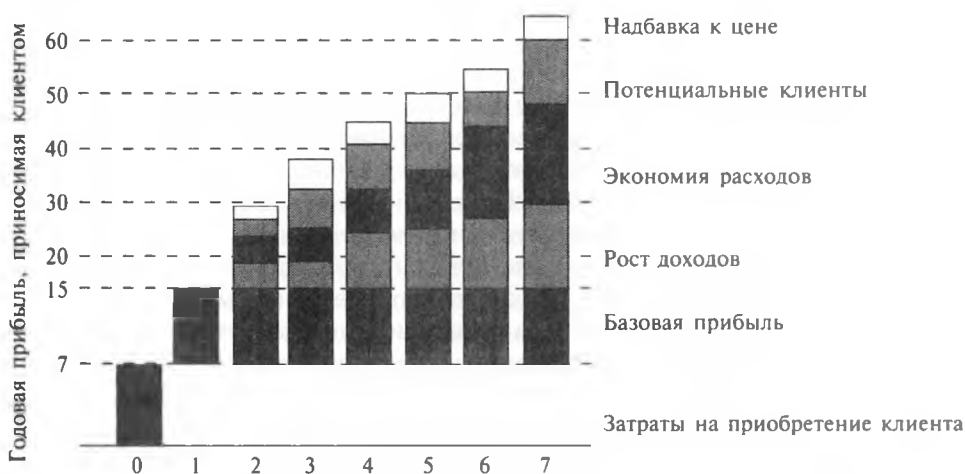
компании, ориентированные на маркетинг, создают поддерживающую инфраструктуру, которая позволяет работать новаторски и с ориентацией на потребителей. Качество продукции и обслуживания в компании L.L.Bean широко известно, но мало кто осведомлен о том, что, когда клиент говорит по телефону с ее торговыми представителями, последние, скорее всего, отвечают ему из собственного дома. В содружестве с NYNEX компания L.L.Bean разработала терминалы, которыми оборудовала своих надомных работников. Клиенты не замечают переключения на домашний телефон и думают, что с ними разговаривают из большого деревянного здания, расположенного в центре Фрипорта (штат Мэн).

Успех компании Bain and Co. демонстрирует, насколько важна роль надежного персонала, способного обеспечить лояльность клиентов фирме<sup>15</sup>. Вкладывая деньги в подготовку и обучение работников, компания сокращает текучесть кадров, экономит средства за счет обучения меньшего количества новичков, но зато может тратить больше на повышение квалификации персонала. Такая политика порождает у сотрудников ответное стремление как можно лучше выполнять свой долг, добиваясь высокого качества обслуживания клиентов. Многие виды премий в компании FedEx выдаются за достижение определенных показателей в обслуживании. Недавно компания Marriott запустила программу развития малоквалифицированных работников. Их обучают английскому языку, организуют детские сады и ясли, помогают им с получением вида на жительство и т.п. — и все это ради сокращения прогулов и текучести кадров. Большинство таких работников не имеют прямого выхода на обслуживание клиентов, но эта политика является частью усилий компании по обеспечению своей конкурентоспособности.

Возникает вопрос о поддержании лояльности сотрудников в условиях сжатия и перестройки корпораций и о новом типе взаимоотношений между корпорацией и ее работниками. Подробно мы рассматриваем этот вопрос в главе 14. Здесь только отметим, что теперь смысл лояльности не сводится к пожизненной занятости. Сейчас нас интересует, как лояльность персонала повышает качество обслуживания. Доказано, что лояльность работников является важнейшим фактором удержания и наращивания клиентуры. Какой бы вид профессиональных услуг мы ни взяли, уход ключевого работника (будь то адвокат, врач или парикмахер) часто сопровождается упадком бизнеса, потому что вместе со специалистом уходят и его клиенты. Когда распространяется информация о «бегстве» клиентов, приток новых также прекращается. Расходы на привлечение новых потребителей куда выше, чем на удержание прежних. В сфере финансовых услуг отмечена высокая корреляция между процентом постоянных клиентов и долей рынка. Из диаграммы на рисунке 7.5 легко понять, каким образом надежные и верные кадры обеспечивают прибыльность компаний.

Представление о потребительских выгодах, создаваемых сотрудниками компаний, является фундаментальной ценностью этих организаций и относится к управлению через ценностные ориентиры. Все, что делает

Рисунок 7.5. Выгоды от сохранения клиентуры



Источник: Reichheld F.F. The Loyalty Effect. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996. Публикуется с разрешения Harvard Business School Press. © 1996 by the President and Fellows of Harvard College.

руководство организации, должно быть пронизано одной идеей: клиенты — это начало и конец бизнеса и вся фирма со всеми функциональными подразделениями работает на них. Новаторская и гибкая организация ни на миг не должна выпускать из поля зрения своих потребителей и своих конкурентов. Такая ориентированная на потребителей культура не может просуществовать в жесткоструктурированной организации, в которой служебные обязанности узкорегламентированы. Работники должны понимать свою роль и ответственность в деле привлечения и удержания клиентов, и это стремление будет повседневно направлять и воодушевлять их.

## Роль союзов и партнерских отношений в создании потребительских ценностей

Мы начали эту главу с рассказа о компании Calyx & Corolla и о том, как через сеть партнерских отношений она сумела наладить доставку свежих цветов заказчикам, сократив срок доставки вчетверо. Это достижение символизирует новый тип конкуренции, когда фирмы осознают, что им не хватает знаний и умений для соперничества на мировых рынках. Отдельная фирма может не иметь достаточного доступа на рынки, к современным технологиям или к другим ресурсам, в результате чего не в состоянии конкурировать самостоятельно. В таких ситуациях столбовой дорогой развития оказывается партнерство. Например, такие крупные

корпорации, как Hewlett-Packard и Sun Microsystems, привлекают дистрибьюторов для обслуживания некоторых ключевых рыночных ниш. Обе компании, естественно, могли бы разрабатывать все нужные программы и собственными силами. Но давление конкурентов не оставляет для этого времени. Даже мощная корпорация IBM при работе с WinTel, Интернетом и множеством других информационных технологий вынуждена привлекать партнеров.

В 1970-х и 1980-х гг. успех корпорациям обеспечивали собственный рост и политика поглощений. Но сегодня эта модель не работает. Такая стратегия оказалась слишком громоздкой и дорогостоящей. Для конкуренции в непрерывно меняющемся мире нужны гибкость и быстрота, которые недоступны неповоротливым бюрократическим организациям. Многие ориентированные на маркетинг компании обнаруживают, что могут сохранять конкурентоспособность только в партнерстве с другими фирмами. Какую бы отрасль мы ни взяли — авиаперевозки или фармацевтику, производство компьютеров или что-либо другое, — везде за господство на мировых рынках конкурируют между собой коалиции компаний. AT&T и ее партнеры борются за доминирование на мировом рынке дальней связи с Global One (Sprint, French Telecom, Deutsche Telecom), а также с British Telecom-MCI и ее дочерними структурами.

Ориентация на маркетинг должна пронизывать не только каждую компанию, но и коалиции компаний. Нужно четко понимать, что возможности любой коалиции ограничиваются ее слабейшим звеном. Теперь задача в том, чтобы развить маркетинговую ориентацию в коалиции фирм, ни одна из которых не имеет прямого контроля над остальными. Если нелегко добиться ориентации на запросы потребителей внутри одной отдельной фирмы, насколько сложнее эта задача, когда речь идет о группе относительно независимых компаний. Достижению этой цели препятствует то, что у каждой компании своя культура, цели их не всегда совпадают, и есть еще ряд негативных факторов. Но несмотря на все эти трудности, у многих фирм просто нет иного выбора. Чтобы выжить, они должны вступать в партнерские отношения и налаживать кооперативные взаимосвязи. Фредерик Уэбстер считает, что ответственность за единство маркетинговой концепции обязана принимать на себя фирма, являющаяся лидером коалиции, образующая основу сети компаний<sup>16</sup>. Компания-лидер должна не только добиться устранения функциональных и организационных барьеров, но и внушить всем партнерам по коалиции, что общий успех требует подчинения усилий всех и каждого задачам маркетинга и достижения высшего качества обслуживания клиентов.

### Рекомендуемая литература

*Aaker D.* Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991.

*Day G.* Analysis for Strategic Marketing Decisions. St. Paul: West Publications, 1986.

- Gale B.* Managing Customer Value. New York: Free Press, 1994.
- Kotler Ph.* Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- Reichheld F.* The Loyalty Effect. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Slywotzky A.* Value Migration. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Stern L.W., El-Ansary A., Brown J.* Management in Marketing Channels. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- Treacy M., Wiersema F.* The Discipline of Market Leaders. Reading, MA: Addison Wesley, 1995.
- Webster F., Jr.* Market-Driven Management. New York: Wiley, 1994.
- Wiersema F.* Customer Intimacy. Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996.

## Глава 8

# Управление производством: реализация стратегии бизнеса

### Производственный менеджмент — это стратегия в действии

Управление производственным процессом есть реализация стратегии бизнеса<sup>1</sup>. Производственный процесс — это совокупность операций, посредством которых фирма создает ценности и поставляет их потребителям. В этих процессах воплощены ключевые возможности фирмы, определяющие варианты ее будущего. Ключевые возможности или, иными словами, те виды деятельности, которые у фирмы получаются лучше, чем у ее конкурентов, решающим образом влияют на ее успех, рост и обновление. Следовательно, управление ими не только позволяет удовлетворять запросы сегодняшних потребителей, но и определяет возможности предоставления услуг будущим потребителям. Отлично работающее производство создает стратегические возможности, поскольку высвобождаются ресурсы для нового использования (см. врезку «Новые стратегические возможности: дилемма победителя») или для овладения новыми производственными возможностями (см. врезку «Инвестирование в создание будущих возможностей: компания Hitachi-Seiki»).

Менеджеры, управляющие производственными операциями, контролируют процесс создания готовой продукции, имеющей большую ценность, чем исходные производственные ресурсы. Это не только изготовление промышленных изделий, но и его обеспечение, а также проекти-

### Новые стратегические возможности: дилемма победителя

В 1993 г. подразделение корпорации Raychem столкнулось с дилеммой победителя: как развиваться дальше? Всего за три года до этого корпорация решала вопрос, сохранить подразделение Interconnection Systems или лучше закрыть его. Поскольку подразделение характеризовалось значительными оборотами, было решено его сохранить. Прибыль выросла от 3,5 млн дол. в 1990 г. до 6 млн дол. в 1993 г., несмотря на то что объем продаж снизился на 2 млн дол. Прибыль на одного работника возросла на 44%, а оборачиваемость запасов готовой продукции более чем удвоилась.

В 1990 г. ситуация казалась почти безнадежной. «Поскольку голова у всех была забита только одним — найти заказы, выполнить и отгрузить продукцию, — нам некогда было задуматься о будущем», — рассказывает менеджер. Половина из 285 работников была задействована на сборке и производстве деталей, а другая половина занималась управлением и обеспечением этого процесса.

Новый управляющий отделением начал переводить производство на систему рабочих команд. При этом удалось высвободить 33% работников, выполнявших контрольные функции. Была внедрена система снабжения «точно в срок» — сначала в снабжении сборочной линии, а потом и в отношениях с поставщиками. В следующие несколько лет объем складских запасов сократился на 7 млн дол. В связи со снижением себестоимости компания смогла выйти на рынки, на которых она прежде была неконкурентоспособна. Сосредоточившись на совершенствовании управления и производства, подразделение не только вновь стало прибыльным, но и создало стратегические возможности для будущего развития.

Источник: *Christensen C.* Raychem Corporation Interconnection Systems Division // Harvard Business School Case № 9-694-063, 1994.

### Инвестирование в создание будущих возможностей: компания Hitachi-Seiki

В 1952 г. небольшая японская компания Hitachi-Seiki, изготавливающая инструменты, поставила перед собой честолюбивую цель — стать мировым лидером в области программного обеспечения и автоматизации производства. Компания начала с изучения состояния дел в области автоматизации, наняла специалистов-электриков и установила новую инженерную дисциплину, «мехатронику». Первые два проекта с финансовой точки зрения обернулись неудачей, зато компания поняла, что для создания гибких производственных процессов нужен системный подход. К середине 1980-х гг. она стала одним из ведущих мировых производителей компьютеризованного оборудования, способного выполнять различные последовательности операций. Поставив перед собой долгосрочную стратегическую цель, компания смогла извлечь уроки из опыта, и со временем ей удалось создать первоклассную гибкую производственную систему.

Источник: *Hayes R.H., Pisano G.P.* Beyond World Class: The New Manufacturing Strategy // Harvard Business Review, 1994, January—February, p.77—86.

рование, модернизация и подготовка персонала. Предметом забот менеджера может быть промышленное производство, разработка новой продукции, проведение исследований, внедрение новых технологий, снабжение, сбыт и обслуживание потребителей.



### Рисунок 8.1. Уровень производительности труда определяет уровень передовых достижений

Фирмы, работающие ниже уровня *B*, выпускают продукцию по более высокой себестоимости, чем конкуренты, или производят менее качественные товары и услуги, или имеют оба недостатка. Фирмы, работающие на самом передовом уровне *A*, предлагают потребителям более дешевые и качественные товары и услуги. Задача заключается в повышении эффективности производства, что открывает возможности для поставки потребителям еще более качественных товаров и услуг по тем же (или еще более низким) ценам.



Источник: Porter M.E. What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November—December, p.62.

На производственных менеджерах лежит ответственность за то, чтобы фирма овладела самыми передовыми методами производства и организации и, продолжая непрерывную модернизацию, оставалась на передовых рубежах (см. рис. 8.1). Совершенствовать производство можно во многих направлениях: повышать качество продукции или производственных процессов, сокращать процент брака, ускорять разработку и выпуск новой продукции, внедрять более совершенные производственные технологии, использовать новое оборудование, расширять мощности, улучшать контроль качества, повышать оперативность отгрузки заказанной продукции, рационализировать систему снабжения и закупок, передавать субподрядчикам второстепенные производственные функции, сделать производство безотходным, использовать передовую технику, усовершенствовать систему трудового стимулирования, сократить число прогулов, оздоровить рабочие места, повысить эффективность, добиться большей удовлетворенности потребителей или создать систему организационного обучения. Чтобы достичь передовых позиций на всех направлениях деятельности, нужны тщательный анализ и готовность непрерывно изменяться по мере совершенствования производства. Необходи-

ма также интеграция всех функциональных подразделений фирмы с маркетингом, с тем чтобы разнонаправленные усилия по совершенствованию взаимно усиливались, вели к росту эффективности и большей удовлетворенности потребителей.

## **Эффективное производство обеспечивает устойчивую прибыльность**

Эффективность производства обеспечивает конкурентоспособность, позволяет получать большую отдачу от используемых ресурсов либо при меньшем их расходовании сохранять прежний объем высококачественной продукции или услуг. Результатом производственной отсталости является более высокая себестоимость, менее качественная продукция (при данном уровне издержек) или и то и другое. Например, в 1980-х гг. многие японские компании настолько опередили своих западных соперников, что могли предлагать потребителям более дешевую и вместе с тем более качественную продукцию. Но когда фирма выходит на передовые рубежи, ее конкуренты не в состоянии обогнать ее одновременно по цене и по качеству, если не сумеют достичь более высокой эффективности производства.

В результате совершенствования производства фирмы либо приближаются к передовому уровню, либо оказываются впереди конкурентов. По мере совершенствования технологий, методов производства и управления производительность труда растет. В 1980—1990-х гг. стремление к повышению эффективности производства привело к программам всеобщего управления качеством, непрерывного совершенствования, конкуренции методом экономии времени, к созданию обучающихся организаций, к изменению методов управления, к перестройке компаний и передаче второстепенных функций субподрядным организациям. Все это сделало вопрос совершенствования и повышения эффективности еще более важным для выживания и достижения делового успеха. В этой главе мы сначала познакомимся с измерением эффективности производства, а затем с двенадцатью базовыми принципами его совершенствования.

## **Показатели эффективности производства: в чем заключается совершенствование?**

Совершенствованием производства занимаются ради устойчивого роста прибыли. Прямые оценки здесь бывает сделать трудно, поэтому часто используют показатели, влияющие на величину прибыли: эффективность, качество, производственная мощность, скорость поставок и гиб-

### Прибыль и анализ эффективности производства

В 1992 г. прибыль американских производителей пластиковой дробы упала на 83%. Это ошеломило менеджеров, потому что в тот год другие показатели эффективности были хорошими. Сработала новая маркетинговая стратегия, направленная на расширение ассортимента продукции, число клиентов выросло, и сбыт увеличился на рекордную величину. Поступления возросли на 20%, производительность — на 7,4%, а среднее время переналадки оборудования сократилось на 5%. В тот год все обещало успех.

Чтобы понять, почему сократилась прибыль, нужно было проанализировать эффективность производства и согласованность производства и сбыта. Из-за расширения ассортимента пришлось на 2000 часов увеличить время работы оборудования, но при этом время на его переналадку возросло на 10000 часов. Вследствие того что размер партий продукции был невелик, а число переналадок оборудования оказалось значительным, производственные расходы увеличились, а прибыль сократилась. Новая маркетинговая стратегия не учла структуру производственных расходов. Чтобы производство расширенного ассортимента продукции оказалось прибыльным, следовало добиваться еще большей гибкости производственного процесса. А служба сбыта, учитывая характеристики имевшегося оборудования, для повышения прибыльности должна была повысить объем заказов на небольшую группу продукции.

Источник: *Leschke, Weiss. Plastique, Inc. // Darden Graduate Business School Case № UVA-OM-0794, 1995.*

кость. Эти косвенные показатели могут дать представление о производственных характеристиках компании и ее возможности повышать прибыльность. Здесь многие менеджеры попадают в традиционную ловушку — они начинают относиться к этим косвенным показателям как к самостоятельной ценности и забывают о главной цели — долгосрочном наращивании прибыли.

Косвенные показатели прибыльности полезны для диагностирования проблем и выявления возможностей совершенствования производства. Если поступления растут, а прибыль падает, показатели эффективности помогут найти, где и почему возрастают издержки. Так что, даже когда мы имеем точную информацию о прибыли, есть смысл анализировать другие показатели эффективности (см., например, врезку «Прибыль и анализ эффективности производства»).

### Эффективность

Иногда под эффективностью подразумевают сокращение расходов, но важно понимать, что производственные расходы соотносятся с создаваемыми ценностями. *Эффективность экономической системы* определяется отношением стоимости произведенной продукции к стоимости использованных ресурсов, выраженным в процентах. Величина эффективности всегда больше 100%, а в некоторых случаях стоимость готовой продукции или услуг намного превышает стоимость используемых ресурсов. Когда

эффективность оценивают по величине добавленной стоимости или прибыльности, важно не забывать, что все производственные затраты, равно как и результаты, трудно реализовать за один период. Накопленные результаты могут проявиться в будущем, а если сокращение расходов достигнуто за счет качества и будущей репутации, тогда картина, создаваемая краткосрочным увеличением прибыли, окажется ложной. Лучше пользоваться показателями долговременной прибыльности.

*Эффективность использования материальных ресурсов* измеряет в процентах соотношение между исходными ресурсами и готовой продукцией, или процент действительно использованных ресурсов. Этот показатель всегда ниже 100%. Например, с его помощью измеряют степень полезной загрузки оборудования. Часто бывает полезен показатель *энергетической эффективности оборудования*: даже наилучшее оборудование расходует часть энергии на себя, так что величина этого показателя не может превышать 100%. Применяется и *коэффициент полезного труда* — какая часть оплаченного рабочего времени отдается производству продукции или предоставлению услуг.

Обычно предполагается, что чем эффективнее используются материальные ресурсы, тем лучше, но это не всегда так. Например, производственную линию лучше всего задействовать для изготовления крупных партий продукции, но, если структура мощностей и заказов не сбалансирована, расходы на поддержание запасов материалов и готовой продукции могут превысить экономию от рационального использования оборудования. Применяя косвенные показатели прибыльности, всегда нужно помнить, как отдельные показатели связаны с прибыльностью работы предприятия в целом.

## Качество

Есть много разных способов определения качества, но все они в конечном итоге сводятся к следующему: *качество* — это то, что нужно потребителям. Именно качество они ценят и за него платят деньги. В долговременной перспективе оно может оказывать влияние на расходы и доходы. Низкое качество готовой продукции рано или поздно приведет к падению рыночной стоимости товаров и услуг, а также к росту расходов на ремонт, обслуживание и работу с жалобами потребителей. Если о плохой работе предприятия распространятся слухи и пострадает репутация другой продукции компании, издержки могут многократно возрасти. К тому же низкое качество производственных процессов приведет к росту расходов за счет увеличения отходов, брака, затрат на доработку продукции, снижения коэффициента полезного использования оборудования или уменьшения удовлетворенности потребителей качеством обслуживания. Низкое качество может стать причиной других проблем, разрешение которых требует времени и ресурсов. В общем, дешевле обеспечить высокое качество, чем расходовать средства на контроль и доработку продукции.

Для измерения качества используются внутренние и внешние показатели. Внутренние показатели качества измеряют соответствие характеристик продукции или услуг спецификациям и процент бракованной продукции. Внешние показатели позволяют сравнить выпускаемую продукцию с аналогичными товарами конкурентов либо отражают степень удовлетворенности потребителей. В процессе разработки и конструирования продукции запросы потребителей переводят на язык инженерных спецификаций, обеспечивающих нужный уровень качества. Для этого используют технологии создания продукта с заданными свойствами или программу «Развертывание функции качества» (Quality Function Deployment).

Качество готовой продукции зависит от качества производственных процессов, которым и должны управлять менеджеры и технологи. Для этого нужно регистрировать те или иные упущения, жалобы потребителей или несвоевременность поставок. Можно собирать информацию о процессах обслуживания и взаимодействия с потребителями, контролировать физические параметры работы оборудования (температуру, давление и др.), чтобы обеспечить должный режим работы и получение нужного качества. Методы статистического контроля направлены на измерение двух аспектов качества: 1) стабильности и предсказуемости (т.е. управляемости) процессов и 2) степени соответствия технологическим требованиям или спецификациям, по которым изготавливается продукт, отвечающий запросам покупателя.

## **Производственная мощность**

*Производственная мощность* — это показатель максимальной производительности предприятия. Он влияет на долгосрочную прибыльность, потому что определяет, сколько потребителей можно обслужить или какое количество готовой продукции можно произвести за конкретное время. Этот показатель связан с расходами на рабочую силу и на покупку или аренду машин и оборудования. В состав таких расходов могут входить большие капиталовложения в здания, машины или новые технологии.

Мощность измеряют в единицах произведенной продукции (или обслуженных потребителей) за единицу времени. На практике мощность измерить довольно трудно, потому что со временем изменяются исходные материалы, структура производимых изделий, состав и качество персонала и т.д. Довольно редки случаи, когда оборудование может длительное время безотказно работать на пределе производительности. Намного лучше использовать показатель бездефектной производственной мощности, но его еще труднее измерить.

Производственная мощность интегрированных или многоэтапных производственных процессов определяется характеристиками наименее производительного участка, образующего узкое место системы. В управлении такими процессами выявление и «расшивка» узких мест имеют очень большое значение.

## Оперативность поставок

От *оперативности поставок* может зависеть величина выручки и долговременной прибыльности. Способность вовремя или быстро поставлять товары или услуги дает возможность получения надбавки к стандартной цене либо продажи большего количества товаров по стандартной цене. Скорость, или оперативность, может быть также характеристикой цикла разработки, и тогда фирма выигрывает за счет первой поставки новой или модифицированной продукции на рынок либо за счет ускорения цикла разработки и освоения новой продукции.

Показатель оперативности поставок — время от получения заказа до поступления продукции на рынок. Обычно чем быстрее, тем лучше, но нередко ускорение достигается за счет повышения стоимости исходных материалов, снижения качества продукта или перегрузки оборудования, так что выгоды бывают съедены дополнительными расходами. Иногда важнее выдержать график поставок (соблюдать договорные сроки), чем добиться ускорения производственного процесса.

В области исследований и разработки новой продукции оперативность измерить труднее, потому что в этом процессе больше случайностей и сам конечный результат иногда бывает не ясен на начальном этапе исследований. Для ускорения разработки и создания новой продукции привлекают конкурирующие группы разработчиков и конструкторов.

В сфере обслуживания внеплановый наплыв посетителей может привести к появлению очередей. Тогда показателями эффективности становятся длина очереди и время ожидания. Длинные очереди вызывают у клиентов раздражение. Многие могут отказаться от услуг фирмы. Это уменьшает количество постоянных клиентов, ослабляет приток новых и подрывает рыночную репутацию.

## Гибкость

*Гибкость* влияет и на расходы, и на доходы. Отличительной чертой гибких производственных процессов является незначительность расходов (или затрат времени) на переналадку в случае изменения состава исходных материалов или готовой продукции. Способность дешево или быстро осуществить переналадку позволяет обслуживать дополнительных потребителей либо качественнее обслуживать имеющихся, что повышает доходы фирмы. Но здесь нужно учитывать, что более гибкие системы требуют больших капиталовложений или дороже в эксплуатации, а иногда присутствует и то и другое. Легко сообразить, что чем больше гибкость производства, тем лучше, но при этом не следует забывать, во что обходится дополнительная гибкость и как эти дополнительные расходы могут повлиять на прибыльность производства.

Понятно, что такое гибкость, но количественно оценить ее трудно. Обычно для оценки гибкости используют качественные характеристики или приблизительные измерения.

С позиций производственной стратегии гибкость характеризует производственные перспективы компании, опирающиеся на ее текущие возможности. При наличии достаточной гибкости у фирмы могут появиться возможности, отсутствующие у конкурентов или доступные им только после значительных капиталовложений. Так что, принимая решения об инвестициях или о совершенствовании производственных процессов и технологий, менеджерам следует учитывать будущие возможности, гибкость и перспективы развития. Эти качества сложно измерить, но понятно, что все это очень ценные достоинства, которые могут существенно сказаться на будущей прибыльности предприятия.

## **Совершенствование производственных процессов: принципы управления**

Совершенствование производственных процессов — это очень широкая тема, допускающая множество подходов. В общем можно выделить пять основных направлений совершенствования производства:

- управление производственной мощностью;
- управление запасами;
- непрерывное совершенствование;
- управление цепью поставок и снабжения;
- наращивание производственных возможностей.

### **Управление производственной мощностью**

#### **Принцип 1**

Мощность производства определяется самым слабым звеном, или узким местом. Для повышения общей мощности производства нужно «расшить» узкое место.

Не стоит тратить время на повышение эффективности каждой единицы оборудования или каждого участника производственного процесса. Мощность системы в целом определяется не часами простоя того или иного оборудования или работников. Производственные возможности ограничены мощностью слабейшего (или наименее производительного) звена. Как только это выяснится, у менеджера появятся определенные перспективы.

1. Если все дело в узких местах, важнейшим приемом увеличения производственной мощности становится их выявление и устранение. Во врезке «Как выявлять узкие места» приведены пять критериев, свидетель-

ствующих о наличии узких мест. При устранении последних ресурсы следует направить прежде всего туда, где ожидается наибольшая отдача.

2. Для максимизации производственных возможностей системы нужно выравнивать нагрузку на разных производственных участках. Не стоит стремиться к наивысшей производительности отдельных видов оборудования или процессов, потому что возможности системы в целом сковывают узкие места.

### Как выявлять узкие места

- *Наименьшая мощность*: объем производства ограничен возможностями узкого места.
- *Наивысшая загрузка*: участки с наивысшей загрузкой людей и оборудования являются, скорее всего, узким местом всей системы. При возрастании объема производства, вероятно, именно здесь выявится нехватка мощностей.
- *Ни минуты покоя*: в узких местах люди и оборудование загружены постоянно.
- *Жалобы рабочих*: обычно поступает много жалоб от рабочих, занятых на участках, являющихся узким местом всего производства.
- *Очереди и заторы*: перед узким местом создаются очереди или заторы (деталей, полуфабрикатов и др.).

3. Простои людей или оборудования на участке, являющемся узким местом, обходятся крайне дорого, потому что при этом простаивает все производство. Простои людей или оборудования на остальных участках никак не могут повлиять на производительность системы в целом и сами по себе не представляют проблему; проблема возникает, когда простой в одном месте ведет к остановке всего производственного процесса.
4. Суммарные показатели производственных возможностей и использования мощностей содержат мало информации для принятия решений. Диагностика проблем и выбор путей совершенствования производства требуют, чтобы предметом анализа стали отдельные виды ресурсов. Например, для повышения производственной мощности можно сократить время на переналадку процессов или оборудования, но это эффективно только в том случае, когда сокращается время переналадки на участках, являющихся узкими местами. Уменьшив время на переналадку в остальных звеньях производства, мы повышаем их пропускную способность, но не пропускную способность предприятия в целом. Более того, узкие места могут быть результатом недостаточной мощности оборудования или нехватки персонала, и, чтобы выявить реальную причину, нужно проделать определенный анализ. Например, в госпитале может быть достаточное количество операционных, но, если не хватает медицинских сестер и хирургов, часть операционных будет пустовать и число выполняемых операций будет ограничивать нехватка персонала, а не оборудованных помещений.



5. Наконец, если объем производства подвержен колебаниям, в узких местах нужно иметь запас мощностей. Если система едва обеспечивает средний объем производства, тогда при попытке увеличить его возникнут либо длинные очереди на получение готовой продукции, либо дорогостоящие избыточные запасы полуфабрикатов, либо то и другое сразу. Встает вопрос, каким должен быть запас мощностей. На него отвечают по-разному, но в ряде отраслей загруженность оборудования, сильно превышающая 80%, является основанием для проверки достаточности производственных мощностей.

## Принцип 2

Производственная мощность зависит также от структуры производственных процессов. Следует заботиться о соответствии производственных процессов структуре производимой продукции.

Для оказания разного рода услуг или производства различной продукции, для удовлетворения запросов потребителей и для достижения тех или иных конкурентных преимуществ нужны разные типы производственных процессов. Роберт Г.Хейс и Стивен К.Уилрайт (1984) выделили пять таких типов, которым соответствуют определенные виды продукции.

- Когда речь идет о создании уникальных изделий, таких как спутник связи или элитный особняк, стоит сформировать специальную проектную группу с собственным уникальным менеджментом.
- При выпуске сравнительно малых партий весьма разнообразной продукции целесообразно использовать систему производственных бригад.
- Для изготовления средних по объему партий нескольких видов продукции следует применять примерно ту же систему.
- Для относительно крупных партий продукции, производимых по единой технологии (обычно для складских запасов), разумно использовать сборочные линии с механизированной или ручной сборкой.
- Для массового производства товаров широкого потребления целесообразно использовать автоматизированные, капиталоемкие процессы.

Основная идея заключается в том, что фирмы обычно стремятся организовать производство в соответствии с логикой, определяемой диагональю матрицы производственных процессов (см. табл. 8.1). Можно сказать иначе: ни одна фирма не захочет *даже случайно* оказаться вне этой диагонали. Случайное схождение с нее имеет место тогда, когда менеджеры, уступая конкурентному давлению, увеличивают ассортимент продукции, не внося соответствующих изменений в структуру и организацию производства.

Таблица 8.1. Матрица производственных процессов

| Структура производства                           | Структура производимой продукции                      |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
|  | I<br>Малые серии, нестандартная, уникальная продукция | II<br>Малые серии, несколько видов продукции | III<br>Крупные серии небольшого числа товаров | IV<br>Большие объемы стандартизированной массовой продукции |
| I<br>Неупорядоченная работа (с остановками)      | Коммерческие принтеры                                 |  |   |   |
| II<br>Набор производственных линий               | Промышленное оборудование                             |  |   |   |
| III<br>Единая производственная линия (сборочная) | Гибкое производство<br>Точечное производство          |  | Сборка автомобилей                            |   |
| IV<br>Непрерывное производство                   | Рафинирование сахара                                  |  |   |   |

Источник: Hayes R.H., Wheelwright S.C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.

Но есть несколько оснований, достаточных для того, чтобы сознательно и намеренно выйти за пределы диагонали. Во-первых, гибкое автоматизированное оборудование позволяет фирмам использовать поточные производственные линии для экономичного производства малых партий продукции (точечное производство), что выводит фирму ниже уровня матричной диагонали. Во-вторых, когда конкуренты используют автоматизированные процессы, фирма может выделить свой товар, обратившись к применению ручного труда. Хорошим примером является производство стекла компанией Steuben. В-третьих, фирма может осуществить автоматизацию, когда она еще экономически не оправдана, в предвидении роста заказов.

## Управление запасами

Для нужд бухгалтерского учета запасы классифицируют по трем группам: сырье, незаконченная продукция и готовая продукция. Эта классификация говорит нам о том, что такое запасы, но не отвечает на вопрос, почему они бывают нужны. Для принятия оперативных решений о том, сколько запасов требуется или как уменьшить их объем, полезнее их группировать по функциональному назначению. Циклические, или базовые, запасы обеспечивают нормальный производственный процесс, экономию

на масштабах производства и дают возможность избежать слишком частых переналадок оборудования. *Страховой запас* держат на случай сбоев в снабжении или непредвиденного повышения спроса. Эти запасы должны поддерживать нормальный рабочий ритм предприятия. На случай неадекватной сбалансированности производства между рабочими участками держат *буферные запасы*. Кроме того, возможны *запасы в пути*, *сезонные запасы* сырья или готовой продукции на случай изменения условий поставок и сбыта и *спекулятивные запасы* на случай изменения цен.

Содержание запасов стоит денег. Это расходы на складирование и страхование запасов, а также процент по неиспользуемым запасам. Альтернативная стоимость капитала, омертвленного в запасах, бывает порой очень велика. А для компаний, участвующих в международных операциях, стоимость и риск, связанные с наличием запасов, зависят от того, где они хранятся. Например, запасы, хранимые в Бразилии, больше подвержены риску обесценения или удорожания из-за колебаний валютного курса, чем запасы, размещенные в Канаде. Вместе с тем, если возникнет дефицит сырья или готовой продукции, начнутся проблемы со стабильностью производства или выполнения заказов, и потребуются дополнительные расходы на срочное пополнение запасов. К тому же наличие запасов позволяет быстрее выполнять заказы клиентов.

Примеры того, как совершенствование управления запасами ведет к росту прибыли, даны во врезке «Сокращение запасов обеспечивает рост прибыли».

### Принцип 3

Управляя запасами, приходится делать выбор между большим объемом запасов (обходится дороже) и малым объемом (есть риск возникновения дефицита плюс расходы на частое пополнение складов). Можно избежать этой дилеммы и сократить стоимость поддержания запасов.

Решение о *величине* циклических (базовых) запасов зависит от соотношения расходов на хранение и пополнение запасов. Чем разнообразнее выпускаемая продукция, тем большими должны быть запасы, но есть возможность экономить на партиях закупок и на стоимости пополнения запасов. При сокращении партий поставок можно более экономично выпускать небольшие серии продукции и меньше расходовать на содержание запасов. Эта же идея лежит в основе усилий по сокращению времени на возобновление запасов, по оптимизации партий выпускаемой продукции и по организации производства по системе «точно в срок». Сокращение партий поставок позволяет уменьшить объем запасов, снизить количество отходов, сократить время на исполнение заказов и быстрее выявлять факты снижения качества.

Решение о величине страховых запасов (или о времени заказа на пополнение запасов) зависит от соотношения между стоимостью запасов и издержками, возникающими из-за их дефицита (нужно также

### Сокращение запасов обеспечивает рост прибыли

- Ключ к успеху сети универмагов Wal-Mart — управление запасами. Главным в их логистических операциях является так называемая перегрузка (cross-docking). Товары завозят на склады компании и тут же, не оставляя на хранение, распределяют по магазинам. Срок заезда в магазин не превышает 48 часов, и это позволяет компании сокращать складские запасы и расходы на складирование. Компания продает 85% своих товаров именно таким путем, что обеспечивает экономию 2—3% расходов по сравнению со средним для отрасли уровнем.

Источник: *Stalk G., Evans Ph., Shulman L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1992, March—April.*

- В 1991 г. компания Campbell Soup попыталась изменить традиционную для отрасли систему оптовых скидок. В периоды рекламного снижения оптовых цен предприятия розничной торговли закупили примерно трехмесячный запас продукции. Это, естественно, приводило к неравномерности загрузки производства. Чтобы сгладить колебания сбыта, компания создала программу «Непрерывное пополнение розничных запасов» для поддержания постоянно низких цен. Для управления запасами своих оптовых и розничных покупателей компания использовала мощный компьютер 3090. Розничные предприятия каждое утро передают информацию о состоянии запасов по электронным каналам связи на компьютер компании Campbell, который к 2 часам дня оформляет соответствующие заказы. Отправка заказов производится на следующее утро. Анализ информации о запасах у предприятий торговли и размещение заказов осуществляет компьютерная программа. Благодаря этому компания получила возможность снабжать своих потребителей чаще и более мелкими партиями, что уменьшает потребность в складских площадях у самой компании Campbell и у ее клиентов и снижает процент ошибок в оформлении заказов. К 1996 г. программа управляла 30% всех запасов компании Campbell и обеспечила снижение годовых расходов на управление запасами на 60 млн дол.

Источники: *Halper M. Campbell Soups Up Inventory // Computerworld Electronic Commerce, 1996, April 29; Wilson L. Brand Aid // Information Week, 1993, October 18.*

- Большие запасы дорого обходятся. Компания Hewlett-Packard оказалась перед выбором: нести большие расходы на поддержание достаточных запасов или терпеть убытки из-за того, что только 21% поставок вовремя прибывают на 50 заводов компании. Хранение стоит дорого, но задержки со снабжением порождают хаос на производственных линиях.

Компания приняла решение, что своевременной считается поставка, прибывшая на завод точно в срок или в пределах трех дней до его истечения, и приступила к анализу причин сбоев в цепи поставок. Было обнаружено, что в 60% случаев проблемы с поставками возникали из-за нечеткости информации. Работая совместно с поставщиками, компания Hewlett-Packard изменила форму заказа на поставку и ввела электронную систему заказов, поступающих прямо с компьютера компании на компьютер поставщика. Результат: доля своевременных доставок выросла на 30%, производство перестало лихорадить из-за дефицита узлов и деталей, а расходы на поддержание запасов уменьшились на 9 млн дол.

Источник: *Burt D.N. Managing Suppliers Up to Speed // Harvard Business Review, 1989, July—August.*

учитывать возможность экономии на размере закупок). Решение о размерах запасов в пути определяется соотношением между стоимостью запасов и потерями из-за их нехватки. Таким образом, управляя запасами, нужно уметь сбалансировать стоимость запасов и потери от их нехватки, от использования субститутгов или передачи заказов субподрядчикам. Решения о спекулятивных запасах должны учитывать соотношение между стоимостью запасов и возможным диапазоном изменения цен.

Можно подходить к анализу управления запасами с позиций величины заказа или же использовать более широкие возможности, открываемые подходами, описанными в таблице 8.2. Например, управление страховыми запасами не сводится исключительно к вопросу о средней величине запасов. Если улучшить качество продукции, сократится потребность в запасных частях. Долговременные контракты повышают стабильность производственного процесса. Ускорение работ позволит производить по

**Таблица 8.2. Движение запасов**

| Вид запасов          | Какие соотношения нужно учитывать   | Решение  |
|----------------------|---|--|
| Запасы в пути        | Стоимость запасов — стоимость сокращения времени на доставку запасов  | Изменить время на доставку запасов; изменить вид доставки; инвестировать в погрузочно-разгрузочное оборудование; увеличить число подразделений, выпускающих запасные части и расходные материалы (обратная интеграция); изменить график и организацию поставок |
| Базовые запасы       | Стоимость переналадки оборудования — стоимость запасов  | Изменить размер партии поставки; изменить организацию складирования; изменить время на доставку запасов; инвестировать в технологии; изменить спрос  |
| Страховые запасы     | Стоимость запасов — потери из-за нехватки запасов   | Уменьшить изменчивость; повысить качество; изменить потребности клиентов в обслуживании; сократить время на доставку запасов; повысить точность прогнозов  |
| Сезонные запасы      | Стоимость запасов — стоимость передачи заказов субподрядчикам, стоимость использования сверхурочных или потери из-за нехватки запасов | Изменить объем запасов; повысить оперативность выполнения заказов; повысить точность прогнозов; сгладить колебания спроса; заменять сверхурочную работу заказами субподрядчикам  |
| Спекулятивные запасы | Стоимость запасов — возможность значительных колебаний цен  | Заменить поставщиков; использовать хеджирование  |

### Отложенная индивидуализация продукта: опыт компании Hewlett-Packard

Компания Hewlett-Packard (HP), изменяя конструкцию моделей для перехода к массовой индивидуализации продукции, разработала различные методы снижения производственных расходов. Поскольку розничная торговля требовала, чтобы лазерные принтеры DeskJet поставлялись строго по требованию, HP выпускала их про запас и несла большие расходы на хранение. Для решения этой проблемы компания изменила конструкцию принтеров, с тем чтобы осуществлять подгонку к требованиям рынка на самом последнем этапе производства. Например, вместо того чтобы подгонять принтеры к требованиям европейского рынка на своем заводе в Сингапуре, произведенные в Сингапуре принтеры отсылаются в европейский центр распределения в Германии. Этот центр закупает все нужное для индивидуализации принтеров (устройство питания, упаковку, инструкции) и комплектует модели для продажи на разных европейских рынках. Производственные расходы при этом оказываются выше, чем если бы все операции выполнялись в Сингапуре, но зато HP существенно сократила производственные запасы, потому что ей теперь не нужно держать на складах все то, что отличает модели DeskJet, продаваемые в разных странах. Совокупная стоимость производства, транспортировки и запасов уменьшилась благодаря этому на 25%.

Источник: *Feitzinger E., Lee H.L. Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement // Harvard Business Review, 1997, January–February.*

заказу большую часть продукции. Есть шанс улучшить качество прогнозов, чтобы объем производства в большей степени соответствовал действительной величине спроса.

Для сокращения запасов узлов и деталей можно уменьшить ассортимент выпускаемых моделей продукции, либо разрабатывать модели так, чтобы у них было как можно больше одинаковых комплектующих, либо осуществлять индивидуализацию продукции на последних этапах производства и соответственно поддерживать запас только тех деталей, которые являются общими для всех моделей (см. врезку «Отложенная индивидуализация продукта: опыт компании Hewlett-Packard»). Сокращение ассортимента готовой продукции, узлов и деталей позволяет объединить риски и уменьшить потребность в страховых запасах по сравнению со случаем, когда для каждой выпускаемой модели приходится отдельно держать все запасы узлов и деталей. При таком подходе к сокращению запасов полезна централизация производства.

#### Принцип 4

Не следует использовать запасы для маскировки производственных проблем. Чем выше качество производственных процессов и готовой продукции, тем в большей степени можно сократить запасы, не рискуя попасть в ситуацию дефицита.

Чем выше качество производственных процессов и продукции, тем меньше нужна защита, создаваемая избыточными запасами. Можно уподобить запасы речной воде, а производственные проблемы — подвод-

ным скалам. Если убрать скалы, течение реки станет более плавным, но при понижении уровня воды выявятся новые скалы. После многократного повторения процедуры течение реки становится более плавным даже при очень низком уровне воды, иными словами, при очень небольшом уровне запасов. Смысл этой аналогии в том, что цикл совершенствования производственного процесса и сокращения уровня запасов нужно повторять вновь и вновь, непрерывно повышая качество производства и управления запасами.

### Принцип 5

Если клиент ожидает получения продукции или услуг, стоя в очереди, это снижает их ценность. Нужно регулировать длину очереди, чтобы находить оптимальный баланс между прямыми и косвенными потерями, создаваемыми необходимостью ждать, и временем простоя обслуживающего персонала.

В сфере услуг запасы нередко принимают форму очередей, в которых клиенты с нетерпением ждут приема или, что еще хуже, решают не ждать, а отправиться в другую организацию. Участниками очередей являются как посетители, приходящие в любое время без всякой записи, так и обслуживающий персонал фирмы. От него требуются услуги различной сложности, так что время, затрачиваемое на каждого клиента, разное\*. Важно регулировать длину очереди, потому что ожидание нередко обходится клиентам недешево. Это снижает для них ценность продукции или услуг, а значит, падают и доходы фирмы, предоставляющей данную продукцию или услуги. Но фирме дорого обходится и простой своего обслуживающего персонала, потому что потерянное время тоже нужно оплачивать. Поскольку клиенты приходят не по расписанию, а длительность их обслуживания неодинакова, невозможно полностью устранить ожидание посетителей и простои работников фирмы. Здесь может иметь место только корректировка и минимизация потерь времени (см. рис. 8.2).

Есть ряд методов регулирования времени ожидания в очереди и длительности простоев обслуживающего персонала. Можно привлекать дополнительных работников в часы пик и обходиться меньшей численностью, когда наплыв клиентов спадает. За счет профессиональной подготовки, анализа процессов обслуживания и вложений в технологию можно повысить скорость обслуживания. Иногда удается с помощью разных стимулов уменьшить наплыв клиентов в часы пик, либо ввести обслуживание в выходные дни и по вечерам, либо организовать круглосуточную запись клиентов по телефону. Можно ввести систему предварительной записи, вместо того чтобы обслуживать в порядке живой очереди. Можно равномерно распределить посетителей, если им требуется одна и та же услуга, а работников — несколько. Иногда это сделать

\* В России это называется живая очередь. — *Примеч. науч. ред.*

просто — как происходит в аэропортах, где билеты продают одновременно в нескольких окошках, а очередь общая. В других случаях нужны более сложные решения.

При этом важно учитывать относительную величину издержек. Простой обслуживающего персонала — это не всегда плохо. Иногда лучше пойти на то, чтобы кладовщик часть времени скучал за конторкой, чем допустить, чтобы к нему стояла очередь высокооплачиваемых инженеров и механиков, ожидающих получения необходимых приборов и узлов.

## Рисунок 8.2. График обратной зависимости между стоимостью услуг и стоимостью их ожидания

Регулирование длины очередей предполагает установление баланса между необходимостью ждать обслуживания и увеличением численности обслуживающего персонала. Чем больше численность последнего, тем меньше стоимость ожидания и выше стоимость обслуживания.



## Повышение качества

Повышение качества производственных процессов и готовой продукции — решающее условие привлечения потребителей и снижения издержек. *Качество* — это многомерная концепция самого продукта (надежность, специфика, эффективность, привлекательность, возможность устранения дефектов), послепродажного обслуживания (атмосфера, комфорт, время ожидания, надежность и удобство) и производственного процесса (низкая себестоимость, стандартизация, минимум брака и отходов, контролируемость и предсказуемость). Например, компании BMW и Toyota обе производят автомобили высокого качества, но в рекламе они подчеркивают разные достоинства своих машин.

Управление качеством выходит за рамки функциональных подразделений и даже организации в целом. Программы качества могут включать измерение дефектов продукции или недостатки обслуживания, создание систем предотвращения дефектов, установление партнерских отношений с поставщиками, налаживание связей с потребителями, чтобы лучше понимать их нужды, изменение стимулов и системы вознаграждения работников и изменение общей концепции бизнеса, если это помогает улучшить производственные процессы.



### **Принцип 6**

**Низкое качество дорого обходится. За высокое качество приходится платить, но это правильное вложение денег.**

Успешные программы управления качеством стремятся к качеству не ради него самого, а чтобы повысить эффективность продукта или ценность услуг и, таким образом, увеличить выгоды для покупателей. Иногда программы повышения качества ведут к непосредственному снижению расходов, потому что уменьшается число дефектов, сокращаются расходы на переделку и списание бракованной продукции. В таких случаях производительность возрастает потому, что сразу все делается как следует. Зачастую усилия по повышению качества сопряжены с ростом расходов, но при этом продукция или услуги приобретают такие свойства, что покупатель охотно заплатит более высокую цену. Сторонники системы всеобщего управления качеством указывают, что в обоих этих случаях повышение качества достается производителю даром.

Иногда повышение качества сопровождается ростом себестоимости, но без соответствующей наценки. Здесь качество достается не бесплатно, но это хорошее вложение капитала, если руководство фирмы предвидит *будущую* отдачу в форме более лояльных потребителей, более высокого спроса или будущего повышения цен как признака высокого качества. Как и другие капиталовложения, инвестиции в совершенствование производственных процессов могут окупаться не сразу, но предпринимать их следует, только если они обещают фирме положительную чистую приведенную стоимость. Дело не в том, что менеджеры должны стремиться к точному подсчету всех возможных выгод (которые не всегда легко измерить и оценить). Но необходимо сопоставлять затраты на повышение качества с возможными выгодами, тем более что неудачная программа повышения качества может обременить производство ненужными дополнительными расходами.

### **Принцип 7**

**Дешевле предотвращать дефекты, чем заниматься контролем и устранением недостатков.**

Мне не дает покоя мысль, что тот, кто придумал контроль качества, и в самом деле верил, что без такого контроля качества не будет.

*Лили Томлин*

Разные люди по-разному понимают, что такое всеобщее управление качеством, но конечный смысл этого метода — использование анализа и управления качеством для повышения прибыльности. Важнейшей частью метода является анализ, поскольку именно он позволяет понять, что нужно сделать для предотвращения дефектов и повышения качества. Альтернативой предотвращению дефектов является контроль, определяющий, что из готовой продукции можно пускать в торговлю, а что — на

переработку. В общем случае дешевле сразу все делать как следует, чем потом выявлять дефекты и либо их устранять, либо отправлять продукцию в отходы.

У.Эдвардс Деминг различал два основных источника проблем с качеством: *общие причины*, порождаемые особенностями управления или производственных процессов, и *частные*, связанные с конкретными единицами оборудования или работниками. Общие причины имеют системный характер: неудачная конструкция выпускаемой продукции, требующие ремонта и наладки машины и оборудование, недостаточная подготовленность персонала, низкое качество исходных материалов, несвоевременная их доставка или неверная спецификация, неадекватная система стимулирования рабочих, плохие условия труда, а также любые другие проблемы, затрагивающие рабочих, обслуживающий персонал или оборудование. Частные причины относятся к отдельным работникам или единицам оборудования: недостаток мастерства, невнимательность, нарушение рабочего режима эксплуатации оборудования, брак в партии исходных материалов. Деминг показал, что можно с помощью статистического анализа проводить различие между двумя источниками проблем, а затем заниматься решением или общих проблем, или частных. Соответствующие мероприятия выливаются либо в постоянное и постепенное совершенствование производства, либо в радикальную *перестройку* системы в целом.

Многие компании определяют *качество* как соответствие требованиям. Производственный процесс считается *пригодным*, если продукция отвечает установленным спецификациям или требованиям потребителей. Если продукция не отвечает спецификациям, следует искать и устранять общие причины дефектов. Производственный процесс считается *контролируемым*, когда свойства продукции оказываются стабильными и предсказуемыми, даже если какие-то параметры выходят за пределы, установленные в спецификациях (тогда нужно обратить внимание на общие причины и восстановить пригодность параметров производственного процесса). Если процесс является пригодным, но неконтролируемым (а значит, имеет место непредсказуемый дрейф параметров), нужно заняться выявлением частных причин. Понятно, что лучше всего ситуация, когда производственный процесс оказывается и пригодным, и контролируемым.

### Принцип 8

Поддержание качества требует обмена информацией и нацеленности всей организации на совершенствование качества. Улучшаться будет то, что вы измеряете и за что вознаграждаете.

Вместо узкого определения качества (соответствие спецификациям) можно использовать более широкое — *что бы вы хотели от продукции, будучи потребителем*. При таком подходе для постоянного повышения качества нужна продуманная система стимулирования. Это значит, что

менеджерам следует находить такие свойства и параметры продукции, которые можно измерять и за соблюдение которых можно платить. Хорошие показатели качества должны точно соответствовать тем характеристикам продукции или услуг, за которые на рынке платят повышенную цену, или тем, которые обеспечат более низкую цену за продукцию столь же хорошую, как у конкурентов.

Лучше всего иметь сравнительно короткий и стабильный перечень характеристик. Этот список легко сделать сколь угодно длинным, но лучше выделить небольшое число надежных параметров, соблюдение которых отвечает интересам потребителей. Длинный детализированный

### **Перестройка велосипедной промышленности Японии с целью массового производства на заказ**

В середине 1980-х гг. японские производители велосипедов застряли на подъеме: экспорт в США падал, а импорт недорогих машин из Кореи и Тайваня нарастал. Компании National Bicycle Industrial, одному из трех крупнейших производителей велосипедов в Японии, предстояло понять, как сохранить конкурентоспособность, не перенося при этом производство в страны с дешевой рабочей силой. Детали для сборки закупались у крупных производителей, а сборка осуществлялась исключительно вручную. Конкурентным преимуществом компании была разработанная ею трехмерная компьютерная измерительная система, позволявшая контролировать точность изготовления велосипедных рам. Компания хотела подготовиться к ожидаемому взлету спроса на спортивные велосипеды, цена которых втрое превышала цену обычных дорожных моделей. Но высокая стоимость деталей и непредсказуемость быстро меняющейся моды на спортивные велосипеды делала ситуацию чрезвычайно рискованной — стоило провалиться с одной моделью, и вся компания могла бы понести невосполнимые потери.

Компания решила, что выходом является повышение разнообразия моделей и производство по спецификациям заказчика, для чего и приступила к радикальной *перестройке* систем производства и сбыта. Как в случае с пошивом одежды на заказ, каждый велосипед должен был изготавливаться с точным учетом размера и веса покупателя, в соответствии с его пожеланиями о цвете и других деталях оформления. Точность подгонки обеспечивала уже имевшаяся компьютерная система измерения рам. Для достижения поставленной цели предстояло полностью изменить процесс сбыта. Разработанная компанией Panasonic система заказов включала перечень физических характеристик и вкусовых предпочтений покупателя, который можно было сдать в каждый розничный магазин, торговавший велосипедами, а магазин имел «шкалу подгонки» для оформления заказа. Продавцы с помощью факса немедленно передавали бланки заказов в отдел приемки заказов компании National Bicycle. Использование компьютерной технологии измерения и новой технологии сборки обеспечило компании возможность поставлять заказанные машины в пределах двух недель.

За следующие четыре года сбыт изготовленных на заказ спортивных моделей вырос на 73%. Новую систему приемки заказов ввели у себя более 1500 зарубежных предприятий розничной торговли. В 1985—1991 гг. доходы японской промышленности в целом уменьшились на 12,1%, а у компании National Bicycle они за этот же период возросли на 28,5%.

Источник: Fisher M. National Bicycle Industrial Co. The Wharton School Business Case, University of Pennsylvania, 1994.

перечень способен только отвлечь от главного. Слишком частое изменение важных параметров также может отвлечь от главного. Для успеха программы качества важно, чтобы параметры, входящие в перечень, могли быть улучшены направленными усилиями работников и не зависели от всяких случайностей. Очень важно, чтобы программа постепенного совершенствования качества не стала препятствием для революционного улучшения продукции. Такие улучшения обычно возникают в результате радикальной перестройки производственного процесса. Пример достижений, которых невозможно добиться путем постепенного совершенствования, приведен во врезке «Перестройка велосипедной промышленности Японии с целью массового производства на заказ».

Правильно нацеленные программы качества дают и дополнительные выгоды. Многие руководители знают по опыту, как после долговременных неудачных усилий реализовать программы повышения производительности труда им удавалось достичь поставленной цели с помощью программ качества. Программы роста производительности труда порой отпугивают персонал, поскольку создают угрозу сокращения рабочих мест. Хорошо организованные программы качества создают мотивацию, облегчающую достижение всех важных целей.

## Управление цепью поставок

Оптимизация управления производством требует выхода за границы фирмы и координации отношений с поставщиками и продавцами. Конкурентное преимущество все в большей степени является характеристикой не отдельных компаний, а коалиций. Каждой входящей в коалицию компании выгодно, когда все остальные подчиняют свою деятельность вышеизложенным принципам *управления производственными мощностями, управления запасами и управления качеством*. Вот в чем причины господствующей сегодня тенденции к развитию кооперативных связей между компаниями, их поставщиками и продавцами их продукции.

Примеров множество. Такие компании, как Toyota, немало времени и сил посвящают помощи своим поставщикам в совершенствовании производства. Компания Gap работает с поставщиками, чтобы из разных источников получать идентичную продукцию. Компания Raychem помогла своим поставщикам перейти на систему точечного производства, чтобы ее собственные усилия по переходу на эту систему не ограничивались поставками от партнеров, которые выпускали разную продукцию небольшими партиями. Компания Laura Ashley, перестроив свои системы информации и складирования, достигла за три года пятикратного увеличения скорости оборота складских запасов. Компания National Semiconductor, сократив срок поставки продукции потребителям до четырех дней и менее, за два года увеличила объем сбыта более чем на 500 млн дол., уменьшив при этом расходы в системе поставок. А вот обратный пример. По оценкам компании Compaq Computer, в 1994 г. она потеряла более 500 млн дол. только потому, что ее компью-

теры не всегда были там и тогда, где и когда клиенты были готовы их купить.

### **Принцип 9**

**Управление сетью отношений требует духа кооперации с партнерами, а не соперничества с поставщиками.**

Источником конкурентных преимуществ все в большей степени являются сети компаний. Вопреки традиции следует видеть в поставщиках партнеров, а не враждебную сторону. Главное в этом новом контексте — атмосфера доверия. Достичь доверия нелегко, особенно когда фирмы являются конкурентами на одних рынках, но должны кооперироваться для удержания других рынков.

Сетевые отношения нужно организовывать таким образом, чтобы каждый участник был заинтересован в улучшениях, идущих на пользу всей цепи создания стоимости. Например, если компания для снижения уровня запасов просто потребует от своего поставщика, чтобы тот хранил запасы у себя, уменьшить издержки по всей цепи поставок не удастся. Но можно добиться общего сокращения запасов, если фирмы будут обмениваться информацией, которая позволит снизить неопределенность и потребность в страховых запасах, или если вся цепь поставок перейдет на систему «точно в срок», с меньшим размером заказов и меньшим сроком поставок заказанной продукции. Дело в том, что потенциальные выгоды больше тогда, когда удастся избавиться от ряда расходов, а не когда эти расходы просто перекалдывают на других участников цепи поставок. (Во врезке «Kanban: система „точно в срок“» дано определение карточной организации поставок по такой системе.)

### **Принцип 10**

**Улучшение обмена информацией между партнерами по сети снижает издержки, поскольку уменьшает нестабильность и неопределенность и улучшает планирование и прогнозирование.**

Старая традиция соперничества производителей с поставщиками отразилась в практически полном отсутствии обмена информацией между ними. Но от поставщиков проще добиться снижения цен, если предоставлять им информацию, которая даст им возможность точнее плани-

#### **Kanban: система «точно в срок»**

*Kanban* (японское слово, означающее «карточка») — способ организации поставок по системе «точно в срок». Эта простая система позволяет поставщику осуществлять поставки точно в срок по условным сигналам, подаваемым потребителем с помощью карточки, факса или пустой корзинки. В отличие от традиционной системы, где снабжение осуществляется по расписанию или в соответствии с прогнозом, здесь поток поставок регулируется непосредственно спросом.

ровать, держать меньший объем запасов и принимать более взвешенные решения о поставках.

Компания Toyota, например, знакомит поставщиков со своим планом материально-технического снабжения (МТС). План МТС представляет собой компьютерную систему, которая, исходя из данных о структуре производимой продукции, о потребностях в деталях и узлах и сообразуясь с информацией о сроках выполнения заказов на поставки и на сборку узлов, составляет графики размещения заказов на снабжение и выполнение производственных задач. Первоначально эта система была разработана для фирм, стремящихся улучшить собственное планирование заказов и графиков снабжения. Но компания Toyota подошла к делу шире. Она использует систему планирования МТС, чтобы помочь поставщикам прогнозировать спрос на их продукцию. Благодаря улучшению информации поставщики имеют возможность обеспечивать гарантированность поставок при меньшем уровне страховых запасов. Но сама компания Toyota при размещении заказов на снабжение не базируется на прогнозах системы планирования МТС. Основой заказов на снабжение является фактический спрос на продукцию компании. А прогнозы помогают поставщикам снизить неопределенность и соответствующие расходы.

Система планирования МТС была расширена и превращена в систему планового обеспечения производства. Ее особенность в том, что она охватывает плановые потребности предприятия в людских и прочих ресурсах. Система планового обеспечения производства может использоваться как отдельной компанией, так и в сети поставок, чтобы дать возможность партнерам по сети лучше планировать свою деятельность.

Улучшению информационного обеспечения в сети поставок способствуют такие информационные системы, как система электронного обмена данными, которая дает возможность автоматически уведомлять поставщиков о потребности в их продукции. Компания Campbell использует эту систему, чтобы увеличить точность снабжения и избавить бакалейные магазины от расходов на поддержание больших запасов ее продукции.

### **Принцип 11**

Сокращение срока поставок по всей цепи снабжения позволяет всем участникам снизить издержки и повысить качество обслуживания.

Длительность срока поставок ведет к росту неопределенности, увеличению стоимости запасов и понижению оперативности реакции на требования клиентов. Сокращение срока поставок по всей цепи делает возможным реализацию системы «точно в срок», которая помогает в той или иной степени решить каждую из этих проблем. Отличительными чертами системы «точно в срок» являются меньшие партии поставок, сокращение их сроков, уменьшение отходов и потерь и более оперативная реакция на проблемы с качеством. Для этих систем критически

важны отношения с поставщиками, потому что компания не в состоянии извлечь все выгоды из системы «точно в срок», если ее поставщики также не будут управлять своим производством и поставками аналогичным образом.

Другой подход к сокращению срока поставок по всей цепи снабжения заключается в эффективном управлении производством каждого вида продукции, так чтобы ходовые товары производились заблаговременно, а менее ходовые, спрос на которые отличается нестабильностью, производились по возможности непосредственно перед поставкой потребителям. Такой подход позволяет улучшить точность прогнозирования для продукции с повышенной нестабильностью спроса. Компания Sport-Obermeyer, производитель принадлежностей для лыжного спорта, использует именно такую логику планирования — с учетом ограниченности производственных возможностей своих поставщиков и для сокращения пика сезонных требований.

## **Развитие производственного потенциала**

Процессы изготовления товаров и предоставления услуг воплощают производственные возможности фирмы. Хорошо это или плохо, но именно они определяют перспективы на будущее. Поэтому крайне важно, чтобы текущие производственные решения принимались с учетом потенциальных будущих выгод от накапливаемых компанией знаний, опыта и развития производственных процессов. Нарращивание ключевых возможностей позволяет успешно реализовывать стратегию фирмы — вопреки всем неопределенностям и изменениям динамики рынков.

### **Принцип 12**

Для наращивания производственных возможностей, обеспечивающих гибкость в будущем, необходимы инвестиции.

Множество споров связано с сущностью стратегии: в чем она — в поддержании гибкости или во вложении денег. Стратегия требует того и другого. Вкладывать в собственное будущее необходимо, чтобы достичь конкурентного преимущества, недоступного в текущий момент другим фирмам. Не менее важна гибкость в достижении целей или в сохранении стратегических позиций фирмы в этом постоянно меняющемся мире. Парадокс в том, что ради будущей гибкости приходится в известном смысле связывать себе руки и идти на определенные затраты. Они часто принимают форму инвестиций в исследования и разработки, в строительство новых заводов или покупку оборудования — одним словом, в развитие производственных возможностей. Благодаря всему этому фирма получает знания или возможности, которые становятся фундаментом ее рыночного превосходства в будущем. Ценностью для компании является не гибкость сама по себе, а некие реальные преимущества перед другими фирмами. Так, сделанные ранее инвестиции позволяют компании

реагировать быстрее, эффективнее или, иначе говоря, с меньшими издержками, чем ее конкурентам, которым приходится создавать необходимые производственные возможности в текущий момент, когда нужда в них стала очевидной и неотложной.

Если менеджеры намерены бороться за будущую стратегическую гибкость своей компании, они не могут просто сидеть и ждать, когда появятся соответствующие возможности. Инвестиции в будущую гибкость должны быть тщательно продуманы и гармонизировать с общей стратегией компании, чтобы она не изменила направление развития и не превратилась в то, во что не намеревалась превратиться. Например, компания Corning Incorporated вкладывает деньги во многие технологии, которые совсем не нужны для производства ее сегодняшней продукции, но все эти инвестиции подчинены ее намерению стать мировым лидером в производстве стекла и керамики. Общая стратегия этой компании определяет, какие именно инвестиции уместны и разумны, и она вкладывает очень значительные ресурсы для развития в выбранных ею областях.

Инвестируя в производственные возможности, обещающие стать основой будущей гибкости, фирма делает выбор — процветать в будущем не вопреки, а *благодаря* неопределенности. Когда темное будущее станет явью, фирма, которая успела вложить в развитие собственных возможностей, будет в лучшем положении, чем те, кто не догадался этого сделать. Потому-то предусмотрительные и наделенные творческим воображением компании обращают к своей выгоде ту неопределенность, от которой страдают другие, менее догадливые.

## **Производственная стратегия — это наращивание возможностей на выбранных направлениях**

Начиная с 1980-х гг. все большее число компаний заботятся о стратегическом развитии своих производственных возможностей. Эти производственные стратегии, или динамика принятия решений во времени, должны поддерживать и расширять конкурентные преимущества, на которые нацелена вся стратегия компаний. И в самом деле, каждая из функциональных стратегий фирмы (производственная, финансовая, маркетинговая, исследовательская и др.) должна быть увязана с общими стратегическими целями бизнеса и даже, можно сказать, подчинена им.

Производственную стратегию не следует сводить к воспроизведению лучших достижений и реализации самых современных программ развития производственных технологий. Производство обращается в источник стратегического преимущества, когда усилия нацелены на те процессы и виды деятельности, которые удаются компании лучше, чем ее конкурентам. В силу этого основой производственной стратегии является нара-



щивание возможностей на выбранных направлениях. Эти возможности создают фундамент процветания компании в динамичном, изменчивом мире современной конкуренции.

### Рекомендуемая литература

- Burt D.N.* Managing Suppliers Up to Speed // Harvard Business Review, 1989, July—August.
- Colley J., Jr.* Instructional Note — Planning Labor Requirements in Service Operations // Darden Graduate Business School Note № UVA-OM-0528, 1984.
- Feitzinger E., Lee H.L.* Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement // Harvard Business Review, 1997, January—February.
- Fisher M.L.* What is the Right Supply Chain for Your Product? // Harvard Business Review, 1997, March—April.
- Freeland J.* Managing Inventories // Darden Graduate Business School Case № UVA-OM-0623, 1987.
- Garvin G.A.* Competing on the Eight Dimensions of Quality // Harvard Business Review, 1987, November.
- Goldratt E.M., Cox J.* The Coal. Great Barrington, MA: North River Press, Inc., 1992.
- Gray A.E.* Process Fundamentals // Harvard Business School Case № N9-696-023, 1995.
- Hayes R.H., Pisano G.P.* Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy // Harvard Business Review, 1994, January—February, p.77—86.
- Hayes R.H., Wheelright S.C.* Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984, p.209.
- Heskett J.L.* et al. Putting the Service-Profit Chain to Work // Harvard Business Review, 1994, March.
- Maister D.H.* Note on the Management of Queues // Harvard Business School Note № 9-680-053, 1979.
- McClain J.O., Thomas L.J., Mazzola J.B.* Operations Management: Productions of Goods and Services. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1992.
- Morris P.A., Teisberg E.O., Kolbe A.L.* When Choosing R&D Projects, Go with the Long Shots // Research-Tech Management, 1991, January—February.
- Porter M.E.* What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November—December, p.62.
- Stalk G., Evans Ph., Shulman L.E.* Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1992, March—April.

## Глава 9

# Управление инновациями и технологиями

**И**дет ли речь о древнейших технологиях виноделия или о новинках генной терапии, технология — это ноу-хау, знание того, как делать<sup>1</sup>. Технология воплощена во всех видах деятельности компании<sup>2</sup>, а потому технологические изменения способны повлиять на все виды деятельности фирмы, на связь между ними и на связь между фирмами. Технологии определяют не только то, как именно фирма производит продукцию или обслуживает клиентов, но и то, что именно она производит и с кем конкурирует. В силу этого совершенствование технологий оказывает глубокое влияние на бизнес. Если бы не постепенное совершенствование технологий, люди до сих пор занимались бы высеканием огня и изготовлением каменных колес<sup>3</sup>. Более того, технология является не внешним фактором развития, как привыкли думать экономисты, а внутренним, который можно культивировать ради ускорения роста<sup>4</sup>.

Технологические изменения представляют собой стратегический фактор развития компаний и отраслей. На отраслевом уровне технологический прогресс изменяет базу конкурентного преимущества, создавая значительные возможности и угрозы для конкурирующих фирм. Результатом технологического прогресса может стать изменение отраслевой структуры — средняя прибыльность всех фирм в отрасли увеличивается или падает, какие-то отрасли исчезают с лица земли, а другие появляются. Технологическая политика компаний решающим образом влияет на их будущее и является важным источником конкурентных преимуществ.

В этой главе мы рассматриваем технологическую политику компаний. Ключевыми задачами управления инновациями и технологиями являются:

- использование *стратегии технологического развития*, которая должна обеспечить своевременную реализацию нужных проектов;
- *управление технологическими инновациями* ради достижения коммерческого успеха и обретения конкурентного превосходства<sup>5</sup>;
- организационное обеспечение инноваций.

Успех на каждом из этих направлений решающим образом зависит от мотивации, стимулов и взаимоотношений персонала, выполняющего эту работу. В сущности, управление технологиями и инновациями представляет собой социальный процесс.

## Стратегия технологического развития

Стратегия технологического развития определяет ориентацию фирмы на разработки и использование продукта и промышленных технологий. Подобно другим функциональным стратегиям, таким как маркетинговая или производственная, технологическая должна вносить вклад в общую стратегию конкуренции<sup>6</sup>. Она должна определять приоритеты, которые позволят компании извлекать выгоду из своей конкурентной позиции и развивать производственные возможности, обеспечивающие укрепление и повышение конкурентного преимущества.

Особенностью стратегии технологического развития является то, что технологии пронизывают все виды деятельности компании. Поэтому данная стратегия в сущности межфункциональна. Во врезке «Стратегия технологического развития затрагивает разные функции компании и укрепляет конкурентную стратегию» приведен пример того, как разработка новой продукции, производственных процессов или услуг связана с самыми разными функциями предприятия. В этой главе мы будем рассматривать технологии преимущественно как основу выпуска новой продукции, а не как фактор изменения компании в целом.

Разработка стратегии технологического развития включает анализ соотношения технологии и общей стратегии бизнеса. Результаты анализа используются для установления приоритетов инновационной политики и технологического роста. Мы начнем с рассмотрения пяти этапов анализа технологий, а затем познакомимся с ключевыми принципами выбора приоритетов.

Фактически политика технологического развития имеет много общего со стратегией бизнеса в целом. Как и для других направлений анализа и планирования развития, здесь очень ценен опыт, обретаемый менеджерами в ходе разработки стратегии, поэтому чрезвычайно важно, что-

### **Стратегия технологического развития затрагивает разные функции компании и укрепляет конкурентную стратегию**

- Конструкция кварцевых часов зависит от подхода компании к обслуживанию потребителей. Конструкция и особенности производственного процесса зависят от того, намерена ли компания сама осуществлять ремонт, или предполагает, что это сможет делать любая часовая мастерская, или считает, что часы являются одноразовыми и ремонту не подлежат.
- Компания Crown Cork & Seal производит упаковки и оказывает определенные услуги избранной группе клиентов. Компания печется о сокращении себестоимости, а потому не проводит исследований и разработок новых упаковочных материалов и технологий. Лишь для решения определенных проблем своих клиентов и ради быстрого освоения технологических достижений конкурентов она занимается исследованиями. Технологическая стратегия компании поддерживает курс на снижение расходов и на высококачественное обслуживание избранной группы клиентов. Другие производители упаковок следуют более энергичной технологической стратегии и занимаются разработкой новых упаковочных материалов.

бы в этой работе участвовали менеджеры, представляющие все основные функциональные подразделения компании. При разработке стратегии не стоит забывать о необходимости соблюдения баланса между детализацией и простотой.

## **Оценка и анализ технологии**

Пять этапов оценки технологии таковы: 1) выявление важных для компании технологий; 2) анализ возможных изменений важных для компании технологий; 3) анализ влияния технологий на конкурентные позиции компании; 4) анализ сильных и слабых сторон технологий компании; 5) установление приоритетов в закупке технологий или в проведении исследовательских работ по их созданию.

**1. Выявление важных для компании технологий.** Анализ и оценку начинают с выявления всех уже существующих или возможных в будущем технологий, важных для развития компании. Сюда входят не только производственные технологии, но и технологии в области маркетинга, информационного обеспечения, обслуживания клиентов и проведения исследовательских работ. Необходим обзор технологий, используемых как самой фирмой, так и ее конкурентами, поставщиками и покупателями, поскольку сегодня конкуренция идет не столько между отдельными компаниями, сколько между коалициями компаний<sup>7</sup>.

Технологии, используемые за пределами предприятия, подлежат рассмотрению, если они влияют на конкурентные позиции фирмы или отрасли. Иными словами, нужно выявить и оценить, как разрабатывае-

мые или применяемые в других отраслях технологии могут изменить производимые компанией товары или производственные процессы и повлиять на характер конкуренции в отрасли. Нужно понять, как они воздействуют на каждое из направлений деятельности компании и как их лучше использовать для будущего развития компании.

**2. Анализ возможных изменений важных для компании технологий.** Следующим шагом должен быть прогноз изменений важных для компании технологий в ближайшем и отдаленном будущем. В производстве сложной продукции используют многие технологии. И каждая из них должна быть охвачена анализом возможных изменений.

Прогнозом технологических изменений следует заниматься людям, обладающим соответствующими знаниями и опытом. Другим менеджерам из команды развития стратегии технологического роста надлежит оппонировать составителям прогнозов, чтобы стимулировать выявление неожиданных тенденций технологического развития. Важно помнить, что темп технологического развития зависит от прилагаемых усилий, а значит, технологии, имеющие большое значение для конкурентов компании, могут развиваться быстрее, чем те, которые не обещают достижения существенных конкурентных преимуществ.

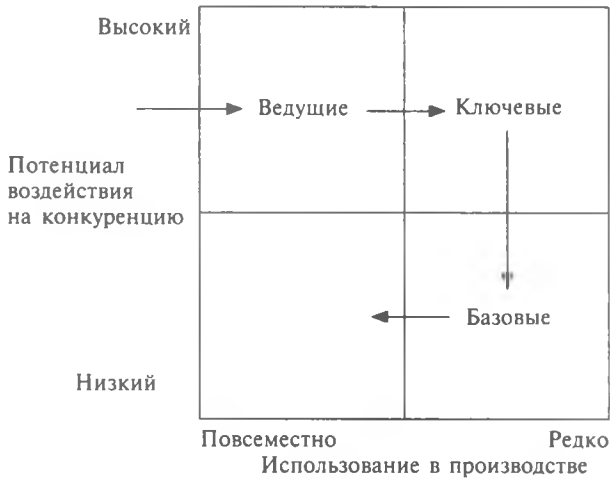
Важно также понимать, что технологическая зрелость не означает неизменности и остановки развития. Напротив, необходимость прогресса нередко ведет к замене старых технологий новыми. В технологически зрелых отраслях появление новшеств может создать условия для того, чтобы новые фирмы заняли место лидеров отрасли, если те проявили медлительность в освоении новых производственных процессов или продукции.

**3. Анализ влияния технологий на конкурентные позиции компании.** Необходимо выявить технологии или технологические изменения, способные наиболее существенно улучшить конкурентные позиции фирмы или, оказавшись в руках конкурентов, ухудшить их либо изменить структуру отрасли в целом. Соответственно технологии можно разделить на *базовые, ключевые и ведущие*<sup>8</sup>. На рисунке 9.1 показана эволюция конкурентного потенциала технологий.

- *Базовые технологии* необходимы, но они не являются источником конкурентных преимуществ. Они, как правило, широкоизвестны и используются всеми в отрасли. Чтобы сохранить конкурентоспособность, нужно постепенно совершенствовать их, но конкуренты легко осваивают все передовое, так что базовые технологии не могут стать основой устойчивого превосходства.
- *Ключевые технологии* обеспечивают достижение конкурентного преимущества. Они дают компании возможность продавать свою продукцию или услуги дешевле либо делать их лучше, чем конкуренты.

### Рисунок 9.1. Воздействие на конкуренцию

Новые, еще не получившие общего признания *ведущие* технологии могут изменить всю структуру отрасли. *Ключевые* технологии позволяют добиться успеха в производстве продукции или услуг. Без *базовых* технологий не обойтись, но они не могут стать основой конкурентных преимуществ.



Источник: *Kettingham J.M., White J.R. Making Technology Work for Business // Competitive Strategic Management / Ed. Lamb R.B. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.*

Ключевая технология обычно либо защищена патентом, либо представляет собой непатентованное достижение какой-либо компании, или же речь идет о беспрецедентном мастерстве в применении известной технологии.

- *Ведущие технологии* могут изменить всю основу отраслевой конкуренции. Они часто возникают как замена ключевых технологий. Когда ведущую технологию разрабатывает компания, не относящаяся к числу отраслевых лидеров, она создает возможности для революционного переворота в отрасли. Иногда лидирующим фирмам не удается заметить появления ведущих технологий либо в силу их радикальной новизны, либо потому, что они угрожают сделать ненужными продукцию или производственные процессы, еще недавно бывшие основой успеха. Поэтому фирмам, владеющим ключевыми технологиями, следует опасаться того, что они могут просмотреть появление ведущих технологий.

**4. Анализ сильных и слабых сторон технологий компании.** Чтобы завершить оценку воздействия технологий на условия конкуренции, нужно оценить силу и слабость компаний в каждом классе рассматриваемых технологий, а также учесть возможные расходы на их совершенствование. При этом нужно принять во внимание силу и слабость технологических позиций конкурентов, учитывая не только уже используемые

технологии, но и ожидаемые в будущем. Изучая потенциал технологического роста конкурентов, менеджеры сумеют лучше понять, как разрабатываемая программа технологического развития может повлиять на ход конкуренции.

Не так-то легко обеспечить объективность этого анализа, не дав ему стать отражением самовлюбленности и нежелания признавать возможности конкурентов. В состав команды полезно включать как специалистов, хорошо разбирающихся в технологиях, так и менеджеров, знающих рынки, достижения конкурентов и направление их развития.

**5. Установление приоритетов.** На последнем этапе следует, исходя из проведенного анализа, наметить приоритеты развития и внедрения технологий. В ходе общения между командой экспертов, анализировавших технологии, руководством компании и менеджерами ее основных функциональных подразделений этот набор приоритетов преобразуется в стратегию технологического развития.

## Выбор портфеля технологий

Для выбора портфеля технологий и определения стратегии технологического развития необходимо проанализировать стратегию конкуренции и выявить все технические достижения, которые нужны компании для того, чтобы добиться намеченных конкурентных позиций и преимуществ. В ходе этого анализа следует руководствоваться следующими семью принципами.

### Принцип 1

Стратегия технологического развития должна явным образом поддерживать сегодняшние и будущие источники конкурентного преимущества компании.

Выбор будущих технологий должен опираться на анализ их связи с имеющимися или будущими конкурентными преимуществами. Инвестируя в исследования и разработки, следует прямо добиваться получения преимуществ по цене, качеству или другим важным особенностям продукции и услуг. Это не призыв к ориентации на сиюминутные выгоды. Сюда можно включать технологии, которые обеспечат фирме доминирующие позиции в будущем.

Модернизация производственных процессов и выпускаемой продукции — это ключ к достижению конкурентного превосходства. Промышленные инновации нередко являются ключевым условием обновления ассортимента продукции, ускорения процесса освоения новой продукции, большего удовлетворения потребителей и получения права собственности на изобретение.

Устанавливая приоритеты инвестирования в технологическое развитие, следует отдавать себе отчет, что некоторые технологии можно

купить, получить по лицензии или скопировать у конкурентов, но есть и такие, в развитии которых нужно добиваться первенства. Компания не должна делать все сама, но она не может никому уступить развитие технологий, имеющих ключевое значение для сохранения конкурентных позиций и преимуществ. Поскольку у разных фирм неодинаковые стратегические цели, для них критически важными являются разные технологии.

Выбор технологий определяется также величиной расходов и временем. Нужно реалистично оценивать эти факторы, чтобы разумно выбрать технологии, которые наилучшим образом помогут укреплению конкурентных позиций компании. Время и расходы — вот что составляет существенные различия между такими методами приобретения новых технологий, как покупка, получение по лицензии, получение через совместное предприятие, через слияние или поглощение<sup>9</sup>.

## **Принцип 2**

**Не все изобретения приносят выгоду.**

Порой технологические изменения рассматривают как благо само по себе, но не все изобретения приносят выгоду. Иногда новые идеи, процессы или новую продукцию не удается использовать на практике. Некоторые изобретения не отвечают практическим потребностям, а расходы на внедрение других превышают возможную выгоду. Иногда в таких случаях говорят: «Вот технологии, которые опередили свое время», но проще и честнее было бы сказать, что они слишком дороги — овчинка не стоит выделки. Другие новинки оказываются практически бесполезными, потому что еще не созданы дополняющие их изделия, продукты или услуги. Например, уже есть методы диагностики ряда генетических болезней, для лечения которых пока нет лекарств. Эти методы обладают известной ценностью, если человек, узнав о своей болезни, сможет разумнее распорядиться собственной жизнью. Но если, зная диагноз, вы не можете приступить к лечению, ценность диагностического метода сильно падает.

Как узнать, что изобретение принесет выгоду? На ранних стадиях исследований этого предугадать нельзя, и некоторые идеи следует разрабатывать, не заботясь о их будущем применении, особенно если они обещают умножить стратегически важные для компании производственные возможности. Но чем ближе к концу процесс работы над изобретением, тем настоятельнее необходимость оторваться от технической элегантности новинки и подумать, сможет ли она снизить расходы или повысить потребительские свойства продукции.

Порой даже имеющим законченное изобретение менеджерам не удается понять, как и кому оно может принести пользу. Например, компания *Vendix* не видела большого толка в изобретенном ею инжекторе для впрыскивания топлива в бензиновых двигателях. Впрыскивание повыша-



ет мощность двигателя и сокращает выхлоп вредных веществ почти при любых погодных условиях и при любом режиме вождения. Но в 1967 г. американских водителей мало интересовали такие вещи. В Европе бензин стоил дороже, а требования к качеству выхлопа были строже, так что рынок был налицо. Компания Bendix продала лицензию на эту технологию на 11 лет европейской корпорации Robert Bosch. К середине 1970-х гг. Bosch развила технологию, освоила европейский рынок, вышла на японский и начала поставлять инжекторы в США. Так она стала конкурентом фирмы Bendix.

### Принцип 3

Все успешные инновации служат рынку. Обладая совершенно новой продукцией, важнее правильно оценить главных потребителей, чем дать детальный расчет будущей величины спроса.

Иногда менеджерам трудно судить о применимости и ценности совершенно новой продукции, еще не прошедшей обкатку на рынке. Прогнозы будущего спроса на новые товары бывают чудовищно ошибочными. В таких случаях анализ рынка должен быть нацелен не на величину потенциального спроса, а на то, как (и кому) подsunуть новинку. Нужно найти первых пользователей, которые будут способны оценить новинку выше, чем публика в целом, и при этом смогут многое объяснить производителю. Менеджеры должны уметь находить такие группы первых пользователей, для чего следует подвергнуть анализу отличительные черты новой технологии или продукции и задаться вопросами: «Кому все это может пригодиться?» и «Почему?». Работая с этими группами, можно довести до ума новую продукцию или услугу, и по мере накопления знаний и опыта зачастую удается снизить цены.

Достоинства бензинового инжектора, скорее всего, представляли больший интерес для профессиональных водителей, а не для владельцев личных автомобилей, особенно в США. Разработчики компании Bendix сосредоточились на бензиновых двигателях. На грузовиках и самолетах стоят дизельные двигатели, на которые инжектор не был рассчитан. Инжектор мог бы оказаться особенно привлекателен для, скажем, таксистов и полиции. Если бы компания Bendix смогла вообразить, что инжектор — перспективная и критически важная технология, развитию которой стоит отдать все силы, было бы логично начать именно с рынка дизельных двигателей и профессиональных пользователей (вроде таксистов). Если бы компания разработала инжектор для дизельных двигателей или нацелилась на рынок коммерческих пользователей, она могла бы добиться успеха на американском рынке.

Из-за того что трудно найти первичный рынок для раскручивания новой продукции, менеджеры совершают ошибки и пытаются раскрутить товары, для которых вообще нет рынка. Причиной такого рода ошибок, как правило, бывает либо отсутствие контакта с потенциаль-

ными потребителями, либо непонимание запросов и ценностей потребителей. Менеджеры порой утверждают, что бесполезно заниматься изучением рынка, поскольку нельзя получить информацию об отношении потребителей к тому, с чем они еще незнакомы и чего даже не в силах вообразить. Но ограниченность возможностей стандартного исследования рынка не извиняет неспособности понять, как и кому этот товар может пригодиться. Повторим еще раз, что анализ цепочки создания ценностей для потенциальных клиентов помогает выявить прибыли и издержки от внедрения новой продукции<sup>10</sup>. Вместо того чтобы пытаться оценить будущий объем рыночного спроса, следует найти тех, кто станет потребителем новой продукции. Если для нового товара трудно подыскать десяток будущих потребителей, быть может, он просто бесполезен. Что же можно сказать о новом продукте, если в нем вообще никто не нуждается?

#### **Принцип 4**

**Ценная новинка не всегда приносит прибыль.**

Прибыль от изобретения не всегда достается автору. Даже выдающиеся технологические достижения, увенчанные Нобелевской премией, могут не принести прибыли изобретателю. В случае с изобретением сканера САТ первоначальный вариант д-ра Годфри Хаунсфилда из компании ЕМІ был пригоден только для сканирования мозга. В то время спрос на такое обследование был мал; страховые компании редко возмещали расходы на это, и пациенты, которым поставили диагноз с помощью сканирования, редко могли рассчитывать на эффективное лечение. Технология получила распространение, только когда был изготовлен прибор, пригодный для сканирования всего тела. Теперь сканер мог быть использован для выявления множества излечимых болезней, и страховые компании начали возмещать расходы на эту диагностическую процедуру. Выиграла компания General Electric, которая стала лидером в производстве полномерных сканеров, а компания ЕМІ через восемь лет просто перестала существовать<sup>11</sup>.

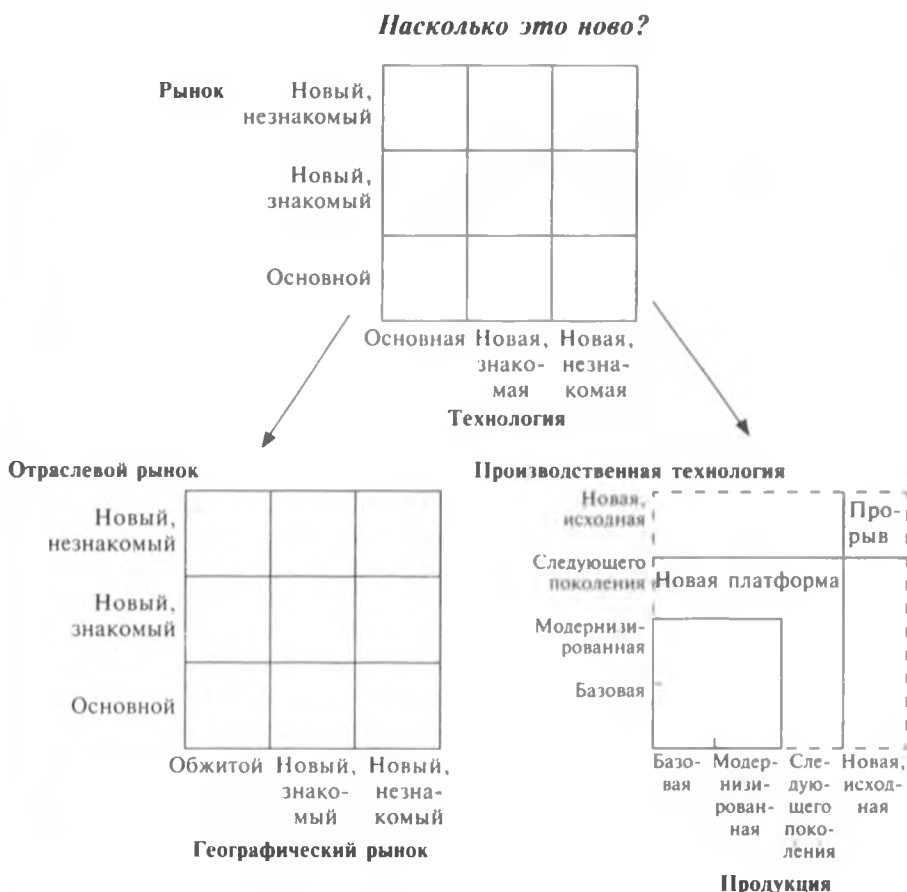
История с компанией ЕМІ особенно драматична, потому что ее изобретение было отмечено Нобелевской премией, но вообще примеров такого рода множество. Газированную воду для диабетиков изобрела компания RC Cola, и она же первая начала упаковывать свои напитки в жестяные банки, но главную выгоду от этих изобретений получили Coca-Cola и Pepsi. Первый карманный калькулятор выпустила компания Bowmar, но успех в этом деле достался Texas Instruments. Первый персональный компьютер создан в МІТS, которая никогда не фигурировала среди лидеров отрасли. И наоборот, персональные компьютеры фирмы ІВМ не представляли собой ничего особенно оригинального, но это был грандиозный успех, тогда как многие другие потерпели здесь крах<sup>12</sup>.

## Принцип 5

Успешной раскрутке новой продукции или услуг помогает знакомство с рынком или технологией (или с тем и другим).

Хотя ключом к успеху часто считают саму инновацию, более важную роль играет *известность, знакомство*. «Новизна» имеет множество измерений. Как показано на рисунке 9.2, товар, производственный процесс или услуга могут быть новыми для рынка, или базироваться на новой технологии, или то и другое. Многие фирмы убеждены, что главное — не отрываться от земли. Нужно в какой-то одной области оставаться на знакомой почве, и тогда в другой можно спокойно заниматься модерни-

**Рисунок 9.2.** Раскрутить новинку легче, когда вы знакомы с рынком или с технологией



Источник: Адаптировано Томасом Макавом по материалам: *Roberts E.V., Berry Ch.A. Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success // Sloan Management Review, 1985, Spring. Воспроизводится с разрешения издателя. © 1985 by Sloan Management Review Association.*

зацией. Если технология новая, попробуйте, если возможно, проталкивать ее на знакомом рынке. Если рынок незнаком, используйте для производства товара или услуги технологию, которая уже известна компании.

## Принцип 6

Получению прибыли от инновации способствуют ее защищенность правом собственности, сильная и динамичная служба исследований и разработок, степень технологической сложности и дополнительные возможности компании.

Почему изобретателям часто не удается получить прибыль? Какие факторы способствуют их успеху? Большинство людей сразу вспоминают о патентной защите. Наличие патентной защиты — вещь полезная, но *право собственности* не всегда принимает форму патента. Производственные тайны, так называемое неясное знание<sup>13</sup> и организационные возможности создают порой защиту, не уступающую патентной. Например, сложный, требующий тщательной координации процесс бывает трудно воспроизвести, даже если дать конкурентам посмотреть, что и как делается. Компания понимает, что и как она делает, но попросить у нее объяснений — все равно что спросить у канатного плясуна, как ему это удается!

Патенты, напротив, не всегда обеспечивают защиту права собственности, если их легко обойти или слишком трудно защитить в суде. В общем, патенты полезнее, когда речь идет о материалах и базовых процессах, а не о конструкторских разработках. В последнем случае всегда можно изменить конструкцию и сделать претензии патентовладельца недействительными.

*Сильная и динамичная служба исследований и разработок* также помогает извлекать пользу из изобретений. Зачастую первый вариант изобретения, как в случае со сканером САТ, представляет мало интереса для рынка и не дает прибыли. По мере доработки его потребительские свойства повышаются, а цена падает, что способствует получению прибыли. Производителям второго и последующих поколений новой продукции часто достается большая прибыль, чем создателям первого варианта. Впрочем, наличие сильной и динамичной службы НИОКР повышает шансы, что фирма-изобретатель сама сумеет довести продукт до стадии зрелости, когда он начнет давать прибыль.

*Технологическая сложность* помогает извлекать прибыль из нововведения, потому что сложную продукцию или процесс труднее воспроизвести, чем простую. Если знание ноу-хау требует команды специалистов, меньше вероятности, что кто-то один продаст это знание конкурентам. Сложность, способствующая получению прибыли, может существовать в форме организационной культуры или процессов, которые трудно воспроизвести другим компаниям.

*Дополнительные возможности или активы* существенно влияют на то, кому достанется прибыль от новинки. Они могут принимать форму производственных или финансовых возможностей, эффективной системы сбыта, хорошей репутации, прочных отношений с клиентами, наличия сети послепродажного обслуживания, дополняющих технологий производства компонентов, программного обеспечения и т.п. Например, успех персональных компьютеров IBM многие объясняют развитой службой сбыта и послепродажного обслуживания и репутацией надежности. Для сканеров САТ успех General Electric отчасти объясняется тем, что компания научилась сканировать не только голову, но и все тело, а отчасти — ее опытом в сбыте и обслуживании медицинского оборудования и способности финансировать крупномасштабные проекты.

### **Принцип 7**

Результаты исследований всегда неясны. Решая вопрос об инвестициях, следует учитывать вероятность успеха и величину возможной прибыли.

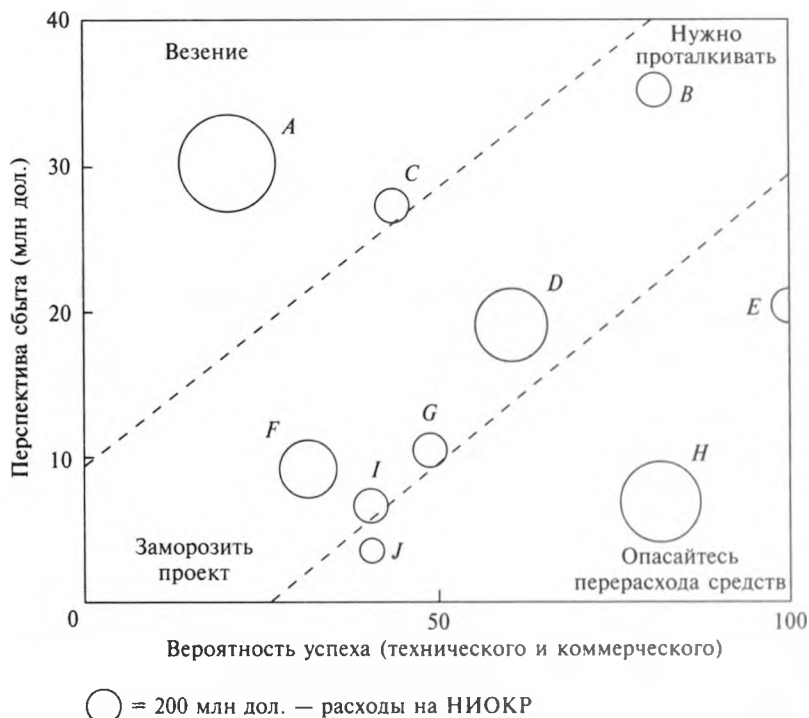
Поскольку результаты исследований всегда неясны, решая вопрос о приоритетных направлениях работ, следует учитывать вероятность успеха. Нужно выбирать направление исследовательских работ в соответствии с вероятностью успеха и возможным воздействием на сбыт. Пример такой диаграммы приведен на рисунке 9.3. Размер «пузырьков» пропорционален расходам на исследовательский проект. Заметьте, что здесь речь идет об анализе возможности и технического, и коммерческого успеха, а это значит, что и тот и другой зависят как от технических возможностей компании, так и от ее умения извлекать прибыль из своих достижений (см. Принцип 6). Воздействие на сбыт — это приблизительная оценка первичного и всех иных рынков, на которые потенциально способна проникнуть новинка. В случае с инжектором топлива контуры первичного рынка не давали верного представления о масштабе спроса. Поскольку в этом пункте анализа стоит вопрос об отдаленном воздействии изобретения на сбыт, следовало догадаться о гигантском рынке сбыта для топливных инжекторов.

Стоит определить положение проектов на такой диаграмме, и принять решение будет нетрудно.

- Если вероятность успеха и перспективы сбыта высоки, имеет смысл работать над проектом.
- Проекты с высокой вероятностью успеха, но с малыми перспективами окупаемости стоит реализовывать, если расходы невелики,
- Проекты с малой вероятностью успеха и с малыми перспективами окупаемости следует останавливать.
- Если потенциал сбыта велик, а вероятность успеха мала, это расчет на везение или случайную удачу. Здесь перед принятием решения

### Рисунок 9.3. «Пузырьковая» диаграмма распределения ресурсов на исследовательские проекты

Оценив вероятность успеха и влияние на сбыт, менеджеру легко определить, какие проекты следует проталкивать (большая вероятность успеха и большие перспективы сбыта), а какие заморозить (малая вероятность успеха и малые перспективы сбыта). Прежде чем принимать решение о проталкивании проектов, попавших в левый верхний угол, нужен дополнительный анализ, за исключением случаев, когда это недорогие разработки. Проекты в правом нижнем углу стоит проталкивать, только если они дешевы, т.к. их отдача невелика.



Источник: MacAvoy T.C. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.

нужен дополнительный анализ. Портфель такого рода проектов, если между ними малая корреляция, отличается высокой ожидаемой прибылью, и совокупный риск меньше, чем для отдельных входящих в портфель проектов. Если корреляция между проектами, составляющими портфель, высока, риск очень велик (т.е. вероятность успеха очень невелика), но зато возможная прибыль также весьма значительна. К анализу таких проектов можно подходить как к анализу опционов (см. врезку «Нововведение как разновидность опциона»).

### Нововведение как разновидность опциона

Крупные технологические компании процветают не только за счет постоянного совершенствования существующей продукции и процессов, но и благодаря революционным прорывам. Чтобы закрепить успех, нужно искать другие идеи, которые будут соответствовать потребностям рынка и производственным и исследовательским возможностям компании. Для этого фирмам приходится вкладывать деньги в разработку множества неясных и незрелых идей, большей частью бесплодных. Эти пробные вложения дают фирме *опционы*, или возможности продолжить исследования, если первые результаты покажутся обнадеживающими, а если и дальше все идет удачно, то может встать вопрос о коммерческой разработке проекта\*. Если в какой-то момент выясняется, что первоначальные расчеты оказались ошибочными, фирма может и должна отказаться от дальнейших работ над проектом. Так же как в случае опционов на покупку и продажу обычных акций, первоначальные вложения в исследовательские проекты дают фирме *право*, но не *обязательство* продолжить разработку. Для правильной организации финансирования исследовательских проектов важно понять, что есть несколько этапов организации исследовательских работ и что решения о продолжении финансирования принимаются в конце каждого этапа.

Эта аналогия между исследовательскими и финансовыми опционами помогает сформировать подход к оценке исследовательских проектов\*\*. Ценность исследовательского опциона выше, когда:

- потенциальная прибыль по проекту велика;
- существует значительная неопределенность в вопросе о величине будущей прибыли;
- расходы на коммерческую реализацию проекта велики относительно первоначальных вложений в исследования;
- при раннем начале есть длительное окно возможностей;
- прежде чем вкладывать крупные средства, в ходе исследований удастся устранить значительную часть неопределенностей;
- фирма может отказаться от проекта, если выяснится, что перспективы непривлекательны.

\* См. *Morris P.A., Teisberg E., Kolbe A.L.* When Choosing R&D Project, Go for the Long Shots // *Research-Technology Management*, 1991, January — February.

\*\* См. *Teisberg E.* Methods for Evaluating Capital Investment Decisions Under Uncertainty // *Real Options in Capital Investment: Models, Strategies, and Applications* / Ed. Trigeorgis L. Westport, CT: Praeger, 1995.

Выбирая портфель исследовательских проектов, следует заботиться о равновесии. Нужно установить баланс между риском и потенциальным выигрышем, а также между развитием существующей продукции и услуг и созданием новых. Не забывайте, что шансы на успех новых разработок особенно велики, когда фирма знакома с технологией и с рынком. Но небольшие последовательные улучшения дают невысокую отдачу. Отсюда следует, что перенос знакомой технологии с одного рынка на другой, с которым компания также знакома, обещает хорошую отдачу, если новинка действительно нужна рынку. Также следует по-

**Таблица 9.1. Характеристики разумной технологической стратегии**

1. Укрепляет стратегию конкуренции.
2. Повышает роль технологии в стратегии компании.
3. Отвечает ближайшим и отдаленным потребностям компании.
4. Устанавливает приоритетность проектов.
5. Устанавливает потребность в ресурсах в соответствии с общим финансовым планом и бюджетом компании.
6. Дает возможность измерять достижения.
7. Стратегию легко понять и объяснить другим.
8. Стратегию поддерживают ключевые менеджеры компании, несущие ответственность за ее реализацию.

Источник: *MacAvoy T.C. Developing a Technology Strategy // University of Virginia Darden School Foundation, Instructional Note UVA-OM-0657, 1988.*

мнить, что по-настоящему новые товары обычно приносят самую высокую отдачу и, вопреки расхожим представлениям, имитация этих товаров есть дело более рискованное, чем самостоятельная разработка новой продукции. Всякий, кто подражает другим, непременно наткнется на конкуренцию. По-настоящему большую отдачу дает освоение незанятых участков рынка.

По мере продвижения вперед и изучения технологий и потенциальных рынков следует время от времени повторять анализ портфеля исследовательских проектов. Со временем некоторые проекты будут отброшены, другие появятся, третьи выдвинутся на первое место. Управление процессом развития отчасти представляет собой постоянный пересмотр приоритетов развития с точки зрения стратегической нацеленности фирмы. Характеристики разумной технологической стратегии перечислены в таблице 9.1.

## Управление процессом внедрения инноваций

Внедрение инноваций — это процесс воплощения идей в жизнь<sup>14</sup>. Любой акт внедрения проходит через стадии зарождения, созревания и воплощения, в ходе которых идеи возникают, развиваются и становятся реальностью. Руководство этим процессом на всех стадиях требует сочетания дисциплины с поощрением творческого подхода. Сложность задач многократно возрастает в силу большой неопределенности, длительности сроков и многочисленности участников. Более того, для повышения шансов на успех нужно координировать усилия в области маркетинга, технологии и производства, а это добавляет еще один уровень сложности. Процесс внедрения инноваций таков, что не является ни линейным, ни рациональным. Менеджерам нужно быть заранее готовым к прорывам и разочарованиям, они должны учиться на ходу и намечать вехи для оценки продвижения вперед.



## Этапы процесса внедрения

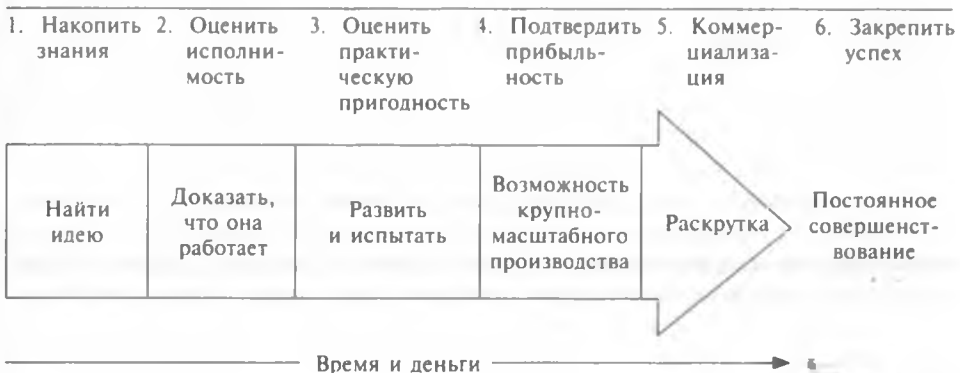
Идеи приходят из разнообразнейших источников. Инновации опираются на драгоценный запас знаний и умений, делающих возможным развитие идей. Процесс внедрения новшеств нередко разбивают на этапы или шаги, которые отделены друг от друга решениями (или воротами). На рисунке 9.4 показана шестиэтапная модель, охватывающая весь процесс от зарождения идеи до коммерческой раскрутки и последующего совершенствования. По мере продвижения вперед сумма капиталовложений возрастает, а неопределенность результатов снижается.

*Первый этап*, когда речь идет о накоплении знаний, часто называют *неопределенным*. На этой стадии проекты еще не имеют ясных очертаний и не привязаны как следует к рынку. Обычно расходы на первоначальную разработку идей невелики, а вероятность того, что отдача будет нулевой, очень высока. Расходы на изучение вопроса уменьшают неопределенность, но, если важным фактором конкуренции является время, приходится выбирать между устранением неопределенности перед следующим шагом и опасностью потерять слишком много времени. Учитывая, что неопределенность бывает столь велика, что ее не удастся толком охарактеризовать, менеджеры на этой стадии действуют на ощупь. Решения о распределении ресурсов приходится принимать на глазок. Чрезмерно строгие критерии успеха часто препятствуют продвижению вперед, поэтому оценивать достижения приходится неформальным образом.

По мере прохождения проекта через стадии проверки исполнимости и практической пригодности неопределенность уменьшается, но возрастают расходы. Появляется неотложная необходимость в твердых критериях

**Рисунок 9.4. Этапы процесса внедрения новшеств**

Процесс не развивается линейно и предсказуемо. Когда происходит что-то неожиданное, приходится возвращаться назад и вносить изменения в уже готовые результаты.



оценки прогресса в решении технических задач. Выбор критериев и способов их измерения очень важен, потому что совершенствоваться будет только то, что измерено, особенно если к результатам измерения привязано материальное или моральное поощрение. Например, компании часто выбирают в качестве критерия число ссылок в научной литературе на публикации своих исследователей, потому что это показатель реакции научного сообщества на оригинальность и перспективность исследований. Но количество опубликованных статей не может быть параметром, к увеличению которого станет стремиться разумная компания.

На *втором этапе*, в ходе оценки исполнимости, производится поиск и учет потенциальных пользователей. Начинаются продолжительное оценивание рыночного и конкурентного потенциала, оформление патентов и разработка производственных процессов.

При переходе к *третьему этапу* — оценке практической пригодности — осуществляется изготовление и испытание опытных образцов, разрабатываются планы крупномасштабного производства и сбыта, изучаются возможные проблемы окупаемости и коммерческой эксплуатации. Когда все это рассматривают в свете результатов анализа рынков и конкурентов, оценки потенциальной прибыли постепенно проясняются.

*Четвертый этап* — подтверждение прибыльности — часто сопровождается значительным ростом расходов, потому что запускается опытное производство, уточняются и детализируются планы крупномасштабного производства и маркетинга, начинается подготовка персонала к сбыту нового продукта. На этой стадии, перед принятием решения о переходе к коммерческой раскрутке проекта, все потенциальные крупные проблемы должны быть разрешены. Следует продолжать изучение рынка и конкурентов — со временем накапливается все более полная информация, устраняется неопределенность, и оценки возможностей сбыта могут измениться.

На *пятом этапе*, в ходе коммерческой раскрутки, фирме приходится схватывать и решать проблемы на лету. Строительство, запуск и отладка производственных процессов являются замечательной школой того, как нужно производить. На этом же этапе менеджеры запускают программы совершенствования продукции или процессов, чтобы сделать успех устойчивым. Эти программы предусматривают совершенствование качества, сокращение производственных расходов, расширение ассортимента продукции, послепродажное обслуживание. Наконец, начинаются поступления от сбыта, и могут появиться первые прибыли.

*Шестой этап* — закрепление успеха — часто игнорируют при описании процесса внедрения, но предвидение этого этапа полезно для налаживания взаимодействия между технологами и другими функциональными менеджерами. Осознание того, что постоянное совершенствование есть одна из стадий процесса внедрения новшеств, помогает уравновешивать усилия по поддержанию существующих направлений деятельности компании и по развитию новых процессов, продуктов или направлений.

Нужно представлять себе, что крупные инновационные проекты включают множество мелких новшеств. К тому же процессы внедрения редко протекают гладко и прямолинейно. Часто возникают проблемы, требующие возвращения на уже, казалось бы, пройденную стадию. Поэтому инновационная деятельность и носит такой оживленный характер — она не всегда предсказуема, в ней возможны сюрпризы.

## Ключи к успеху

В ходе решения ключевых задач внедрения инноваций возникают новые идеи, совершенствуются дух и стиль коллективной работы, уменьшается риск, ускоряется решение проблем и люди учатся на собственном опыте. Успех приходит к тому, кто вовремя поддерживает правильный проект. Это означает, что менеджеры должны выявлять проекты, способные принести прибыль, и организовать работу над ними так, чтобы эта прибыль оказалась значительной. Для этого нужно иметь представление о дополнительных возможностях или активах, а также провести тщательный анализ того, что и почему является важным и привлекательным для потребителей.

Успех также зависит от использования на разных стадиях процесса адекватных критериев принятия решений. Вначале решения о том, какие идеи стоит опробовать, принимают интуитивно. На более поздних стадиях решения, скажем, о создании производственных мощностей должны опираться на более формальный и тщательный анализ. Обычно делается расчет чистой приведенной стоимости будущих потоков наличности. Недостатками такого анализа нередко являются недооценка проектов, находящихся на промежуточных стадиях реализации, и занижение потенциальных возможностей развития, в том числе за счет отказа от не оправдавших себя проектов. Для оценки проектов, находящихся на промежуточных стадиях реализации, простой интуиции уже недостаточно. Здесь наиболее пригодны такие подходы, как анализ опционов или решений, которые позволяют перейти к прямой оценке будущих возможностей.

Чуть ли не самое трудное в управлении процессом внедрения новшеств — своевременные решения об отказе от слабых проектов. Для этого нужны хорошие объективные критерии, надежные методы измерения результатов и возможность так воздействовать на мотивацию людей, чтобы они охотно переключались на новые интересные задания. Иногда рабочая группа продолжает работать над проектом, когда в этом явно уже нет смысла. Менеджер должен уметь распознавать признаки того, что энтузиазм превратился в фанатизм и здравый смысл покинул группу. Обычно такому состоянию духа сопутствует еще один симптом — никто в группе не желает обсуждать имеющиеся проблемы с начальством. Когда эти признаки налицо, можно смело предполагать, что проект следует закрыть — и, наверное, уже давно.

Решающее значение имеет выбор проектов для разработки. С одной стороны, чрезмерная осторожность может привести к тому, что бизнес

со временем увянет и возможности развития будут потеряны. Но, с другой стороны, результатом безрассудной смелости явится затягивание работы над неудачными проектами и снижение прибыльности.

## Организационные условия для инноваций

Некоторые фирмы умеют доводить идеи до успешного коммерческого использования лучше, чем другие. Компания Hewlett-Packard известна тем, что регулярно создает новые превосходные технологии. Компания Corning Inc. периодически изумляет публику революционными новинками. Компания 3M выдает поток новинок, исповедуя чисто практический принцип «немного сделал — немного продал». Устойчивый успех не бывает случайным. Нужно набрать портфель хороших проектов и как следует управлять работой над ними. Необходима соответствующая организационная структура компании и правильная мотивация работников. Скептики, утверждающие, что никакие организационные структуры ничему здесь не в состоянии помочь, потому что творчество неуправляемо, ошибаются в одном. Организация может быть явно неподходящей для инноваций. Все знают, что в некоторых фирмах творческий порыв просто задыхается, что ни одна толковая идея там не имеет шансов на успех. Но есть и другие организационные структуры, и менеджеры должны позаботиться, чтобы компания поддерживала и укрепляла дух изобретательности.

Нередко помогает выделение так называемых *резерваций* — неких своеобразных защищенных мест для работы над изобретениями, и есть немало приемов для их создания<sup>15</sup>. Ключевые вопросы — какой должна быть внутренняя организация резервации для творчества, как обеспечить ее интеграцию с остальной деятельностью компании, насколько гибкой должна быть эта структура и как совмещать возникающие в ней идеи и результаты с тем, что делает вся компания.

### Как организовать резервацию для творчества

Обычно идея резервации вызывает ассоциацию с крайне неэффективными организационными структурами. Компания Хегох разместила в Калифорнии, на расстоянии целого континента от своего остального бизнеса, лаборатории PARC, но не сумела обеспечить их интеграцию с остальными подразделениями. Лаборатории PARC были очень продуктивны, они порождали множество направлений в бизнесе, но лишь единичные подходили компании Хегох. Есть и не столь разительные примеры того, как пространственное выделение позволяло работающим там делать открытия и изобретения, а не просто улучшать уже сделанное. Резервации могут быть организованы по-разному. Если понимать их как научно-исследовательские лаборатории или институты, сама идея, ве-

роятно, покажется старомодной, но ее можно истолковать и как некую концентрацию интеллектуальных усилий, реализуемую на основе межфункциональных рабочих команд, в матричных структурах, в виде параллельных инженерно-конструкторских разработок или с помощью других приемов, ускоряющих работу и улучшающих понимание запросов пользователей.

Вот перечень возможных способов выделения инновационного пространства:

- пространственное выделение (но не слишком отдаленное, чтобы компания могла осваивать результаты исследовательских работ);
- научно-исследовательские лаборатории, где инновации отделены от регулярных деловых операций;
- временные команды специалистов для разработки определенных проектов (но если срок пребывания в команде превышает 4—5 лет, их производительность падает);
- создание совместных или кооперативных исследовательских подразделений (но есть риск, что ваш партнер превратится со временем в конкурента);
- матричные структуры, в которых люди одновременно участвуют в работе функциональных и проектных групп, разрабатывающих новые идеи;
- отпочкование новых предприятий, финансовая независимость которых порождает предпринимательские стимулы для участников исследовательских проектов;
- кооперирование с поставщиками или сбытовиками, в результате чего проектная команда уходит из компании для разработки новой идеи.

В общем, выбор способа и полноты выделения исследовательской структуры зависит от радикальности разработки. Чем сильнее обособлена резервация, тем меньше общего, как правило, между результатами ее работы и деятельностью компании.

### **Обособленность или интеграция?**

Уединение способствует творчеству, но одновременно затрудняет задачу по включению результатов исследовательских разработок в повседневные операции компании. Так что решение о желательной степени выделения является далеко не простым. Если проект очень сложен в технологическом отношении, для его реализации может потребоваться отдельная команда специалистов. Если источником новых идей является именно лаборатория, можно закрепить это положение. Но когда новые идеи исходят из службы маркетинга или производства, нужно, чтобы исследовательская группа была в тесном контакте с этими службами.

Если проект рассчитан надолго или риск неудачи очень велик, выделение исследовательских работ облегчает использование особых форм вознаграждения, непригодных для других сотрудников фирмы. Если разрабатывается нечто совершенно новое, что может изменить стратегическую нацеленность компании, обособление также полезно — в первую очередь в тех случаях, когда результаты разработок способны радикально перестроить существующие процессы или продукты. Когда исследовательские службы не выделены, часто возникают проблемы с продвижением проектов, результаты которых обещают дискредитировать выпускаемую продукцию.

И напротив, если для компании характерна высокая скорость изменений и новое поколение продукции быстро вытесняет предыдущее, повышение интегрированности исследовательских структур способствует ускорению процесса коммерческого освоения разработок. Когда служащие фирмы, особенно небольшой, являются ее совладельцами, интеграция исследовательских функций может стимулировать работу людей.

### **Структурная гибкость**

Решение о степени обособления инновационных групп сопряжено с решением о степени организационной гибкости. В одних компаниях такие группы отделены полностью и имеют свой штат сотрудников. В других исследователи и специалисты легко переходят из проекта в проект, с достаточной гибкостью обеспечивая расширение или сжатие размаха работ.

Гибкость важна в двух отношениях. Во-первых, она дает компании возможность быстро наращивать усилия для завершения очень перспективных или срочных проектов. Компания с менее мощными исследовательскими структурами просто не в состоянии обеспечить такую концентрацию усилий без риска надорваться. Таким образом, некоторая централизация и гибкость в организации исследовательских работ позволяют концентрировать значительные усилия для достижения крайне выгодных результатов. Именно гибкость позволила компании Corning преуспеть в разработке керамического субстрата для каталитических конвертеров, которые принесли ей громадную прибыль и значительное конкурентное превосходство. Другое преимущество гибкости заключается в том, что людей можно относительно просто переводить с одного проекта на другой, закрывая неперспективные проекты с меньшим шумом и без ущерба для морального самочувствия работников. Людей меньше ранит необходимость прекратить работу над проектом, если есть перспектива активной работы над жизненно важными проблемами.

### **Реинтеграция исследовательских функций**

Инновации могут быть и разрушительными для компании. Для использования результатов исследований нужны изменения, которые редко даются легко. К решению этой задачи существуют разные подходы<sup>16</sup>.

Некоторые компании, такие как 3М, в каждом производственном отделении используют сеть лабораторий. Чтобы гарантировать практическую реализацию инноваций, компания 3М около 80% своих ресурсов концентрирует в лабораториях, занимающихся прикладными исследованиями. Это поощряет обмен технологиями между производственными отделениями, чему способствует близость их расположения. Принцип 3М выражен правилом: рынок принадлежит бизнесу, но технологии — собственность корпорации.

Близкое расположение отделов компании — это эффективный метод поощрения неформального общения и отношений, так же как и формальных программ по реализации идей поверх функциональных и прочих барьеров. Для распространения знаний о процессе в целом, а также для укрепления контактов и взаимопонимания используют общие для всей компании курсы, учебные центры или ротацию персонала между разными отделениями и функциональными службами. Другой подход — назначение организаторов и передовиков инновационного процесса пропагандистами новых идей.

Часто используются различные инструменты поощрения коммерческого успеха. Некоторые компании делают это напрямую — награждая сотрудников за крупные успехи пакетами акций или опционами. Другие используют конкуренцию между исследовательскими группами для ускорения работ. Многие фирмы организуют параллельную работу инженерно-конструкторских групп, так что задачи, которые обычно решались последовательно, здесь одновременно выполняют взаимодействующие группы специалистов.

## Как стать победителем

Из опыта компаний, достигших успеха в технологическом развитии, следует, что нужно не ограничиваться совершенствованием уже существующего, а устремляться на пустые, еще не освоенные пространства рынка. Но для этого годится далеко не каждый неосвоенный рынок — важно получить легкий доступ к нему. К тому же продукция, предназначенная для этого рынка, должна опираться на технические возможности компании, и лучше такие, которыми не располагают ее конкуренты.

Хотя неопределенность часто воспринимают как отрицательную характеристику, в управлении исследованиями и разработками это синоним возможностей. Высокая неопределенность сулит шанс на большую отдачу. Менеджеры должны понимать, что вложение денег в разработку идей создает только возможности успеха, но не обязательства непременно продолжать начатые работы. Они должны быть готовы к тому, что бесперспективные проекты нужно бросать без сожаления и что, когда идет поиск больших возможностей, большой процент неудачных проектов — это нормально.

Следует четко понимать, что исследовательские проекты в ходе развития проходят разные стадии, и не надо поддаваться иллюзиям, что все сделанное вначале необходимо продолжать<sup>17</sup>. Лучше пораньше закрыть проекты, оказавшиеся неперспективными, чтобы иметь ресурсы для энергичной разработки перспективных. Оценивая достижения компании, нужно сохранять реалистичность, объективность и восприимчивость к тенденциям технического и рыночного развития. Фирма должна организовать систему поощрения и вознаграждения творчества и изобретательности, а если она хочет создать революционный прорыв в области технологий, ей нужна также достаточная организационная гибкость, позволяющая концентрировать усилия на решающих направлениях.

Роль руководства компании в успехе модернизации является ключевой. Руководство отвечает за технологию, оно должно устанавливать цели, выбирать направления поиска и, что еще важнее, *закрывать* неперспективные проекты. На нем лежит ответственность за верный баланс между структурой и направлением — с необходимой свободой творчества и изменений. Руководство ответственно за создание системы стимулов и вознаграждений за принятие риска и выдвижение творческих идей.

Разгоряченные стремлением наполнить портфель выигрышными проектами и довести их до коммерческого успеха, менеджеры не должны упускать из виду стратегические цели фирмы и необходимость удовлетворять требования и запросы потребителей. Успешная технологическая стратегия укрепляет конкурентные позиции компании. Успешное управление инновационным процессом должно создавать технические возможности, необходимые для сохранения конкурентоспособности в неопределенном будущем.

## Рекомендуемая литература

- Burgelman R.A., Madique M.A., Wheelwright S.C.* Strategic Management of Technology. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: Irwin, Times Mirror Higher Education Group, 1988; 1996.
- Galbraith J.R.* Organizing for Innovation // *Organizational Dynamics*, 1982, Winter, p.5—25.
- MacAvoy T.C.* Technology Strategy for a Diversified Corporation // Darden Graduate Business School, Instructional Note UVA-OM-0659, 1989.
- MacAvoy T.C.* Developing a Technology Strategy // University of Virginia Darden School Foundation, Instructional Note UVA-OM-0657, 1988.
- Morris P.A., Teisberg E., Kolbe A.L.* When Choosing R&D Project, Go for the Long Shots // *Research-Technology Management*, 1991, January—February.
- Nevens S., Nevens U.* Commercializing Technology: What the Best Companies Do // *Harvard Business Review*, 1990, May—June, p.154—162.
- Pisano G.P., Wheelwright S.C.* The New Logic of High-Tech R&D // *Harvard Business Review*, 1995, September—October, p.93—105.



- Porter M.* Technology and Competitive Advantage // *Journal of Business Strategy*, 1985, Winter, vol.5, № 3, p.60—78.
- Roussel Ph.A., Saad K.N., Erickson T.A.* Third Generation R&D, Managing the Link to Corporate Strategy. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.
- Teece D.* Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy // *Research Policy*, 1986, vol.15, p.285—305.
- Wheelwright S.C., Clark K.B.* Revolutionizing Product Development Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality. New York: The Free Press, 1992.

## Глава 10

# Бухгалтерский учет

**Б**ухгалтерский учет — это одновременно язык, метод, профессия и интеллектуальная дисциплина. Бухгалтерский учет, часто называемый языком бизнеса, задает понятийную рамку и средства количественного выражения проблем и решений, встречающихся во всех видах бизнеса. Покойный Фишер Блэк, ученый и деловой партнер корпорации Goldman Sachs, говорил:

Бухгалтерский учет — это язык, с помощью которого люди корпорации могут обсуждать между собой достижения и проблемы и который они могут использовать, не раскрывая секретов конкурентам, для объяснения посторонним, что происходит внутри корпорации<sup>1</sup>.

Формой существования этого языка цифр является двойная бухгалтерия. Бухгалтерский учет — один из старейших методов организации бизнеса, ведущий начало от изобретения венецианскими купцами в XV в. двойной бухгалтерии. Сегодня это высокоразвитая дисциплина со своими правилами, организациями самоуправления и сертификацией профессионалов. К владельцам дипломов, удостоверяющих их право быть дипломированным публичным бухгалтером-ревизором (certified public accountant)<sup>2</sup>, власти США, судебные органы и публика в целом относятся с большим доверием. Наконец, бухгалтерские отчеты помогают принимать деловые решения, начиная тем самым процессы изменений.

В этой главе решаются пять задач.

1. Познакомить читателей с двойной бухгалтерией и показать, каким образом она отражает *целостность* фирмы.
2. Показать, что бухгалтерские отчеты являются наилучшим из возможных приближений к реальности.
3. Научить шаг за шагом чтению финансовых отчетов.
4. Дать пример анализа финансовых отчетов для оценки финансового здоровья компании.
5. Показать, как менеджер может эффективно использовать сопоставительный анализ проекта или предприятия.

## Двойная бухгалтерия отражает целостность фирмы

Изучая финансовые отчеты фирмы, новичок зачастую не видит ничего, кроме слов и чисел. Но опытный деловой человек видит за текстом и таблицами многообразие деятельности компании. Финансовые отчеты отражают тот факт, что фирма представляет собой *целостную систему*, части которой связаны между собой. Чтобы уяснить, как финансовые отчеты можно использовать для понимания деятельности фирмы, рассмотрим две идеи о возможном поведении системы.

- *Возмущения вызывают отклик в системе.* Возмущения распространяются по системе. Изменения в одной части фирмы отзываются на других ее частях. Происходящее в производственном подразделении отражается на маркетинговом. Ненадежный клиент задерживает платежи, возвращает закупленные товары на склад, отменяет заказы или требует дополнительные услуги — любое из этих действий задевает не менее двух подразделений компании. Решение купить станок ведет к увеличению активов, размещенных в производственных помещениях, и сокращению денег на счету фирмы. Впоследствии периодические списания амортизационных отчислений в связи с этим станком будут влиять на величину прибыли и активов. Бухучет дает возможность документально зафиксировать реакцию фирмы на возмущения.
- *Система способна усиливать или гасить возмущения.* Растущая фирма является классическим примером того, как возмущения могут быть усилены. В предвидении того, что в следующем году сбыт будет больше, чем в текущем, менеджер может инвестировать в расширение запасов (чтобы предотвратить дефицит), нарастить штат продавцов, вложить деньги в увеличение производственных мощностей и договориться с банком о расширении кредитной линии. Но хороший руководитель также способствует *гашению* возмущений — ужесточив

управление запасами, попросив персонал удлинить рабочий день, чтобы не нанимать дополнительных работников, воздерживаясь от покупки нового производственного оборудования, вводя работу в третью смену и т.п. Бухучет не в силах отменять возмущения, но он помогает фиксировать, как фирма реагирует на них, что позволяет менеджерам принимать более разумные решения.

Системное мышление — это подход к решению управленческих задач, создаваемых чрезвычайной неустойчивостью последних, причиной которой стали дерегулирование, глобализация, быстрые технологические и демографические сдвиги. Мыслить системно — значит принимать в расчет все прямые и косвенные последствия управленческих решений, в какой бы форме и где бы эти последствия ни проявились. Бухучет отражает целостность и системность фирмы и тем самым облегчает системное мышление.

Фундаментальная концепция бухгалтерской модели фирмы заключается в том, что ресурсы фирмы и притязания на эти ресурсы должны быть *равны* или, скажем иначе, должны пребывать в состоянии *баланса, равновесия*. Эта идея вполне в русле здравого смысла: притязания на активы фирмы должны быть равны активам, на которые обращены эти притязания, иначе говоря,

активы = обязательства + собственные средства владельцев.

Знак равенства в этом уравнении отражает принцип баланса. Прирост активов должен быть сбалансирован приростом обязательств или пассивов (скажем, банковских кредитов) либо собственного капитала фирмы (например, за счет продажи акций). Сокращение активов в результате выплаты долга или дивидендов должно быть покрыто или уравновешено сокращением соответствующего вида капитала. В приведенном ниже равенстве все изменения (обозначаемые знаком  $\Delta$ ) должны взаимно уравновешиваться в замкнутой системе фирмы, а именно

$\Delta$  активов =  $\Delta$  обязательств =  $\Delta$  собственных средств владельцев.

Даже самое простое событие в жизни фирмы должно быть показано по крайней мере в *двух* записях в учетных книгах, поскольку, чтобы отразить идею баланса, нужны минимум две записи. Отсюда и термин *двойная бухгалтерия*.

Обычно годовой отчет состоит из трех финансовых документов.

- *Отчет о прибылях и убытках*. Это измерение *движения* деловых операций за определенный период, выражаемое в конечной величине прибыли или убытка. Некоторые события подлежат корректировке или «выравниванию» по времени совершения с другими экономически соотносящимися событиями. Например, партия товаров могла

быть отгружена в 1996 г., но плата была получена только в начале 1997 г. В соответствии с правилами учета поступления признаны в 1996 фискальном году, поскольку именно тогда был совершен акт продажи. Так проявляется *принцип начисления* признаваемых доходов.

- *Балансовый отчет.* Это моментальный снимок состояния активов фирмы и притязаний на эти активы в определенный момент (скажем, в конце фискального года). Иными словами, балансировый отчет измеряет сумму активов, пассивов (обязательств) и собственного капитала.
- *Отчет о движении денежных средств.* Поскольку отчет о прибылях и убытках и балансировый отчет отражают начисления и списания, осуществляемые бухгалтерами, бывает трудно понять, что именно происходило с денежными средствами фирмы: в этом году она заработала больше, чем в прошлом? Отчет о движении денежных средств помогает читателю понять изменения в их состоянии и причины, обусловившие эти изменения.

Отчеты составляются на основе *счетов*, в которых фиксируют осуществленные фирмой операции. Каждой строке финансового отчета соответствует по крайней мере один счет. В больших корпорациях с каждой строкой соотносят много счетов, иногда тысячи. Поддержанию баланса записей помогает простая идея дебета и кредита, в соответствии с которой в каждом счете записи ведутся в две колонки (см. табл. 10.1).

Таблица 10.1. Форма счета

| Счет  |        |
|-------|--------|
| Дебет | Кредит |

- *Дебет* счета записывается в левой колонке. Используется для записи приращения (если это счет активов) или уменьшения (если это счет пассивов или собственного капитала). Поскольку итоги отчета о прибылях и убытках переходят в счет собственного капитала, в дебете фиксируют расходы фирмы.
- *Кредит* счета записывается в правой колонке. Используется для списания активов, приращения пассивов или собственного капитала. В кредите счета записывают поступления от операций.

В соответствии с этими определениями и ведется запись операций в системе счетов фирмы. В конце отчетного периода прирост и списания по счету суммируют для получения итогового баланса за период (баланс закрывают). Значительная часть искусства вести бухгалтерский учет заключается в знании того, на каком счете нужно отражать ту или иную операцию.

Для иллюстрации того, как ведется двойная бухгалтерия, рассмотрим следующие примеры. Во-первых, предположим, что компания Gotham Cinema продала видеозаписей на 100 млн дол. Предположим также, что себестоимость всего этого составляет 25 млн дол.

- Чтобы отразить поступления средств от продажи, бухгалтер дебетует (увеличивает) счет денежных средств (касса) на 100 млн дол. и кредитует (увеличивает) счет поступлений от сбыта на 100 млн дол.; поступления от сбыта ведут к приращению собственного капитала на равную сумму.
- Чтобы отразить поставку потребителям товаров стоимостью 25 млн дол., бухгалтер кредитует (списывает) счет запасов готовой продукции на 25 млн дол. и дебетует (увеличивает) счет реализованной продукции на 25 млн дол. Стоимость проданных товаров — это отток средств, отражаемый уменьшением счета собственного капитала на равную величину.

Рассмотрим другой пример. Предположим, компания Gotham выплатила своим акционерам дивидендов на сумму 100 млн дол. Для отражения этой операции бухгалтер должен кредитовать (уменьшить) счет денежных средств и дебетовать (уменьшить) счет собственного капитала. Но дивиденды, в отличие от стоимости реализованной продукции, представляют собой распределение прибыли, а потому не учитываются как расходы.

И последний пример. Предположим, что компания Gotham взяла кредит в 300 млн дол. и использовала его для погашения предыдущего долга в 150 млн дол. Чтобы отразить операцию заимствования, бухгалтер дебетует счет денежных средств на 300 млн дол. и кредитует счет заемных средств на 300 млн дол. Чтобы отразить операцию по погашению долга, он кредитует счет денежных средств на 150 млн дол. и дебетует счет заемных средств на 150 млн дол.

Общей для всех этих операций является простая, но важная черта: каждая дебетовая (кредитовая) проводка на одном счете фирмы имеет балансирующую кредитовую (дебетовую) проводку на другом счете. В конце года, суммируя кредит и дебет по каждому счету, мы получаем сумму операций по этому счету и остаток, или баланс, на конец периода. Сумма дебетовых счетов баланса должна быть равна сумме кредитовых счетов баланса.

## **Правда о бухгалтерском учете: это точное выражение приблизительного представления о ходе дел**

Посторонние считают бухучет точной и надежной профессией, подчиненной строгим правилам и добросовестно сертифицируемой. Для новичка в управленческом деле числа в финансовых отчетах создают атмосферу определенности и достоверности. Но правда в том, что финансовые отчеты — это только *оценки реального положения вещей*, а не

нечто вполне определенное<sup>3</sup>. Э.Ричард Браунли II, дипломированный публичный бухгалтер-ревизор, пишет:

Язык бухучета полезен и необходим, но он недостаточен. И вот почему. Используемая нами система учета предназначена для торговых и производственных компаний, работающих внутри страны в ситуации, для которой характерны не быстрые, а постепенные изменения. Активы этих компаний были в основном *материальными*, а их *обязательства* большей частью определены как по типу, так и по величине. Для своевременного представления финансовых отчетов руководству приходится принимать немало субъективных и оценочных решений. При этом *две* господствующие концепции — *выравнивание* и *консерватизм* — могут вступить в конфликт. Образцовый финансовый отчет должен обладать *двумя* главными качествами — *адекватностью* и *достоверностью*, но и эти качества могут войти в конфликт. Основные правила бухгалтерского учета подвержены политическим и субъективным влияниям, воздействию особых интересов и компромиссов. Образцовый финансовый отчет должен давать добросовестное, честное представление о прошлом, но при этом отвечать потребностям пользователей, которых больше всего интересует прогнозирование будущего<sup>4</sup>.

Ради более точного отражения экономического положения фирмы бухучет признает поступления и расходы не в тот момент, когда деньги переходят из рук в руки, а когда происходит передача (в случае поступления денег) или использование (в случае расходов) материальных благ. В этом сказывается представление, что для лучшего отражения реальности поступления и расходы должны быть отнесены на один и тот же период. Поскольку существует временной зазор между началом и завершением экономических операций, бывает необходимо *начислять* финансовые результаты таким образом, чтобы они наглядно (в одном периоде) соотносились с экономической операцией. В бизнесе господствует практика признания расходов и доходов по факту начисления, но такая практика, как считает Браунли, предполагает множество субъективных суждений и оценок. Приблизительность финансовых отчетов легко видеть при тщательном их анализе.

## Как читать годовой отчет

Чтение финансовых отчетов — один из лучших способов овладеть пониманием бухучета и его значения для бизнеса. Компания Walt Disney в марте 1996 г. распространила свой годовой отчет за 1995 г. Этот отчет покрывает деятельность фирмы за календарный 1995 г. и отражает ее состояние на 31 декабря 1995 г. Ниже рассказано об особенностях финансового отчета компании Walt Disney и о том, как его читать.

### 1-й этап. Послание председателя Совета директоров

Обычно этот текст располагается в самом начале годового отчета, и ценность его преимущественно в том, что он с самого начала позволяет понять *стратегические намерения* менеджеров компании. Послание за

1995 г. подписал генеральный директор и председатель Совета директоров компании Майкл Д.Эйснер. В центре послания — последствия двух крупных для компании событий того года: была приобретена фирма Capital Cities/ABC, а президентом компании стал Майкл Овитц. Обычно послание содержит представления генерального директора о целях и ценностях компании на будущее. Внимательный читатель найдет в этом тексте ключ к пониманию результатов 1995 г. и наброски планов на следующий год. Вот, например, возможные вопросы и ответы.

- Мы заботимся о благосостоянии наших акционеров. Насколько прибыльной была компания в прошедшем году? Как изменилось состояние акционеров? Какую часть прибыли отдает фирма своим акционерам в виде дивидендов? Можно ли считать, что деятельность фирмы была нацелена на повышение курса ее акций?
- Эйснер заявляет, что для него важна производительность компании. Если бы в предыдущем году этот показатель увеличился, оборот компании на доллар активов стал бы большим, чем в позапрошлом году. Управление запасами и дебиторской задолженностью было бы более эффективным, а отдача от постоянных активов возросла бы. А что происходило в действительности?
- Марка Walt Disney — это немалый актив. К сожалению, прикрываясь «первоначальной стоимостью» и консерватизмом общепринятых методов учета (*generally accepted accounting principles, GAAP*), составители балансового отчета оставили за его пределами созданные компанией нематериальные активы, такие как патенты, торговые марки и результаты исследований и разработок. Есть ли другие финансовые документы, верно отражающие ценность нематериальных активов?
- Эйснер ценит лидерство и совершенство. Такая стратегия может оказаться достаточно дорогостоящей. Насколько тщательно Эйснер, реализуя свою стратегию, управляет расходами и капиталовложениями?

Критическое прочтение послания председателя Совета директоров может помочь в анализе финансовых отчетов компании.

## 2-й этап. Отчет аудитора

Инвесторы обычно требуют, чтобы финансовые отчеты компаний ежегодно подвергались аудиторской проверке. Эта процедура — одна из главных гарантий того, что компания ведет учет и отчетность в соответствии с узаконенными и общепринятыми правилами. В конце каждого финансового отчета обычно присутствует заключение независимых аудиторов, в котором те объясняют, что они сделали и к каким выводам пришли. К финансовому отчету компании Walt Disney за 1995 г. приложен отчет аудиторской компании Price Waterhouse, в котором сказано:

По нашему мнению, консолидированный балансовый отчет и приложенные к нему консолидированные отчеты о прибылях и убытках и о движении



денежных средств выполнены добросовестно и честно по всем существенным пунктам. Финансовое положение [компании] представлено... в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета<sup>5</sup>.

Это положительное заключение. В отрицательном заключении аудиторов могло бы быть указано на нечестное или неприемлемое представление информации, на несоответствие общепринятым правилам бухгалтерского учета, на значительные отклонения от фактов. В некоторых случаях аудиторы обязаны объяснить все существенные неясности, присутствующие в финансовом отчете. Речь идет о вероятности убытков и потерь, связанных с неясностью относительно таких вещей, как концепция «действующего предприятия»<sup>6</sup>, на которую опирается подготовка большей части финансовых отчетов; оценка или реализация активов; судебные разбирательства и др. *Если аудиторский отчет не является безупречно положительным, как в случае компании Walt Disney, любые замечания аудитора должны восприниматься читателем как сигнал опасности, требующий повышенного внимания.*

### 3-й этап. Анализ финансового отчета

При подготовке финансового отчета, являющегося главной характеристикой оперативной деятельности компании, используют принцип начисления. Весь отчет основывается на следующей простой идее:

$$\text{доходы} - \text{расходы} = \text{прибыли.}$$

В соответствии с этой формулой при анализе финансового отчета можно поставить три группы вопросов.

- *Уровень прибыльности и его объяснение.* Фирма зарабатывает или теряет деньги?
- *Как изменяется прибыльность и почему?* Прибыли со временем растут или падают? Связано это с изменением доходов, расходов или того и другого?
- *Состав прибылей.* Что является причиной изменения прибыльности — обычная хозяйственная деятельность компании или какие-то случайные события, сильно повлиявшие на конечные результаты?

Для примера рассмотрим отчет о прибылях и убытках компании Walt Disney за 1995 г., приведенный в таблице 10.2. В 1995 г. прибыль выросла по сравнению с 1994 г. на 270 млн дол., и это хорошая новость для инвесторов. А рост прибыли за 1994 г. превысил чудовищную сумму 810 млн дол. Прибыль на акцию выросла от 2,04 дол. в 1994 г. до 2,60 дол. в 1995 г. Все это замечательно. А чем объясняется такая привлекательная динамика?

- *Поступления существенно выросли.* Рост поступлений за 1995 г. составил 20,5%, что очень неплохо при уровне инфляции только 3%.

- *Увеличение расходов было незначительным.* За 1995 г. совокупные производственные расходы возросли всего на 19,5%, т.е. в меньшей степени, чем поступления. Прекрасные результаты, мистер Эйснер!

**Таблица 10.2. Отчет о прибылях и убытках компании Walt Disney (млн дол.)**

| <b>Бюджетный год кончается 30 сентября</b>  | <b>1995 г.</b> | <b>1994 г.</b> | <b>1993 г.</b> |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Валовой доход</i>  |                |                |                |
| Кинопродукция   | 6001,5         | 4793,3         | 3673,4         |
| Тематические парки и курорты  | 3959,8         | 3463,6         | 3440,7         |
| Потребительские товары  | <u>2150,8</u>  | <u>1798,2</u>  | <u>1415,1</u>  |
|   | 12112,1        | 10055,1        | 8529,2         |
| <i>Расходы</i>  |                |                |                |
| Кинопродукция   | 4927,1         | 3937,2         | 3051,2         |
| Тематические парки и курорты  | 3099,0         | 2779,5         | 2693,8         |
| Потребительские товары  | <u>1640,3</u>  | <u>1372,7</u>  | <u>1059,7</u>  |
|   | 9666,4         | 8089,4         | 6804,7         |
| <i>Доход от основной деятельности</i>   |                |                |                |
| Кинопродукция   | 1074,4         | 856,1          | 622,2          |
| Тематические парки и курорты  | 860,8          | 684,1          | 746,9          |
| Потребительские товары  | <u>510,5</u>   | <u>425,5</u>   | <u>355,4</u>   |
|   | 2445,7         | 1965,7         | 1724,5         |
| <i>Прочие доходы и расходы</i>  |                |                |                |
| Общие и административные расходы  | 183,6          | 162,2          | 164,2          |
| Проценты уплаченные   | 178,3          | 119,9          | 157,7          |
| Инвестиции и доход от ценных бумаг  | <u>-68,0</u>   | <u>-129,9</u>  | <u>-186,1</u>  |
|   | 293,9          | 152,2          | 135,8          |
| <i>Убытки от инвестиций в компанию Euro Disney</i>  | <u>-35,1</u>   | <u>-110,4</u>  | <u>-514,7</u>  |
| <i>Прибыль до уплаты налогов и корректировки отчетных показателей</i>                     | 2116,7         | 1703,1         | 1074,0         |
| Налоги на прибыль   | <u>736,6</u>   | <u>592,7</u>   | <u>402,7</u>   |
| <i>Прибыль до корректировки отчетных показателей</i>                                      | 1380,1         | 1110,4         | 671,3          |
| <i>Накопленный результат корректировки отчетных показателей</i>                           |                |                |                |
| Организационные расходы   | —              | —              | -271,2         |
| Выплаты пенсионерам   | —              | —              | -130,3         |
| Налоги на прибыль   | —              | —              | <u>30,0</u>    |
| <i>Чистая прибыль</i>   | <u>1380,1</u>  | <u>1110,4</u>  | <u>299,8</u>   |
| <b>В расчете на обыкновенную акцию (дол.)</b>   |                |                |                |
| <i>Прибыль до корректировки отчетных показателей</i>                                      | 2,60           | 2,04           | 1,23           |
| <i>Накопленный результат корректировки отчетных показателей</i>                           |                |                |                |
| Организационные расходы   | —              | —              | -0,50          |
| Выплаты пенсионерам   | —              | —              | -0,24          |
| Налоги на прибыль   | —              | —              | <u>0,06</u>    |
| <i>Прибыль на акцию</i>   | <u>2,60</u>    | <u>2,04</u>    | <u>0,55</u>    |
| <i>Среднее число размещенных на рынке обыкновенных акций и эквивалентных ценных бумаг</i> | 530,4          | 545,2          | 544,5          |
| <i>Расчетные величины согласно новым методам калькуляции организационных расходов</i>     |                |                |                |
| Чистая прибыль  |                |                | 571,00         |
| Прибыль на акцию  |                |                | <u>1,05</u>    |

Источник: 1995 Form 10-K filed with U.S. Securities and Exchange Commission by The Walt Disney Company, p.33.

- *К сожалению, сумма расходов на погашение кредитов, общих и административных расходов почти удвоилась.* Но главная причина этого — в значительном росте расходов на погашение кредитов и сокращении доходов от предоставления кредитов. Нужно будет посмотреть в балансовом отчете, каков баланс по кредитам.
- Европейское отделение компании опять... терпело убытки. Но не столь значительные, как в предыдущие годы.
- *Прибыль до уплаты налогов и корректировки отчетных показателей сильно увеличилась.* Данный показатель вырос на 24%! На эту строку необходимо обращать внимание, потому что налоги и корректировки отчетных показателей могут исказить картину прибыльности. В случае с компанией Walt Disney этот показатель дохода вырос сильнее, чем поступления, что говорит об увеличении прибыльности.
- *Изменения отчетных показателей привели к сильному уменьшению прибыли за 1993 г.* Отчетная прибыль за 1993 г. снизилась почти на 370 млн дол. Но такие корректировки не типичны — это скорее попытка привести отчет в соответствие с новой политикой, а не отражение фундаментальных изменений прибыльности. Более того, корректировки отчетных показателей, вероятнее всего, не затрагивают *реального движения денег*, так что, с точки зрения инвестора, это малозначительно.

В общем, с позиций инвестора такой отчет о прибылях и убытках выглядит очень привлекательно. Компания была прибыльной. Прибыль росла благодаря расширению дел, а не в результате жесткой экономии, как бывает в периоды застоя.

#### **4-й этап. Анализ балансового отчета**

В балансовом отчете основные группы активов приводятся в порядке убывающей ликвидности — от денежных средств и других текущих активов (подлежащих обращению в деньги в течение года) вверх до постоянных или нематериальных расходов вниз<sup>7</sup>. На другой стороне баланса вверх показывают текущие пассивы (подлежащие погашению в течение года). Затем идут долговые обязательства и прочие пассивы. В самом низу показывают собственность акционеров, остаточные требования к фирме. Большую часть позиций балансового отчета приводят по меньшей из двух оценок — по *первоначальной стоимости* или *рыночной стоимости*. В балансовом отчете содержатся сведения не обо всех активах и пассивах компании, а только о *поддающихся измерению, относительно определенных и сравнительно легко оцениваемых*. Это еще одно проявление консерватизма бухгалтерского учета. Непредвиденные расходы или доходы (т.е. потенциальные активы или пассивы, связанные с такими прошлыми событиями, как, скажем, судебные разбирательства) трудно измерить, и трудно определить, насколько они реализуемы. Для компании Walt Disney стоимость, к примеру, торговых марок или патентов на персона-

жей мультфильмов трудно измерить, и, поскольку перспективы извлечения дохода из них неопределенны, сведений об этом в балансовом отчете нет. При чтении балансового отчета следует ответить на четыре вопроса.

- *Является ли фирма платежеспособной?* Платежеспособность — это способность вовремя погашать обязательства. Фирма считается платежеспособной, если сумма ее активов превышает сумму ее пассивов.
- *Достаточно ли ликвидны активы фирмы?* Ликвидность измеряется способностью погашать денежные обязательства, срок оплаты которых близок. Речь может идти о погашении долга, выплате жалованья или срочной закупке материалов в предвидении неожиданного роста цен. Показателем ликвидности является отношение текущих активов к текущим пассивам (должно быть больше 1,0). Другим показателем является отношение «быстрых» активов, таких как денежные средства и дебиторская задолженность, к текущим пассивам (величина *коэффициента быстрых активов* — важный показатель ликвидности).
- *Какова структура активов?* Нужно быть внимательным к необычной структуре или концентрации средств в каких-либо группах активов. Если значительная часть ресурсов фирмы вложена в спекулятивные предприятия — это причина для озабоченности. Чрезмерная величина денежных средств говорит о преувеличенной боязни риска или об отсутствии привлекательных инвестиционных возможностей. Должно настораживать присутствие активов, не имеющих отношения к основной деятельности компании.
- *Какова структура финансирования?* Большинство зрелых компаний используют кредиты. Отсутствие кредитов, как и чрезмерно большие суммы кредитов, должны возбуждать вопросы о политике руководства и о том, на что они ставят. Присутствие необычных активов (скажем, реализуемых конвертируемых облигаций<sup>8</sup>) может свидетельствовать либо о творческом подходе к делу, либо о безрассудстве. Каков бы ни был вывод, для вдумчивого инвестора это приглашение копнуть поглубже.

Балансовый отчет компании Walt Disney на 31 декабря 1995 г. показан в таблице 10.3. Компания представляется в целом платежеспособной, поскольку активы (14,6 млрд дол.) существенно выше пассивов (приблизительно 8 млрд дол.). Фирма ликвидна: текущие активы (сумма денежных средств, ценных бумаг, дебиторской задолженности и коммерческих товарных запасов составляет 4,6 млрд дол.) заметно больше текущих пассивов (сумма кредиторской задолженности, долгов и налоговых обязательств около 3 млрд дол.). Структура активов не производит впечатления чего-то необычного; значительность вложений в тематические парки объяснима, потому что это дело крайне капиталоемкое. Наконец, структура источников финансирования в 1995 г. не очень отли-

Таблица 10.3. Балансовый отчет компании Walt Disney (млн дол.)

| Бюджетный год кончается 30 сентября  | 1995 г. | 1994 г. |
|--|---------|---------|
| <i>Активы</i>  |         |         |
| Деньги и приравненные к ним средства   | 1076,5  | 186,9   |
| Ценные бумаги  | 866,3   | 1323,2  |
| Дебиторская задолженность  | 1792,8  | 1670,5  |
| Коммерческие товарные запасы   | 824,0   | 668,3   |
| Кино- и телепродукция (по себестоимости)   | 2099,4  | 1596,2  |
| Тематические парки, курорты и другая недвижимость,<br>по цене приобретения:  |         |         |
| аттракционы (здания и оборудование)  | 8339,9  | 7450,4  |
| накопленные амортизационные отчисления   | -3038,5 | -2627,1 |
|  | 5301,4  | 4823,3  |
| незавершенные проекты  | 778,4   | 879,1   |
| земельные участки  | 110,5   | 112,1   |
|  | 6190,3  | 5814,5  |
| Вложения в Euro Disney   | 532,9   | 629,9   |
| Прочие активы  | 1223,6  | 936,8   |
| <i>Итого</i>   | 14605,8 | 12826,3 |
| <i>Обязательства и собственный капитал</i>   |         |         |
| Кредиторская задолженность и прочие<br>начисленные обязательства   | 2842,5  | 2474,8  |
| Налоги на прибыль  | 200,2   | 267,4   |
| Заимствования  | 2984,3  | 2936,9  |
| Оплата лицензий и другие авансовые платежи   | 860,7   | 699,9   |
| Отсроченный налог на прибыль   | 1067,3  | 939,0   |
| Собственный капитал  |         |         |
| Привилегированные акции, номинальная стоимость 0,10 дол.:<br>есть право на эмиссию 100 млн акций<br>эмитировано — 0 акций                        |         |         |
| Обычные акции, номинальная стоимость 0,25 дол.:<br>есть право на эмиссию 1,2 млрд акций<br>эмитировано два выпуска — 575,4 млн и 567,0 млн акций | 1226,3  | 945,3   |
| Нераспределенная прибыль   | 6990,4  | 5790,3  |
| В результате пересчета в другую валюту<br>и других корректировок   | 37,3    | 59,1    |
| <i>Собственный капитал, итого</i>  | 8254,0  | 6794,7  |
| За вычетом собственных акций компании,<br>по номиналу — 51,0 млн и 42,9 млн акций  | -1603,2 | -1286,4 |
|  | 6650,8  | 5508,3  |
| <i>Итого</i>   | 14605,8 | 12826,3 |

Источник: 1995 Form 10-K filed with U.S. Securities and Exchange Commission by The Walt Disney Company, p.34.

чается от того, что было в 1994 г., — прирост активов наполовину профинансирован за счет собственного капитала, а наполовину — за счет увеличения текущих обязательств. В общем, балансовый отчет не содержит признаков опасности.

### 5-й этап. Отчет о движении денежных средств

Этот отчет содержит данные о приходах и расходах в рамках производственных, инвестиционных и финансовых операций (классификация

помогает определить причину движения денежных средств). При чтении отчета нужно найти ответы на следующие вопросы.

- В этом году фирма потратила больше денег, чем заработала, или наоборот?
- Какие элементы производственной, инвестиционной или финансовой деятельности были главной причиной перемещения средств?
- Можно ли отметить серьезные изменения в структуре доходов и расходов?

В таблице 10.4 представлен отчет о движении денежных средств компании Walt Disney за 1995 г. В 1995 г. фирма зарабатывала больше, чем тратила, что является важным изменением по сравнению с 1994 и 1993 гг., когда ситуация была обратной. Это изменение можно объяснить очень значительным приростом, примерно на 700 млн дол., доходов от производственной деятельности (после вычета налогов) и сокращением вложений в недвижимость почти на 600 млн дол., частично перекрытых большими расходами на погашение займов. В структуре доходов и расходов имели место два серьезных изменения: 1) в 1994 г. компания Euro Disney поглотила 971 млн дол. вложений, а в 1995 г. начался поворот к лучшему, и компания принесла 144,8 млн дол.; и 2) объем заимствований сократился от 1,87 млрд дол. в 1994 г. до 786 млн дол. в 1995 г. Можно только гадать, сохранится ли эта тенденция к сокращению использования кредитов в будущем. Но бесспорно, что отчет о движении денежных средств выглядит весьма оптимистично.

#### 6-й этап. Примечания к финансовым отчетам

Примечания носят технический характер, и новичку трудно в них разобраться. Но знатоки подобной литературы утверждают, что здесь можно обнаружить самое интересное. Примечания к отчету компании Walt Disney содержат следующие лакомые кусочки:

- последние данные о готовящемся приобретении компании Capital Cities/ABC, Inc.;
- отчет об изменении ситуации в Euro Disney;
- сообщение об эмиссии *очень долгосрочных облигаций* — со сроком погашения в 2093 г.;
- информацию о завышении отчислений в пенсионный фонд компании Walt Disney;
- сведения о том, что компания Walt Disney заказала два прогулочных судна стоимостью 700 млн дол.

Такого рода сообщения бывают крайне важны для понимания не только текущего состояния компании, но и ее будущего, в том числе намерений ее руководства.

**Таблица 10.4. Отчет о движении денежных средств  
компании Walt Disney (млн дол.)**

| Бюджетный год кончается 30 сентября   | 1995 г.       | 1994 г.       | 1993 г.       |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Денежные средства до уплаты налогов на прибыль  | 4067,5        | 3127,7        | 2453,9        |
| Выплаченные налоги на прибыль   | <u>-557,4</u> | <u>-320,4</u> | <u>-308,7</u> |
|   | 3510,1        | 2807,3        | 2145,2        |
| <i>Инвестиционная деятельность</i>  |               |               |               |
| Расходы на производство кино- и телепродукции   | -1886,0       | -1433,9       | -1264,6       |
| Инвестиции в тематические парки, курорты<br>и другую недвижимость   | -896,5        | -1026,1       | -813,9        |
| Вложения в Euro Disney  | 144,8         | -971,1        | -140,1        |
| Покупка ценных бумаг  | -1033,2       | -952,7        | -1313,5       |
| Поступления от продажи ценных бумаг   | 1460,3        | 1494,1        | 841,0         |
| Прочие  | <u>-77,8</u>  | <u>3,0</u>    | <u>31,4</u>   |
|   | -2288,4       | -2886,7       | -2659,7       |
| <i>Финансовые операции</i>  |               |               |               |
| Заимствования   | 786,1         | 1866,4        | 1256,0        |
| Погашение займов  | -771,9        | -1315,3       | -1119,2       |
| Скупка собственных акций  | -348,7        | -570,7        | -31,6         |
| Дивиденды   | -180,0        | -153,2        | -128,6        |
| Прочие  | <u>182,4</u>  | <u>76,1</u>   | <u>136,1</u>  |
|   | -332,1        | -96,7         | 112,7         |
| Прирост (сокращение) суммы денежных<br>и приравненных к ним средств   | 889,6         | -176,1        | -401,8        |
| Наличие денежных и приравненных к ним средств,<br>на начало года  | 186,9         | 363,0         | 764,8         |
| Наличие денежных и приравненных к ним средств,<br>на конец года   | 1076,5        | 186,9         | 363,0         |
| Разница между прибылью до уплаты налогов и корректировки отчетных показателей, показанной в консолидированном отчете о прибылях и убытках, и суммой денежных средств до уплаты налогов на прибыль по отчету о движении денежных средств детализируется следующим образом: |               |               |               |
| Прибыль до уплаты налогов<br>и корректировки отчетных показателей   | 2116,7        | 1703,1        | 1074,0        |
| Корректировка отчетных показателей  | —             | —             | -514,2        |
| <i>Вычеты из прибыли, не сопровождаемые расходом денег</i>  |               |               |               |
| Амортизационные отчисления  | 470,2         | 409,7         | 364,2         |
| Амортизация расходов на производство кино-<br>и телепродукции   | 1382,8        | 1198,6        | 664,2         |
| Euro Disney   | 35,1          | 110,4         | 350,0         |
| Прочие  | 98,1          | 121,1         | 163,5         |
| <i>Изменения:</i>   |               |               |               |
| инвестиций в ценные бумаги  | 1,2           | —             | —             |
| дебиторской задолженности   | -122,3        | -280,2        | -211,0        |
| товарных запасов  | -155,7        | -59,4         | -146,1        |
| прочих активов  | -287,7        | -81,5         | 197,0         |
| кредиторской задолженности<br>и прочих долговых обязательств  | 368,3         | 146,7         | 544,4         |
| лицензионных и других авансовых платежей  | <u>160,8</u>  | <u>-140,8</u> | <u>-32,1</u>  |
|   | 1950,8        | 1424,6        | 1379,9        |
| Денежные средства до уплаты налогов на прибыль  | 4067,5        | 3127,7        | 2453,9        |
| Дополнительная информация о движении денежных средств   |               |               |               |
| Уплаченные проценты   | 122,8         | 99,3          | 77,3          |

Источник: 1995 Form 10-K filed with U.S. Securities and Exchange Commission by The Walt Disney Company, p.35.

### 7-й этап. Комментарии руководства

В годовом отчете обычно содержится детальное обсуждение достижений прошедшего года. В своих комментариях руководство пытается внушить читателю отчета свое понимание хода дел (правила бухучета и государственное регулирование не дают руководителям высказаться в других разделах годового отчета). Годовой отчет компании Walt Disney не исключение. Из его 70 страниц комментарии руководства занимают 44 страницы, в том числе 22 страницы фотографий и анализа итогов года. При чтении этого раздела стоит настроиться критически.

## Оценка финансового здоровья компании

Простое чтение годового отчета может не дать определенного ответа на вопрос о благополучии компании. К тому же самостоятельно проведенный анализ почти всегда вознаграждает инвестора свежим взглядом на вещи. Главным в этой дополнительной работе является *анализ коэффициентов*. Финансовые коэффициенты позволяют оценить следующие четыре аспекта эффективности компании.

- *Прибыльность* измеряется *коэффициентом прибыльности* и показателем *прибыльности инвестиций*. Инвесторам следует обращать внимание на второй показатель.
- *Показатели использования краткосрочных и долгосрочных кредитов*. В общем случае чем больше кредитов использует компания, тем выше риск. Более высокое значение отношения долга к собственному капиталу говорит о большем риске. Отношение EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) к величине выплаченных процентов характеризует способность фирмы покрывать свои процентные платежи. Чем ниже значение этого коэффициента (2,0 и менее), тем выше риск.
- *Коэффициенты использования активов*. Например, отношение объема продаж к величине активов говорит, сколько долларов продаж порождает один доллар активов: чем больше, тем эффективнее работает компания и наоборот. Если в долгосрочной перспективе изменения объема продаж и величины активов происходят с разной скоростью, могут возникнуть проблемы избыточности или нехватки мощностей. Средняя длительность дебиторской задолженности<sup>9</sup> показывает, сколько дней в среднем занимает получение денег по торговому кредиту. Чем длиннее этот срок, тем больше величина вложений в дебиторскую задолженность.
- *Коэффициенты ликвидности* измеряют наличие ресурсов для погашения краткосрочных финансовых обязательств. *Коэффициент текущей ликвидности* — отношение суммы всех текущих активов к сумме всех текущих пассивов. *Коэффициент быстрой ликвидности* — отношение суммы денежных средств и дебиторской задолженности (т.е. активов, которые можно быстро обратить в деньги) к сумме текущих пассивов.



Вдумчивый аналитик должен исследовать как *величину*, так и *направление изменений* этих коэффициентов, а по возможности и сопоставить их с аналогичными показателями в схожих отраслевых компаниях.

Не всегда удается на основе этих коэффициентов построить целостное представление о компании, но можно, к счастью, использовать *дюпоновскую систему коэффициентов* (Du Pont System of Ratios). Эту систему разработали во время Первой мировой войны руководители финансового управления E.I. du Pont de Nemours and Company для оценки финансового положения отдельных подразделений компании и компании в целом. В соответствии с этой системой показатель *доходности акционерного капитала* раскладывают на несколько компонентов: *доходность продаж* (сколько долларов прибыли дает один доллар от продаж), *товарооборот* (сколько долларов продаж порождает каждый доллар активов) и отношение *активов к акционерному капиталу*, или финансовый рычаг компании (сколько долларов активов приходится на один доллар акционерного капитала). Произведение этих трех компонентов дает показатель доходности акционерного капитала<sup>10</sup>:

$$\frac{\text{прибыль}}{\text{акционерный капитал}} = \frac{\text{прибыль}}{\text{продажи}} \times \frac{\text{продажи}}{\text{активы}} \times \frac{\text{активы}}{\text{акционерный капитал}}$$

Изучая динамику этих показателей, можно выяснить причину изменений показателя доходности акционерного капитала.

В таблице 10.5 приведены значения некоторых коэффициентов, вычисленных на основе показателей компании Walt Disney за 1995 г. Показатели прибыльности в последние три года были стабильны или слегка выросли. Доля кредитных ресурсов в финансировании несколько сократилась, что свидетельствует о том, что рискованность операций компании уменьшилась, хотя при этом может снизиться и доход акционеров. В 1994—1995 гг. улучшились коэффициенты использования активов и коэффициенты ликвидности компании. Это означает, что ей стало легче покрывать свои финансовые обязательства по мере их возникновения. На основании анализа финансовых коэффициентов можно сделать общий вывод, что компания Walt Disney представляет собой сильную фирму.

## Использование учета для нужд управления: сопоставление с плановыми показателями

Финансовые отчеты предназначены для информирования инвесторов, кредиторов, государственных органов и публики в целом. Но показатели в этих отчетах слишком сильно агрегированы. К тому же сведения годичной давности не годятся для нужд повседневного управления.

В практике управления менеджеры используют сопоставление действительных показателей с плановыми, нормативными и бюджетными.

Таблица 10.5. Анализ финансовых коэффициентов компании Walt Disney

| Бюджетный год кончается 30 сентября   | 1995 г. | 1994 г. | 1993 г. |
|---|---------|---------|---------|
| <i>Прибыльность</i>   |         |         |         |
| Норма прибыли от основной деятельности (прибыль/объем продаж) (%)   | 20,2    | 19,5    | 20,2    |
| Доналоговая норма прибыли (прибыль до уплаты налогов и корректировки отчетных показателей/объем продаж) (%) | 17,5    | 16,9    | 12,6    |
| Доходность продаж (чистая прибыль/объем продаж) (%)   | 11,4    | 11,0    | 3,5     |
| Доходность акционерного капитала (чистая прибыль/акционерный капитал) (%)                                   | 20,8    | 20,2    | —       |
| Доходность чистых активов (чистая прибыль/(активы минус кредиторская задолженность)) (%)                    | 11,9    | 11,0    | —       |
| Доходность активов (чистая прибыль/активы) (%)  | 9,4     | 8,7     | —       |
| <i>Использование кредита</i>  |         |         |         |
| Долг/акционерный капитал (%)  | 44,9    | 53,3    | —       |
| Долг/совокупный капитал (%)   | 31,0    | 34,8    | —       |
| Прибыль до уплаты процентов и налогов/сумма процентных выплат   | 13,1    | 16,1    | 11,1    |
| <i>Использование активов</i>  |         |         |         |
| Объем продаж/активы   | 0,83    | 0,78    | —       |
| Темп роста продаж (%)   | 20,5    | 17,9    | —       |
| Темп роста активов (%)  | 13,9    | —       | —       |
| Денежные средства и инвестиции/объем продаж (%)   | 8,9     | 1,9     | —       |
| Длительность дебиторской задолженности (дни)  | 54,0    | 60,6    | —       |
| Кредиторская задолженность/объем продаж (%)   | 23,5    | 24,6    | —       |
| Запасы готовой продукции/объем продаж (%)   | 6,8     | 6,6     | —       |
| Сумма годовых амортизационных отчислений/валовая прибыль  | 5,6     | 5,5     | —       |
| <i>Ликвидность</i>  |         |         |         |
| Коэффициент текущей ликвидности   | 1,50    | 1,40    | —       |
| Коэффициент быстрой ликвидности   | 1,23    | 1,16    | —       |

Рассчитано по данным: 1995 Form 10-K filed with U.S. Securities and Exchange Commission by The Walt Disney Company, p.33—35. Коэффициенты вычислены автором главы.

*План или бюджет* — это целевой или прогнозный показатель деятельности. Это то, что хотелось бы иметь и к чему нужно стремиться. *Нормативные* показатели, как следует из названия, — это некая нормальная величина, с которой можно сравнивать действительную величину показателя. Эффективность проекта или предприятия можно оценить по степени *отклонения (вариации)* от заданного уровня. *Благоприятное (положительное) отклонение* мы наблюдаем в тех случаях, когда, скажем, доход оказывается выше запланированного или расходы — ниже запланированных. *Неблагоприятное (отрицательное) отклонение* означает обратное положение дел.

Отклонение величины доходов или расходов можно разложить на составляющие и определить его причину — вариация цен или расходов или вариация объемов. Знание того, что именно является причиной отклонения, очень важно для менеджеров. Это помогает найти способ устранения проблем и воздействия на нужные аспекты эффективности.

Рассмотрим простой гипотетический пример со сбытом видеокассет нового фильма компании Gotham Cinema.

### Пример: Компания Gotham Cinema: сбыт видеокассет

В начале 1997 г. ожидалось, что годовой доход от сбыта в 1996 г. видеокассет с лучшим фильмом года компании Gotham составит 50 млн дол. Расчеты основывались на том, что за год удастся продать 5 млн кассет по 10 дол. за штуку. Весь план заключался в использовании для сбыта сети популярных розничных центров видеопродукции. Плановая цена 10 дол. за кассету была намечена исходя из расчета, что розничная сеть этой ценой удовлетворится и больших скидок не потребует. Производство кассет поручили тайваньской фирме по цене 3 дол. за штуку. Договором предусматривалось производство в течение года 5 млн копий. Если бы компания Gotham захотела по ходу дела изменить объем или тиражировать другой фильм, цена одной копии увеличилась бы, ибо такое изменение означало бы для производителя расходы на переналадку и корректировку планов производства.

В конце года руководитель службы сбыта с удовлетворением отчитался, что доход от сбыта видеокассет составил 54 млн дол. и продано 6 млн кассет по 9 дол. за штуку. В отчете говорилось, что пришлось увеличить скидки для розничной торговли, а количество покупателей, предъявивших купоны на право скидки, также оказалось большим, чем ожидалось. Менеджер отдела поставок был менее оптимистичен. Он сообщил, что из-за увеличения объема тиражирования производитель повысил цену и средняя цена одной видеокассеты составила 4 дол. Генеральный директор остался недоволен тем, что прибыль от проекта оказалась равной только 30 млн дол. вместо запланированных 35 млн. Что же пошло не так? Кого винить и в чем?

- *В чем причина отклонения дохода? Цена или количество?* Вариации цены и объема продаж были следующие.

Вариация цены продажи = (действительная цена –  
– плановая цена) × (объем продаж),  
или

$$(9 \text{ дол.} - 10 \text{ дол.}) \times (6\,000\,000) = -6\,000\,000 \text{ дол.}$$

Вариация цены оказалась не в пользу компании Gotham.

Вариация объема продаж = (плановая цена) ×  
× (действительный объем продаж – плановый объем продаж),  
или

$$10 \text{ дол.} \times (6\,000\,000 - 5\,000\,000) = 10\,000\,000 \text{ дол.}$$

Вариация объема продаж была в пользу компании.

В целом особые скидки с цены и стимулирование сбыта обеспечили рост объема продаж, компенсировавший более низкую среднюю

цену реализации. Анализ вариации дохода показывает, что расходы на стимулирование сбыта были перекрыты следующим образом:

$$10\,000\,000 \text{ дол.} - 6\,000\,000 \text{ дол.} = 4\,000\,000 \text{ дол.}$$

Увеличение объема продаж более чем компенсировало уменьшение цены.

- *Почему выросла себестоимость кассет? Из-за цен или из-за объема?* Для цен приобретения кассет у производителя можно провести анализ с использованием той же формулы.

Вариация цены кассеты = (действительная цена –  
– плановая цена) × (действительный объем партии),  
или

$$(4 \text{ дол.} - 3 \text{ дол.}) \times 6\,000\,000 = 6\,000\,000 \text{ дол.}$$

Отклонение цены одной кассеты было не в пользу компании Gotham: пришлось заплатить больше, чем планировалось. Цена выросла из-за оговорки в контракте, которая разрешала производителю увеличить отпускную цену, если объем партии окажется выше запланированного.

Вариация цены партии = (плановая цена одной кассеты) ×  
× (действительный объем производства – плановый объем  
производства),  
или

$$3 \text{ дол.} \times (6\,000\,000 - 5\,000\,000) = 3\,000\,000 \text{ дол.}$$

Здесь отклонение также не в пользу компании Gotham. Это и понятно: ей пришлось закупить у производителя больше кассет, чем планировалось. В целом отклонение закупочных издержек является неблагоприятным:

$$6\,000\,000 \text{ дол.} + 3\,000\,000 \text{ дол.} = 9\,000\,000 \text{ дол.}$$

Таким образом, проект оказался менее прибыльным, чем ожидалось: вместо запланированных 35 млн дол.<sup>11</sup> удалось получить только 30 млн дол.<sup>12</sup> Проведя анализ отклонений объема продаж и цен, нам удастся понять причины неудовлетворительного результата. В таблице 10.6 показано, что неудовлетворительные результаты получаются также в случае сокращения розничных и увеличения закупочных цен, уменьшения объема продаж и повышения закупочных цен и что прибыль равна поступлениям от сбыта минус расходы. Причиной невыполнения плана по прибыли был тот факт, что издержки росли быстрее, чем доходы. Но, прежде чем критиковать менеджера, отвечающего за снабжение и закупки, учтем, что закупочная цена выросла только потому, что компания Gotham заказала производство большей партии

**Таблица 10.6. Сбыт видеокассет компании Gotham Cinema: анализ отклонений от плана (дол.)**

|              | Вариация цены<br>или издержек | Вариация<br>объема продаж | Всего       |
|--------------|-------------------------------|---------------------------|-------------|
| Объем продаж | 6 000 000 ☹                   | 10 000 000 ☺              | 4 000 000 ☺ |
| Издержки     | 6 000 000 ☹                   | 3 000 000 ☹               | 9 000 000 ☹ |
| Всего        | 12 000 000 ☹                  | 7 000 000 ☺               | 5 000 000 ☹ |

Примечание: ☺ — благоприятное отклонение;  
☹ — неблагоприятное отклонение

кассет, чем было согласовано в договоре. Взгляните на последнюю колонку. Здесь видно, что причиной неудачи стало повышение закупочной цены кассет и что вину следует почти поровну разделить между менеджером по снабжению (подготовившим контракт) и менеджером по сбыту (управлявшим политикой продаж).

Менеджер должен использовать такого рода анализ, чтобы понимать, что и зачем нужно делать. Одно решение заключается в том, чтобы ужесточить позицию компании на переговорах с поставщиками и покупателями. Может быть, соответствующих менеджеров следовало бы отправить на курсы ведения торговых переговоров. Может быть, нужно, чтобы менеджеру по закупкам помогал толковый юрист, который сумел бы ограничить договорную свободу поставщика вздуть цены, или же стоит подыскать другого поставщика, который не воспринимал бы изменение объема партии заказа как повод к сильному увеличению цены. Наконец, компании следовало пересмотреть стратегию продаж. По нынешним каналам сбыта им удалось продать существенно больше, чем было запланировано, но результат этого через цепь поставок ударил саму компанию Gotham, которая заработала на 5 млн дол. меньше, чем планировала.

## Заключение

Современный менеджер должен в обязательном порядке владеть основами бухучета. Ему необходимо уметь читать финансовые отчеты, научиться на основании этих отчетов судить о прочности положения предприятия и оценивать — с помощью анализа отклонений цен, расходов и объема — эффективность проекта по сравнению с плановыми или нормативными показателями.

Еще важнее, пожалуй, то, что понимание основ бухучета привьет менеджеру здоровый скептицизм относительно используемых показателей эффективности. Стоит немного присмотреться — и видишь, что все отчеты о положении компании содержат большую долю субъективных, произвольных оценок. Искусство бухучета — это «точная приблизитель-

ность». Менеджерам нужно понимать, что при подготовке финансовых отчетов можно, оставаясь честным и добросовестным специалистом, принимать разные решения. Инвесторам и кредиторам следует быть внимательными при чтении финансовых отчетов, поскольку отчетная реальность не является прямым подобием действительной экономической реальности.

Наконец, знание бухгалтерского учета является абсолютно необходимым условием понимания того, как работает фирма. Активы должны быть равны сумме обязательств и основного капитала. Никакая операция не должна нарушать *баланс*, гарантом чего служит двойная бухгалтерия. Бухучет позволяет понять системное единство фирмы, в которой каждое возмущение вызывает отзвуки в разных частях системы и каждое может быть усилено или погашено. Задача руководства не в том, чтобы устранить самую возможность возмущений, а в том, чтобы ими управлять. Для этого нужно научиться воспринимать фирму как единый организм, распознавать возможные источники возмущений, их прямое и опосредованное влияние на систему. В этом и заключается смысл системного подхода, развитием которого занимается Питер Сенге и другие специалисты. При таком подходе бухучет оказывается не технической и узкой специальностью, но важнейшим инструментом обновления и трансформации компании

### Рекомендуемая литература

- Haskins M.E.* et al. Financial Accounting and Reporting. Homewood: Irwin, 1993.
- Senge P.* The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990. [См. русск. изд.: *Сенге П.М.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 1999.]
- Weil R.L., Stickney C.P., Davidson S.* Accounting: The Language of Business. 8<sup>th</sup> ed. Sun Lakes: Horton, 1990.
- White G.I., Sondhi A.C., Fried D.* The Analysis and Use of Financial Statements. New York: Wiley, 1994.

# Глава 11

## Финансы

**П**редметом финансовой деятельности является *привлечение и инвестирование* денег. Цель финансовой деятельности — *создание прибыли*. Как, привлекая и инвестируя деньги, добиться прибыли (или иногда потерпеть убытки) — это и есть сущность курса MBA в области финансов. Курс опирается на разработанную экономическую теорию и множество



Рисунок Моделла. © 1982. Воспроизводится с разрешения New Yorker Magazine, Inc.

практических исследований, конечным смыслом которых является простой совет: *покупай дешевле, продавай дороже*.

Звучит это, конечно, крайне примитивно, но отсюда для менеджера следуют два важных вывода. Во-первых, им нужно думать о ценах (что такое «дешевле» и «дороже»). Во-вторых, им приходится для проверки своих идей выходить за пределы фирмы — на рынки капитала, где есть и покупатели, и продавцы.

Занимаясь финансами, мы должны в своих действиях руководствоваться *внутренней ценностью*, или *стоимостью*. В силу этого важнейшим из умений является *анализ стоимости*. Чтобы покупать дешевле и продавать дороже, нужно руководствоваться следующими принципами:

1. Думай о вещах как инвестор.
2. Инвестируй, только когда внутренняя стоимость актива равна его цене или превосходит ее.
3. Продавай ценные бумаги (привлекай средства), только когда за них можно получить столько же или больше, чем они стоят.
4. Решай на свой страх и риск: возможностей (опционов) множество, их трудно оценить и они могут сильно повлиять на решения.
5. Не знаешь, как действовать, смотри Принцип 1.

## Принцип 1

### Думай о вещах как инвестор

Классическое финансовое образование охватывает стиль мышления трех групп деятелей: инвесторов, посредников и продавцов ценных бумаг (обычно корпорации). Представители всех трех групп неразрывно связаны друг с другом динамикой *рынка капиталов*, где торгуют такими финансовыми инструментами, как акции, облигации, опционы, валюта и фьючерсы. Диаграмма на рисунке 11.1 показывает, что на рынках капитала между инвесторами и эмитентами ценных бумаг располагаются посредники.

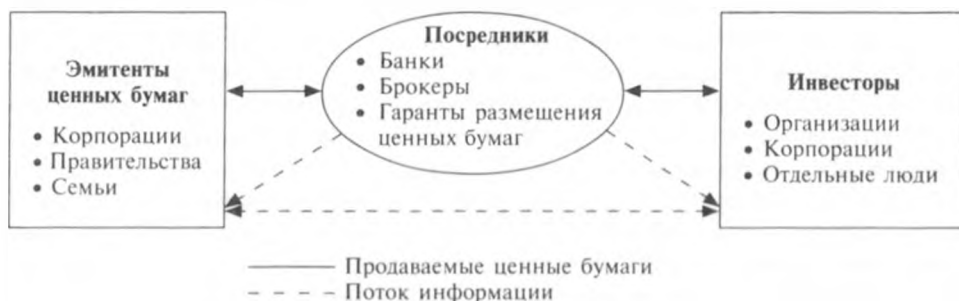
Из диаграммы также следует, что на рынках капитала перемещаются не только деньги и ценные бумаги, но и *потоки информации*. Например, цена акций отражает информацию, содержащуюся в годовых отчетах и пресс-релизах эмитентов, рекомендации и подсказки брокеров, а также результаты углубленного анализа, проводимого как эмитентами, так и инвесторами.

### Корпорации: эмитенты ценных бумаг

Большинство тех, кто изучают курс MBA, выбирают своим предметом корпорации, потому что именно там многие найдут работу и именно корпорации являются центром интересов инвесторов и посредников.



Рисунок 11.1. Основные участники рынка капитала



Ежегодно корпорации инвестируют более 800 млрд дол. Это серьезные организации!

Даже работая на корпорацию, нужно мыслить как инвестор (см. табл. 11.1). Корпорации сами по себе являются гигантскими инвесторами — с точки зрения финансов менеджеры корпораций выступают как *агенты* собственников. Принимая решения об инвестициях, менеджеры должны учитывать пожелания владельцев. Сходным образом можно утверждать, что корпорации как эмитенты ценных бумаг, принимая решения об их цене и условиях выпуска, должны учитывать пожелания инвесторов.

## Посредники

Посредники, как легко догадаться, занимают место между инвесторами и эмитентами и помогают крутиться рынку ценных бумаг. Иными словами, они помогают продавцам устанавливать контакт с покупателями. По завершении каждой сделки посредник получает комиссионные. Вот несколько разновидностей посредников: банки, связывающие вкладчиков (собственников кредитных ресурсов) с заемщиками (пользователями кредитных ресурсов); инвестиционные банки, связывающие эмитентов долгосрочных ценных бумаг (скажем, корпорации) с инвесторами.

Таблица 11.1. В каких областях фирмы должны мыслить как инвесторы

| Инвестирование                  | Привлечение капитала                 |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| Планирование бюджета            | Взятие банковских кредитов           |
| Разработка новой продукции      | Продажа облигаций                    |
| Управление денежными средствами | Продажа акций                        |
| Расширение рынков               | Взятие в аренду                      |
| Новые технологии                | Наделение персонала акциями компании |
| Заккрытие производств           | Выкуп с привлечением заемных средств |
| Слияния/поглощения              | Банкротство                          |
| Продажа собственности           |                                      |

ми; и страховые компании, создающие пулы избегающих риска лиц, так что величина риска распределяется на многих.

Посредники бывают очень большими как сами по себе, так и по своему значению для национальной и мировой экономики. Например, активы Merrill Lynch, ведущего инвестиционного банка США, превышают 160 млрд дол. Fidelity Management and Research — компания, управляющая взаимным инвестиционным фондом, — распоряжается средствами на сумму более 400 млрд дол. Значение этих фирм не только в их гигантских размерах, но и в том, что они играют роль лидеров, или «быковожачков», в деле оценки инвестиций, — они устанавливают стандарты качества инвестиционных инструментов в США и по всему миру.

Поскольку посредники зарабатывают комиссионные на сделках, в которых участвуют другие, они заинтересованы в росте, в гладком функционировании рынка капитала и в ликвидности рынка ценных бумаг. Что еще важнее, посредники обязаны содействовать интересам своих клиентов; эмитенты заинтересованы в привлечении капитала по умеренным расценкам, а инвесторам нужен пристойный процент дохода. Поэтому не будем слишком долго задерживаться на фигуре посредников, а займемся непосредственно инвесторами и эмитентами.

## Инвесторы

Хотя все глаза устремлены (или должны быть устремлены) на инвесторов, общее мнение таково, что большинство из них сонные, невежественные и пренебрегают интересами корпораций. Реальность совершенно обратная. Частные инвесторы и в самом деле являются главными держателями ценных бумаг. «Семьи», как называет этих инвесторов правительство, владеют акциями и облигациями на сумму более 1 трлн дол. Но обычно частные инвесторы, купив свои ценные бумаги, с ними уже не расстаются, пока не получают подсказки со стороны профессиональных аналитиков и советчиков. В ходе оценки ценных бумаг важнейшую роль играют опытные институциональные инвесторы, на долю которых приходится более 90% объема сделок на основных фондовых рынках страны. Именно они являются главными действующими лицами, которые тратят большие деньги на оперативное проведение анализа рынка ценных бумаг.

### *Как мыслят инвесторы?*

Принцип 1 гласит: мысли как инвестор (см. табл. 11.2). Предметом значительной части научных исследований и теорий является вопрос, как мыслят инвесторы. К счастью, поведение большинства удачливых инвесторов, таких как Уоррен Баффетт<sup>1</sup> и Питер Линч<sup>2</sup>, довольно схоже.

**1. Ориентируйся не на отчетность, а на экономическую реальность.** Подготовленные бухгалтерами финансовые отчеты не всегда адекватно отражают *экономическую* реальность бизнеса. Учетная (и отчетная) реаль-

### Таблица 11.2. Правила инвесторов

1. Ориентируйся не на отчетность, а на экономическую реальность.
2. Учитывай стоимость потерянных возможностей.
3. Смотри вперед и учитывай динамику стоимости денег во времени.
4. Диверсификация инвестиций полезна.
5. Требуемая доходность пропорциональна риску.
6. Нацеливайся на создание богатства.
7. Инвестируй в соответствии с информацией и анализом, предполагая, что рынки в целом эффективны.
8. Фирмам на пользу единство позиций собственников и администрации.

ность консервативна, опирается на прошлые факты и направляется общепринятыми принципами учета (GAAP). Инвестиционные решения в свою очередь должны опираться на экономические реалии. С точки зрения экономики такие нематериальные активы, как патенты, торговые марки, особенные знания и достоинства действующего руководства (ноу-хау) и репутация, могут обладать громадной ценностью, но в соответствии с правилами бухучета оценка этих активов всегда будет близка к нулю. Бухучет измеряет результаты деятельности чистой прибылью; с экономической точки зрения результаты следует измерять *поток денежных средств*. Как говорил Уоррен Баффетт:

...из-за условности правил бухучета отчетная величина консолидированной прибыли может иметь сравнительно небольшое отношение к действительной экономической эффективности... И собственники, и руководители практически не обращают внимания на эти консолидированные показатели... Отчетные показатели не влияют на процессы управления или размещения капитала<sup>3</sup>.

**2. Учитывай стоимость потерянных возможностей.** Понятие *альтернативной стоимости* является одним из важнейших в финансах и свидетельствует о том, что эта дисциплина представляет собой отрасль экономической теории. Экономическая теория призывает нас принимать решения не типа «да» или «нет», а «или — или». Почти во всех деловых ситуациях существуют явные или скрытые *альтернативные возможности* — в случае инвестирования это возможность купить другой близкий по характеристикам актив. Принимая решение об инвестировании, следует сопоставить привлекательность намеченного к покупке актива с другими инвестиционными возможностями, которые будут утрачены, если вы сделаете выбор в пользу облюбованного изначально. Это всего лишь требование здравого смысла: *сопоставляй любое решение со следующей по привлекательности альтернативой*. Вот эту финансовую мудрость и воплощает концепция альтернативной стоимости. Как заявил Уоррен Баффетт, при оценке привлекательности вложений важным критерием

является сравнение с потенциальной доходностью обыкновенных акций сходных компаний. Тем самым он продемонстрировал учет альтернативной стоимости.

**3. Смотри вперед и учитывай динамику стоимости денег во времени.** Смотреть вперед означает, что не нужно учитывать *зависимые вложения*, уже сделанные расходы или уже произошедшие события. Баффетт исходит из того, что *внутренняя стоимость* — это *текущая стоимость* ожидаемой в будущем прибыли.

[Все другие методы непригодны для определения того, действительно ли] инвестор платит за покупку столько, сколько оно того стоит, а значит, действительно ли он вкладывает деньги в нечто равноценное им... Растет бизнес или нет, стабильны прибыли или крайне изменчивы, велико или мало отношение цены акций к текущей прибыли и балансовой стоимости активов, но единственным критерием для инвестора должна быть минимальная величина дисконтированного потока денежных средств<sup>4</sup>.

Продолжая размышлять о внутренней стоимости, Баффетт говорит:

Мы определяем внутреннюю стоимость как дисконтированную величину денег, которые можно извлечь из предприятия за оставшийся срок его жизни. Любые вычисления внутренней стоимости дают по неизбежности субъективные результаты, меняющиеся в зависимости от движения процентных ставок и от оценок будущего потока денежных средств. Но при всей своей шаткости оценка величины внутренней стоимости — это единственное, что важно, и это единственный логичный способ оценки относительной привлекательности инвестиций и предприятий<sup>5</sup>.

**4. Диверсификация инвестиций полезна.** В соответствии со старой мудростью «Не стоит класть все яйца в одну корзину» Питер Линч писал: «Небезопасно вкладывать всё в единственный выпуск акций, потому что при всей вашей предусмотрительности выбранный вами выпуск может пасть жертвой непредвиденных обстоятельств»<sup>6</sup>. Как говорит Баффетт в другом месте, «диверсификация защищает нас от собственного незнания»<sup>7</sup>. Выгодность политики диверсификации — одна из самых важных идей в финансах, и в 1990 г. эта идея была удостоена Нобелевской премии. Диверсификация полезна, потому что она распределяет (а значит, уменьшает) риск потерь. Хорошей иллюстрацией являются банки, которые стремятся свести к минимуму кредитный риск, для чего осуществляют диверсификацию кредитов. Другим примером служат страховые компании, которые для сокращения потерь диверсифицируют свои портфели страховых случаев.

**5. Требуемая доходность пропорциональна риску.** Здравый смысл говорит, что чем больше риск, тем больше должно быть вознаграждение. Поэтому значения требуемой доходности или ставок дисконтирования, используе-

Таблица 11.3. Рейтинги облигаций и их доходность (31 января 1997 г.)

| Рейтинг облигаций   | Доходность до погашения (%) |
|---|-----------------------------|
| Облигации Казначейства США  | 6,41                        |
| Имеют репутацию наименее рискованных  |                             |
| AAA   | 6,87                        |
| «Способность выплачивать проценты и погашать основную сумму кредита предельно высока»   |                             |
| AA  | 6,94                        |
| «Способность... очень высока»   |                             |
| A   | 7,11                        |
| «Сильная способность... несколько большая подверженность неблагоприятным изменениям внешних обстоятельств и экономических условий»                |                             |
| BBB   | 7,43                        |
| «Достаточная способность... может понизиться под влиянием неблагоприятных изменений внешних обстоятельств и экономических условий...»             |                             |
| BB+   | 7,93                        |
| BB/BB-  | 9,32                        |
| B   | 10,90                       |
| «В отношении способности платежей рассматриваются как преимущественно спекулятивные... сильно подвержены влиянию неблагоприятных внешних условий» |                             |

Источник: Standard & Poor's Current Statistics, January 1997. Определения рейтингов цитируются по: Standard & Poor's Ratings Guide. New York: McGraw-Hill, 1979, p.327–328.

мых для вычисления внутренней стоимости, должны устанавливаться с учетом рискованности оцениваемого потока денежных средств. Эта чрезвычайно важная для финансов идея ежедневно проявляется в поведении продавцов и покупателей на рынках капитала. Рассмотрим, к примеру, ставки доходности облигаций с разным значением кредитного риска (табл. 11.3). *Кредитный риск* — это риск невозврата кредита заемщиком.

Таблица 11.3 показывает, что чем рискованнее выпуск облигаций, тем большую доходность требуют инвесторы. Многие инвесторы, определяя требуемую доходность активов, используют простую логику: они добавляют премию за риск к доходности долгосрочных безрисковых инструментов (скажем, казначейских облигаций США).

Интуитивно ощущаемая связь между риском и доходностью позволяет сформулировать еще одно правило. *Риск есть во всем. Нужно научиться правильно его оценивать и бережно им управлять, а не избавляться от него.* Уолтер Ристон<sup>8</sup> писал:

Американская экономическая система, как и политическая, довольно беспоконна. Она оскорбляет вкус и чувства людей, которым нравятся уютные, тихие, предсказуемые общества. Мы в этой стране делаем множество ошибок, и многие терпят крах. Некоторые видят одни только неудачи; они, похоже, не в силах понять, что поражение — это наша плата за успех. Они,

видимо, хотят, чтобы всегда было «вверх» и никогда «вниз», всегда «тепло» и никогда «холодно». Мы читаем в газетах и даже в деловых журналах напыщенные фразы о «рискованных вложениях» и «рискованных кредитах», авторы которых, похоже, не осознают, что эти выражения так же страдают избыточностью, как «масло масляное» или «одноэтажная изба». Все инвестиции и все ссуды рискованны, потому что они основываются не на точном знании того, что случится, а всего лишь на просвещенных догадках о будущем<sup>9</sup>.

**6. Измеряй создание богатства приростом внутренней стоимости, а не учетной прибылью.** По словам Баффетта, наша долговременная экономическая цель — максимизировать среднегодовой прирост внутренней стоимости предприятия на одну акцию. Мы меряем экономическую мощь или эффективность компании Berkshire не ее величиной, а приростом в расчете на акцию<sup>10</sup>.

Прирост внутренней стоимости можно представить как приращение стоимости предприятия сверх того, что приходится платить за использование его капитала. Одним из формальных показателей этого прироста является *экономическая добавленная стоимость*, которую иногда называют *экономической прибылью*:

$$\text{экономическая прибыль} = \text{чистая после-налоговая прибыль} - \text{плата за использованный капитал.}$$

Отсюда можно вывести плату за капитал, которую получают умножением средневзвешенной стоимости используемого фирмой капитала на его сумму. Стоимость используемого капитала и есть усредненная норма доходности, требуемая от фирмы всеми инвесторами (кредиторами и акционерами). Если экономическая прибыль положительна, можно считать, что стоимость была создана. Если экономическая прибыль отрицательна, можно считать, что стоимость была разрушена. Аналитики ведущих корпораций используют этот показатель для оценки финансовой эффективности отдельных подразделений или корпорации в целом. Привлекательность показателя экономической прибыли в том, что он дает менеджерам простые и ясные подсказки, как создавать стоимость или как избегать ее разрушения.

- *Наращивай сбыт.* При постоянстве величины издержек и капитала увеличение объема продаж обеспечит рост чистой посленалоговой прибыли, а значит, и рост экономической прибыли.
- *Сокращай издержки.* При постоянстве объема продаж и капитала сокращение издержек обеспечит увеличение чистой посленалоговой прибыли, а значит, и рост экономической прибыли.
- *Уменьшай объем используемого капитала.* При постоянстве объема продаж и величины издержек уменьшение объема используемого капитала обеспечит рост экономической прибыли.

- *Минимизируй средневзвешенную стоимость капитала.* Если разумно управлять структурой капитала (подробнее об этом см. Принцип 3), можно добиться снижения данного показателя. Но избегайте впасть в заблуждение: стоимость капитала определяют не менеджеры, а инвесторы. На конкурентных рынках есть только один способ уменьшить капитал — сокращая рискованность операций. Инвесторам, однако, нужно, чтобы менеджеры разумно рисковали и обеспечивали повышенную доходность вложений. Менеджер может управлять стоимостью капитала, только изменяя соотношение между кредитом и собственным капиталом компании. Любые другие попытки в этом направлении — заблуждение.

**7. Инвестируй в соответствии с информацией и анализом, предполагая, что рынки в целом эффективны.** Опыт показывает, что постоянно обыгрывать рынок практически невозможно. Дело в том, что рынок очень эффективно усваивает новости и воплощает результаты их анализа в текущих ценах акций. Если рынок действительно эффективно отражает новости в ценах акций, то в среднем эти цены всегда будут достаточно объективны. Понятно, что нет правил без исключений и что именно эти исключения подкармливают удачливых инвесторов.

Баффетт не устал подчеркивать, что основанием для инвестирования являются знания и информация, и очень любил пересказывать метафору, которую услышал от Бенджамина Грэма:

Некогда существовало мелкое частное предприятие, и одним из его собственников был человек по имени мистер Рынок. Каждый день мистер Рынок имел новое мнение о том, чего стоит его бизнес, и был готов по этой цене купить вашу долю в предприятии или продать собственную. Будучи не только переменчивым во мнениях, но и легковозбудимым, мистер Рынок постоянно раздражал других совладельцев. «Что он вообще знает?» — восклицали они в ответ на предложенную им фантастически высокую или абсурдно низкую цену. И в самом деле, этот господин почти ничего толком не знал. Если вам повезет, вы можете продать ему, когда он держит бессмысленно высокую цену, или купить у него, когда цена нелепо занижена. Но все остальное время разумнее иметь собственное мнение о том, сколько стоит ваша доля. При этом нужно опираться на отчеты компании о производстве и финансовом положении<sup>11</sup>.

Грэм считал, что худшим врагом инвестора является не фондовый рынок, а он сам. Никакая подготовка не может возместить отсутствие нужного для инвестирования темперамента. В долгосрочной перспективе цена акций должна быть крепко связана с экономическим ростом предприятия. Многие исследования говорят о том, что цены акций быстро и точно отражают экономические новости, — это свойство и называют *эффективностью рынка капитала*. Но эффективность не означает, что цены акций представляют собой «настоящую», или «истинную», внутреннюю стоимость, — они просто отражают то, что известно о компа-

нии. Как указывал Грэм, инвесторы имеют возможность переоценивать или недооценивать акции, но крайне трудно в ответ на каждую новость покупать и продавать акции и постоянно извлекать из этих операций прибыль.

**8. Фирмам на пользу единство позиций собственников и администрации.** Когда менеджеры мыслят как инвесторы, говорят, что они стремятся к одним целям. Обычно речь идет о получении прибыли. Объясняя свое деловое поведение, Баффетт подчеркивал:

Я лучше управляю предприятием, потому что я инвестор. И я лучше инвестирую деньги, потому что я бизнесмен<sup>12</sup>.

Как бы для иллюстрации этой мысли он говорит в другом месте:

Не следует за счет акционеров претворять в жизнь фантазии менеджеров. Мы не намерены осуществлять диверсификацию, покупая целые предприятия по предельным ценам, игнорируя долговременные экономические последствия для собственников капитала. Мы будем обращаться с вашими деньгами так же, как с нашими собственными, всесторонне взвешивая то, что можно получить благодаря диверсификации, осуществляемой прямыми покупками на фондовом рынке<sup>13</sup>.

Интересы менеджеров и собственников совпадают в том, что и тем и другим нужна эффективная система управления корпорацией (начиная с Совета директоров), подкрепляемая действенной системой стимулов. Четверо из шести директоров компании Berkshire вложили более 50% семейного состояния в акции Berkshire Hathaway. Руководители дочерних предприятий Berkshire Hathaway либо владеют акциями компании, либо оплачиваются в соответствии с системой стимулирования, которая имитирует доход от потенциального участия в собственности управляемых ими подразделений.

## Принцип 2

**Инвестируй, только когда внутренняя стоимость актива равна его цене или превосходит ее**

Мыслить как инвестор, будучи служащим корпорации, не так-то просто, поскольку не у всякого менеджера есть опыт управления собственными деньгами, да и в большинстве случаев принимаемые решения относятся не к облигациям и акциям, а к материальным активам. Принцип 2 может помочь вам встать на позиции инвестора, когда приходится принимать решения о корпоративных инвестициях.



Вот пример такого рода инвестиционных решений. Вообразите, что вы управляете промышленным предприятием. Один из важных станков на вашем заводе выработал свой ресурс и подлежит замене. Ваш аналитик предлагает два возможных решения. Первое — заменить станок на новый, но однотипный. Второе — купить другой станок, который стоит на 200 тыс. дол. больше, но зато ежегодно экономит 50 тыс. дол. затрат на оплату труда и еще 25 тыс. дол. за счет сокращения запасов незавершенной продукции, а при списании может быть продан за 30 тыс. дол. Требуемая доходность вложений на покупку каждого из станков равна 10%<sup>14</sup>. Это классическая дилемма: экономить на покупке сегодня или экономить на эксплуатационных расходах в будущем. Что вы выберете?

Прежде всего, мыслить как инвестор означает, что нужно сосредоточиться не на прибылях или убытках, а на соответствующих потоках денежных средств. В данном случае ими являются дополнительные расходы на покупку станка, ежегодная экономия на оплате труда, повышение фонда амортизационных отчислений, сокращение запасов незавершенной продукции и доход от реализации выработавшего ресурс станка. Все эти доходы и расходы представлены в таблице 11.4. Дисконтированное значение денежных потоков<sup>15</sup> по второму варианту превышает соответствующее значение по первому варианту на 17 626 дол. Эту величину называют *чистой приведенной стоимостью (NPV)*, потому что расходы сопоставляются с текущей стоимостью будущих потоков денег. Чистая приведенная стоимость имеет очень важный смысл — именно на эту величину возрастает (или уменьшится в случае отрицательной *NPV*) стоимость фирмы, если будет выбран не первый вариант, а второй. Мысля как инвестор, мы выберем второй вариант, потому что он выгоднее. Правило очень простое: если значение *NPV* положительное, смело вкладывай деньги.

## Факторы создания стоимости

Положительная *NPV* в примере с покупкой нового станка — это счастливая удача, а отчасти и загадка. Но вовсе не обязательно, чтобы источник приращения стоимости, или богатства, оставался тайной. Четыре фактора определяют, в какой степени инвестирование ведет к созданию или к разрушению стоимости.

- Внутренняя ставка доходности инвестиций.
- Требуемая инвесторами ставка доходности инвестиций (иногда называемая *стоимостью, или ценой, капитала*).
- Ставка реинвестирования доходов от проекта: какую долю полученных от проекта денег ежегодно «закачивают» обратно в проект.
- Срок жизни проекта.

Чтобы познакомиться с взаимодействием этих факторов, рассмотрим гипотетический случай, представленный в таблице 11.5. Предположим,

Таблица 11.4. Экономический анализ последствий покупки нового станка (дол.)

|   | Сегодня    | Год 1    | Год 2    | Год 3    | Год 4    | Год 5    |
|---|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Новая модель станка (вариант 2)</b>  |            |          |          |          |          |          |
| Оплата труда  |            | -150 000 | -150 000 | -150 000 | -150 000 | -150 000 |
| Амортизационные отчисления (за 5-летний срок)   |            | -240 000 | -240 000 | -240 000 | -240 000 | -240 000 |
| Сокращение налоговых расходов<br>(35% от расходов на оплату труда и на амортизацию)   |            | 136 500  | 136 500  | 136 500  | 136 500  | 136 500  |
| Изменение посленалоговой прибыли  |            | -253 500 | -253 500 | -253 500 | -253 500 | -253 500 |
| Плюс: амортизационные отчисления  |            | 240 000  | 240 000  | 240 000  | 240 000  | 240 000  |
| Сокращение запасов готовой продукции  |            | 25 000   | —        | —        | —        | —        |
| Ликвидационная стоимость  |            | —        | —        | —        | —        | 30 000   |
| Инвестиционные расходы  | -1 200 000 | —        | —        | —        | —        | —        |
| <i>Поток денежных средств</i>   | -1 200 000 | 11 500   | -13 500  | -13 500  | -13 500  | 16 500   |
| <b>Старая модель станка (вариант 1)</b>   |            |          |          |          |          |          |
| Оплата труда  |            | -200 000 | -200 000 | -200 000 | -200 000 | -200 000 |
| Амортизационные отчисления (за 5-летний срок)   |            | -200 000 | -200 000 | -200 000 | -200 000 | -200 000 |
| Сокращение налоговых расходов<br>(35% от расходов на оплату труда и на амортизацию)   |            | 140 000  | 140 000  | 140 000  | 140 000  | 140 000  |
| Изменение посленалоговой прибыли  |            | -260 000 | -260 000 | -260 000 | -260 000 | -260 000 |
| Плюс: амортизационные отчисления  |            | 200 000  | 200 000  | 200 000  | 200 000  | 200 000  |
| Сокращение запасов готовой продукции  |            | —        | —        | —        | —        | —        |
| Ликвидационная стоимость  |            | —        | —        | —        | —        | —        |
| Инвестиционные расходы  | -1 000 000 | —        | —        | —        | —        | —        |
| <i>Поток денежных средств</i>   | -1 000 000 | -60 000  | -60 000  | -60 000  | -60 000  | -60 000  |
| (А) Новая модель станка: поток денежных средств                                       | -1 200 000 | 11 500   | -13 500  | -13 500  | -13 500  | 16 500   |
| (В) Старая модель станка: поток денежных средств                                      | -1 000 000 | -60 000  | -60 000  | -60 000  | -60 000  | -60 000  |
| А – В   | -200 000   | 71 500   | 46 500   | 46 500   | 46 500   | 76 500   |
| Дисконтированная стоимость денежного потока (А – В)<br>при ставке дисконтирования 10% |            | 17 626   |          |          |          |          |

Источник: Анализ проведен автором главы.

**Таблица 11.5. Гипотетический пример создания стоимости (млн дол.)****Исходные предположения:**

1. Инвестиционный проект предполагается продать в конце 5-го года по цене, равной накопленной инвестиционной стоимости.
2. Величина первоначального вложения — 100 млн дол.
3. Дивиденды не выплачиваются. Весь доход реинвестируется.
4. Доходность собственного капитала — 20% в год.
5. Требуемая доходность вложений (ставка дисконтирования) равна 15%.

|  | Сегодня | Год 1 | Год 2 | Год 3 | Год 4 | Год 5 |
|--|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Накопленная стоимость инвестиций                                 | 100     | 120   | 144   | 173   | 207   | 249   |
| Инвестировано  | -100    | —     | —     | —     | —     | —     |
| Годовой доход (%)  |         | 20    | 24    | 29    | 35    | 41    |
| Реинвестировано  |         | -20   | -24   | -29   | -35   | -41   |
| Доход от продажи предприятия                                     |         |       |       |       |       | 249   |
| <i>Суммарный поток денег</i>                                     | -100    | 0     | 0     | 0     | 0     | 249   |
| Чистая приведенная стоимость<br>(по ставке требуемой доходности) | 23,7    |       |       |       |       |       |
| Рыночная (внутренняя) стоимость                                  | 123,7   |       |       |       |       |       |
| Балансовая стоимость   | 100,0   |       |       |       |       |       |
| Отношение рыночной стоимости<br>к балансовой                     | 1,237   |       |       |       |       |       |

**Созданная стоимость:** вложение 1 дол. обращается в 1,237 дол. рыночной стоимости.

Источник: Расчеты сделаны автором главы.

что компания может вложить в предприятие 100 млн дол. — это его *стоимость*, или *балансовая стоимость*. Предприятие будет ежегодно приносить денежный доход, составляющий 20% от вложенных в него средств. Представим себе, что покупатель (т.е. компания) откажется от дивидендов и все деньги будет вкладывать в развитие предприятия, так что его балансовая стоимость будет увеличиваться на 20% в год. Предположим, что инвестор планирует в конце пятого года продать предприятие по цене, равной накопленной инвестиционной стоимости. Выгоден ли этот проект? На вопрос легко ответить, если подсчитать дисконтированную величину будущего потока денег. В качестве ставки дисконтирования можно взять альтернативную стоимость капитала, т.е. его доходность в сопоставимом по степени риска проекте. Предположим, что альтернативная стоимость в этом случае равна 15%. Разделив текущую стоимость будущего потока денег (то, что Баффетт называет внутренней стоимостью) на балансовую оценку инвестиций, получим, что каждый вложенный доллар принесет 1,237 дол. Проект выгоден!

Рассмотрим противоположный случай, приведенный в таблице 11.6. Этот пример имеет лишь одно важное отличие от только что рассмотренного: годовая доходность предприятия составляет не 20%, а 10%. В результате каждый вложенный доллар принесет только 0,801 дол. прибыли. Богатство разрушается!

Таблица 11.6. Гипотетический пример разрушения стоимости (млн дол.)

**Исходные предположения:**

1. Инвестиционный проект предполагается продать в конце 5-го года по цене, равной накопленной инвестиционной стоимости.
2. Величина первоначального вложения — 100 млн дол.
3. Дивиденды не выплачиваются. Весь доход реинвестируется.
4. Доходность предприятия — 20% в год.
5. Требуемая доходность вложений (ставка дисконтирования) равна 15%.

|  | Сегодня | Год 1 | Год 2 | Год 3 | Год 4 | Год 5 |
|--|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Накопленная стоимость инвестиций                                 | 100     | 110   | 121   | 133   | 146   | 161   |
| Инвестировано  | -100    | —     | —     | —     | —     | —     |
| Годовой доход (%)  |         | 10    | 11    | 12    | 13    | 15    |
| Реинвестировано  |         | -10   | -11   | -12   | -13   | -15   |
| Доход от продажи предприятия                                     |         | —     | —     | —     | —     | 161   |
| <i>Суммарный поток денег</i>                                     | -100    | 0     | 0     | 0     | 0     | 161   |
| Чистая приведенная стоимость<br>(по ставке требуемой доходности) | -19,9   |       |       |       |       |       |
| Рыночная (внутренняя) стоимость                                  | 80,1    |       |       |       |       |       |
| Балансовая стоимость   | 100,0   |       |       |       |       |       |
| Отношение рыночной стоимости<br>к балансовой                     | 0,801   |       |       |       |       |       |

**Утраченная стоимость:** вложение 1 дол. обращается в 0,801 дол. рыночной стоимости.

Источник: Расчеты сделаны автором главы.

Сопоставление двух вариантов инвестирования, представленных в таблицах 11.5 и 11.6, показывает, что единственным фактором различия между созданием и разрушением стоимости является соотношение между ожидаемой и требуемой доходностью (или ставкой дисконтирования). В первом случае разница положительна, и в результате богатство прирастает. Во втором случае разница отрицательна, и богатство разрушается.

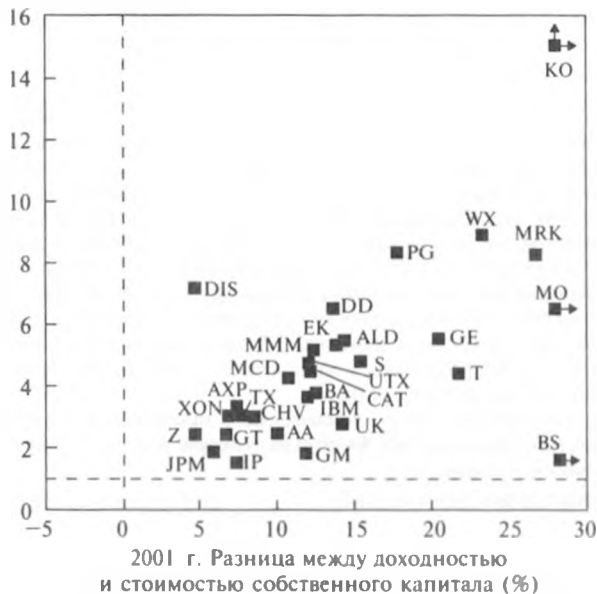
Если ожидаемая доходность равна требуемой, не будет происходить ни создания, ни разрушения стоимости. Рынки капитала ежедневно демонстрируют значимость связи между разницей величин этих двух видов доходности и процессами приращения богатства. На рисунке 11.2 показано распределение 28 компаний, составляющих промышленный индекс Доу—Джонса. По вертикальной оси отложены значения отношения рыночной стоимости активов к их балансовой оценке за 1996 г. (измеряет процесс наращивания стоимости, или богатства), а по горизонтальной оси — разница между ожидаемой (на 2001 г.) доходностью и стоимостью собственного капитала. При взгляде на этот рисунок сразу замечаешь положительную связь между переменными, что говорит о приращении стоимости (отрицательная связь указывает на разрушение стоимости)<sup>16</sup>.

В таблице 11.7 рассчитано отношение рыночной стоимости к балансовой оценке при разных значениях доходности капитала и доли реинвестируемого дохода. В таблицах 11.5 и 11.6 предполагалось, что весь по-

## Рисунок 11.2. Процесс создания стоимости

## Dow Jones Industrial

1996 г. Отношение рыночной стоимости  
к балансовой оценке активов



| Аббревиатура | Компания                    | Аббревиатура | Компания                    |
|--------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|
| ALD          | Allied Signal Inc.          | GT           | Goodyear Tire & Rubber Co.  |
| AA           | Aluminum Co. of America     | IBM          | International Business      |
| Machines     |                             |              |                             |
| AXP          | American Express Co.        | IP           | International Paper Co.     |
| T            | AT & T Corp.                | MCD          | McDonalds Corp.             |
| BS           | Bethlehem Steel Corp.       | MRK          | Merck & Co. Inc.            |
| BA           | Boeing Co.                  | MMM          | Minnesota Mining & Mfg Co.  |
| CAT          | Caterpillar Inc.            | JPM          | J P Morgan & Co. Inc.       |
| CHV          | Chevron Corp.               | MO           | Philip Morris Cos Inc.      |
| KO           | Coca Cola Co.               | PG           | Procter & Gamble Co.        |
| DIS          | Walt Disney Co.             | TX           | Texaco Inc.                 |
| DD           | Du Pont El De Nemours & Co. | UK           | Union Carbide Corp.         |
| XON          | Exxon Corp.                 | UTX          | United Technologies Corp.   |
| GE           | General Electric Co.        | WX           | Westinghouse Electric Corp. |
| GM           | General Motors Corp.        | Z            | Woolworth Corp.             |

Источник: Воспроизводится с разрешения Marakon Associates © 1997.

лучаемый доход вкладывается в предприятие, т.е. доля реинвестирования равна 100%. Если доля реинвестирования меньше, инвестор получит часть денег раньше, но конечная сумма также окажется меньше. Таблица 11.7 показывает, что происходит с *NPV* и отношением рыночной стоимости к балансовой оценке при изменении доли реинвестирования

**Таблица 11.7. Связь создания и разрушения стоимости с процентом реинвестирования прибыли\***

| Доходность капитала | 0%    | 25%   | 50%   | 75%   | 100%  |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 20%                 | 1,168 | 1,183 | 1,199 | 1,217 | 1,237 |
| 15%                 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 10%                 | 0,832 | 0,825 | 0,817 | 0,809 | 0,801 |

\* В таблице рассчитано отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке при трех разных значениях доходности капитала и пяти различных процентных ставках реинвестирования прибыли. Стоимость капитала во всех случаях постоянна — 15%. Так что при доходности капитала 20% разница *положительна*. Заметьте, что при положительной разнице, т.е. когда отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке больше 1,000, идет процесс создания стоимости. Когда доходность капитала равна только 10%, разница отрицательна и идет процесс разрушения стоимости, потому что отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке меньше 1,000. При доходности капитала 15% разница равна нулю и проект не создает новой стоимости и не разрушает старой (отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке равно 1,000).

Таблица показывает, что с увеличением процента реинвестирования процесс наращивания или разрушения богатства ускоряется, а с уменьшением процента реинвестирования — гасится.

Источник: Расчеты сделаны автором главы.

от 0 до 100%. Если проект прибылен, то чем ниже процент реинвестирования, тем меньше конечный доход инвестора. Это объясняется тем, что изымаемые из проекта деньги предположительно реинвестируются по ставке, меньшей, чем доходность проекта. Если проект убыточен, инвестору *выгоднее* иметь малый процент реинвестирования. Причина этого в том, что инвестор может получить более высокую доходность, изымая деньги из проекта и перемещая их на рынки капитала (зарабатывая при этом 10% альтернативного процента). Вывод таков: *более высокий процент реинвестирования ускоряет процесс создания или разрушения стоимости; низкий процент реинвестирования гасит динамику процесса.*

В таблице 11.8 показано отношение рыночной стоимости к балансовой оценке при разной длительности проекта. В таблицах 11.5, 11.6 и 11.7 предполагалось, что проект рассчитан на 5 лет. А что будет, если менеджер сможет удлинить или укорачивать срок жизни проекта? Срок службы производственного оборудования можно продлить за счет ухода, бережной эксплуатации и своевременного ремонта. Чтобы продлить спрос на прибыльные потребительские товары, можно использовать разные модификации самой продукции, упаковки и рекламного имиджа. Убыточные предприятия, напротив, можно закрывать, а убыточную продукцию снимать с производства. Таблица 11.8 показывает, что *более длинный срок жизни проекта ускоряет процесс создания или разрушения стоимости; более короткий гасит динамику процесса.*

В общем, положительная разница между требуемой и ожидаемой доходностью способствует созданию стоимости, а отрицательная — ее

**Таблица 11.8. Связь создания и разрушения стоимости с длительностью проекта\***

| Доходность капитала | 5 лет | 10 лет | 15 лет |
|---------------------|-------|--------|--------|
| 20%                 | 1,237 | 1,531  | 1,893  |
| 15%                 | 1,000 | 1,000  | 1,000  |
| 10%                 | 0,801 | 0,641  | 0,513  |

\* В таблице рассчитано отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке при трех разных значениях доходности капитала и трех различных сроках жизни проекта. Стоимость капитала во всех случаях постоянна — 15%. Так что при доходности капитала 20% разница *положительна*. Заметьте, что при положительной разнице, т.е. когда отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке больше 1,000, идет процесс создания стоимости. Когда доходность капитала равна только 10%, разница отрицательна и идет процесс разрушения стоимости, потому что отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке меньше 1,000. При доходности капитала 15% разница равна нулю и проект не создает новой стоимости и не разрушает старой (отношение рыночной стоимости активов к их балансовой оценке равно 1,000).

Таблица показывает, что с увеличением срока жизни проекта процесс наращивания или разрушения богатства ускоряется, а с уменьшением срока жизни проекта — гасится.

Источник: Расчеты сделаны автором главы.

разрушению. Удлинение срока жизни проекта и увеличение доли реинвестируемого дохода ускоряет процесс наращивания или разрушения стоимости. Сокращение продолжительности проекта и деинвестирование замедляют эти процессы. Менеджерам жизненно необходимо понимать, какие факторы способствуют наращиванию богатства и как на эти факторы можно влиять. Такое понимание дает возможность не только мыслить, но и действовать подобно инвестору.

### Принцип 3

**Продавай ценные бумаги (привлекай средства)<sup>17</sup>,  
только когда за них можно получить столько же  
или больше, чем они стоят**

Финансовая наука позволяет понять, как фирма привлекает средства. Здесь тоже следует мыслить как инвестор и ориентироваться на факторы создания стоимости. Главная особенность этой ситуации в том, что фирма *выступает в роли* не покупателя, а *продавца*, потому что в ходе самофинансирования она продает ценные бумаги и получает деньги. Принцип 3 предлагает нам сопоставить, что мы отдаем и что получаем взамен (как и в случае с Принципом 2), и действовать, только когда мы

можем получить больше, чем отдаем. Все решения в этой области сводятся к проблеме оценки.

### Пример: эмиссия долга

Представьте себе, что вы управляете больницей, которой нужно 1 млн дол. на пристройку нового крыла. Вы нанимаете финансового советника и инвестиционного банкира, который берет на себя гарантию размещения займа, и он вам рекомендует выпустить пятилетние облигации с полным погашением в конце 5-го года. Рейтинговые агентства<sup>18</sup> присваивают вашим облигациям рейтинг А. Финансовый советник говорит, что следует предложить рынку 8-процентный купон<sup>19</sup>. Но инвестиционный банкир полагает, что ваша больница могла бы разместить заем среди инвесторов, считающих, что и она, и ваши облигации заслуживают рейтинга АА. В настоящее время доходность облигаций других больниц с рейтингом А составляет 8,5%, с рейтингом АА — 7,75%. Стоит ли вам эмитировать облигационный заем?

В таблице 11.9 рассчитаны значения чистой приведенной стоимости этих облигаций. Поступления от размещения эмитированного долга (т.е. приток денег) равны 1 млн дол. Расходы представляют собой ежегодные выплаты процентов и погашение основной суммы займа в конце 5-го года. Поскольку вы согласились с рейтингом А, вы дисконтируете эти потоки денег по ставке 8,5% и получаете значение чистой приведенной стоимости — 19 703 дол. Такой способ финансирования выгоден больнице, потому что приток денег (+1 млн дол.) больше, чем приведенная стоимость принимаемых обязательств (980 297 дол.). В этом примере источником выгоды является способность инвестиционного банкира разместить облигации среди инвесторов, которые оптимистичнее вас оценивают рискованность (и требуемую доходность) вашего облигационного займа.

Но расчет чистой приведенной стоимости игнорирует другой потенциальный эффект — налоговую экономию, создаваемую выплатой про-

**Таблица 11.9. Значение *NPV* для облигационного займа без учета налоговых скидок (дол.)**

**Исходные данные:**

1. Купонная ставка — 8%.
2. Срок погашения — 5 лет.
3. Основная сумма погашается по достижении срока погашения.

|                                | Сегодня   | Год 1   | Год 2   | Год 3   | Год 4   | Год 5      |
|--------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|------------|
| Основная сумма                 | 1 000 000 |         |         |         |         | -1 000 000 |
| Проценты                       | —         | -80 000 | -80 000 | -80 000 | -80 000 | -80 000    |
| Поток денег                    | 1 000 000 | -80 000 | -80 000 | -80 000 | -80 000 | -1 080 000 |
| <i>NPV</i> при доходности 8,5% | 19 703    |         |         |         |         |            |

Источник: Расчеты сделаны автором главы.



**Таблица 11.10.** Значение *NPV* для облигационного займа с учетом налоговой экономии, создаваемой выплатой процентов за кредит (дол.)

**Исходные данные:**

1. Купонная ставка — 8%.
2. Срок погашения — 5 лет.
3. Основная сумма погашается по достижении срока погашения.
4. Корпоративная ставка подоходного налога — 0,35.

|                                | Сегодня   | Год 1   | Год 2   | Год 3   | Год 4   | Год 5      |
|--------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|------------|
| Основная сумма                 | 1 000 000 |         |         |         |         | -1 000 000 |
| Проценты                       |           | -80 000 | -80 000 | -80 000 | -80 000 | -80 000    |
| Налоговая экономия             | —         | 28 000  | 28 000  | 28 000  | 28 000  | 28 000     |
| Поток денег                    | 1 000 000 | -52 000 | -52 000 | -52 000 | -52 000 | -1 052 000 |
| <i>NPV</i> при доходности 8,5% | 130 041   |         |         |         |         |            |

Источник: Расчеты сделаны автором главы.

ентов за кредит. При начислении суммы налогов проценты за кредит уменьшают налогооблагаемую прибыль. При этом государство фактически субсидирует вашей больнице расходы на эмиссию облигаций. Принимая решение, следует учесть и выгоду, создаваемую этой субсидией.

В таблице 11.10 произведен перерасчет значения *NPV* для облигационного займа с учетом выгод, создаваемых налоговыми привилегиями. Они очень сильно сокращают издержки по облигационному займу. Теперь *NPV* равна 130 041 дол.

## Оптимальное соотношение долга и собственного капитала

Как показывает пример с оценкой облигационного займа, возможность сокращения налогооблагаемого дохода на величину процентных платежей создает сильнейший стимул к заимствованию. Наивный человек, следующий правилу «думай как инвестор», решит: нужно брать в долг, сколько дадут, потому что чем больше долгов, тем больше значение *NPV*.

Проблема с этой наивной идеей только в том, что чем больше займов, тем выше риск непогашения кредита (*дефолта*), т.к. фирма может оказаться не в состоянии расплатиться с долгами. Почти у всех фирм прибыль от производственной деятельности есть величина непостоянная. Прибыль растет и падает вместе с волновым движением народного хозяйства, следуя изменениям технологии, появлению или исчезновению конкурентов, изменению потребительских предпочтений, моды и т.п. Увы, но обязательства по выплате долга всегда закреплены договором, имеющим законную силу, и при любых изменениях платежеспособности фирмы эти обязательства остаются неизменными. Инвесторы и кредиторы отлично осознают наличие риска неплатежа (*дефолта*) и

### Пять «си» использования кредитов

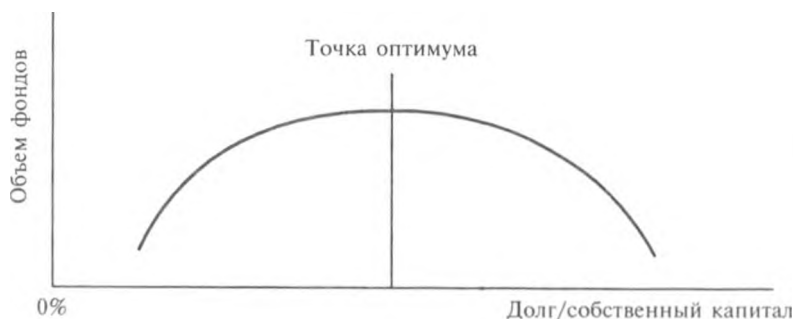
- *Cash flow (поток денег)*: Достаточен ли ожидаемый доход фирмы для погашения долговых обязательств?
- *Collateral (обеспечение)*: Располагает ли фирма достаточными активами, чтобы выручкой от их продажи можно было погасить кредит?
- *Conditions (условия)*: Благоприятствуют ли текущие экономические условия своевременному погашению долга?
- *Course (направление)*: Насколько разумны планы использования кредитов? Насколько разумна общая стратегия фирмы?
- *Character (моральные качества)*: Насколько интеллигентны и опытны те, кто берет кредит? Есть ли у них чувство *морального долга* по возвращению взятых займы средств?

устанавливают уровень доходности в соответствии с величиной риска. Когда фирма выходит за пределы некоего разумного уровня задолженности, инвесторы и кредиторы начинают ощущать, что риск неплатежа растет, и поднимают ставку требуемой доходности (процента) по займам и вложениям в собственный капитал.

Например, покупатели облигаций осуществляют процесс кредитного анализа. Он может быть таким же простым, как качественная оценка по стандартным критериям пяти «си» (см. врезку «Пять “си” использования кредитов»), или очень сложным, как компьютерное моделирование вероятности непогашения кредита (дефолта). Для многих выпусков долгосрочных облигаций кредитоспособность находит воплощение в рейтинге облигаций. Чем больше кредитов привлекает компания, тем меньше рейтинг, а чем меньше рейтинг, тем большую доходность требуют инвесторы.

С ростом требуемой доходности уменьшается *NPV* облигаций. Это простой результат того, что стоимость денег зависит от времени. Чем выше ставка дисконтирования, тем ниже приведенная стоимость. Чем больше сумма кредитов, тем значительнее опасность дефолта, которая уменьшает положительное влияние кредитов на прибыль. В какой-то точке между 100% кредитов и 100% собственного капитала риск непогашения кредитов начнет перевешивать выгоды от налоговых льгот, создаваемых наличием долга. Эта точка представляет собой оптимальное соотношение между долгом и собственным капиталом.

Графический образ такого равновесия представлен на рисунке 11.3. Когда сумма кредитов увеличивается от нуля до некоей умеренной величины, стоимость фирмы растет — чем больше кредитов, тем больше налоговых льгот. Но потом дает себя знать влияние риска непогашения кредитов, и стоимость фирмы начинает падать. Выход процента долгового финансирования за пределы оптимума соответствует ситуации, когда полученная сумма денег меньше приведенной стоимости будущих расходов по оплате долга. Но это противоречит Принципу 3: «думать как инвестор» в плане финансирования — значит находить такое соотношение долга и собственного капитала, при котором стоимость фирмы будет наибольшей.

**Рисунок 11.3. Оптимальное соотношение долга и собственного капитала**

## Принцип 4

**Решай на свой страх и риск:**

**возможностей (опционов) множество,**

**их трудно оценить и они могут сильно повлиять на решения**

Принципы 2 и 3 опираются на оценку дисконтированных потоков денег, но это не покрывает всех аспектов финансирования. Дисконтированный поток денег — это «точечный» прогноз, не всегда учитывающий возможности появления у фирмы непредвиденных или особых обстоятельств, дающих ей право действовать определенным образом. Речь идет, например, о праве компании:

- закрыть завод, *если* он приносит убытки;
- добывать минеральные ресурсы, *если* георазведка доказала наличие запасов;
- отозвать кредит (потребовать немедленного погашения), *если* заемщик объявил о своей некредитоспособности;
- отпустить деньги на восстановление производства, *если* оно было уничтожено пожаром.

Опцион — это право (но не обязательство) предпринимать подобные действия. Опционы присутствуют повсеместно; например, все страховые полисы представляют собой опционы. Всякий раз, когда менеджер говорит: «У меня есть выбор...», он подразумевает, что у него имеется право, или опцион, сделать то или другое\*.

\* В общем смысле опцион — это право выбора способа, формы, объема или техники использования обязательства, предоставленное условиями контракта, или право отказа от выполнения обязательства при обстоятельствах, обусловленных контрактом. — *Примеч. науч. ред.*

Все опционы ценны, даже если кажется маловероятным, что когда-нибудь они будут реализованы. В финансовых разделах газет публикуют сведения об опционах, которые совершенно вне денег, что означает, что их исполнением нельзя получить прибыль. Тем не менее ими торгуют и требуют вполне реальные деньги. Причина состоит в том, что всегда остается шанс (сколь угодно мизерный), что в будущем опцион окажется в деньгах, т.е. его исполнение будет выгодным.

Вопрос о должной оценке опционов был предметом множества научных исследований. Несмотря на используемый при моделировании сложный математический аппарат, ответ получается неожиданным и простым: *чем выше неопределенность и дольше срок жизни опциона, тем он ценнее*. Но здесь есть логика: чем больше неопределенность и дольше срок жизни, тем больше шансов, что когда-нибудь в будущем исполнение опциона принесет выгоду.

Анализ дисконтированных потоков средств непригоден для учета неопределенностей и опционов. Мыслить как инвестор — значит включать стоимость опционов в оценку внутренней стоимости актива.

Как показывают следующие примеры, решения менеджеров часто ориентируются на значительную скрытую ценность опционов.

- Менеджер утверждает решение о вложении средств в исследовательскую программу по модернизации устаревающей продукции. *NPV* этой программы отрицательна, но менеджер рассчитывает, что в результате исследований удастся либо модернизировать выпускаемую продукцию, либо выйти на производство совершенно новых товаров. Этот внешне непривлекательный инвестиционный проект скрывает ценный колл-опцион на новую продукцию.
- Компания XYZ должна выбрать место для размещения нового производства — в Спарте или в Коринфе\*. Оба городка равно привлекательны, однако в Спарте не только более высокие налоги, но и более гибкая политика в отношении возможной утечки токсичных отходов производства. Компания XYZ выбирает Спарту. Здесь величина дисконтированных будущих потоков денег ниже, но есть ценный опцион, вероятная реализация которого может принести выгоду.

В общем, опционы очень важны и в перспективе имеют высокую ценность. Стандартная оценка дисконтированных потоков не учитывает их, но инвесторы вовсе не пренебрегают потенциально ценными опционами. Мыслить как инвестор — значит включать опционы в свою оценку будущих возможностей и проблем.

\* Речь идет об одноименных американских городах. — *Примеч. науч. ред.*

## Принцип 5

### Не знаешь, как действовать, смотри Принцип 1

Финансы никому и никогда не казались легким делом. Деловая жизнь изобилует сложными проблемами. Похоже, что использование экономических моделей и современных количественных методов только добавляет сложности в процесс принятия решений. Легко впасть в замешательство. Чтобы разобраться в финансовых проблемах, нужно для начала посмотреть на вещи глазами инвестора. Сами инвесторы, естественно, редко бывают согласны друг с другом<sup>20</sup>. Ни в одной области бизнеса практически не бывает правильных ответов. Все наши знания и умения разве что позволяют избегать неверных ответов. Принимая финансовые решения и не становясь на позицию инвестора, вы заведомо обрекаете себя и свою фирму на катастрофу. Принимая точку зрения инвестора, вы повышаете шансы на успех.

### Рекомендуемая литература

- Bernstein P.L.* Capital Ideas: The Improbable Origins of Modern Wall Street. New York: Macmillan, 1992.
- Bernstein P.L.* Against The Gods. New York: Wiley, 1996. [См. русск. изд.: *Бернштейн П.* Против богов: Укрощение риска. М.: Олимп—Бизнес, 2000.]
- Bierman H., Smidt S.* The Capital Budgeting Decision. 8<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan, 1993.
- Copeland T., Koller T., Murrin J.* Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies. New York: Wiley, 1994. [См. русск. изд.: *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление. М.: Олимп—Бизнес, 1999.]
- Fruhan W.E., Jr.* Financial Strategy: Studies in the Creation, Transfer, and Destruction of Shareholder Value. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1979.
- Homer S., Leibowitz M.L.* Inside the Yield Book. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.
- Lewis M.* Liars Poker. New York: Penguin Books, 1989. [См. русск. изд.: *Льюис М.* Покер лжецов. М.: Олимп—Бизнес, 2000.]
- Lynch P.* One Up on Wall Street. New York: Simon & Schuster, 1989.
- Malkiel B.G.* A Random Walk Down Wall Street. 4<sup>th</sup> ed. New York: Norton, 1985.
- Piper T.R., Fruhan W.E., Jr.* Is Your Stock Worth Its Market Price? // Harvard Business Review, 1981, May—June, p.124—132.
- Stewart G.B.* The Quest for Value. New York: HarperCollins Publishers, 1991.

## Глава 12

# Управление людскими ресурсами

### Введение

**У**чебная комната выглядит как класс в любой школе. «Профессор» рассказывает и показывает слайды. «Учащиеся» записывают лекцию и поднимают руки, чтобы задать вопрос. Тема занятия «Всеобщее управление качеством» говорит о том, что здесь изучают бизнес студенты старших курсов. Название учебного заведения — Университет Motorola. Компания Motorola требует, чтобы каждый из ее служащих — от генерального директора до рядовых работников — две недели в год посвящал учебе и повышению квалификации. Компания решила, что для нее это единственный способ сохранить конкурентные преимущества — инвестировать в развитие людских ресурсов.

*Управление людскими ресурсами (УЛР)* — это набор идей, процессов и процедур, используемых компанией для управления 1) наймом и увольнением персонала; 2) профессиональным ростом и развитием сотрудников; 3) системой вознаграждения и продвижения; 4) поддержанием благоприятного организационного климата.

Цель этой главы — объяснить, как концепция управления людскими ресурсами превратилась из набора административных задач в серию стратегических императивов, и проанализировать некоторые из них. Речь пойдет о тех, которые используются большинством компаний в современной конкурентной среде бизнеса.

В начале главы мы объясним, как довольно скромная служба управления кадрами превратилась в один из важнейших механизмов компании. Затем обсудим роль УЛР в организации, продемонстрируем стратегическое значение его четырех фундаментальных функций и их связь с традиционными задачами управления персоналом в новых условиях конкуренции. Наконец, мы познакомимся с методами оценки эффективности управления людскими ресурсами.

## **Управление людскими ресурсами: от администрирования к стратегии**

Возьмите любой учебник менеджмента и откройте главу, посвященную управлению людскими ресурсами, или, как его сравнительно недавно называли, управлению кадрами (персоналом). Вы обнаружите здесь следующие заголовки: «Планирование потребностей в кадрах», «Наем персонала», «Отбор», «Обучение», «Оценка трудовых достижений», «Управление системой вознаграждений». Традиционная роль управления персоналом сводилась к тому, чтобы определить, какова потребность компании в специалистах того или иного профиля, нанять этих людей, обучить, наладить систему стимулирования и оплаты труда, вести учет трудовых достижений, продвижения по службе, перемещений и т.п. В общем, это была чисто вспомогательная служба, занимающаяся главным образом наймом сотрудников и оформлением их личных дел. Действительное управление людьми осуществляли менеджеры функциональных подразделений, в которых сотрудники и выполняли свои текущие задачи. Отделу кадров отводилась роль советчика и эксперта, рекомендации которого зачастую воплощались в виде пухлого томика с описанием принципов и правил управления персоналом. Одной из главных задач кадровиков было следить, чтобы компания в своих отношениях с людьми не выходила за рамки законов, для чего и приходилось жестко и однозначно фиксировать принципы и приемы кадровой политики.

Во многих компаниях управление кадрами занимается также улаживанием отношений с профсоюзами. Оно берет на себя задачи по контролю за соблюдением трудовых договоров, по составлению новых соглашений с профсоюзами, по разбору жалоб и претензий и т.п. Иными словами, оно занимается тем, что так или иначе затрагивает работу всех функциональных подразделений, но не укладывается в рамки ни одного из них. В отличие от производственных менеджеров, задачей которых является контроль за выполнением рабочих заданий, менеджеры по кадрам занимались разрешением трудовых споров, следили за соблюдением трудовых соглашений и выступали советчиками в предотвращении вероятных конфликтов.

Такое представление об управлении кадрами как о наборе административных функций опиралось на идею, что компания — это рационально организованная иерархия должностей и служебных обязанностей. Для выполнения определенных видов работ следовало набрать людей, подготовить и расставить их соответствующим образом. Пока мир бизнеса оставался в целом стабильным, а изменения — незначительными, такое бюрократическое понимание корпорации и кадровой работы как набора чисто административных функций работало вполне удовлетворительно.

Но, как мы уже отмечали в предыдущих главах, прежней стабильности больше не существует. Сегодня мир бизнеса охвачен бурными переменами, иерархии делаются более плоскими и менее отчетливыми, и множество работников стремятся к самовыражению через выполнение своих заданий. В силу этого кадровая служба утратила свой чисто административный характер и стала частью усилий по достижению конкурентного успеха, превратилась в систему управления людьми. По словам Джеймса Берке, бывшего генерального директора компании Johnson & Johnson, «все наше конкурентное преимущество находится в головах наших служащих»<sup>1</sup>.

В современном мире для производства первоклассной продукции и услуг и создания адекватных условий труда недостаточно простого выполнения традиционных функций кадровой службы. Система планирования и управления людскими ресурсами должна поддерживать стратегические усилия компаний.

Прежде всего, нужно, чтобы задачи УЛР были согласованы с существующими условиями ведения бизнеса. Менеджеры обязаны понимать требования, вытекающие из необходимости вести бизнес в разных странах, учитывая при этом различия правовых систем и стратегические требования к качеству и стоимости продукции и услуг. Каждая из традиционных задач кадровой службы должна быть пересмотрена в свете новых требований конкуренции. Например, сегодня работа выполняется чаще всего в небольших коллективах или командах. Несложно догадаться, что, если система оплаты и поощрения не будет учитывать коллективную природу современного труда, потеря эффективности неизбежна.

Во-вторых, задачи кадровой службы должны отражать изменение характера рабочей силы. Сегодня она отличается большим разнообразием, чем прежде, а это означает, что и кадровая политика нуждается в изменениях. Видимо, пора полностью отбросить идею, что кадровая политика заключается только в ведении личных дел сотрудников.

Современные менеджеры службы кадров должны во всем — от подготовки персонала до организации оплаты и стимулирования труда — принимать на себя стратегические задачи по адаптации политики предприятия к внешним требованиям, и в частности к требованиям конкурентного окружения.



## Фундаментальные задачи управления людскими ресурсами

Система УЛР выполняет четыре важные функции: 1) руководит наймом и увольнением работников; 2) управляет их обучением и развитием; 3) занимается вопросами вознаграждения и продвижения по службе; 4) регулирует организационный климат.

### Управление наймом и увольнением

Традиционно служба кадров решала задачи планирования потребности предприятия в работниках и соответственно найма подходящих специалистов. Предположим, что на будущие два года заводу А понадобятся 3 новых менеджера и 25 рабочих. Обычно такого рода заявки собирают во всех отделениях компании и на основании их составляют план найма рабочей силы.

Сегодня в большинстве организаций наем на работу выпускников университетов осуществляют службы по управлению кадрами. Рекрутеры объезжают университетские городки, отбирают кандидатов и с помощью менеджеров из конкретных подразделений, нуждающихся в специалистах данного профиля, организуют их «просвечивание». Каждое подразделение фирмы может иметь собственного менеджера по найму персонала, который координирует операции по отбору и найму работников.

Менеджеры по кадрам занимаются не только привлечением, но и увольнением персонала. Чаще всего увольнение связано с выходом на пенсию по достижении определенного трудового стажа и возраста. При этом кадровики заботятся о том, чтобы каждый такой сотрудник имел возможность получить заслуженное вознаграждение за годы службы или работы. Они помогают выходящим на пенсию оформить массу нужных документов и соблюсти все формальности, требуемые планом компании по увольнению сотрудников пенсионного возраста, системами социального страхования, здравоохранения и т.д.

Кроме того, компаниям приходится увольнять ненужных или неподходящих работников. В этом процессе роль кадровиков также велика. Менеджер, которому нужно избавиться от работника, обычно сам обращается за помощью к кадровикам. Менеджер по кадрам должен знать требования закона, использовать соответствующие процедуры и инструкции, и во многих случаях он же помогает увольняемому смириться с неприятной новостью.

### Управление обучением и развитием

Управление этими процессами включает ряд традиционных задач управления кадрами, таких как приобщение к коллективу, профессиональная подготовка и обучение, оценка эффективности. В идеальном

случае процесс роста и развития сотрудника должен начинаться с первого рабочего дня. Каждый новый человек приходит на работу с набором определенных ожиданий, и эффективный менеджер по кадрам пытается привести эти ожидания в соответствие с возможностями организации. Нужно позаботиться, чтобы новые работники могли быстро и правильно понять направление ее деятельности и весь спектр стоящих перед ней задач. В современном деловом мире недостаточно просто выполнять работу согласно инструкции.

В нью-йоркском инвестиционном банке Donaldson, Lufkin and Jenrette (DLJ) для новых служащих, закончивших колледжи и курсы MBA, организуются семинары продолжительностью в несколько дней. Там люди знакомятся друг с другом, слушают выступления руководителей банка, рассказывающих о его работе, и докладчиков со стороны, которые касаются различных вопросов, например деловой этики. Явная цель такого рода семинаров — подготовка и обучение. Не менее важна другая цель — погрузить новичков в культуру компании, познакомить их со стилем общения, манерой говорить и одеваться. Эта программа служит началом сложного процесса вживания в коллектив.

В компании Walt Disney каждый новый служащий проходит через программу «Традиции». При этом его знакомят с историей компании, с мечтами и целями самого Уолта Диснея и с тем, как они воплощаются в жизнь. Когда в середине 1980-х гг. компанию возглавили Майкл Эйснер и Френк Уэллс, они в рамках программы «Традиция» провели беседу с каждым новым работником — от старших менеджеров до дворников. Эта программа способствует созданию атмосферы морального и интеллектуального единства.

Большинство успешно работающих организаций тратят на подготовку и обучение своих служащих немало времени и энергии, и участие в этом процессе является одной из ключевых задач менеджеров по кадрам. Многие кадровики занимаются выявлением того, каких профессиональных навыков и умений не хватает организации на тех или иных направлениях. Когда такие направления и потребности выявлены, остается только разработать и внедрить соответствующие программы обучения и подготовки. Обычно программы профессионального обучения и подготовки ориентированы на овладение конкретными навыками и нацелены на улучшение производственных показателей. Компания, например, может перейти к использованию новой системы обработки заказов, и нужно научить людей пользоваться этой системой.

Многие компании выходят за узкие рамки профессиональной подготовки. Они разрабатывают собственные образовательные программы или участвуют в университетских программах. Это помогает участникам приобрести не только конкретные знания и умения, но и расширить свой кругозор. В Университете штата Вирджиния начиная с 1970-х гг. тысячи менеджеров и администраторов прошли обучение в рамках широких образовательных программ, которые помогают им повысить свой культурный и деловой уровень.

Зачастую программы подготовки и обучения носят индивидуализированный характер. В таких случаях особенно велика традиционная задача оценки результатов труда. В большинстве организаций их неформальная оценка является составной частью повседневной деятельности. Но как бы ни были верны неформальные оценки и рекомендации, большинство организаций используют формальные процедуры, результатом чего оказывается некий документ, подписываемый менеджером и аттестуемым работником. В нем дается определенная оценка трудовой деятельности работника и выделяются области, в которых ему нужно повысить квалификацию.

Работники службы кадров сами не проводят аттестации, но отвечают за их организацию. Поскольку результаты аттестации оформляются документально, на кадровиков ложится ответственность за ведение личных дел, содержащих материалы таких проверок и другие важные сведения.

Содержание личных дел не ограничивается формальными оценками того, насколько эффективно человек справляется с теми или иными служебными обязанностями. Здесь фиксируются определенные важные события, поступки, особенности поведения. Хорошо налаженная система оценок трудовой деятельности помогает работникам понять, чего именно ожидает от них организация.

## **Управление процессами вознаграждения и продвижения по службе**

Это одна из важнейших задач управления людскими ресурсами. В первом случае речь идет об оплате труда и премиальном вознаграждении, во втором — о продвижении по службе, переводе на другие участки и т.п. В рамках этой же функции осуществляются понижение в должности и дисциплинарные взыскания.

Очень много всего написано о системе оплаты и стимулирования труда. Консалтинговые фирмы, скажем *Hay Associates*, располагают подробными моделями, позволяющими при разработке системы оплаты труда учитывать различные рыночные факторы. Основная идея заключается в том, что ценность работника для компании примерно равна стоимости его умений и навыков на рынке труда. К этой величине следует добавить стоимость его специализации и овладения определенными функциями или технологиями. Человеку, научившемуся управлять определенной техникой или оказывать конкретные специализированные услуги, бывает непросто найти работу в других компаниях.

Системы оплаты и премирования опираются на оценки трудовой деятельности. При проведении формальной аттестации нередко выявляются определенные особенности трудового поведения работника, на основании которых принимают решения о его продвижении по службе или переводе на другую работу. В ходе аттестации у людей появляется возможность подумать о своей карьере и о том, чего они хотели бы достичь, продолжая работать в компании.

## Управление организационным климатом

Важным элементом УЛР является также изучение общей атмосферы и настроений в коллективе. Считают ли служащие, что в этой компании работать приятно? Если да, то отбор и наем персонала становится сравнительно более легкой задачей. Уделяет ли организация достаточное внимание потребностям своих работников? Как строятся отношения между менеджерами и подчиненными? Действует ли в компании профсоюз, а если да, то как складываются трудовые отношения — в духе дружбы или вражды?

Многие компании практикуют ежегодные опросы персонала. Обычно это анонимные опросы, проводящиеся посторонними консалтинговыми фирмами, такими как Mercer Associates. Задачей опросов является оценка общего организационного климата, уровня удовлетворенности работников, источников напряжений и конфликтов и выявление мер по их устранению.

Корпоративная культура большинства деловых организаций отличается уникальностью, и некоторые приемы ведения дел порой даже не осознаются. Корпоративная культура развивается в ходе решения различных внешних и внутренних проблем. В компании Du Pont, например, многие совещания начинаются с обсуждения проблем безопасности. Как сказал Эдгар Вуллард, председатель Совета директоров, «если уж вы производите порох, то либо вы умеете делать это безопасно, либо не задерживаетесь в этом бизнесе». Компания Du Pont занимается не только порохом, но забота о безопасности проявляется на всех направлениях деятельности. Опросы персонала, оценка организационного климата и другие методы УЛР помогают руководству держать руку на пульсе.

## Управление людскими ресурсами в новых условиях конкуренции

В 1990-е гг. в результате изменения деловой среды четыре основные функции УЛР существенно усложнились. В новых условиях конкурентной борьбы чисто административные приемы наполнились стратегическим содержанием и стали признанным и важным источником конкурентных преимуществ. В этом разделе мы рассмотрим некоторые новые задачи УЛР, с которыми придется иметь дело менеджерам в XXI веке.

### Управление наймом и увольнением

Важной частью кадровой работы остается управление наймом и увольнением людей. Пока основной формой организации были довольно стабильные иерархические структуры, существовал неявный (а иногда и отчетливо формулируемый) *психологический контракт* (см. главу 3), гарантировавший служащим покровительство в обмен на лояльность. Ти-

пичный случай описан в повести «The Man in the Gray Flannel Suit» («Человек в сером фланелевом костюме»). Отличная работа вознаграждалась продвижением по службе. Средние служащие могли рассчитывать на стабильную занятость и постепенное повышение жалованья. Рядовые работники при отсутствии взысканий также могли рассчитывать на пожизненную занятость. Массовые сокращения персонала случались редко.

В современном мире условия контракта иные. Почти все крупные фирмы прошли через мучительные процессы перестройки. Массовые увольнения затронули все категории персонала в таких компаниях, как General Motors, IBM, AT&T, Xerox, Eastman Kodak и др. По данным одного обследования, менеджеры среднего звена (8% из числа занятых) составили 19% среди подвергшихся сокращению<sup>2</sup>. Пытаясь стать более гибкими и отзывчивыми к требованиям рынка и потребителей, многие организации просто устранили целые этажи управления и резко сужали возможности занятости и служебных перспектив для всех остальных.

По мере того как идет перестройка среднего звена управления, когда его сокращают, добиваясь большей эффективности и четкости, кадровики ищут новых служащих, обладающих знаниями и навыками для работы с новыми информационными технологиями — этим Клондайком мирового бизнеса. Трудно с точностью измерить воздействие на людей уменьшения и сжатия корпораций, но нередко результатом оказывается чувство страха и уныния, потому что сохранившие занятость служащие живут в ожидании следующего витка сокращений. Иногда организации, как это случилось с компанией Eastman Kodak, вдруг обнаруживают, что сократили слишком много людей и в результате не добились роста эффективности. Вот к какому выводу приходит профессор У. Уорнер Берке: «Проблема перестройки в том, что результаты, вопреки всем надеждам и ожиданиям, чаще оказываются отрицательными»<sup>3</sup>.

В ходе массовых увольнений и перестройки компании важна роль кадровиков в судьбе уволенных и сохранивших занятость. Компания AT&T много выиграла в глазах своих сотрудников, когда разместила в газетах объявления, предлагавшие другим фирмам взять на службу высвобожденных ею «прекрасных работников». Компании, заботящиеся об увольняемых, помогающие им в трудоустройстве и в организации «мягкой посадки», лучше справляются с потоками гнева и обиды, которые переполняют как уволенных, так и оставшихся работников.

Другой аспект управления процессами найма и сокращения персонала связан с организационной перестройкой и представляет собой *передачу работ подрядчикам*: дешевле и выгоднее передавать некоторые функции или работы третьей стороне. В таком случае собственных сотрудников вытесняют поставщики услуг. Например, многие компании издавна нанимают для организации питания на своих предприятиях специализированные фирмы, поскольку считают, что ARA, Marriott и Guest Services профессионально занимаются этими услугами и выгоднее использовать их. В последнее время идет волна передачи профессиональным подрядчикам таких функций, как управление компьютерными и

телекоммуникационными системами, юридическое обслуживание, связи с общественностью (*public relations*) и даже конструирование и производство второстепенной продукции или компонентов.

Стандартным приемом выделения функций и передачи их исполнения подрядчику является превращение своих бывших работников в поставщиков услуг. Компания сокращает штатную численность персонала, расходы на медицинское и пенсионное обслуживание, а бывшие ее служащие превращаются в подрядчиков и поставщиков услуг.

Сравнительно новым явлением стало массовое использование временных работников. Компании не хотят увеличивать численность штата, а потому привлекают рабочую силу по временным договорам. Выгоды компании понятны — такие работники обходятся дешевле, их легче увольнять и перебрасывать с одного участка работ на другой.

Перестройка компаний, передача отдельных функций подрядчикам и привлечение временных работников — все это изменяет методы управления наймом и сокращением персонала и резко усложняет УЛР. Возникают различные виды и формы занятости, а значит, исчезают единые методы и политика найма и сокращения. Особенно значительны возникающие в новой ситуации правовые проблемы. Если не соблюдать достаточную осторожность в оформлении трудовых отношений с временными работниками, может случиться, что на компанию лягут обязательства по их медицинскому, пенсионному и прочему обеспечению. Когда часть функций передается подрядчикам, компания должна скрупулезно заботиться о выполнении законов, наказывающих за дискриминацию по возрасту, полу или национальности. Иногда возникают обвинения, что в результате перестройки компания избавляется от пожилых, а нанимает вместо них более молодых, по временным договорам и т.п.

В 1990-х гг. наиболее часто обсуждаемой характеристикой УЛР стало *разнообразие*. Прежде всего разнообразие относится к различию работников по возрасту, полу, национальности, сексуальной ориентации, физическому здоровью и расовой принадлежности. Основная идея дискуссий заключалась в том, что в США традиционно привилегированной группой занятых были белые мужчины. С начала 1970-х гг. их привилегированное положение рушится под натиском цветных мужчин, особенно в менеджерских профессиях.

В традиционной семье зарабатывал и приносил домой деньги только один человек, обычно мужчина. Современная пестрота стилей жизни заставила компании переосмыслить свое определение занятости и рабочего места. Например, когда обычными стали семьи, в которых муж и жена работают профессиональными менеджерами, компаниям пришлось пересмотреть свою политику переброски таких сотрудников с одного участка работы на другой. Многие компании пошли на открытие детских садов и домов престарелых. Другим способом решения этой проблемы стало поощрение работы на дому с использованием телекоммуникационного оборудования. Все это совершенно изменило характер УЛР, но давлению разнообразия пришлось подчиниться.

Возникли довольно многочисленные претензии, почему в большинстве крупных корпораций верхние этажи управления заняты преимущественно белыми мужчинами. Насколько справедливы и беспристрастны процессы отбора руководящих работников? Насколько справедливы процедуры найма на работу? Менеджерам по кадрам приходится все в большей степени заботиться о справедливости и беспристрастности процедур найма и освобождения персонала. Некоторые утверждают, что к «управлению разнообразием» следует подходить с этических позиций и что в современном мире компании обязаны заполнять все вакансии наилучшими кандидатами. Управляющие людскими ресурсами обязаны обеспечивать соблюдение требований закона. В ходе интервью с кандидатами на заполнение вакантных должностей некоторые вопросы запрещено задавать. Например, нельзя спрашивать у женщины, намерена ли она завести семью. Запрещены сомнительно дружелюбные высказывания типа «Среди моих лучших друзей есть афро-американцы» (при разговоре белого мужчины с человеком афро-американского происхождения). Компании стремятся поддерживать атмосферу, благоприятную для всех, и обучение тому, как вести себя в условиях растущего разнообразия, превращается в прибыльный бизнес.

## Управление обучением и развитием

Легко догадаться, что, когда так сильно изменяется характер найма и увольнения персонала, профессиональный рост и развитие также подвергаются значительным изменениям. На них оказывают влияние перестройка корпораций, передача отдельных функций подрядчикам и повышение разнообразия.

Начнем с того, что, если число менеджеров среднего звена сокращается, ломается и исчезает сама идея нормального служебного роста для менеджеров низового звена: возможностей роста на всех не хватает. Некоторые компании экспериментируют с «боковым» служебным ростом, когда служащего продвигают (повышают ему зарплату) в соответствии с его знаниями и опытом, но при этом не расширяют его управленческие полномочия.

К тому же многие организации сегодня переходят к бригадным формам организации труда, когда руководителя выбирает сама рабочая группа (команда) или она вовсе обходится без руководителя, оставаясь самоуправляемой. Тогда важной задачей УЛР становится обучение людей тому, как наладить эффективную работу команды. В американской индивидуалистической культуре очень непросто создать нужную атмосферу коллективного самоуправления и организовать эффективную работу таких групп.

В новой производственной ситуации изменяются также формы оценки эффективности. Некоторые компании переходят от традиционного метода оценки (начальник дает оценку подчиненным) к «круговой обратной связи», когда каждого служащего оценивают представители

каждой группы, с которой ему приходится работать и которая на него воздействует. При этом собирают данные об удовлетворенности клиентов, об отношении служащих других подразделений, об отношении со стороны равных по должности, членов группы, руководителей и т.д. В AT&T и многих других компаниях служащие участвуют в оценке достоинств своего руководства. Чтобы эта новая идея управления, при которой начальник является своего рода тренером в команде (см. главу 3), стала эффективной, нужно изменить иерархии таким образом, чтобы справедливость и честность взаимных оценок служили улучшению показателей работы. По мере обострения конкуренции все большее число компаний пытаются превратить аттестационный процесс в действенный инструмент повышения эффективности.

Для решения такого рода задач некоторые компании делают все больший упор на развитие системы профессиональной подготовки и обучения. В компании Motorola, как мы отметили в самом начале этой главы, есть свой университет. Компания утверждает, что на каждый доллар, вложенный ею в обучение персонала, она получает отдачу в размере 30 дол. Motorola использует образование как стратегический инструмент для управления процессами найма и высвобождения персонала, а также для повышения профессионального уровня работающих. Например, когда возникает вопрос об увольнении, человеку сначала предлагают возможность переобучения. Компания считает, что дополнительные расходы на обучение более чем окупаются атмосферой лояльности и доверия, а плюс к этому компания получает работника, ориентированного на эффективность и вживание в культуру организации. Такая политика УЛР является надежной опорой стратегии доминирования на главных рынках, которое определяется преимуществами профессионализма и технологии. Когда происходит сдвиг к новым главным рынкам, компания может использовать умение своих работников учиться и переучиваться, так что ей достаточно просто переориентировать базовые ресурсы в новом направлении.

Motorola — это пример крупной компании, применившей систему подготовки и образования для решения кадровых задач, но схожий подход используют порой и куда более скромные по размеру фирмы. Примером можно взять производителя колбас из штата Висконсин — компанию Johnsonville Sausage, которая, по словам ее владельца Ральфа Стайера, стремится обеспечивать развитие профессиональных навыков каждого из своих работников. В этой компании сотрудников премируют за успехи в учебе, и они получают прибавку к зарплате за овладение методами финансового или производственного планирования или за успешный опыт руководства группой. Они изучают основы экономики и знакомятся с условиями отраслевой конкуренции. Для данной фирмы характерна атмосфера непрерывного совершенствования — как в отношении выпускаемых ею колбас, так и в отношении производящих колбасы работников.

Компании Lockheed Martin, Freddie Mac, Bell Atlantic, Bethlehem Steel и некоторые другие делают упор на практическое обучение, или



учебу на ходу. Администраторов посылают учиться в Дарденскую школу бизнеса Университета Вирджинии, где они не только знакомятся с новейшими практическими и теоретическими достижениями науки управления, но и применяют полученные знания в работе над проектами, имеющими стратегическое значение для их компаний. Здесь налицо принципиально новый подход к работе с кадрами: тесное переплетение процессов учебы и работы над проектами.

## Управление процессами вознаграждения и продвижения по службе

Традиционно величину оплаты труда устанавливали так, чтобы примерно поровну платить за работу, равную по сложности и напряженности. Идея профессора Эдварда Лоулера заключается в том, что компании всё в большей степени привязывают размер оплаты к результатам труда и конкурентным условиям. Он называет это переходом к «стратегической системе оплаты»<sup>4</sup>.

При этом вознаграждение за труд состоит из *базовой оплаты*, определяемой условиями рынка труда, и *стимулирующей оплаты*, которая привязана к результатам личного труда или к результатам, полученным организацией. Премияльная система дает менеджерам возможность поощрять работников за достижение важных для организации целей — эффективной групповой работы и качественного обслуживания потребителей. При этом все служащие, а не только руководители компании, вознаграждаемые крупными опционами на акции, оказываются заинтересованными в успехе своей фирмы.

Все большее число компаний используют *гибкие схемы* оплаты труда, когда часть заработка выдается, так сказать, натурой. При этом каждый работник сам определяет, какую часть вознаграждения он желает получить в виде оплаченных компанией благ или услуг. Например, одному выгодно, чтобы компания из доналоговой суммы заработка оплачивала детский сад и медицинское обслуживание. Другой может предпочесть более дорогой полис страхования от несчастных случаев. Основная идея заключается в том, что система оплаты труда должна не только отвечать личным запросам работников, но и стимулировать усилия, обеспечивающие успех компании в целом.

В компании General Electric высшее руководство использует стимулирующее вознаграждение в виде опционов на акции. Менеджеры всех уровней получают опционы, если эффективность работы их подразделений достигает плановых показателей. Джек Уэлч, председатель Совета директоров General Electric, считает эту систему разумной, потому что сотрудники, не получившие опционов, вынуждены требовать от своего начальства объяснений, почему их обошли. Он полагает, что такая прямота и беспристрастие способствуют успеху компании<sup>5</sup>.

Другой подход использует компания Wal-Mart. Каждому служащему после короткого испытательного срока предлагают стать совладельцем

компании. Всем — от старших менеджеров до кассиров в универмагах — дают возможность приобрести акции компании. Плюс к этому используют участие в прибылях, стимулирующие премии и другие приемы, которые создают всеобщую заинтересованность «совладельцев» в успехе фирмы. Руководители Wal-Mart поддерживают атмосферу открытости. Практику регулярного посещения торговых площадок и прямого общения со служащими ввел еще основатель компании «мистер Сэм» Уолтон, и его наследники поддерживают традицию. Система оплаты труда нацелена на укрепление у служащих чувства собственника, и это обеспечивает компании успех и процветание.

## Управление организационным климатом

В общем, в сегодняшнем бурном мире управление людскими ресурсами должно создавать атмосферу, поощряющую рост эффективности. Организационный климат, естественно, не является независимой переменной, значениями которой можно манипулировать. Ключевая идея в том, что все организационные процессы и процедуры — от скрупулезного выполнения законов до новых стратегических инициатив — должны быть направлены к общей цели — к созданию атмосферы, благоприятной для непрерывного улучшения результатов деятельности.

Профессора Джеймс Хескетт и Леонард Шлезингер в течение ряда лет изучали организации, известные своей высокой эффективностью<sup>6</sup>. Управление такого рода организациями, к числу которых относятся, скажем, компании Wal-Mart, Taco Bell, Southwest Airlines и ServiceMaster, предполагает, что все высшее руководство компании, включая ее генерального директора, непосредственно участвует в процессе УЛР. Культура высокой эффективности обычно опирается на общие для всех уровней организации цели и ценности. Поскольку для каждого человека ценности важны сами по себе, служащие готовы на многое для их реализации, особенно если им предоставляют нужные для выполнения работы ресурсы и полномочия.

Руководство такого рода компаний принимает самое активное участие в процессах найма и высвобождения персонала, потому что для них это важнейшие решения, непосредственно определяющие возможности развития. Не будет большим преувеличением сказать, что в таких фирмах сама атмосфера втягивает и удерживает одних работников и выталкивает других. Обучению и развитию персонала способствует внушаемое им чувство гордости самими собой и тем, что они делают, но без обычно сопутствующей этим чувствам заносчивости и самонадеянности. Для развития чувства гордости руководители должны неустанно подчеркивать и распространять базовые ценности корпоративной культуры, поддерживая при этом критерии эффективности и производительности на максимальном уровне.

Эффективные организации вознаграждают и большие, и малые достижения персонала. Их генеральные директора заботятся о том, чтобы

каждое достижение было оценено и чтобы все в компании знали о лучших работников.

К тому же менеджеры по кадрам в таких компаниях тратят немало времени и энергии на то, чтобы собирать и пропагандировать новаторские методы кадровой работы. Во врезке «Восемь лучших подходов к управлению людскими ресурсами» перечислены передовые подходы, выявленные в результате обследования 110 компаний. Ученые пришли к выводу, что правильная постановка УЛР является важнейшим компонентом финансового успеха компаний.

Некоторые организации, такие как компания Legent в период, когда ею руководил прежний генеральный директор Джереми Сид, пошли еще дальше в этом направлении и построили то, что стали называть моделью «радость труда». В этой модели проводят различие между *наслаждением* и *удовлетворением*. Процесс труда приносит работникам не только удовлетворение, но и радость — они наслаждаются трудом. Идея заключается в том, что радостный труд доставит радость клиентам, которая, к радости акционеров, обернется ростом доходов и, к радости работников, ростом реинвестиций. Самоотверженные и преданные делу

### Восемь лучших подходов к управлению людскими ресурсами

- *Ценности*: постоянное акцентирование высокой ценности всего, что приходится делать компании. Следует обращать внимание людей на взаимосвязанность и взаимообусловленность человеческих и финансовых ценностей.
- *Преданность*: преданность долговременной базовой стратегии. Люди должны заниматься созданием долговременной организации, меняя по мере необходимости методы, но избегая соблазна увлечься фантазиями и причудами.
- *Культура*: корпоративная культура должна стать неотъемлемым элементом базовой стратегии.
- *Поддержание контактов*: чрезвычайное значение придается поддержанию тесных контактов со всеми заинтересованными группами. Правилom является поддержание двусторонних контактов с использованием всех средств и форм связи для обмена жизненно важной информацией.
- *Партнерские связи*: новые рынки требуют новых приемов и методов организации. К принятию решений, в том числе к разработке и внедрению новых программ, нужно привлекать людей извне.
- *Сотрудничество*: высокий уровень кооперации и сотрудничества. Необходим коллективный подход к решению задач по исследованию проблем, разработке и внедрению новых программ.
- *Инновации и риск*: внедрение инноваций считается жизненно необходимым. Существует готовность отказываться от уже имеющихся систем и структур в пользу совершенно новых. При этом люди должны быть готовы учиться на собственных неудачах.
- *Конкурентный напор*: постоянное стремление к совершенствованию. Нужно обзаводиться системами и процессами, обеспечивающими поиск и освоение идей из любых источников.

работники пойдут на всё, чтобы выполнить пожелания клиентов, а в результате последние будут вновь и вновь приобретать производимые компанией товары и услуги. В этой модели радость труда оказывается непосредственным источником финансового успеха.

В таких компаниях при создании высокоэффективных рабочих мест руководствуются идеей, что люди приходят сюда не только для того, чтобы отработать свое время. Они увлечены тем, что делают, и поэтому отношения в рабочих коллективах играют важную роль в их жизни. Здесь работа перестает быть чем-то занудным и начинает походить на игру. Она наполнена чувствами радости, энтузиазма и удовольствия. В новом столетии при решении кадровых задач будут уделять больше внимания процессам творчества и созидания. Творческий подход к решению административных задач станет жизненно важным компонентом успеха компаний.

## Оценка эффективности системы управления людскими ресурсами

Как оценить, в какой степени система УЛР адекватна той важнейшей стратегической роли, о которой мы говорили? Единая формула оценки отсутствует, но есть ряд критериев. Прежде всего обратимся к практике ведения бизнеса. В таблице 12.1 перечислены несколько принципов эффективного управления людскими ресурсами, которые были сформулированы Клиффордом Эрлихом, старшим вице-президентом по кадровой работе в компании Marriott International.

Во-вторых, нужно использовать опыт исследователей, которые тщательно изучили немалое число компаний и разные подходы к организации УЛР. Представляются ценными результаты, полученные профессором Майклом Биром и его коллегами из Гарвардской школы бизнеса,

**Таблица 12.1. Принципы созидания будущего**

- 
1. Стратегия кадровой работы должна быть интегрирована со стратегией бизнеса.
  2. Предметом управления людскими ресурсами являются не программы, а отношения.
  3. Для эффективного управления людскими ресурсами необходимо предвидеть изменения, уметь их использовать и приспосабливаться к ним.
  4. Управление людскими ресурсами должно защищать интересы служащих, но при этом нужно понимать необходимость уравнивания различных факторов деловой жизни, между которыми часто возникают конфликты.
  5. Эффективное управление людскими ресурсами нацелено не на личности, а на проблемы и решения.
  6. Менеджеры по людским ресурсам должны понимать, что их полезность для бизнеса в целом требует непрерывного обучения и накопления передового опыта.
-

которые предложили четыре критерия успешного управления людскими ресурсами.

Первый критерий — *компетентность*. Кадровая работа эффективна, если есть люди, умеющие ее делать. В сегодняшнем мире компетентность — это прежде всего способность работника приспосабливаться к переменам. Поэтому необходимыми элементами компетентности являются гибкость и адаптируемость.

Следующие два критерия — *преданность* и *гармония*. Кадровая работа эффективна, если служащие преданы компании и ее целям. Преданность возникает, когда имеется гармония между целями компании и целями служащих. Легче всего обеспечить преданность и гармонию, когда базовые ценности компании созвучны ценностям тех, кто ей служит.

Наконец, кадровая работа должна быть *рентабельной*. В современном мире платить все больше и больше — не решение вопроса. Эффективность УЛР означает низкую текучесть кадров, небольшое число прогулов, крайнюю редкость забастовок и длинную очередь тех, кто мечтает попасть на работу в компанию.

Управление людскими ресурсами — чрезвычайно интересная и важная деятельность. В современном мире успех организации зависит прежде всего от людей. Без хорошо отлаженной системы кадровой работы и творчески работающих менеджеров по кадрам корпорации не удержаться на мировом уровне.

## Рекомендуемая литература

- Beaumont P.B.* Human Resource Management: Key Concepts and Skills. London: Sage Publishers, 1993.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D., Walton R.* Human Resource Management: A General Manager's Perspective. 1<sup>st</sup> ed. New York: Free Press, 1985.
- Harzing A., Van Ruysseveldt J.* International Human Resource Management. London: Sage Publishers, 1995.
- Human Resource Management, The Society of Human Resource Management and John Wiley & Sons.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P.* Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Chicago: Irwin, 1997.

## Глава 13

# Стратегия: определение конкурентных преимуществ и их развитие

Главной целью компании является получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Чтобы прибыльность вложений была *выше*, чем у конкурентов, конкурентное преимущество над ними должно быть устойчивым; иными словами, качество предоставляемых потребителям товаров и услуг должно быть выше. Чтобы прибыльность стала *устойчивой*, нужно вкладывать в развитие производственных возможностей, обеспечивающих сохранение конкурентного превосходства на будущее. *Стратегия*, таким образом, зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей, которые обеспечивают устойчивое превосходство в этом изменчивом мире<sup>1</sup>.

Стратегия, в сущности, — это определение того, как фирма участвует в конкуренции (см. врезку «Что такое стратегия?»). Стратегия создает отраслевые позиции фирмы и обеспечивает внутреннюю согласованность ее политики, нацеленной на достижение этих позиций. Стратегия — это не детальный план, описывающий, что именно будет делать компания. Стратегия определяет направление развития и фиксирует то, чего именно компания *не будет* делать.

В процессе разработки стратегии возникает представление о том, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. Задача стратегического планирования — дать менеджерам новое видение реальности, имеющихся опасностей и возможностей, выработать новое понима-

### Что такое стратегия?

Майкл Э. Портер считает, что стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных направлений деятельности:

- Стратегия — это создание уникальной и выгодной позиции, включающей ряд направлений деятельности.
- Стратегия — это отказ от некоторых видов деятельности. Стратегия определяется решениями о том, чего компания делать не намерена.
- Стратегия — это согласование выбранных направлений деятельности.

Источник: Porter M. E. What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November—December, p.62.

### Три уровня стратегии: корпоративная, конкурентная, функциональная

Стратегию компании можно рассматривать на трех уровнях: корпоративная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса; конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса; функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса. Данная глава посвящена рассмотрению конкурентной стратегии. Функциональные стратегии обсуждались в главах 7, 8 и 9.

- *Корпоративная стратегия* — это определение ценностей фирмы, находящихся выражение в финансовых и других целях. Она покоится на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях фирма намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. Корпоративная стратегия устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса, и в силу этого возникает ясность, что следует делать, а от чего нужно отказаться.
- *Конкурентная стратегия* определяет то, как компания намерена конкурировать в определенной отрасли. Конкурентная стратегия заключается в том, каким образом компания создает себе выгодное положение в отрасли. Сюда входит определение (явное или неявное) группы потребителей, на которых нацелена компания, и методов продвижения к ним товаров и услуг. Но конкурентная стратегия есть нечто большее, чем видение потребителей и методов маркетинга. Это также комбинация определенных видов деятельности и процессов, которые позволят фирме привлечь и удержать намеченную группу клиентов. Таким образом, стратегия предполагает и согласование различных направлений деятельности компании, благодаря которому все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ компании на рынке.
- *Функциональные стратегии* — маркетинговая стратегия, финансовая, производственная, технологическая и стратегия исследований и разработок — усиливают конкурентную стратегию компании и определяют виды деятельности и процессы, позволяющие извлекать из них пользу. Подробное описание и анализ функциональных стратегий помогают выяснить, как и в какой степени они соответствуют конкурентной, и дают возможность сосредоточиться на координации различных функций.

ние существенных факторов конкуренции. Во врезке «Три уровня стратегии: корпоративная, конкурентная, функциональная» дано определение этих трех уровней.

## Процесс развития стратегии

Планы не стоят ничего; планирование — бесценно.

*Дуайт Дэвид Эйзенхауэр*

На практике используют разные подходы к развитию стратегий, такие как схемы анализа отраслевой прибыльности, конкурентное позиционирование, выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработка сценариев будущего развития<sup>2</sup>. Каждый из этих подходов помогает в осмыслении критически важных вопросов, но ни один не дает ответа. Ответы порождаются процессом анализа и возникают как прозрения. Эффективное использование любого из подходов представляет собой искусство, так что разные менеджеры неизбежно будут предпочитать работать с одними подходами и избегать других.

Подход можно представить себе в виде ящика. Если забраться в него и закрыть крышку, он закроет от вас горизонты, но, если влезть на него, вы увидите намного дальше. Ценность любого подхода во многом зависит от того, кто и как его использует. Не стоит всерьез воспринимать заявления тех, кто говорит, что тот или иной подход бесполезен. Это высказывание может означать, что его автор либо не умеет извлечь пользу из него, либо предпочитает что-то другое. Бесполезен любой принцип, если его используют для подтверждения застывших убеждений. Всегда нужно стремиться к новому пониманию, к развитию новых перспектив и идей.

Осторожность не помешает и при столкновении с новейшими модными подходами к осмыслению стратегий. Они могут оказаться весьма полезными, но есть опасность, что модная идея приведет к тому, что все соперники выберут схожий стиль конкуренции и забудут о необходимости держаться собственного стиля. Сущность конкурентного превосходства заключается в том, чтобы конкурировать *иначе* — быть нацеленным на особые группы потребителей, использовать уникальные методы производства, маркетинга и пр.

Завершенный процесс развития стратегии включает творческое использование нескольких приемов анализа. В таблице 13.1 представлены

**Таблица 13.1. Семь этапов развития стратегии**

- 
1. Отраслевой анализ — прибыльность сегодня и завтра.
  2. Позиционирование — источник конкурентного превосходства.
  3. Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее.
  4. Анализ положения компании — оценка ее относительной силы и устойчивости.
  5. Анализ возможностей — обзор новых групп потребителей и направлений развития.
  6. Оценка будущих возможностей.
  7. Выбор стратегии — позиционирование, отсеменение вариантов, согласование выбранных направлений.
-



семь этапов процесса, покрывающие критически важные вопросы развития стратегии.

### 1-й этап. Отраслевой анализ — прибыльность сегодня и завтра

Одно из основных прозрений конкурентной стратегии заключается в том, что в разных отраслях средняя прибыльность неодинакова. В конце 1980-х и начале 1990-х гг. средняя прибыльность инвестиций в фармацевтической промышленности составляла примерно 25%, а в грузовых автоперевозках — не более 5%. Причиной различия средних величин являются структурные отраслевые различия. Но в любой отрасли для компании главное — достичь результатов выше средних, иметь прибыльность более высокую, чем у конкурентов<sup>2</sup>.

Отраслевой анализ важен по нескольким причинам.

- Во-первых, успех компании измеряется *относительной величиной ее доходности*. В начале 1990-х гг. 15% прибыльности в грузовых автоперевозках было замечательным успехом, а в фармацевтике — признаком крайне низкой эффективности.
- Во-вторых, отраслевой анализ дает менеджерам понимание *факторов прибыльности* и того, как они могут измениться в будущем. Обычно анализируют только текущие факторы прибыльности, а это ошибка. Намного полезнее подвергнуть анализу и возможные в будущем изменения, и их влияние на стратегию компании.
- В-третьих, различные отраслевые сегменты могут обладать неодинаковой средней прибыльностью. Отраслевой анализ помогает выделить *привлекательные и непривлекательные сегменты*.
- В-четвертых, не следует переоценивать смысл текущих показателей средней отраслевой прибыльности. Иногда компании обладают существенным потенциалом *улучшения структуры отрасли* или предотвращения дальнейшего ее ухудшения. Этот потенциал может относиться к отрасли в целом или к определенному отраслевому сегменту.
- И наконец, отраслевой анализ служит хорошей первичной *проверкой адекватности нового стратегического подхода*. Нередко бывает так, что примеры, которыми доказывают действенность самых модных стратегических подходов, удается объяснить различиями в среднеотраслевой прибыльности, что проливает дополнительный свет на новинки стратегической мысли.

### Факторы отраслевой прибыльности

При анализе отраслевой прибыльности (или привлекательности) можно учитывать следующие факторы: 1) влияние покупателей, 2) влияние поставщиков, 3) конкуренцию, 4) возможность обращения потребителей к субститутам (заменителям) и 5) опасность появления новых конкурентов<sup>3</sup> (см. рис. 13.1).

Оценивая силу каждого из пяти факторов, можно понять структуру среднеотраслевой прибыльности и прогнозировать ее изменения. Так, например, высокую среднюю прибыльность фармацевтической промышленности в 1980-х и начале 1990-х гг. удалось объяснить структурой отрасли. Влияние покупателей было невелико, потому что пациенты покупают лекарства, не глядя на цены. Соответственно и доктора прописывают лекарства, не заботясь о том, сколько за них заплатит пациент. Возможность обращения к субститутам оставалась небольшой, потому что перспектива обойтись вовсе без лечения или найти другие методы поправить здоровье была малопривлекательна по сравнению с использованием эффективных лекарств. Влияние поставщиков также не сказывалось, потому что нужные ингредиенты имелись на рынке в изобилии. Острота конкуренции ограничивалась тем, что каждая фармацевтическая компания работала в своей нише, защищаясь от конкуренции патентами. Опасность появления новых конкурентов практически устранялась не только патентной защитой, но и сложностью получения разрешений на производство новых лекарств, а также трудностью создания эффективной сети сбыта. Даже биотехнологические компании, сумевшие разработать новый лекарственный препарат, нуждались в помощи крупных фармацевтических фирм для организации производства, маркетинга и сбыта.

В отрасли грузовых автоперевозок, напротив, приходилось иметь дело с крупными влиятельными покупателями, чувствительными к изменению цен и способными легко переключаться на других перевозчиков. Поставщиками этих услуг являлись крупные компании — производители грузовиков и водители-дальнобойщики, объединенные в мощные профсоюзы. Перевозки грузов по железным дорогам и по воздуху представляли собой весьма реальные субституты. Конкуренция была весьма ожесточенной из-за множества соперников. Для входа на отраслевой рынок достаточно было взять в аренду грузовик, хотя при этом не приходилось рассчитывать на значительную прибыль.

В общем, для отраслевого анализа нужна информация, представленная на рисунке 13.1. В примерах с фармацевтической промышленностью и грузовыми автоперевозками все просто и ясно, но так бывает далеко не всегда. Нередко случается, что одни факторы благоприятны, а другие — нет, так что для получения общей картины приходится делать количественную оценку факторов и взвешивать их соотношение. Иногда удается получить данные о прибыльности отдельных отраслевых компаний и на основании этих данных оценить среднюю прибыльность отрасли в целом.

Но важно не останавливать анализ после получения оценок текущей среднеотраслевой прибыльности. Главное в анализе — прогноз и оценка тенденций. Необходимо рассмотреть действующие тенденции и возможные изменения, чтобы проанализировать, как они могут повлиять на будущую прибыльность. Если, к примеру, в настоящее время влияние поставщиков и покупателей незначительно, но быстро растет, можно

**Рисунок 13.1. Пять факторов, определяющих величину отраслевой прибыльности**



Источник: Porter M E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1985. Воспроизводится с разрешения The Free Press, подразделения издательства Simon & Schuster. © 1985 by Michael E Porter.

ожидать, что в будущем отрасль станет менее прибыльной. Соответственно конкуренция будет острее, разве что компания сумеет найти для себя сегмент, малодоступный для конкурентов.

Фармацевтическая промышленность является примером отрасли, пребывающей в процессе структурных изменений. Покупатели консолидируются, и их влияние растет. Крупные государственные агентства и клиники проявляют чувствительность к цене лекарств, которую не могли себе позволить частные пациенты. На рынках основных лекарственных препаратов все больше производителей, и это ведет к обострению конкуренции. На рынках субститутов многое может быть куплено без посредников, что повышает вероятность обращения к лекарствам-заменителям. Возрастает возможность укрепления в отрасли биотехнологических компаний. Некоторые из них сумели даже создать собственные каналы маркетинга и сбыта.

Анализ отдельных отраслевых рынков может быть использован для выявления сегментов, наиболее прибыльных сегодня или в будущем. Патентованные лекарства, например, намного прибыльнее, чем лекарственные препараты массового спроса. Анализ перспектив развития отрасли может помочь в выявлении отраслевых сегментов, в которых следует ожидать существенного снижения прибыльности.

Анализ будущей структуры отрасли — непростое дело, поскольку трудно предсказывать еще не наступившие изменения. Зрелые компании часто попадают в ловушку здравого смысла и банальных представлений о будущем, что мешает им различать проблемы и возможности, создаваемые грядущими переменами. Пытаясь размышлять о будущем отрасли, полезно отбрасывать общепринятые догмы. Неплохо задаться вопросом — а чего ожидают от будущего конкуренты? Какие технологии могут вытеснить ныне действующие? Какие факторы могут способствовать реализации наименее вероятных сценариев будущего? При таком подходе отраслевой анализ оказывается мощным инструментом выработки жизнеспособных стратегий развития.

## **2-й этап. Позиционирование — источник конкурентного превосходства**

Анализ позиционирования должен ответить на вопрос, почему прибыльность некоторых компаний выше, чем в среднем по отрасли. Более высокая прибыльность предполагает, что компания обладает устойчивым конкурентным преимуществом и вкладывает средства в развитие производственных возможностей, которые позволят ей сохранить это преимущество в будущем.

В своей основе конкурентное превосходство имеет источником повышенную ценность продукции или услуг для потребителей. В данном контексте *ценность* — это то, что управляет действиями потребителя (покупателя). Более высокая ценность товара проявляется или в более дешевой цене изделий стандартного качества, или в больших — с точки зрения потребителя — достоинствах товара. Как принято говорить, даже

Рисунок 13.2. Виды конкурентных преимуществ



Источник: Porter M E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985. Воспроизводится с разрешения The Free Press, подразделения издательства Simon & Schuster. © 1985 by Michael E. Porter.

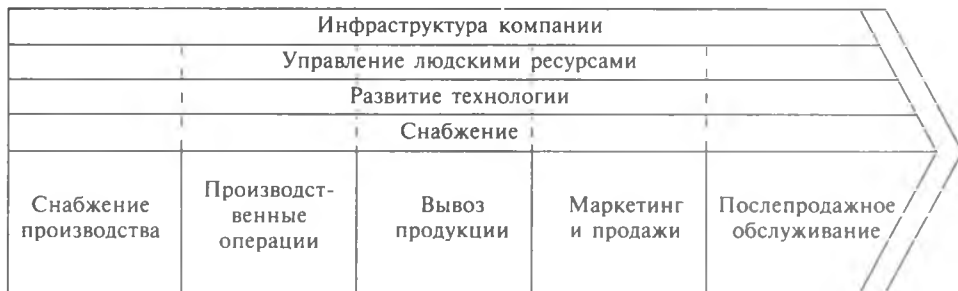
если некачественный товар стоит недорого, он все равно ничего не стоит. Точно так же слишком высокая цена может сделать превосходную продукцию в буквальном смысле слова непригодной.

Известны два фактора, повышающие ценность товаров и услуг для потребителей, — *дифференциация качества* и *низкая себестоимость* (см. рис. 13.2). В обоих случаях источником конкурентного преимущества является то, что компания может предложить потребителям нечто более ценное, чем конкуренты. Дополнительная ценность продукции возникает благодаря тем особенностям производственных процессов, которые усиливают или подчеркивают потребительские достоинства товара.

Для анализа позиционирования часто используют диаграммы типа «стоимостная цепочка» (см. рис. 13.3) или «производственная схема», на которых изображают все виды деятельности и процессов, осуществляемых компанией, — от снабжения производства сырьем и материалами до послепродажного обслуживания, исследований и разработок, административных расходов и т.п. Эти диаграммы облегчают анализ того, каким образом каждый из осуществляемых фирмой видов деятельности и процессов влияет на величину себестоимости и на дифференциацию продукции по качеству. Их можно также использовать для выявления важных промежуточных процессов, в которых необходима кооперация, скажем, с поставщиками.

Конкуренция все чаще принимает форму соперничества между кооперационными сетями (союзами производителей, поставщиков и сбытовых организаций), которым противостоят другие компании или сети<sup>4</sup>. Особенности действий компании, обеспечивающие повышение ценнос-

Рисунок 13.3. Стоимостная цепочка



Источник: Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985. Воспроизводится с разрешения The Free Press, подразделения издательства Simon & Schuster. © 1985 by Michael E.Porter.

ти ее продукции для потребителей, могут заключаться в том, как она налаживает связи с другими компаниями, образующими сеть, или как она организует собственную деятельность. При этом недооценивается потенциальная возможность понизить — за счет координации действий в сети — общие издержки для потребителей или умножить такие дополнительные компоненты поставляемых потребителям благ, как улучшение обслуживания или уменьшение срока выполнения заказов. Чем хлопотать об увеличении прибыли за счет покупателей и поставщиков, входящих в кооперационную сеть, стоило бы позаботиться о том, чтобы общими усилиями повышать полезность продукции для потребителя. Взаимоотношения в сети нужно выстраивать и управлять ими таким образом, чтобы прибыль каждого участника возрастала по мере реализации общих стратегических целей. Взаимосвязи при этом бывают крайне сложными, потому что фирмы могут сотрудничать в одних видах деятельности и конкурировать в других.

#### **Ценовое лидерство: равное качество по более низким ценам**

Источником ценового лидерства компании является то, что некоторые виды деятельности и процессы выполняются с меньшими издержками, чем у ее конкурентов. При этом речь не идет об ухудшении качества продукции или услуг. Напротив, качество должно быть таким же или даже более высоким, чем у конкурентов. Более высокие доходы, чем в среднем по отрасли, являются результатом того, что продукция равного качества продается по таким же ценам, как у конкурентов, но с большей прибылью (как на рис. 13.2) или с той же прибылью, но по более низким ценам, что обеспечивается ростом объема продаж. Иногда ценовое преимущество достигается благодаря тому, что товар по более низкой цене предлагается определенной группе потребителей, которые согласны на отсутствие у него некоторых свойств или характеристик. Поскольку для данной группы потребителей эти свойства товара не важны, они воспринимают более дешевую продук-

цию как продукцию равного качества и очень рады своему ценовому выигрышу.

Блестящим примером ценового лидерства является компания Crown Cork & Seal (металлические контейнеры), отличающаяся редкостной целеустремленностью. Подход компании к экономии расходов — «никаких отходов, ничего бесполезного» — предполагает неустанное внимание к деталям. Стоит взглянуть на керамическое покрытие полов и на металлические рабочие столы, чтобы оценить их готовность экономить на всем. Исследовательская программа компании не нацелена на поиск нового, потому что дешевле быстрое воспроизводство технологических достижений других компаний. Но это не значит, что были свернуты все новые направления НИОКР. Когда у клиентов возникают проблемы с линиями производства металлических упаковок, для них проводятся исследования и разработки. Такая отчетливая нацеленность на интересы клиентов создала отношения доверия и лояльности, позволила снизить расходы на маркетинг и нарастить экономию от увеличения масштабов производства. Все это далеко не декорация, а разумный подход к стратегии дешевого производства.

Ценовое лидерство винодельческой компании Gallo Wines покоится на закупках дешевого винограда, особой технологии купажирования, экономичных линиях разлива в бутылки и системе сбыта через супермаркеты. Может показаться, что общенациональная рекламная компания — слишком дорогое удовольствие для стратегии ценового лидерства, но в данном случае такой размах рекламы усиливает ценовые преимущества массового производства вина, сбываемого через супермаркеты.

### *Дифференциация: превосходное качество по повышенной цене*

Политика дифференциации товаров и услуг заключается в обеспечении такого качества, за которое потребители готовы платить более высокую цену. Дифференциация — это нечто большее, чем предложение иной или более качественной продукции. Ключ к успеху в том, чтобы прирост цены от увеличения качества был больше, чем расходы на достижение дополнительного качества. Есть смысл сокращать все возможные расходы, если только эти сокращения не вредят тем дополнительным достоинствам продукции, за которые покупатели платят надбавку к средней рыночной цене. Результатом оказывается более дорогая продукция или услуга, которая тем не менее выгодна потребителям, высоко ценящим такие дополнительные качества, как надежность, удобство в пользовании и др. Отсюда следует, что дифференциация зачастую предполагает выбор определенной группы потребителей и отказ от всех других групп, для которых не важны особенности продукции или услуг, существенные для целевой группы.

Продуманная и правильно осуществляемая политика дифференциации проявляется во многих процессах, которые фирма выполняет иначе, чем ее конкуренты. Компания Sony, например, достигает дифферен-

циации в производстве высококачественной электроники за счет обширных исследовательских работ в области новых потребительских свойств продукции, минимизации производственного брака, развития фирменной сети сбыта и послепродажного обслуживания. Все эти виды деятельности требуют дополнительных расходов, которые и позволяют достичь качества, отличающего продукцию компании Sony. А снижения себестоимости компания добивается за счет массового производства и жесткой экономии расходов.

### *Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества*

В центре дискуссий о конкурентном превосходстве зачастую оказывается оценка качества и достоинств продукции потребителями, но компаниям важно знать собственные источники этих преимуществ. Нужно уметь выделять те процессы и виды деятельности, которые способствуют снижению себестоимости или повышению неценовых достоинств продукции. Именно здесь вступают в игру функциональные стратегии. Необходимо не только добиваться совершенства в каждой отдельной функциональной области деятельности, но и обеспечивать правильную координацию и согласованность функций, избегая внутренних потерь. Роль стратегии заключается как раз в обеспечении согласованности между функциональными видами деятельности и их координации ради достижения единой для всей компании цели.

Общей ловушкой для стратегий дешевого производства и повышенного качества является неспособность разобраться в действительной структуре расходов. Полезно рассмотреть расходы по каждой функции компании (включая как работу сборочных линий, так и вспомогательные операции) и сопоставить их с аналогичными издержками конкурентов. По результатам анализа нужно принимать решения о дальнейшем сокращении расходов или о наращивании важных для потребителей неценовых достоинств продукции. Тщательное обдумывание того, как, когда и почему потребители используют товар или услугу, зачастую помогает найти дополнительные, прежде неочевидные способы совершенствования продукта. Приведенные в таблице 13.2 списки факторов снижения себестоимости и дифференциации качества могут подсказать новые идеи.

### **3-й этап. Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее**

Здравый смысл подсказывает, что прежде, чем ввязываться в конкуренцию, следует изучить своих конкурентов, но этим правилом часто пренебрегают.

- Фирма Clorox должна была предвидеть, что стоит выпустить на рынок моющее средство с отбеливающим эффектом, как компания Procter & Gamble быстро и без труда наладит производство аналогичной про-



**Таблица 13.2. Факторы снижения себестоимости и дифференциации качества**

| Факторы снижения себестоимости                    | Факторы дифференциации качества          |                                 |
|---|--|---------------------------------|
| Масштабы производства                             | <i>Факторы, связанные с продукцией</i>   |                                 |
| Выяснение источников снижения затрат              |  |                                 |
| Загрузка мощностей                                | Качество                                 |                                 |
| Кооперация с партнерами по цепи снабжения и сбыта | Разнообразие                             |                                 |
| Взаимосвязи с другими компаниями                  | Послепродажное обслуживание              |                                 |
| Степень интеграции                                | Оперативность и своевременность поставок |                                 |
| Снижение потерь времени                           | <i>Символы высокого качества</i>         |                                 |
| Местонахождение компании                          |  | Репутация или образ компании    |
| Институциональные факторы                         |  | Совокупный объем рекламирования |
|   | Внешний вид продукции                    |                                 |
|   | Цена                                     |                                 |

Источник: Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985. Воспроизводится с разрешения The Free Press, подразделения издательства Simon & Schuster. © 1985 by Michael E. Porter.

дукции, но не стала даже оценивать эту перспективу, когда в 1988 г. вышла на рынок моющих средств. Фирма Clorox должна была понимать, что мощь компании Procter & Gamble и сила марки Tide не дадут ей развернуться на рынке отбеливателей, но все произошло именно так, что оказалось неприятной неожиданностью.

- Компания Epson могла бы с легкостью предвидеть, что, предложив рынку в 1989 г. дешевый лазерный принтер, она ускорит сокращение спроса на матричные принтеры. Но компания, видимо, рассчитывала, что потребители из любви к марке Epson будут раскупать всю ее продукцию. Компания не сумела предсказать, что фирма Hewlett-Packard — лидер в производстве лазерных принтеров — ответит на появление конкуренции снижением цен. Результатом для Epson оказались ускоренное сворачивание рынка матричных принтеров и быстрый рост продаж лазерных принтеров производства Hewlett-Packard.

Такие истории случаются сплошь и рядом, и мораль их очень проста: при разработке стратегии следует думать как о вероятной реакции конкурентов, так и об их возможных стратегических инициативах. Нельзя тешить себя иллюзиями, будто конкуренты охвачены спячкой. Напротив, следует исходить из того, что они предельно активны и деятельны. Чтобы избежать неприятных и легкопредсказуемых сюрпризов, нужно любую ситуацию оценивать с точки зрения своих конкурентов.

Анализ деятельности конкурентов может дать возможность влиять на их решения. Менеджеры должны использовать стратегический анализ не только для прояснения ситуации, но и для поиска методов изменения будущего. Все это позволяет по-новому увидеть собственный бизнес и собственные источники конкурентного превосходства.

### *Что подлежит учету при анализе деятельности конкурентов*

Инициативы и ответные действия конкурентов, как правило, соответствуют заявленным ими целям, их прошлым намерениям, их сильным и слабым возможностям и публичным высказываниям их руководства. Поэтому для проведения анализа каждого из конкурентов следует рассмотреть и оценить:

- действующую стратегию (рыночную позицию и источники конкурентного преимущества);
- руководство (недавние или предстоящие изменения);
- возможности (ценовой диапазон, отличительные характеристики продукции, эксклюзивные связи, патенты и др.);
- цели на будущее (что, когда и почему);
- гипотезы (представления о будущем рынка и о конкурентах);
- ставки в игре (экономические, стратегические и эмоциональные);
- сигналы, посылаемые ими другим компаниям.

По данным открытых публикаций, по комментариям поставщиков и клиентов можно составить поразительно ясную и полную картину намерений конкурентов. Единственная хитрость в том, что нужно построить профиль конкурента, а не погрязнуть в сборе данных, подтверждающих ваши собственные гипотезы. После того как вы определите, что именно собираетесь предпринимать для победы в конкуренции, нужно оценить свои решения (см. табл. 13.3).

#### **4-й этап. Анализ положения компании — оценка ее относительной силы и устойчивости**

Оценка конкурентных позиций фирмы в отрасли объединяет результаты анализа отрасли, положения фирмы и ее конкурентов. При этом важно отчетливо определить текущее положение компании в отрасли, имея в виду как ее финансовые результаты, так и стратегию. Результаты, полученные на предыдущих этапах стратегического анализа, могут дать новое понимание силы и слабости компании относительно других участников отраслевого рынка.

Поскольку существует явная тенденция к образованию сетей фирм, может потребоваться оценка относительных позиций их участников. Следующий шаг — анализ кооперативных действий — нужен, чтобы понять, как можно с помощью совместных усилий, таких как более тесное сотрудничество, обмен информацией или изменение процессов, скорректировать слабости сети и достичь улучшения координации или сокращения расходов.

Очень важно на этой стадии анализа выйти за рамки того, что есть, и рассмотреть будущую устойчивость конкурентных преимуществ фирмы (или сети). Никакой оглушительный успех не гарантирует будущего. Полным-полно примеров того, как оказываются уязвимыми самые беспор-

**Таблица 13.3. Динамика конкурентной борьбы:  
удачные ходы и слабые тактические решения**

| Удачные ходы  | Слабые тактические решения  |
|---|---|
| Конкурентам трудно их повторить:<br>— их компании это обойдется дороже  | Просто увеличить расходы на рекламу:<br>— легко повторить<br>— не произведет впечатления на конкурентов   |
| Использование возможностей<br>вашей компании  | Снижение цен компанией с высокой себестоимостью продукции:<br>— дает преимущество конкурентам с низкой себестоимостью продукции<br>— обостряет соперничество, провоцирует войну цен |
| Укрепление или сохранение отраслевой структуры  | Ломка отраслевой структуры  |
| Населенность на незанятые позиции<br>Оперевание конкурентов   | Копирование действий конкурентов<br>Попытка влиять на конкурентов <i>после</i> того, как они приняли решение:<br>— провоцирует конкурентов<br>— порождает эмоциональную реакцию     |
| Адекватный ответ (око за око)<br>Подача ясного сигнала<br>Определенное и убедительное решение, которое:<br>— трудно отменить<br>— выглядит убедительно для всех |   |

ные отраслевые лидеры: Fairchild в полупроводниках, Kodak в производстве фото- и киноплёнки, Caterpillar в производстве землеройной техники. Со временем новая продукция и услуги становятся распространенными и привычными, они легко воспроизводятся или относительно обесцениваются новейшими изобретениями. Без инвестиций и модернизации прибыльность компании непременно упадет, потому что ее конкуренты не прекратят вкладывать деньги в свое дальнейшее развитие.

Вообще говоря, можно выделить четыре источника угрозы процветанию компании: имитация ее продукции другими компаниями, переключение потребителей на субституты, перехват ее прибыли поставщиками или потребителями продукции и сокращение прибыли из-за роста расходов на заработную плату или перераспределения доходов между партнерами<sup>5</sup>.

### 5-й этап. Анализ возможностей — обзор новых групп потребителей и направлений развития

Изменения, которые часто воспринимаются как угроза прибыльности, являются самым богатым источником новых возможностей. Стратегический анализ помогает компании выявить новые запросы, новых потребителей и заказчиков, новые каналы сбыта, перспективные технологии — в общем, новые конкурентные позиции.

Для выявления таких вариантов развития нужно настроить ум на предпринимательский лад, взглянуть на отраслевые дела глазами постороннего и отбросить общепринятые представления о правилах и приемах конкуренции. Вам необходимо составить как можно более широкий перечень истинно новых стратегий. Они никогда не бывают наглядными и очевидными. С одной стороны, чтобы их найти, нужны вдохновение и прозрение. С другой стороны, вдохновение и прозрение могут дать результат только при основательном знании отрасли, потребителей, конкурентов и потенциальных возможностей собственной компании. Главное — избежать узости и шаблонных представлений о формах конкуренции.

Помните, что стратегические позиции определяют, каким образом фирма создает выгоды для своих клиентов. В сущности, компания должна сосредоточиться на целях и ценностях потребителей. Новые позиции могут возникнуть из новых способов создания потребительских ценностей или обслуживания новых групп потребителей. Отсюда следует, что повторять ходы своих конкурентов или копировать их позиции — это ошибка. Повторяя ходы конкурентов, вы обостряете соперничество, не внося в него ничего нового. К тому же необслуживаемые группы потребителей или незанятые (пустые) стратегические позиции могут таить важные возможности. Новые стратегические позиции возникают в результате выявления новых способов дать потребителям то, что они хотят. Если в роли потребителя оказывается организация, нужно думать и искать, как помочь ей в обслуживании ее собственных клиентов.

#### **6-й этап. Оценка будущих возможностей**

Будущий успех в решающей степени зависит от потенциала компании. Обычно для развертывания новых стратегических позиций нужны дополнительные производственные возможности, которые нельзя создать за один день и которые не так легко ликвидировать, так что инвестиции в них оказываются, по крайней мере частично, необратимыми. Поэтому альтернативные варианты развития следует рассматривать с позиций будущих потребностей в производственных возможностях. Для создания последних нужны инвестиции и изменения производственной деятельности. Цель и направление изменений можно определить достаточно точно, но не более того. Дело в том, что каждое из рассматриваемых стратегических направлений предъявляет свои требования к развитию потенциала компании, поскольку каждый источник конкурентного превосходства нуждается в своей конфигурации производственных возможностей. Для всех вариантов развития нужно оценить взаимоотношение между требуемыми инвестициями и потенциальной отдачей.

Примером тому является стратегия развития производства землеройной техники в компании Komatsu. В 1960-х гг. ей пришлось защищать свои позиции от натиска компании Caterpillar даже на японском рынке. Сначала компания Komatsu добилась повышения качества продукции, затем — существенного сокращения себестоимости и цен. После этого

она занялась освоением внешних рынков, а в 1970-х гг. сосредоточилась на создании новой техники. В 1960-х гг. критически важным было сохранение отечественного рынка, а ключевыми возможностями являлись совершенствование производственных процессов и высокое качество продукции. В 1970-х гг. для достижения будущего успеха потребовалось нечто большее. Возникла необходимость в обновлении ассортимента выпускаемой продукции, чтобы стать лидерами рынка.

Существует точка зрения, что развитие возможностей — это вопрос внедрения и реализации изменений, но есть три основания считать важным процесс оценки будущих возможностей и соответствующих инвестиций. Во-первых, стратегическая позиция есть не фиксированное положение, а путь, динамику которого не следует принимать за данность. Анализ и планирование развития ориентируют нас на будущее. Во-вторых, для создания будущих производственных возможностей уже теперь требуются значительные инвестиции, избавиться от которых можно только с немалым ущербом в смысле денег или репутации, влияющей на будущие доходы. Анализ этих инвестиций является важным аспектом выбора стратегии. В-третьих, некоторые возможности удается приобрести за счет кооперации с другими компаниями, но остальные возможности лучше или дешевле создавать собственными усилиями.

Инвестирование в развитие возможностей — дело рискованное в обычном (финансовом) смысле, поскольку величина будущей доходности инвестиций всегда проблематична. Воздерживаться от инвестирования не менее рискованно, но уже в стратегическом смысле — можно отстать и лишиться будущей прибыли. Воздерживаясь от инвестиций, вы утрачиваете динамику развития. А утрата возможностей не дает в будущем шансов на улучшение стратегических позиций. Один провал влечет за собой другие.

#### **7-й этап. Выбор стратегии — позиционирование, отсеечение вариантов, согласование выбранных направлений**

Источниками конкурентного превосходства являются различия: удовлетворение разных запросов, разных групп потребителей или разных географических зон, производство другой продукции или в другом ценовом диапазоне. Нужно найти способ создания такой потребительской ценности, которую ваш клиент не получит ни от кого другого. Самой частой ошибкой при выборе стратегии является *имитация*. Успешная стратегия *не повторяет* ходы конкурентов.

Другой обычной ошибкой является попытка избежать выбора между различными стратегическими позициями фирмы. При поверхностном подходе может показаться выгодной способность дублировать действия конкурентов, но следует помнить, что отказ от выбора приводит к тому, что позиции обеих фирм становятся более уязвимыми. Целью стратегии должен быть выбор, а не отказ от него. Индивидуальные различия не только делают конкурентное преимущество более устойчивым, но и способствуют совершенствованию отраслевой структуры.

Чтобы четко определить позиции, выбранные фирмой, и направления, от развития которых она решительно отказывается, нужно сильное руководство. Сильное руководство необходимо и для того, чтобы довести смысл выбранной стратегии до всех уровней компании, чтобы менеджеры, принимая решения, действовали в соответствии со стратегическим направлением развития. Такая согласованность обеспечивает успешную реализацию стратегии. При отсутствии согласованности решения на уровне отдельных функций (маркетинга, производства, финансов) могут противоречить друг другу и даже мешать достижению стратегических целей компании<sup>6</sup>.

По мере обострения мировой конкуренции одной из задач по согласованию различных направлений деятельности и подчинению их стратегическим целям компании становится выбор, где на земном шаре разворачивать ту или иную деятельность и как осуществлять координацию действий в пространстве<sup>7</sup>. Вообще говоря, необходимость получать выгоду от масштаба производства, вводить диаграммы изменений\* и жестко координировать решения подталкивает к концентрации деятельности, а не к размазыванию ее по глобусу. Географическое рассеивание операций делается привлекательным, когда к этому понуждают особенности местных рынков или требования правительств, когда высоки транспортные расходы или когда сосредоточение бизнеса в одном месте слишком рискованно и выгоднее распределить риск на несколько географических точек.

Задача согласования операций и видов деятельности становится особенно настоятельной, когда бизнес разбросан по большой площади. Необходимо обеспечить интеграцию рассеянных в пространстве информации, знаний и технологий. До каждой точки земного шара, где действует компания, нужно четко довести ее стратегические решения. Решение этих задач в глобальном масштабе трудно осуществить и трудно скопировать, и поэтому эффективное распределение деятельности в пространстве является потенциально ценным источником конкурентного превосходства.

Оценка стратегии не сводится к оценке отдельных ее результатов. Целью является устойчивость позиций, поэтому, скажем, высокая прибыльность инвестиций не может быть достаточно надежным критерием успеха. Некоторые компании, имеющие вначале блестящие успехи, через пять или шесть лет начинают нести убытки. Как же убедиться, что стратегия хороша?

- Хорошая стратегия отражает и усиливает выборы и предпочтения руководства компании.
- Хорошая стратегия имеет своей основой определенное понимание стратегических преимуществ. Это понимание должно быть достаточно ясным, чтобы его можно было выразить одним предложением.

\* Речь идет о получении информации из различных подразделений фирмы о происходящих в них изменениях и сведении их в диаграммы. — *Примеч. науч. ред.*

- Хорошая стратегия отличается последовательностью. Она последовательно и согласованно реализуется функциональными подразделениями компании, и создаваемое целое превосходит сумму своих частей.
- Хорошая стратегия предполагает отсутствие шараханий. Она определяет ход развития, согласующийся с решениями компании, но дающий шансы приспособиться к неопределенным возможностям будущего.

## Стратегия: предначертанность или гибкость?

Достаточно давно ведутся споры о том, что является сущностью стратегии — предначертанность или гибкость. С одной стороны, стратегия предполагает определенные обязательства, а потому принимайте решения осмотрительно. Стратегия действительно предполагает принятие определенных обязательств, но смысла в этой рекомендации столько же, сколько в совете «покупай дешевле, продавай дороже». Здесь нет ответа на вопрос, *как* обеспечить осмотрительность решений.

С другой стороны, в изменчивом мире стратегия требует гибкости, поэтому сохраняйте открытость. Стратегия действительно требует гибкости, но смысл этого совета примерно тот же, что у рекомендации «не рискуй». Нельзя сохранять возможность любых решений и выборов. Нужно понять, от *каких* возможностей можно отказаться.

Стратегия действительно требует *сочетания* гибкости и обязательств. Конфликт между этими характеристиками исчезнет, если осознать, что компания должна делать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ей преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем. Стратегия — это выбор производственных и функциональных возможностей, в которые следует инвестировать, и видов инвестиций, от которых следует отказаться. Жизненно важное значение имеет устремленность на цели, составляющие основу конкурентного превосходства. Эти цели указывают направление стратегического позиционирования, которое невозможно заранее наметить или запланировать. Принимаемые на этом пути решения определяются их согласованностью с основными целями. Это означает, что наши цели должны четко определять, чем именно компания отличается от своих конкурентов, а не просто превозносить «высокое качество», «квалифицированное руководство» или другие звучные, но расплывчатые цели.

Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения<sup>8</sup>. Например, своевременные вложения в производственную линию позволяют впоследствии расширять и совершенствовать ее. Своевременные вложения в новые технологии дают возможность

использовать их в будущем или применять эффективнее (дешевле), чем конкуренты. Благодаря своевременным вложениям в совершенствование организационной структуры компания через некоторое время сможет управлять своей деятельностью таким образом, который недоступен для конкурентов.

Короче говоря, сама по себе гибкость не образует стратегической позиции, но инвестиции в развитие функциональных и производственных возможностей позволяют гибко реализовать стратегию в нашем изменчивом мире. Эти инвестиции определяют способность фирмы поддерживать свое конкурентное превосходство. Гибкость и открытость к будущим путям развития создаются стратегическими инвестициями, которые позволяют достигать результатов, определяемых стратегическими целями компании. Так что нет смысла, да и нежелательно, держать открытыми все функциональные и производственные возможности развития. Стратегия должна развивать те из них, которые обеспечивают создание ценностей для своих потребителей. А они, в свою очередь, также подвержены изменениям.

### Рекомендуемая литература

- Ghemawat P.* Commitment: The Dynamic of Strategy. New York: The Free Press, 1991.
- Ghemawat P.* Sustainable Advantage // Harvard Business Review, 1986, September—October.
- Hamel G., Prahalad C.K.* Strategic Intent // Harvard Business Review, 1989, May.
- Mintzberg H.* Crafting Strategy // Harvard Business Review, 1987, July—August.
- Ohmae K.* Getting Back to Strategy // Harvard Business Review, 1988, November—December.
- Porter M.E.* Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985.
- Porter M.E.* The Competitive Advantage of Nations // Harvard Business Review, 1990, March—April.
- Porter M.E.* Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.
- Porter M.E.* What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November—December.
- Prahalad C.K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May—June.
- Stalk G., Evans Ph., Shulman L.E.* Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1992, March—April.
- Teisberg E.* Strategic Response to Uncertainty // Harvard Business School Note №9-391-192, 1991.
- Teisberg E.* Methods for Evaluating Capital Investment Decisions under Uncertainty // Real Options in Capital Investment: Models, Strategies, and Applications / Ed. Trigeorgis L. Westport, CT: Praeger, 1995.



**Часть III**

**Новые горизонты**

В части III рассматриваются вопросы, которые придется решать предприятиям в XXI столетии. Глава 14 является ключевой для нового издания «Краткого курса МВА». Мы убеждены, что старая административно-командная система управления обанкротилась и что в будущем развитие предприятий будут определять усилия менеджеров среднего звена. Глава 15 посвящена дальнейшему развитию концепции «Лидирует среднее звено» и доказательству того, что компаниям больше не по силам действовать разрозненно и в изоляции. Конкурентным успехом увенчаются только их совместные усилия. На мировой арене союзы или альянсы компаний конкурируют друг с другом за рынки и доступ к дешевым ресурсам. В главе 16 изложена магистральная идея данного издания, открывающая широкие перспективы, — речь идет о глобальной природе современного бизнеса. Капитал не знает границ. Прикосновение к клавиатуре компьютера обеспечивает миллионам людей легкий доступ к интернетовской информации. Людские ресурсы рассеяны по всему земному шару. Попросту говоря, фирмы, конкурирующие на национальных рынках, должны мыслить глобально. Завершает книгу глава 17, посвященная размышлениям о процессе создания ценностей, в том числе финансовых.

## Глава 14

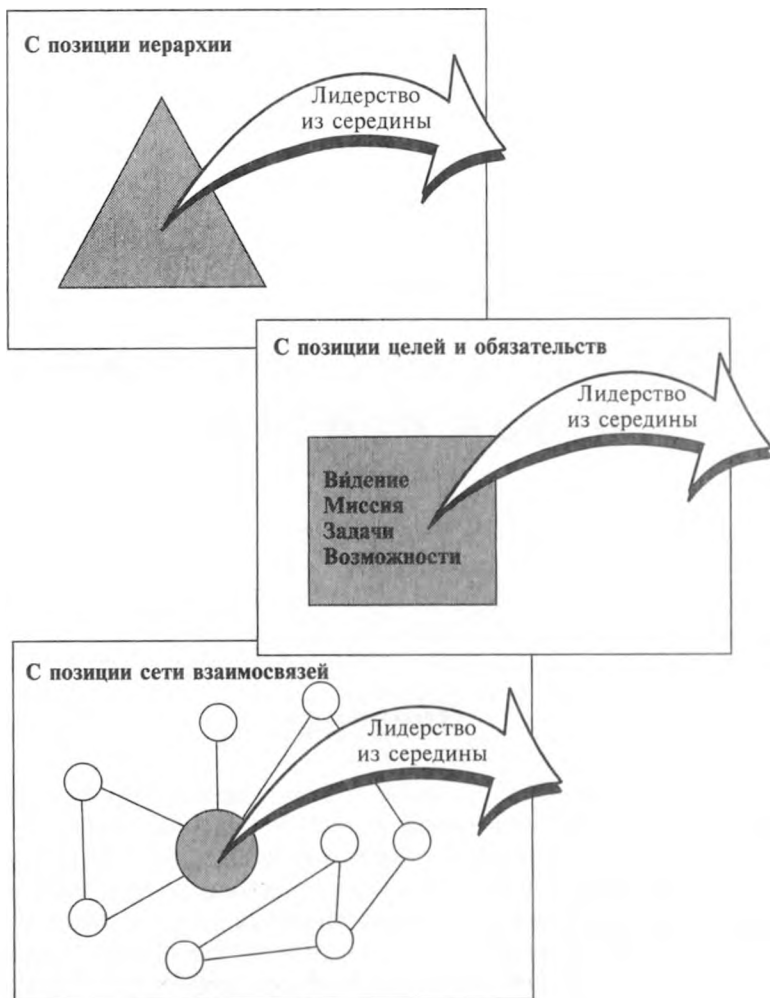
# Лидирует среднее звено: новая парадигма

### Введение

**З**а последние 20 лет XX в. условия бизнеса радикально изменились, но наше понимание этих изменений и реакция на них были по большей части чудовишно неадекватными и разрушительными. Мы обязаны переосмыслить само представление об управлении как о деятельности иерархии администраторов, целью которой является эффективность. Концепция среднего звена управления, изучаемая повсеместно студентами на курсах делового администрирования и на семинарах для практикующих менеджеров, обанкротилась. Мы начинаем ее переосмысление с анализа важнейшей роли менеджмента — лидерства. Нам следует отказаться от привычного представления о лидерстве — высшее руководство воздействует на рабочих посредством менеджеров среднего звена — и принять новое: лидирует само среднее звено. Идея лидерства из середины на первый взгляд довольно туманна, но, как бы то ни было, именно она дает ключ к обновлению корпораций.

Концепция «Лидирует среднее звено» имеет три различных, хотя и взаимосвязанных смысла, каждый из которых существен для понимания современного бизнеса. Во-первых, именно из середины иерархической структуры управления менеджеры должны осуществлять лидерство. Традиционная роль менеджеров среднего звена — выполнять предписания руководства компании и контролировать их реализацию менеджерами

Рисунок 14.1. Лидерство из середины: три варианта



низового звена и рабочими — утратила смысл. Во-вторых, лидерство современных менеджеров основано на ключевых возможностях организации, ее ценностях и задачах. В этом смысле источником лидерства становятся обязательства и целеустремленность. В-третьих, менеджеры должны осуществлять лидерство из середины сети взаимоотношений, охватывающих не только членов компании, но и ее поставщиков, клиентов и др. На рисунке 14.1 изображены эти три варианта лидерования. Ниже мы попытаемся рассмотреть их подробнее.

В следующем разделе мы познакомимся с двумя базовыми изменениями, глубоко затронувшими управление современной корпорацией. Во-первых, произошла либерализация рынков, и прежде всего это вы-

свобождение рынков капитала от давления геополитических ограничений. Второе изменение, связанное с первым, — либерализация политических институтов общества, выразившаяся в весьма разнообразных событиях — от Хельсинкских соглашений о правах человека до крушения ряда тоталитарных режимов. Мы склонны предполагать, что причиной обоих изменений были технологические сдвиги, и утверждаем, что технология и впредь будет оказывать глубочайшее влияние на управление корпорациями. Эти изменения, в сущности, требуют нового подхода и переосмысления всего процесса управления.

Затем мы проанализируем некоторые частные решения проблем управления, созданных изменениями политических и экономических институтов во всем мире. В частности, рассмотрим всеобщее управление качеством, перестройку производства, массовое производство индивидуализированной продукции и стратегические союзы. Необходимо подчеркнуть, что подобные решения достигали в лучшем случае смешанных результатов, но не давали радикального ответа на произошедшие фундаментальные изменения.

В конце главы мы разберем три значения формулировки «Лидирует среднее звено», раскроем суть нового мышления, которое необходимо менеджерам среднего звена, и предложим вниманию читателей ряд навыков и умений, способствующих достижению этой цели. Наконец, мы сформулируем некоторые выводы и дадим ряд советов менеджерам. Стоит отметить, что многие ученые и практикующие менеджеры пишут о вопросах, которые затрагиваются в этой главе, в связи с изучением преобразований бизнеса. Авторы главы не считают свой подход универсальным решением, но склонны полагать, что он дает возможность для нового понимания существа бизнеса. Если характер глубоких изменений деловой жизни определен правильно, значит, революционные изменения здесь уже назрели<sup>1</sup>.

## Фундаментальные сдвиги

### Либерализация рынков

В последние 20 лет ушедшего столетия произошла либерализация рынков, которая сделала необходимыми перестройку организаций и переосмысление практики управления. Причиной либерализации международных рынков было ослабление ограничений на перемещение товаров и капиталов, внутренних рынков — политика дерегулирования и приватизации, а главной причиной либерализации государственной политики в целом стало падение коммунистических режимов и усиление демократических начал (об этом мы поговорим ниже). Мы считаем, что технология решительным образом способствовала широкой волне либерализации. Она послужила катализатором изменений, сделала их более желанными и осуществимыми.

Точно датировать такого рода процессы почти невозможно, но мы предлагаем считать поворотной точкой 1973 г., когда закатилась эпоха, открытая Бреттон-Вудскими соглашениями. В 1944 г. на конференции в Бреттон-Вудсе были выработаны основы соглашения о желательных формах регулирования мировой торговли и капиталовложений и созданы организации, осуществлявшие контроль этих видов деятельности. Памятуя о горьком опыте Великой депрессии и Второй мировой войны, разработчики послевоенной системы стремились прежде всего создать условия для стабильности мировой торговли. Послевоенная экономическая политика — как внутренняя, так и международная — была нацелена на предотвращение дестабилизации, имевшей место в период между двумя мировыми войнами. Отказавшись от золотого стандарта, царствовавшего с 1870-го по 1914 г., политики и экономисты рассчитывали тем не менее, что им удастся возродить ту атмосферу деловой жизни, которую столь аппетитно воспроизвел Кейнс в часто цитируемом отрывке<sup>2</sup>:

«Каким поразительным эпизодом экономического прогресса человечества была эта эпоха, оборвавшаяся в августе 1914 г. Житель Лондона мог, прихлебывая в постели свой утренний чай, заказать по телефону все что угодно из любой точки земного шара в нужном ему количестве и был вполне уверен, что заказанное вовремя доставят к порогу его квартиры; одновременно он с помощью того же телефона мог вложить свои средства в природные ресурсы и новые предприятия в любом конце мира и без малейшего усилия и беспокойства получить свою долю в ожидаемой прибыли и богатстве; либо он решался доверить свое состояние добросовестному попечению граждан любого крупного города на любом континенте, о котором ему напомнила собственная фантазия или газетная информация».

В наши задачи не входит обсуждение достоинств и недостатков бреттон-вудской системы, но мы убеждены, что именно она создала условия для господства американской промышленности в послевоенную эпоху, стала важнейшим фактором укрепления иерархически организованных корпораций — этого главного бастиона командно-административной системы управления. США вышли из войны, имея крупнейший в мире внутренний рынок и дееспособную промышленность, и требовалось только перевести ее на рельсы мирного времени. Этого оказалось достаточно для процветания американской экономики, которая в полной мере использовала возможности массового производства, предоставляемые ее гигантским внутренним рынком.

Типичнейшими и образцовыми корпорациями этой эпохи были U.S. Steel, General Motors и IBM. Описание модели управления такой корпорацией дал Альфред Слоун в книге «My Life at General Motors» («Моя жизнь в General Motors»), а обобщенное воспроизведение модели обязательно перу Альфреда Чандлера в книге «Strategy and Structure» («Стратегия и структура»). Успеху, впрочем, сопутствовали системные проблемы. Уже в самих истоках успеха крылись семена будущего организационного гниения. В то самое время, когда Слоун описывал General Motors как

гигантский и чрезвычайно эффективный механизм, Питер Дракер и другие говорили, что у этого механизма отсутствуют душа и сердце.

Экономист Йозеф Шумпетер предсказал возникновение этой проблемы задолго до того, как были высказаны современные идеи о необходимости перестройки, миниатюризации и других способах возрождения крупных корпораций. В книге «Capitalism, Socialism and Democracy» («Капитализм, социализм и демократия»), опубликованной в 1942 г., он заявил, что основной формой организации в промышленности и управлении государством станут крупные, негибкие структуры. Государственная политика будет нацелена на обеспечение стабильности. В ответ фирмы изменят свои структуры таким образом, чтобы получить выгоду от этой стабильности. Корпорации превратятся в иерархические и бюрократические организации, подчиненные таким правилам и стратегиям, которые станут препятствием для инноваций. Эти лишенные предпринимательского духа компании будут стремиться к максимальной отдаче капиталовложений за счет максимального удлинения срока жизни выпускаемой продукции и замедления процесса освоения новой. Они начнут увеличивать сроки эксплуатации оборудования и экономить на вложениях в развитие новых производственных процессов. Управление такими компаниями, нацеленное на сокращение издержек и получение гарантированной прибыли за счет роста объемов производства, одновременно пренебрегает возможностями, открываемыми предпринимательской изобретательностью. В мире, где конкуренция была ограничена государственным регулированием и протекционизмом, сохранению такого благодушия ничто не угрожало.

В этом корпоративном мире не нашлось места для того, что Шумпетер называл творческим разрушением, т.е. для самой сущности предпринимательства, которое он считал источником инноваций и динамичного роста. Предприниматель открывает возможность производить лучшего качества товары или использовать более совершенные производственные процессы, что и представляет собой творческий аспект хозяйственной деятельности. Только предприниматель способен свести воедино поставщиков труда, сырья и материалов для производства того, в чем нуждаются потребители. Создание новых товаров и технологий в силу необходимости приводит к отказу от производства старой продукции и от использования старых технологий. С точки зрения Шумпетера, процесс творческого разрушения способствует непрерывному самообновлению капитализма. Однако в послевоенную эпоху бюрократизм становится фактором удушения творческого разрушения, что ведет к снижению реальных темпов роста сначала в США, потом в Европе, а под конец даже в Японии.

Нарисованные Шумпетером мрачные перспективы казались абсолютными реальными в период, когда бреттон-вудская система рухнула, одновременно разразился первый нефтяной кризис, а социализм представлялся реальной перспективой для большинства развивающихся стран. Но начало 1970-х гг., как стало ясно позднее, оказалось точкой перелома, когда начали изменяться структурные особенности деятельности прави-

тельств и корпораций. Трудно назвать единственную и главную причину этих изменений, хотя Джордж Гилдер в своей книге «The Microcosm» доказывает, что важнейшую роль сыграли технологические перемены. Гилдер утверждает, что использование квантовой физики для разработки и производства электроники изменило силы, определяющие экономический успех. Кремниевая революция\* освободила корпорации от жесткой привязки к месту. В эпоху индустриализации экономический успех обеспечивался доступом к физическим или материальным ресурсам. В США производство стали могло развиваться только в Пенсильвании, где было достаточно рек для выработки энергии и транспортировки, а также изобилие железной руды и угля. Но так называемая Силиконовая долина, давшая жизнь гигантскому производству электроники, могла бы размещаться где угодно. Для развития электроники важны интеллектуальные ресурсы, а не сырьевые или энергетические.

Микрокосмические цели оказались глобальными. Согласно Гилдеру,

Соединенные Штаты опередили другие страны только потому, что в большей степени открыты для мировых факторов развития — иммиграции и новых идей. В микрокосме не может быть изолированных судеб. Одни общества более открыты и в ладу с глубочайшими открытиями и возможностями своего времени, другие пребывают в позорном плену материалистических предрассудков, унаследованных от мрачной эпохи нищеты и национальной изоляции.

Либерализация рынков капитала породила сильнейший ажиотаж в мире корпораций, но мало кто увидел в этом фундаментальные изменения, о которых предупреждали Шумпетер, Гилдер и другие. Иерархические организации с присущим им командно-административным стилем управления могут процветать в периоды относительной стабильности. Но сегодня, когда потоки финансовых и материальных ресурсов пересекают геополитические границы с куда большей свободой, чем когда-либо прежде, иерархические структуры просто не в состоянии достаточно быстро принаравливаться к изменениям. К тому же и скорость изменений увеличивается, потому что сами геополитические границы, являющиеся бастионами стабильности, оказались в осаде.

## Либерализация политических институтов

Когда роль материальных ресурсов уменьшается, охраняющая их система государственного регулирования теряет возможность вознаграждать коммерческим успехом их собственников. Общества, сохраняющие приверженность старым правилам игры, начинают отставать, а в крайних

---

\* В русскоязычной литературе укоренилось выражение «силиконовая революция» (калька с англ. *silicon revolution*), но мы считаем более корректным перевод «кремниевая революция». Соответственно вошло в практику название «Силиконовая долина». — *Примеч. переводчика.*



случаях взрываются, как произошло с коммунистическими странами Восточной Европы. В конце концов эти общества приступают к демонтажу тех систем правил и регулирования, которые ограничивали активность рынков, открывают для конкуренции старые и новые отрасли промышленности и воссоздают условия для восстановления сил творческого разрушения.

Последнее десятилетие XX в. стало временем небывалого развала политических режимов. Трудно определить, что здесь было причиной, а что следствием, но достаточно сказать, что поворотная точка пришлась на начало 1970-х гг. В США и в других западных странах мы столкнулись с широкомасштабным упадком доверия граждан к своим правительствам. Среди причин такого упадка доверия можно выделить социальные и политические движения, возникшие в бурные 1960-е гг., общемировой поход за права женщин и разного рода меньшинств и широчайший размах борьбы за права человека, охватившей репрессивные режимы всего мира — от Китая до Южной Африки. Короче говоря, правительства отождествлялись с частью одолевавших мир проблем.

Подписав Хельсинкские соглашения о правах человека\*, правительства всех стран мира признали, по крайней мере на бумаге, самоценность каждого человека и наличие у него некоторых неотъемлемых прав. Большинство репрессивных режимов, естественно, рассматривали эти соглашения как дипломатическую уловку, но тем не менее вопрос о правах человека был поставлен на повестку дня и стал катализатором изменений во всем мире.

Развитие информационных технологий — от микросъемки из космоса до спутников связи, от факсов до персональных компьютеров — дало компании CNN возможность познакомить миллионы семей по всему миру с проблемами прав человека. Как показали трагические события на пекинской площади Тяньаньмынь, устойчивость послевоенных политических режимов перестала быть незыблемой.

Как бы мы к этому ни относились, проблема прав человека неотрывно переплелась с хозяйственной деятельностью. (Есть, надо признать, немалая ирония в том, что мы начали это понимать почти через 200 лет после того, как об этом сказал Адам Смит<sup>3</sup>.) Сама технология различными способами служит укреплению этих связей. Прежде всего бросается в глаза, что политическим властям все труднее скрывать факты репрессий — информация уходит в мир по множеству каналов. Бойня на площади Тяньаньмынь — это лишь один из примеров. Во-вторых, технологии, позволяющие перерабатывать информацию на местном уровне (в узлах информационной сети, а не в центральном процессоре), укрепляют местный контроль над нею. Бурное развитие Интернета является лишь одним из примеров этого. (Можно ли ввести в Интернете цензуру или вовсе закрыть его? Как? Есть ли вообще какой-нибудь смысл в этом вопросе?) Наконец, в связи с проблемами интеллектуальной собствен-

\* В 1975 г. — *Примеч. науч. ред.*

ности и права на воспроизведение (копирайт) возникают внутренние связи между этикой и экономикой. Правительство Китая могло сколько угодно ликовать по поводу того, что правительству Клинтона не удалось в ответ на подавление прав человека лишить Китай статуса наибольшего благоприятствования в торговле, но в действительности именно деловые круги будут продолжать давление на страну, поскольку им нужно решить вопрос о защите авторских прав.

Связь между либерализацией рынков и либерализацией политических режимов достаточно прозрачна. Успех фирмы зависит от того, в какой степени она сможет поставить себе на службу интеллектуальный и трудовой потенциал своих сотрудников. В старых управленческих структурах направление стратегического развития компании задавал генеральный директор. Новая модель организации предполагает, что направление определяется в ее недрах. Как утверждают Хэмел и Прахалад, «расширенное понимание того, что следует считать „стратегическим“, должно создаваться совместным действием коллективного разума и воображения всех менеджеров и служащих компании»<sup>4</sup>. Центром любого нового умонстроения должен быть творческий потенциал людей, образующих корпорацию.

## Последствия для практики управления

Корпорации и их руководство столкнулись с фундаментальными изменениями структур, поведения и эффективности. Эти революционные сдвиги возникли под воздействием взрывного творческого разрушения, вызванного неспособностью крупных корпораций найти адекватный и быстрый ответ на изменения в области демографии, технологии, государственного регулирования и стиля жизни, которые привели к либерализации рынков капитала, политических режимов и людей, живущих в рамках таких общественных установлений. Агентами этих одновременно творческих и разрушительных процессов неизменно являются чужаки — иностранцы, предприниматели, изобретатели, диссиденты от науки управления, визионеры и академические ученые<sup>5</sup>.

Реакция корпораций была поразительной: радикальное сокращение численности персонала (между 1987 и 1993 гг. число менеджеров и административных работников уменьшилось на 1,4 млн человек, т.е. вдвое больше, чем за предыдущие пять лет), перестройка производственных и организационных процессов и структур, смена конфигурации альянсов и т.п. В следующем разделе мы покажем, что каждая из предпринятых корпорациями перемен была в лучшем случае лишь частичным ответом на потребности, созданные этой волной творческого разрушения. Прежде чем обратиться к данному вопросу, сделаем краткий обзор подлежащих изменению умонстроений современного менеджмента. Некоторые характеристики преобладающей в корпорациях интеллектуальной модели приведены во врезке «Прежняя практика управления: господствующая интеллектуальная модель»<sup>6</sup>.

**Прежняя практика управления:  
господствующая интеллектуальная модель**

- Одержимость идеями контроля и администрирования.
- Расчет на стабильность будущего.
- Основы конкурентного преимущества — опыт и экономия от масштабов производства.
- Специализация труда: господство узких и повторяющихся рабочих процессов.
- Иерархия: централизация власти.
- Господство технической рациональности: править с помощью правил.
- Разделение частной и производственной жизни.

***Одержимость идеями контроля и администрирования***

Важнейшим элементом прежнего устроения является одержимость идеями контроля и администрирования. Начиная с системы УЛР и до системы производственного планирования господствовало стремление не допускать неожиданностей. И если Шумпетер прав, в этом нет ничего удивительного. Поскольку развитие общественных институтов имело целью сделать мир более стабильным, организации, процветавшие в условиях этой стабильности, изобретали всевозможные ухищрения, чтобы извлекать из нее наибольшую выгоду. Фирмы неохотно расстаются с контролем, результатом чего зачастую оказывается неспособность адекватно реагировать на внешние изменения.

***Расчет на стабильность будущего***

Другой особенностью прежнего устроения корпоративной культуры является характер представлений руководства о будущем — расчет на предсказуемый, устойчивый рост и отсутствие внезапных изменений, порождаемых сдвигами в технологиях, регулировании, демографических структурах или в стиле жизни. При этом планирование представляет собой экстраполяцию на будущее уже сложившихся тенденций, а не изучение радикально новых сценариев развития или анализ фундаментальных предпосылок роста.

***Основы конкурентного преимущества — опыт и экономия от масштабов производства***

В прежней интеллектуальной модели корпорации прибыльность и надежность конкурентных позиций обеспечивались размером предприятия и его господствующим положением на рынках, а также обширными капиталовложениями в сравнительно неизменные и негибкие производственные, информационные и организационные системы и оборудование. Приверженность стратегии массового и негибкого производства говорит об уверенности в относительно стабильном будущем, которое представляется не слишком отличным от настоящего или прошлого.

***Специализация труда:  
господство узких и повторяющихся рабочих процессов***

Стремление к экономии от масштабов производства преобразует труд в промышленности и в сфере обслуживания: трудовые процессы фрагментируют таким образом, чтобы рабочим было легко овладеть выполнением узких и повторяющихся обязанностей. Рабочий превращается в придаток машины или процесса обслуживания, и его способность управлять ходом трудовых операций уменьшается. Для максимизации выпуска стандартизированной продукции используют хронометраж и анализ производственных потоков.

***Иерархия: централизация власти***

Управленческие структуры в этих организациях подобны высоким и крутым пирамидам. Служебный рост, как и отношения подчиненности, направлен *по вертикали* и обычно происходит в рамках *одного функционального подразделения*. Власть в форме информации, денег, экспертных знаний и права принимать решения концентрируется на вершине пирамиды. Руководство осуществляется с помощью *приказов* — сверху вниз. Это напоминает силосную башню, которую также загружают сверху вниз, но материал остается рыхлым и аморфным. Ментальность, формируемая таким путем, ассоциируется с торфяным болотом.

***Господство технической рациональности: править с помощью правил***

Для менеджеров среднего и высшего звена главными видами административной деятельности являются планирование и отчетность перед высшим руководством компании. В период после окончания Второй мировой войны приобрели популярность многочисленные руководства по управлению, которые служили институционализации рациональных процедур принятия решений (например, учет дисконтированных потоков будущих доходов и расходов). Благодаря этому практика управления стала однороднее, а эволюция методов управления замедлилась. Вслед за фабричными рабочими менеджеры и администраторы превратились в придаток административного механизма.

***Разделение частной и производственной жизни***

Корпорация определяет условия, на которых отдельный человек может сделать вклад в ее процветание. Служащие, заинтересованные в продвижении, вынуждены подчиняться. Честер Барнард считал, что у чиновников, хорошо приспособившихся к условиям бюрократического механизма, должно иметь место раздвоение на «публичную персону» и «частную личность». Во множестве произведений, созданных современными американскими романистами, таких как «The Man in the Gray Flannel Suit» («Человек в сером фланелевом костюме») и «Something Happened» («Что-то случилось»), рассматриваются болезненные последствия подобного раздвоения.

### *Что же делать?*

Фундаментальные процессы либерализации рынков, политических установлений и людей сделали непригодной прежнюю интеллектуальную модель управления. Благодаря распространению информационных технологий, вычислительных и коммуникационных сетей доступ к информации стал повсеместно простым и дешевым. Обострение конкуренции на товарных рынках требует от исполнителей быстроты и напористости, но эти качества несовместимы с заторможенностью, порождаемой бюрократическим процессом управления. Та же самая конкуренция понуждает к повышению качества и снижению издержек, для чего более всего полезны межфункциональные рабочие группы. Расширение личной свободы требует ослабления процессуальных норм, диктующих, кто, как и когда имеет право высказаться. Эксперименты с рабочими группами и командами вступают в противоречие с функциональной рутинной («торфяным болотом»), поскольку возникают непредусмотренные управленческой вертикалью варианты подотчетности и служебного роста. Наконец, чем больше люди вовлечены в свою работу, тем сложнее им выдерживать раздвоенность личной и трудовой жизни.

Только свободные люди могут трудиться с полной отдачей и совершенствовать свои интеллектуальные способности на благо окружающим. Либерализация рынков идей и капиталов сделала устаревшей командно-административную систему управления, которая предписывает действия всех и каждого и контролирует качество исполнения приказов. Изобретательность и творчество, эти движущие силы капитализма, не подчиняются приказам и распоряжениям; нужно создавать соответствующие условия, побуждать и вдохновлять людей. Главная задача современной практики управления заключается в том, чтобы добиться раскрепощения этих сил.

## **Частичные решения**

К сожалению, реакция на изменения, затрагивающие практику управления, зачастую не отвечает фундаментальной природе происходящих сдвигов. Многие корпорации ограничились поверхностной ревизией стратегии и тактики управления, заботясь исключительно о конкурентных преимуществах и пренебрегая описанными выше базовыми изменениями. Для многих компаний вопрос свелся к тому, как адаптировать привычную организацию бизнеса к внешним изменениям. Иными словами, корпорации искали возможности приспособиться к новому, не расставаясь с прежней парадигмой управления. Неудивительно, что рекламируемые патентованные средства адаптации к новым, бурным условиям конкуренции уже через два-три года выкидывают на свалку. Что ни месяц, в прессе появляются сообщения подобного рода.

Каждому известны названия патентованных средств: всеобщее управление качеством, перестройка, индивидуализация массового производства и стратегическое партнерство. Корпорации с неподдельным энтузиазмом набрасывались на эти программы, надеясь превзойти конкурентов за счет ускорения инноваций и повышения качества, снижения производственных издержек и установления партнерских отношений. Не приходится отрицать, что каждая из этих многообещающих программ давала пользователям определенные выгоды. Но во многих случаях выигрыш был несопоставим с расходами на внедрение программ. Возможный успех программ заранее подрывался скептицизмом персонала, который устал от ежемесячных сообщений о практической бесполезности очередного метода совершенствования управления.

Если принято решение о внедрении политики стратегических союзов или о перестройке организационного и производственного аппарата, стратегический анализ бесполезен. Если за внедрение этих программ возьмется группа ярких людей, можно получить пример успешного функционирования системы всеобщего управления качеством или индивидуализации массового производства. Достижения такого рода и определяют текущий уровень конкуренции. Чтобы участвовать в игре на международном уровне, компаниям приходится осуществлять реструктуризацию и быть более открытыми к новинкам. Внедряя такие программы, компании стремятся овладеть передовыми методами и с помощью стратегических союзов и индивидуализации массового производства улучшить качество, освоить выпуск новой продукции и повысить эффективность производственных процессов, ускорить темп инноваций и обрести большую гибкость. Сегодня главная задача компаний в более точном учете требований рынков и потребителей.

Компании подвергают анализу и изменяют системы организации и управления, благодаря чему им удается удерживать высочайшее качество продукции и услуг. Они настойчиво ищут стратегических партнеров, которые помогли бы им более эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Такого рода усилия нельзя не одобрить. Однако надо отдавать себе отчет, что это минимум того, что требуется для сохранения конкурентоспособности и отраслевого лидерства. Такие программы представляют собой новый базовый стандарт, без которого нельзя удержаться на острие конкуренции. Теперь это всего лишь еще одно препятствие к выходу на отраслевой рынок.

## **Всеобщее управление качеством**

Не приходится отрицать, что программы всеобщего управления качеством стали непременным условием конкурирования на современных рынках. Но, как мы уже намекали, сами по себе эти программы не гарантируют успеха фирмам, сражающимся против мощных соперников. Они стали «правом на вход», без которого нельзя и помыслить об успешной деятельности на рынке. Возникает закономерный вопрос,

какими еще процессами и возможностями должна овладеть компания, чтобы гарантировать себе жизнеспособность и успех. Нет сомнений, что именно программы всеобщего управления качеством помогли успеху преобразований во многих корпорациях. Но их одних недостаточно. Система управления качеством производственных процессов, продукции и услуг, не опирающаяся на реалии рынка, лишается значительной части своих потенциальных возможностей.

Например, когда компания American Express в рамках программы повышения качества добивалась того, чтобы операторы отвечали на телефонные звонки после второго сигнала, сначала никому в голову не пришел вопрос, что происходит, когда оператор берет трубку. Если даже он поднимает ее мгновенно, но при этом не готов ответить клиенту по существу вопроса, значит, предпринятые усилия по повышению качества представляют собой только частичное решение более глубокой проблемы. Попросту говоря, можно сказать, что 1) управление качеством — дело важное, но определять, что такое качество, должны потребители, а не технологи корпорации; и 2) программы управления качеством должны охватывать всю цепь создания потребительских ценностей — от поставщиков до потребителей.

## Перестройка корпораций

Перестройка корпораций представляет собой второй вариант частичного решения, при котором отбрасываются все старые правила и менеджерам приходится искать новые методы управления предприятием. М.Хаммер и Дж.Чемпи, пророки перестройки, убеждены, что только она способна помочь корпорациям преодолевать неопределенность, ведя одновременно поиск более быстрых, дешевых и качественных методов производства. Что еще лучше, принимаются параллельные решения о том, какие функции и процессы лучше сохранить, а какие стоит передать подрядчикам. В некоторых организациях перестройку понимают исключительно как процесс сокращения размеров компаний. В других результатом становится отбрасывание ряда функций и передача некоторых из них подрядчикам. При этом зачастую даже не поднимается вопрос, насколько данные функции важны для фирмы и зависит ли будущий успех от развития определенных производственных возможностей. В своей последней книге Чемпи дает новое, более ясное определение перестройки и четко обозначает, чем она не является.

Главная проблема перестройки корпораций состоит в том, что сокращение производственных издержек не должно быть самоцелью. Перестройку следует осуществлять на основе фундаментального анализа фирмы, ее возможностей и того, какие людские и материальные ресурсы могут обеспечить будущий успех. Другая проблема операций по перестройке заключается в том, что их не нужно путать с освоением передового опыта. Конечно, достичь «мирового класса» на каком-либо направлении — дело похвальное и стоящее, но даже к такой цели нельзя

стремиться вслепую. Всему этому должно предшествовать изучение основных процессов и видов деятельности, и решение, насколько они нужны и полезны, следует принимать с осторожностью. Третья проблема состоит в том, что к перестройке можно приступать только после предельно точного определения стратегических целей и намерений компании. Четвертая проблема в том, что начинать перестройку имеет смысл, только если этот процесс охватывает как поставщиков, так и клиентов компании. Необходимо просчитать последствия отказа от определенных видов деятельности и определить, есть ли на свете кто-либо, кто захочет и сможет взять на себя соответствующие функции и задачи.

## **Индивидуализация массового производства**

Третьим вариантом частичного решения проблем управления является индивидуализация массового производства, неразрывно связанная с двумя рассмотренными выше программами. Истоки этой концепции коренятся в провале системы массового производства, которая была идеальным дополнением бюрократической системы управления<sup>7</sup>. Важнейшим компонентом системы массового производства является низкая себестоимость продукции, но в ряде отраслей уже нет предпосылок для сохранения этой системы. Рынки фрагментированы и утратили былую однородность. Жизненный цикл продукции стал короче, а его длительность превратилась в критически важное условие успешной конкуренции. Потребители нуждаются в товарах и услугах, в точности отвечающих их запросам. Для индивидуализации массового производства нужны процессы, системы и структуры, чувствительные к рыночным изменениям и допускающие переналадку без значительного изменения цен и достоинств товаров и услуг.

Исследователи Бойнтон, Виктор и Пайн предупреждают, что невозможен непосредственный переход от системы массового производства к индивидуализированному массовому производству. Этому должны предшествовать определенные промежуточные этапы, скажем система непрерывного совершенствования производственных процессов и продукции. Такие далеко не тривиальные перемены отражаются на организационных структурах и на используемых информационных технологиях. Чтобы обрести способность производить каждую единицу продукции по индивидуальным спецификациям, фирмы должны осознать неразрывную связанность систем НИОКР, производства, снабжения и сбыта. Центральное место должны занять межфункциональные рабочие группы, а внутрифункциональный «торфяник» следует устранить. Для достижения столь амбициозных целей нужны весьма значительные инвестиции в информационные технологии, которые для этих процессов выполняют роль центральной нервной системы. Недостаточно отладить управление запасами и производством таким образом, чтобы сократить время переналадки и добиться гибкости графиков производства; нужно связать воедино потребителей, поставщиков, системы НИОКР, произ-



водства и логистики, чтобы полностью устранить трение и препятствия на границах функциональных и организационных систем. Начинать следует с вопросов, в каком месте цепи создания ценностей происходит индивидуализация продукции и каким образом осуществляется обмен информацией между всеми функциями и фирмами, участвующими в поставке ценностей потребителю. Гибкое производство товаров или услуг — это лишь малая часть процесса.

## Партнерские отношения и союзы

Партнерские отношения и союзы — четвертое частичное решение современных проблем управления. Нет сомнений, что эти организационные формы (совместные предприятия, договора о закупках и горизонтальные маркетинговые и технологические соглашения) сейчас очень популярны. В конце 1990-х гг. число союзов и партнерских соглашений увеличивалось по экспоненте. Стоит, например, открыть любой номер «Wall Street Journal», и вы обнаружите объявление об очередном соглашении о союзе или партнерских связях между биотехнологическими, компьютерными, телекоммуникационными, фармацевтическими или авиатранспортными компаниями. Но при всем размахе этой деятельности ее результаты далеко не блестящи. Согласно работам Харригана, Блика и Эрнста и других, большинство союзов быстро разваливаются<sup>8</sup>. Неудачи можно приписать ряду факторов — от места, отводимого отдельными фирмами союзным отношениям в своей стратегии, до методов организации этих союзов и управления ими.

Союзы между фирмами являются частью стратегии и должны быть тесно связаны со стратегическими целями фирм-участников. Важно, чтобы менеджеры отчетливо понимали функцию союзных отношений в рамках более широких стратегических целей<sup>9</sup>. Но менеджеры слишком часто поддаются под обаяние самой идеи установления союзных связей и не в состоянии обосновать их практическую полезность или то, чем одна форма союза предпочтительнее другой. Не столь уж редки случаи, когда менеджеры с большей тщательностью составляют запросы на выделение бюджетных средств для внутренних надобностей, чем готовят обоснование полезности партнерских отношений. К тому же фирмы не проявляют должной осмотрительности при выборе возможных партнеров. Как, к примеру, определить, не является ли потенциальный партнер просто-напросто пиратом, единственное намерение которого — присвоить чужие знания и опыт? В некоторых отраслях (на сегодня это прежде всего мультимедийные фирмы) компании, как охваченные безумием, стремятся обрести партнеров, лишь бы не остаться вне союзных отношений. В этих крайне рискованных играх, где на кону стоят миллиарды долларов, часто пренебрегают фундаментальным вопросом о пригодности потенциальных партнеров. В пылу подготовки к сделке легко проглядеть поведенческие, качественные особенности партнера. Компании обходят вопросы, влияющие на развитие личных взаимоотноше-

ний, которые должны развиваться одновременно с укреплением совместного бизнеса. Прежде чем заключать соглашение о партнерстве, следует прояснить важнейшие вопросы — о стиле управления, корпоративной культуре, совместимости целей и способности принимать совместные решения.

По мере того как союз компаний растет и развивается, возникают новые проблемы. Сила и здоровье союза зависят от решения вопросов о справедливости (о вознаграждении за понесенные затраты и усилия), о взаимозависимости, о качестве персонала, обслуживающего партнерские связи, о методах разрешения конфликтов и т.п. Не сложно игнорировать личные и межличностные аспекты союзных отношений, пока бизнес процветает. Но когда в делах появляется шаткость, возникает экстренный спрос на методы управления союзными отношениями и умение сглаживать грозящие партнерам экономические неурядицы.

В общем, союзы открывают некоторые возможности успеха, но не дают кардинального решения. Если рассматривать союз как способ повышения конкурентоспособности, он обречен на неудачу. Здесь должно быть решено несколько управленческих задач. Возможно, практичнее (и выгоднее) концентрироваться не на союзе самом по себе, а на процессе управления партнерскими отношениями.

### **Частичные выводы о частичных решениях**

С помощью вышеизложенных программ можно кое-чего добиться, но, если оценивать эти достижения в контексте положения корпораций в последнее десятилетие XX в., они выглядят незначительными. Правда, в таких сферах, как производство, НИОКР или дизайн продукции, достигнутые результаты вполне оправдали усилия и расходы. Но в более долгосрочной перспективе — с учетом положения самих корпораций, их отношений с поставщиками и потребителями — успех далеко не полон. Это были паллиативные решения, которые принесли облегчение, но не избавили от болезни. Частичный успех программ, к сожалению, отвлек внимание от более фундаментальных вопросов и задач, стоящих перед лидерами. В сущности, указанные программы крайне редко приводят к изменению интеллектуальных моделей, организующих управление в корпорациях. В этом-то и заключается проблема.

В таком результате нет ничего удивительного. Явное, но краткосрочное улучшение конкурентных позиций способно только ослабить инерцию управленческих иерархий, сохраняющих приверженность идеям и представлениям, которые направляли их действия в последней четверти XX в. При том что изменения status quo могут рассматриваться как насущно необходимые, сила привычки к определенному порядку вещей держит большинство компаний мертвой хваткой, несмотря даже на то, что расходуемые на перестройку и всеобщее управление качеством значительные силы и ресурсы постоянно напоминают участникам, что происходит нечто существенное.

Чтобы лишний раз убедиться в недостаточности предлагаемых частичных решений, можно вернуться к рисунку 14.1. Каждое из этих «решений» подталкивает, но далеко не в достаточной степени, к пониманию того, что источником лидерства должно быть среднее звено. Программа всеобщего управления качеством настраивает менеджеров среднего звена на то, чтобы осуществлять лидерство из середины иерархии и с позиции целей и обязательств, но трудно вообразить, каким образом эта программа применима в контексте сети взаимосвязей. Точно так же стратегические союзы — метод лидерства из сердцевины сети взаимоотношений, но и эта программа не очень полезна, когда речь идет о перестройке иерархии или о развитии ключевых обязательств или ценностей. Перестройка корпорации может помочь разрушению иерархии и вернуть компаниям контроль над ключевыми процессами, но такая программа не затрагивает целей и обязательств.

Новейшие модные программы, определившие современные стандарты деятельности, отвлекают внимание менеджеров от новых парадоксов, представляющих более фундаментальный уровень задач. На всех уровнях организации, особенно на самых высоких, лидерам предстоит сделать рывок, чтобы обрести понимание этой, не менее важной, арены стратегического мышления. Прорыв в области концептуализации помогает руководителям корпораций перейти от бессознательной и неформализуемой приверженности иерархическому подходу к осознанию потенциальной мощи сетевых отношений. Он способствует изменению представления о ключевой ответственности и основных обязанностях руководства — от управления вещами (капиталом, оборудованием, бюджетом, информационными технологиями) к радикально иному пониманию важности людей. Нам нужна новая интеллектуальная схема, необходимо новое умонастроение, способное заново вдохнуть жизнь в практику управления.

## Вдохнуть жизнь в практику управления

Прежнюю командно-административную систему управления вытесняет новый, резко контрастирующий с ней подход. В центре сегодняшнего умонастроения — либерализация рынков и людей, революционизирующая наши представления об организации компаний грядущего столетия. Ниже мы рассмотрим некоторые элементы новой модели управления и то, как она ставит вверх ногами концепцию лидерства.

Мы назвали эту модель *лидерством из середины*. Такое название, имеющее не менее трех взаимосвязанных значений, может показаться двусмысленным. Прежде всего, лидерство из середины означает, что подлежит преобразованию роль менеджеров среднего звена. Таков иерархический аспект этой концепции. Произошедшие фундаментальные изменения сделали значительную часть функций менеджеров среднего

звена ненужными: в перестроенных на межфункциональной основе, ставших более плоскими организациях их вытеснили информационные технологии. В трансфункциональном мире менеджер среднего звена в качестве эксперта по функциональным процессам и процедурам просто не нужен. А это значит, что, если менеджеры среднего звена еще сохранились (а их осталось довольно много), они должны стать скорее лидерами, чем управляющими. Им следует приступить к изменению своих интеллектуальных моделей, определяющих, кто они такие и чем должны заниматься.

Второй аспект лидерства из середины означает, что лидерство осуществляется из самой сердцевины ключевых ценностей, ключевых возможностей или задач. Джерри Поррас, Джим Коллинз, Питер Дракер и другие мыслители предложили в периоды неопределенности и больших изменений использовать для ориентации вопрос: «Что вы отстаиваете?». Давление изменений на мир бизнеса слишком велико, чтобы компании могли позволить себе пассивно приспосабливаться к ним. Опорой решительных действий может служить только ключевая задача. Джеймс Берке, бывший генеральный директор компании Johnson & Johnson, так охарактеризовал опыт решения подобной задачи в самый разгар скандала с обезболивающим средством «Тайленол» (в компании J&J она была оформлена в виде «Кредо»): «Очень многим служащим нашей фирмы приходилось принимать решения на лету, и мы сделали очень мало ошибок»<sup>10</sup>. Успешный выход из кризиса Берке связывает с тем, что все работавшие над его преодолением сотрудники компании руководствовались одним и тем же текстом: «Кредо компании J&J». Такого рода тексты не могут быть руководством для всех, поэтому для направления деятельности конкретной фирмы нужны разделяемое всеми ее сотрудниками понимание целей и общее видение задач. В этом случае перед менеджерами открывается возможность лидерства из середины иерархии или из середины сетевых отношений.

Третий аспект лидерства из середины связан с сетевыми отношениями. В данном случае иерархию власти и пирамиду управления заменяет сеть отношений — как внутри организации, так и за ее пределами, а лидерство из середины означает лидерство из середины взаимосвязей людей, продукции и процессов. Эта выгодная позиция не предполагает наличия властных полномочий — должностных или экспертных. Это, скорее, возможность творческого разрушения: направить ресурсы, идеи и людей на создание ценностей, которые сочтут стоящими другие участники сети отношений. В такой ситуации менеджер принимает на себя роль посредника, катализатора действий и творческих изменений. В крупных и малых фирмах все более популярным становится такое представление о капитализме — сеть взаимосвязей и взаимоотношений<sup>11</sup>.

Во врезке «Лидерство из середины: новая модель управления» обобщены некоторые элементы этой интеллектуальной модели. В поэтапном обсуждении ее идей участвовали многие авторы и руководители компаний. Новая модель управления резко контрастирует с прежней.

**Лидерство из середины: новая модель управления**

- Чувство собственника по отношению ко всей компании.
- Безграничность.
- Ориентация на клиентов.
- Динамизм участия.
- Придуманное будущее.
- Роль обучения.
- Интеграция частной и производственной жизни.

**Чувство собственника по отношению ко всей компании**

Новая модель управления требует, чтобы каждый служащий чувствовал себя до некоторой степени совладельцем всего предприятия. *Быть собственником* — значит не просто участвовать в делах, а чувствовать свою ответственность за фирму. И важно, чтобы эта ответственность была по отношению не к какой-то части компании (и даже не к сумме частей): менеджер должен заботиться не только о выполнении своих узких задач, а о *результатах для всей компании*.

**Безграничность**

Равно важен тот факт, что новая модель управления требует от менеджеров выхода за пределы традиционного мышления. Безграничность здесь означает открытость для союзов, партнерств и новых идей независимо от того, кто отдает приказы и контролирует результаты деятельности. Ориентация на результат предполагает наличие доступа к информации, экспертным знаниям (или критическим оценкам) и материальным ресурсам. Новая модель требует устранения межфункциональных перегородок и установления внеиерархических взаимосвязей.

Когда безграничность соединяется с чувством собственности, менеджеры обнаруживают себя погруженными в сеть взаимосвязей. Практически размываются границы между ролями потребителей, поставщиков, служащих и главных клиентов. Например, компания AT&T некогда выступала одновременно в роли крупнейшего поставщика коммуникационного оборудования, клиента местных телефонных компаний, которые получали плату за доступ к конечным потребителям, и конкурента региональных компаний фирмы Bell. Или другой вариант. В глобальных союзах, где партнеры фирмы охватывают всю стоимостную цепь, трудно сказать, на какую компанию работает конкретный служащий. Многие фирмы передают определенные функции на подряд своим бывшим служащим. Самым радикальным примером такого рода является бразильская компания SEMCO, которая предоставляет свои производственные мощности независимым подрядчикам, действующим в тесной кооперации с поставщиками и клиентами.

## Ориентация на клиентов

Новая модель управления настраивает фирмы не на эксплуатацию рынков, а на то, чтобы обрадовать клиентов. Речь идет не просто об *удовлетворенности* клиентов, а об их радости и удовольствии. Когда рынки капитала действуют в глобальном масштабе, просто добросовестной работы и удовлетворения запросов потребителей оказывается недостаточно. Сегодня компаниям приходится заботиться о том, чтобы отличаться от других. Нужно, чтобы клиент, думая о получении услуг, сразу вспомнил фирму. В авиаперевозках ходят легенды о компаниях SAS, Singapore Air и British Air, далеко оторвавшихся от конкурентов. Каждый знаком с историями успеха и таких компаний, как Nordstrom, Wal-Mart, Honda, Sony и Toyota, а среди новых предприятий можно назвать Saturn.

Разница между старой и новой моделями заключается в установке на *попечительство и заботу* о потребителях и еще в ориентации на определенные отношения, а не на агрегированные демографические показатели. От традиционных форм сбыта корпорации зачастую отказываются в пользу управления отношениями с клиентами. Информация на многих рынках легкодоступна, потому что эти рынки глобальны, компании со всего мира подняли стандарты обслуживания, а политические режимы прошли через процесс либерализации. Все меньше мест, где могут найти убежище компании, склонные эксплуатировать клиентов или вести себя с ними как с одноразовыми потребителями товаров и услуг, которых компания больше никогда не встретит.

## Динамизм участия

Цели компаний и трудности на пути их достижения постоянно меняются. Любая жесткая организационная структура, вполне пригодная для сегодняшних нужд, не выдерживает испытаний завтрашнего дня. Новая модель управления предполагает создание организации, способной изменяться в соответствии с требованиями времени. Должна возникнуть так называемая *подвижная* организация, в которой отношения постоянно меняются, но уровень вовлеченности, участия остается неизменно высоким. Мы назвали данную характеристику модели динамизмом участия<sup>12</sup>. Прежде всего она говорит о значимости ценностей. Люди могут достичь поразительных результатов, если верят, что их цель очень важна, и если ее достижение гармонирует с их представлениями о себе и о том, чего они хотят от жизни. Динамизм участия требует, чтобы политика компании была подчинена определенным ценностям. Такой ориентации обычно сопутствует чувство долга. С ценностями не шутят — они всерьез направляют наши действия именно потому, что это наши ценности.

В своей последней книге, посвященной тому, что отличает действительно великие компании от компаний просто хороших, Джим Коллинз и Джерри Поррас отмечают, что приверженность ценностям (для них идеология есть сумма целей и ценностных ориентаций) типична для

таких фирм, как General Electric, Motorola, Merck, Hewlett-Packard и др. Длительная история этих компаний замечательна тем, что их ценностные ориентации оставались, в общем, достаточно постоянными. Не является случайным совпадением и то, что приводимый этими авторами перечень визионерских компаний включает имена тех самых фирм, которые в состоянии адекватно ответить на происходящие сегодня фундаментальные сдвиги. Многим из них пришлось распрощаться со своим бюрократическим аппаратом, буквально взорвав административные структуры, которые длительное время были на самом вершине списка их ценностных предпочтений. И вместе с тем эти компании продолжают заниматься своим делом в том же духе приверженности своему долгу, что и дало им возможность обскать всех конкурентов.

## Придуманное будущее

Для модели лидерства из середины очень важна идея, что в будущем следует готовиться к иному, к тому, что мы не встречали в прошлом. Отсюда следует, что любая попытка экстраполировать прошлое в будущее обречена на провал. Менеджерам необходимо воспитывать в себе пылкость, проницательность и способность учиться. Модная сегодня процедура перестройки производственных и организационных процессов рассматривается как метод разрешения проблем, который был пригоден прежде и работает еще и сегодня, но это не метод для будущего. В нашем новом мире будущее нужно придумать и изобрести, а не предсказывать его и не готовить адекватную защиту.

## Роль обучения

Как и в случае с динамизмом участия, главное на личном и организационном уровне — *иметь вкус к идеям и информации*. Обучение оказывается ценностью само по себе, и новая модель выделяет несколько его аспектов: усвоение новой информации, овладение новыми методами и технологиями, накопление технического опыта и здравого смысла. Только с помощью обучения новая модель управления может стать влиятельной и породить корпорации, способные к самообновлению. Обучение выше, чем просто профессиональная подготовка; это — *ценности и установки*. В книге «The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization» («Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации») Питер Сенге выделяет следующие четыре дисциплины: *интеллектуальные модели, совместное видение, групповое обучение, личное совершенствование* — и вводит пятую дисциплину, *системное мышление*, которое связывает воедино все остальные. Конкурентное превосходство достается более способным к обучению организациям, которые будут практиковать эти дисциплины в своей повседневной деятельности. Лидерство из середины требует неустанный внимания к обучению и совершенствованию своих способностей учиться,

и не столь важны формы и уровень — университет компании Motorola или курсы профессионального обучения в производящей колбасы компании Johnsonville Sausage. Задача менеджера — быть образцом в учении и поощрять желание подчиненных учиться на своем рабочем месте.

## Интеграция частной и производственной жизни

Рассмотренные выше элементы новой модели управления требуют, чтобы люди проявляли себя на работе и делали это со всей душой. В новой модели считается важным, чтобы менеджеры и рабочие были цельными, сложившимися личностями. В старой модели служащие с готовностью поступались частью своей индивидуальности в обмен на обещание компании заботиться о них. В сегодняшнем мире такого рода лояльность является исключением. Постоянные преобразования и совершенствование осуществимы, если корпорации способны иметь дело с очень разными людьми. Результатом личностных различий является богатство и многообразие знаний. Знания обеспечивают не только конкурентное превосходство, но и осмысленность труда. Сегодня служащим приходится не просто выполнять обычные, рутинные задания, но и проявлять критичность суждений. В старой модели управления мысль и дело были изначально разделены, но лидерство из середины требует их неразрывности. В новой модели люди самоценны. У них есть собственные цели и ценности, и совместная работа в корпорации — это путь достижения желаемого. Своеобразие и оригинальность личности заслуживают уважения. Компании, которые в ходе перестройки по недалековидности просто отправляют своих менеджеров за борт, разрушают все возможности великого будущего.

## Лидерство из середины: умения менеджеров

Майкл Хаммер заметил, что «впредь успешная карьера будет направлена не на служебный рост, а на овладение мастерством»<sup>13</sup>. Но каким? Мы предлагаем четыре важнейших составляющих инструментального богатства тех, кто будет осуществлять лидерство из середины.

1. *Учиться — в том числе тому, как учиться.* В настоящее время конкурентная среда настолько изменчива и текуча, что все освоенные знания и умения очень быстро устаревают. Нельзя «обучиться», только окончив школу. Обучаться нужно постоянно. Подчеркнем три аспекта обучения. Во-первых, оно должно идти *в режиме реального времени*, т.е. непрерывно. Во-вторых, учиться следует на *собственном реальном опыте*. В-третьих, чтобы учиться в режиме реального времени и на собственном опыте, нужно *овладеть искусством размышления*. Доналд Шён<sup>14</sup> изучал зрелых профессионалов из разных сфер деятельности и обнаружил, что главной особенностью их интеллекта была способность размышлять и учиться. Иными словами, профес-



сиональная работа представляет собой процесс размышления. Крис Аргирис<sup>15</sup> предостерегал, что «линейные» формы коммуникации, такие как опросы, целевые группы и управление в стиле надсмотрщика, способны заблокировать способности организации и ее менеджеров учиться на более фундаментальном уровне. То, что Аргирис называет «нелинейным обучением», возникает в результате вопрошания «почему», из критического анализа исходных предпосылок, из раскрытия потенциально опасной информации и принятия личной ответственности. История технологических инноваций дает множество примеров как эффективного, так и неэффективного обучения. Джеймс Аттербек<sup>16</sup> утверждает, что замену привычного дизайнера продукции на новый и более совершенный осуществляют, как правило, аутсайдеры, люди чужие в отрасли. По мнению Аттербека, проектировщики привычного и популярного дизайнера настолько срастаются с ним, что не в состоянии увидеть (т.е. не способны научиться видеть) возможность радикально иного дизайна.

2. *Учить, воспитывать, наставлять.* Умение и готовность учиться почти бесполезны для компании, если они свойственны только немногим сотрудникам. Чем более распространено это умение, тем оно ценнее. Поэтому менеджеры должны владеть искусством *учить* (передавать знания другим), *наставлять* (вселять и поощрять интерес к учебе), *воспитывать культуру обучения* (делать учебу занятием признанным, почетным и вознаграждаемым). До недавнего времени менеджеры среднего звена не осознавали значения и полезности этих умений. Об этом ни слова не говорилось ни в учебниках по управлению, ни в деловой прессе. В настоящее время важнейшим компонентом управления становится *пробуждение* в служащих исследовательского инстинкта и *вознаграждение* соответствующего поведения. Крис Аргирис замечает, что «компании изменятся, если служащие будут подмечать не только ошибки других, но и изъяны в собственных мотивах и поведении. Как руководители, так и подчиненные — те, кто предъявляют спрос, и те, кому приходится соответствовать, — должны стремиться к более высокому уровню самосознания, искренности и ответственности»<sup>17</sup>.
3. *Развивать и распространять видение на местном уровне.* Когда люди учатся, не зная толком, зачем и почему, это похоже на освоение оружия при отсутствии цели (врагов). Новая модель управления подчеркивает как *процесс* (развивать и распространять), так и масштаб (местный уровень) визионерских усилий. Для создания новой корпорации менеджеры среднего и низшего звена должны участвовать в разработке *смыслов, концепций и понимания* бизнеса или желательных результатов деятельности. В некотором смысле проще разработать видение для крупномасштабного бизнеса, чем для местного уровня. Крупномасштабные концепции будущего абстрактны и почти не имеют отношения к повседневной жизни и труду служащих; на местном

уровне все должно быть намного более жизненно и конкретно. Для создания видения на местном уровне нужно умение обращаться не столько с вышестоящими, сколько с подчиненными и равными по должности и преодолевать страхи и надежды тех, кому придется трудиться ради реализации видения. Более того, процесс этот должен быть непрерывным. По словам Г.Хэмела и К.К.Прахалада:

Выработка позиции на будущее должна идти в компании непрерывно, не в виде одноразовой разработки, а как непрекращающаяся дискуссия. Большинство компаний, к сожалению, обращаются к обновлению стратегии и переоценке своих возможностей, только когда программы перестройки организационного и производственного аппарата оказываются не в силах остановить упадок корпорации. Чтобы быть на гребне идущих в отрасли перемен, чтобы иметь возможность осуществлять бескровные революционные преобразования, руководство должно понять, что спасение компании — в возможности конкурировать за будущее<sup>18</sup>.

4. *Изобретать и использовать технологии, способствующие успеху коллективных усилий.* Ускоренному усвоению умений и навыков, о которых мы говорили выше, способствует использование новых информационных технологий. Правда, многие менеджеры среднего звена отнюдь не в состоянии быть лидерами в их освоении и использовании. Они осознают, что более молодые и младшие по должности сотрудники превосходят их в понимании информационных систем. Но это же отставание открывает для них новую возможность стать в положение обучаемого и, таким образом, укрепить коллектив или рабочую группу. Поскольку материальная и программная база информационных систем только развивается, желательна разработка новых или приспособление уже существующих систем к потребностям группы. Способность информационных технологий облегчать решение ключевых задач иллюстрируется ростом виртуальных рабочих коллективов. Компания Boeing разработала модель аэробуса 777 с помощью компьютерной сети, которая обеспечила тесные рабочие контакты между инженерами и специалистами компании, ее поставщиками и заказчиками. «Виртуализация» процесса НИОКР позволила сэкономить значительные деньги и время. В компании Kodak новый 35-миллиметровый фотоаппарат был разработан вдвое быстрее обычного, при этом расходы на разработку и конструирование были сокращены на 25% и 15%.

## **Лидерство из середины: некоторые выводы**

Прежде всего, лидерство из середины изменяет роль менеджеров верхнего эшелона. В случае лидерства из середины почти исчезают различия между менеджерами верхнего звена и другими — даже не менеджерами, а вообще служащими. Смыслом лидерства из середины является способность гибко, под влиянием чувства долга и вовлеченности в общее дело,

направлять ресурсы на создание ценностей. Отказываясь от командно-административной системы, руководителям следует освоить стиль «разрешай и направляй». Менеджеров следует отбирать не столько по их преклонению перед сложившимися стереотипами управления корпорацией, а скорее по способности принимать и проводить в жизнь решения, затрагивающие их дело и подчиненные им коллективы. Принцип *свободы действий* для менеджеров верхнего звена, привыкших к командному стилю, — это радикальный эксперимент. Дать свободу — значит не просто освободить подчиненных от постоянного жесткого контроля, но и взорвать иерархию, смехотворно пытающуюся контролировать способности организации к развитию.

Когда 1 января 1988 г. произошло слияние компаний Asea и Brown Boveri, они формально включились в процесс преобразований, используя при этом многие элементы лидерства из середины. В результате две фирмы из малых стран превратились после слияния в мощную компанию, способную конкурировать на мировых рынках. Как и в случае других успешных преобразований, история АВВ не имеет конца (только неудачные преобразования имеют конец), и все начинается с видения. Перси Барневик, прежний генеральный директор АВВ, считает, что всем компаниям мирового класса приходится одновременно разрешать три противоречия: действовать на мировом уровне и на местном, быть компанией крупной и малой, быть децентрализованной и централизованной.

Барневик преобразовал компании, слившиеся в АВВ, в федерацию из 4500 фирм и центров прибыли, каждая со своим руководством и отдельным балансом. Благодаря этому не менее 4500 человек получили возможность осуществлять лидерство из середины. Компании, размещившиеся в клетках матрицы АВВ, такие как АВВ-Германия и ее областные филиалы, дают каждой стране свой бизнес-центр и местную перспективу. Национальные сети, представляющие собой ячейки мировой сети АВВ, вносят вклад в области маркетинга, производства и технологий для достижения мирового успеха. Поскольку таких компаний тысячи, каждая из них невелика и относительно независима. Но благодаря единой системе управления — системе АВАСУС — небольшой штат штаб-квартиры АВВ следит за положением каждой фирмы. Менеджерам фирм, образующих АВВ, приходится лидировать из середины, направлять людей, идеи и ресурсы на создание ценностей, опираясь при этом на руководство и помощь верхушки компании АВВ.

Во-вторых, как утверждают Кристофер Бартлетт и Сумантра Гхошал, менеджеры высшего звена обязаны создавать среду, благоприятную для *предпринимательского процесса*: «Предпринимательский процесс возможен, только если менеджеры передовой линии способны проявлять инициативу, а не быть простыми исполнителями, и когда роль менеджеров высшего звена заключается в обеспечении ситуации, открывающей возможности для предпринимательства. Основанием институционализированного предпринимательства служит культура, ориентированная на способности и потенциал отдельных людей»<sup>19</sup>.

Наконец, на менеджерах высшего звена лежит ответственность за *создание культуры обучающейся фирмы*. Вопреки утверждениям специалистов по перестройке компаний, это должно быть нечто большее, чем организация профессионального обучения. Источником такой культуры являются вкус к новым идеям плюс базовые установки на интеллектуальную честность, обсуждение и решение задач.

При этом меняются задачи менеджеров высшего звена, да и всех остальных. В модели лидерства из середины функции контроля определяются вторым смыслом: выразить *видение и ключевые ценности* фирмы. Важнейшим делом остается подбор кадров и установление формы и величины вознаграждения, с той лишь разницей, что в новой модели эти функции направлены не на поддержание неизменности, а на обеспечение перемен. Не только для руководства компании, но и для каждого, кто осуществляет лидерство из середины, важнейшим делом становится поддержание отношений с поставщиками, заказчиками, кредиторами, акционерами и представителями власти. В новой модели смыслом этих отношений являются не господство и эксплуатация, а партнерство и взаимная выгода. Эти отношения обеспечивают жизненно важную базу для обучения.

Мир, в котором действуют современные корпорации, претерпел простые, но очень глубокие изменения. Либерализация рынков и политических режимов мягко и решительно умножила масштаб и ускорила темпы ведения бизнеса. Многие компании так или иначе ответили на эти изменения, проведя реструктуризацию производственного и организационного аппарата, предоставив своим людям больше свободы и полномочий для принятия решений, переориентировав свою культуру на запросы внешнего мира, прежде всего потребителей и акционеров.

Достичь успехов во всех этих изменениях нелегко, но и их недостаточно. Необходимо провести демонтаж иерархических структур. Нужно заново изобрести стиль и форму хорошего управления. Это не так-то просто, и мы в этой главе даже не претендовали на то, что знаем, как это сделать. Но мы убеждены, что если вопреки пророчеству Шумпетера капитализм избежит гибели, то только благодаря чему-то вроде лидерства из середины. Происходящие на наших глазах глубокие изменения вселяют одновременно чувства тревоги и надежды — заново переписывается история капитализма. И это делают те, кто способен увидеть возможности создания ценностей в самом центре бурных перемен, направляющих судьбы современного мира<sup>20</sup>.

### Рекомендуемая литература

*Best M.* The New Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991.

*Gardner H.* Leading Minds. New York: Basic Books, 1995.

*Gouillart Fr., Kelly J.* Transforming the Organization. New York: McGraw-Hill, 1995.

- Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation. New York: Harper Business, 1993.
- Heckscher Ch.* White Collar Blues. New York: Basic Books, 1995.
- Kotter J.* Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter J.* The General Managers. New York: Free Press, 1982.
- Pine J.* Mass Customization. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- Quinn J.B.* The Intelligent Enterprise. New York: Free Press, 1992.
- Senge P.* The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990. [См. русск. изд.: *Сенге П.М.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 1999.]
- Womack J., Jones D., Roos D.* The Machine That Changed the World. New York: Harper, 1991.

## Глава 15

# Стратегические союзы

**В** конце XX в. облик авиатранспорта решительно переменялся. В результате установления союзных отношений между авиакомпаниями можно самолетом компании United добраться из Вашингтона в Сидней, пересесть на самолет таиландских авиалиний и улететь в Бангкок, там пересесть на самолет компании Lufthansa, летящий во Франкфурт, а уже оттуда вернуться в Вашингтон. При этом все перелеты будут фиксироваться в компании United, которая забронирует места на рейсах трех вышеуказанных авиалиний, начислит оплату по тарифу для постоянных пассажиров и избавит путешественника от необходимости вступать в отношения с другими авиакомпаниями. Этот союз конкурирует на мировом рынке авиаперевозок с British Air и ее партнерами, а также с Northwest и KLM.

Нет сомнений, что в 1990-х гг. изменилась природа конкуренции практически на всех глобальных рынках. Для предыдущего примера можно было взять не авиаперевозки, а телекоммуникации, чтобы показать, как компании AT&T, British Telecom, MCI и Global One (компания Sprint и ее европейские партнеры) конкурируют за право обслуживать коммуникационные потребности крупнейших корпораций, осуществляющих производство и сбыт в мировом масштабе. Сегодня популярность союзов растет. Компании всех отраслей и со всех концов земного шара обнаружили, что для достижения конкурентного превосходства в мировом масштабе важно умение создавать успешные союзы и управлять ими.

Деятельность по установлению союзных отношений между компаниями активизируется, но статистика здесь не столь уж безоблачна: число неудачных союзов в некоторых областях превосходит 60%. Впрочем, стоит сопоставить эту величину с процентом неудач при запуске в производство новой продукции, и доля удачных союзов покажется не столь уж низкой. Союзы часто заключают в ответ на неопределенность или давление рынка. Поэтому в самом процессе таится немалый риск, что и объясняет высокий процент неудач. При росте числа операций по созданию союзов доля неудач не снижается. Например, в банковском деле после 1990 г. число создаваемых союзов выросло почти в 10 раз. Поиски союзников отчасти объясняются стремлением снизить операционные издержки, но гораздо большая роль принадлежит новым технологиям обслуживания клиентов — смарт-картам, Интернету и персональным компьютерам. Простейшее объяснение заключается в том, что союзы между банками нужны им для защиты от соперничества компании Microsoft и других нефинансовых организаций.

В этой главе мы рассмотрим рост стратегических союзов и сопутствующее поведение — от политики их формирования до управления ими. Плюс к этому мы проанализируем роль руководства союзов. И в конце главы познакомимся с краткосрочными союзами.

## Что такое стратегический союз?

Союзы заключают под давлением неопределенности — рыночной или технологической. Небольшая фирма, занимающаяся исследованиями в области биотехнологий, добившись успеха, к примеру, в области иммунологии, хочет установить союз с компанией Glaxo Wellcome, которая может организовать проведение клинических испытаний, получить разрешение на использование лекарства и располагает рыночными каналами для его сбыта. В этом сценарии обе компании выигрывают от заключения союза, потому что их силы и возможности взаимно дополняют друг друга. Китайское правительство требует от иностранных компаний, намеренных вести дела в Китае, чтобы они создавали совместные предприятия с национальными партнерами. В некоторых случаях такие совместные предприятия живут недолго. Стоит китайскому партнеру набраться умений и опыта, иностранную компанию принуждают продать ему свою долю в совместном предприятии. В данном примере союз — это только способ выйти на китайский рынок. В других случаях разные закупочные центры корпорации вдруг обнаруживают, что могут получить немалую выгоду, если станут иметь дело с единственным поставщиком, обладающим нужными опытом и знаниями. Компания Ford Motor согласует конструкцию новых автомобилей с фирмой Johnson Controls, которая поставляет сиденья и сопутствующие узлы, отвечающие требованиям заказчика. Союзные отношения с поставщиком позво-

ляют компании Ford ограничиваться только спецификацией требований, а фирма Johnson Controls вкладывает собственные ресурсы и обеспечивает соблюдение этих требований. В прошлом компания Ford занималась игрой на интересах поставщиков, добиваясь снижения цен.

Из приведенных примеров понятно, что термин *стратегические союзы* охватывает множество организационных форм — от долгосрочных соглашений о закупках до соглашений о совместной организации сбыта и лицензионных контрактов, до сотрудничества в области НИОКР и создания совместных предприятий. При всем разнообразии организационных форм им присуще нечто общее. У каждого союза есть цели, прямо связанные со стратегическими интересами всех партнеров. Каждый союз предполагает взаимные обязательства и доступ к определенным ресурсам партнеров. К тому же союзы создают возможность для организационного обучения<sup>1</sup>. *Стратегический союз* представляет собой нацеленное на укрепление конкурентных позиций участников закрытое, долгосрочное, взаимовыгодное соглашение между двумя или более партнерами, предполагающее обмен ресурсами, знаниями и возможностями.

## Побуждения к образованию союзов

Любой союз по необходимости соотносится со стратегическими целями каждого из участников. Союзы служат как оборонительным, так и наступательным целям. *Наступательные союзы* могут быть нацелены на создание рынков или доступ к уже существующим, на установление или защиту отраслевых стандартов, на приготовление к определенным политическим изменениям и на защиту своих рыночных позиций от потенциальных конкурентов. Целью *оборонительных союзов* является защита или укрепление существующих рыночных позиций, распределение финансовых рисков, создаваемых дорогостоящими технологиями, или получение экономии от масштабов производства. Для достижения этих целей в оборонительных союзах нередко идут на объединение производственных и других возможностей.

Целью союзов бывает и создание возможностей для обучения. Например, обучение может предполагать получение доступа к инновационным технологиям или к знаниям в области финансов, маркетинга или производства. Одним из результатов такого подхода является сокращение времени на выпуск продукции на рынок или на освоение технологии. Но у такого обучения есть и темная сторона. Иногда фирмы используют союзнические отношения для присвоения технологических секретов в ущерб благожелательному и наивному партнеру. К тому же образование союза может играть роль предварительного этапа слияния или поглощения. В одной из недавних работ анализируются положительные и отрицательные стороны перехода от союза к слиянию<sup>2</sup>. На одном уровне создание союза дает возможность партнерам упрочить связи и знакомство перед осуществ-



**Таблица 15.1. Плюсы и минусы союзных отношений**

| Плюсы                | Минусы                                    |
|----------------------|---|
| Доступ к рынкам      | Рынки частично перекрывают друг друга     |
| Доступ к технологиям | Приходится открывать доступ к технологиям |
| Доступ к сетям фирм  | Возможно связывание рук друг другу        |
| Знания               | Происходит частичная утрата контроля      |
| Распределение рисков | Нужно делиться прибылью, опытом и ноу-хау |

лением дорогостоящего слияния. На другом — установление союзных отношений позволяет фирмам продвигаться вперед медленно, избегая дорогостоящих ошибок, нередких при быстром поглощении. Но время — обоюдоострая субстанция. С одной стороны, время укрепляет связи; с другой — необходимость выработать согласие замедляет процесс и дает возможность окрепнуть силам сопротивления. Именно так все было в случае неудачной попытки слияния компаний Volvo и Renault в 1993 г.

В таблице 15.1 перечислены положительные и отрицательные стороны союзов, которые следует учитывать всякой компании, замыслившей подобную операцию. Естественно, возникает вопрос, как взвешивать возможные выгоды и потери при формировании союза. Один из главных администраторов компании, известной участием во многих союзах, менеджер, имеющий репутацию опытного и умелого в управлении союзными связями руководителя, говорит: «Если есть выбор, не вступайте в союзные отношения — менеджерам приходится тратить гигантскую энергию и силы на их поддержание». Впрочем, именно его компания не могла не вступать в союзные связи, потому что ее профилем были фундаментальные научные исследования и технологии. При такой специализации добиться чего-либо можно только за счет союзов с фирмами, работающими непосредственно на рынок.

Любопытно, что мы мало знаем о том, какие формы союзов выгоднее для тех или иных компаний и как оценивать риск или возможные преимущества разных форм союзов. Например, если партнеры стремятся к совместному использованию технологии, трудно определить, что для них лучше — создать совместное предприятие или заключить менее сложное соглашение о совместном использовании технологии. Иными словами, одни и те же результаты можно получать с помощью разных видов союзных отношений. Впрочем, ясно, что в условиях значительной неопределенности, когда возможная неудача партнерства может обойтись дорого, предпочтительнее менее жесткие и формально обязывающие формы союза. Соответственно, когда нужно сохранить контроль, чтобы свести к минимуму утечку важной технологической информации, больше подходят предельно формальные союзные отношения (скажем, совместное предприятие). Даже в рамках одной отрасли зачастую используют разные формы союзов. Отношения между компанией AT&T и ее партнерами по всему миру лучше всего обозначить как сеть, в кото-

Таблица 15.2. Различные формы союзов

| Сеть компаний                   | Союз<br>покупатель—продавец | Горизонтальные<br>программы сбыта | Вертикальные<br>программы сбыта | Совместное<br>предприятие |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Малые издержки<br>на реализацию | ←—————→                     |                                   |                                 | Значительные<br>издержки  |
| Большая гибкость                | ←—————→                     |                                   |                                 | Малая гибкость            |
| Слабый контроль                 | ←—————→                     |                                   |                                 | Жесткий контроль          |

рой взаимоотношения участников не отличаются формальной жесткостью, тогда как союз ВТ-МСI больше похож на совместное предприятие. (Последний в настоящее время преобразуется: ВТ приобретает МСI.) При этом оба союза нацелены на увеличение своей доли на мировом рынке телекоммуникаций. В таблице 15.2 по трем критериям сопоставлены разные формы союзов: издержки, контроль и гибкость. Цели союзов всегда более или менее одинаковы, но их формы определяются конкретными организационными потребностями и ограничениями.

## Ключевые характеристики союзов

Чтобы какие-либо соглашения считались союзом, они должны обладать рядом характеристик. Ясность важна, потому что термин *стратегический союз*, используемый по делу и без дела, становится почти бессодержательным. Компании употребляют его для обозначения почти чего угодно. Например, многие продавцы, услышав термин *союз*, сразу понимают дело так, что покупателя интересуют лишь скидки с цены и что ради этих скидок он будет сталкивать друг с другом продавцов. Стоит только вспомнить дело Лопеса (*Lopez Affair*)<sup>3</sup>, чтобы понять все худшие опасения продавцов при столкновении с союзами. Истинный союз между фирмами отличают некие определенные характеристики, и в некоторой степени они являются мерой стабильности союза. Стабильность важна, потому что союзы по природе своей нестойки и требуют особого умонстроения менеджеров. В союзах иерархии, приказы и контроль просто не существуют. Союзы подчиняются достаточно условным правилам и нормам, о которых договариваются партнеры, оберегающие свою независимость и сотрудничающие только ради общей выгоды. Место административных приказов занимает влияние и дух кооперации. Обратимся к рассмотрению ключевых характеристик.

### Совместимость целей

Стороны пришли к согласию, что их цели хотя и не тождественны, но совместимы, и потому каждая может обеспечить как свои интересы,

так и общие, ради которых и образован союз. Здесь перед каждым партнером возникает дилемма — стоит ли жертвовать собственными интересами и независимостью ради блага союза? Перспектива ограничения автономности часто рассматривается как серьезная жертва союзным интересам, и стороны пытаются убедиться в том, что их наборы целей не противоречат друг другу. После разработки операционной системы MS-DOS у компаний IBM и Microsoft были общие цели. Когда процесс разработки OS-2 оказался привязан к чипу Intel 286, цели двух компаний разошлись<sup>4</sup>. IBM сохранила ориентацию на 286, тогда как Билл Гейтс, разрабатывавший платформу Windows, уже понимал, что ему придется идти дальше. Расхождение целей стало причиной того, что эти две компании двинулись в разных направлениях. Любопытно, что IBM пришлось впоследствии подчиниться возникшему стандарту Wintel (Windows-Intel).

### Стратегическая выгода

Причиной и основанием для создания союзов часто бывают ожидаемые в будущем выгоды. Стратегическая выгода может заключаться в объединении ресурсов, в получении доступа на рынок или к технической информации, в усилении своих возможностей и в понижении совокупных производственных издержек. Каждая сторона должна иметь возможность оценить вклад потенциального партнера по союзу. Более того, компаниям приходится определять, является ли союз наиболее подходящим методом достижения относительных стратегических преимуществ. Имеющиеся данные говорят<sup>5</sup>, что расходы на создание союза приносят большую прибыль, чем расходы на слияния и поглощения, но выбор наилучшего метода достижения долговременных стратегических выгод остается сложной проблемой. Решение о создании союза для передачи части работ на сторону зависит от целого ряда других решений, учитывающих то, что является главным для фирмы и что может делать партнер, обладающий большими возможностями или опытом. Так, многие фирмы передают подрядчикам функции снабжения и информационные технологии.

### Взаимозависимость

Вообще говоря, любой обмен ставит нас в зависимость от партнера. Принимая решения о закупках, приходится оценивать выгоды и риски, создаваемые зависимостью от поставщика. Взаимозависимость сопутствует кооперации и любым другим отношениям, но в то же время может привести к конфликту. Нужно так управлять отношениями, чтобы усиливать скрепляющие и кооперативные компоненты и сводить к минимуму разрушительные и конфликтные. До объявления о своем слиянии компании Bell Atlantic и NYNEX сформировали совместное предприятие для объединения операций в области сотовой связи. Поскольку обе эти ком-

пании вместе контролировали среднеатлантический и северо-восточный коридоры, значительная часть сотовых коммуникаций шла по их территориям. Это партнерство способствовало усилению обеих компаний, и было бы трудно определить величину вклада каждой из них. Если учесть объем телефонного общения между Вашингтоном и Нью-Йорком, степень взаимозависимости компаний становится очень наглядной.

## Обязательства

Взаимозависимости сопутствует угроза оппортунизма. Когда фирмы уже объединили ресурсы и процессы принятия решения, возникает угроза, что оппортунистическое поведение может подорвать устойчивость партнерства. Именно это имеют в виду Хэмел и его коллеги<sup>6</sup>, когда советуют продвигаться вперед с осторожностью. Единственной защитой от возможности обмана и злоупотреблений является доверие, необходимое для каждого стратегического союза. Вера в надежность слова и обещаний партнера, в то, что он выполнит свои обязательства, тесно связана с готовностью фирм координировать свои действия. На основе доверия возникают обязательства и сопутствующие им сплоченность и солидарность. Для многих союзов в области сбыта испытанием как для производителя, так и для сбытовика является демонстрация обязательств. Производители неохотно идут на предоставление исключительных территорий и предпочитают другие способы демонстрации обязательств — через программы обучения, программы поддержки дистрибьютора и новой продукции и участие в расходах на рекламу. Дистрибьюторы соглашаются не сбывать конкурирующие товары или выделяют часть своего персонала только для сбыта продукции производителя.

## Взаимосвязи и разрешение конфликтов

Возможны два пути разрешения конфликтов — созидательный и разрушительный. Выбор зависит от стиля отношений между компаниями — сотрудничество или конкуренция. Объединение в союз просто по определению предполагает отношения сотрудничества, но всегда наличествуют и элементы конкуренции. Управлять ситуациями в духе сотрудничества не так-то просто. Конструктивному разрешению конфликтов благоприятствуют открытость и честность в предоставлении нужной информации. Янки Мор и Роберт Спекман<sup>7</sup> показывают, что открытость и предоставление информации не только способствуют уменьшению конфликтов, но также повышают уровень взаимной удовлетворенности партнеров по союзу.

Устранить конфликты с помощью убеждения и разрешения проблем можно, когда есть согласие относительно целей. Поскольку многие союзы заключают с учетом будущих обстоятельств и возможностей, было бы абсурдно заранее устанавливать набор правил для разрешения всех проблем и конфликтов. В контракте нереально предусмотреть все мысли-

мые в будущем потребности, а потому правовое регулирование союзных отношений оказывается менее надежным. Многие успешные стратегические союзы базируются на саморегулировании, т.е. партнеры заранее определяют механизмы и процессы для устранения будущих конфликтов. Если у партнеров есть ощущение, что союз обеспечивает честное и равное разрешение конфликтов, можно считать, что он покоится на прочном основании.

Исследователи из Дарденской школы<sup>8</sup> создали концепцию «необвиняющего подхода», в соответствии с которой менеджеры союза для разрешения конфликта работают вместе, опираясь только на факты и не пытаясь определить, какая из сторон виновна. Это нужно для лучшего понимания того, как создавать механизмы, пригодные для взаимовыгодного разрешения конфликтов между партнерами. Необвиняющий подход дает партнерам возможность совместно изучать препятствия, возникшие перед союзом. Даже если не удастся найти решения, есть надежда, что при ликвидации союза партнеры будут вести себя честно и справедливо.

## Координация работ

Как уже отмечалось, взаимозависимость тесно связана со специализацией. Признав свою взаимозависимость, стратегические партнеры обмениваются ценными ресурсами, и специализация зачастую рассматривается как естественный результат такого развития. Одним из преимуществ сотрудничества является возможность обеспечить координацию производства, сбыта, управления запасами и работ в области НИОКР на уровне функциональной интеграции, без бюрократизма и изменения форм собственности. Системы поставок точно в срок, обмен электронными данными, совместные маркетинговые программы, совместные работы в области НИОКР и специализация производственных мощностей — все это примеры стратегических союзов, которые могут работать эффективно только в том случае, если связи между компаниями будут безупречно надежными. Союзные отношения с поставщиками, в которых последние предоставляют техническую помощь или содействие на стадии предпроектных разработок, могут показаться не столь обязывающими, но они не менее важны для цепи создания ценностей и для общей эффективности производственного процесса.

## Планирование

В рыночном обмене смысл планирования сводится к предмету обмена. Планирование (может быть, этот термин в данном случае неверен) в значительной степени определяется формой и содержанием заключаемого контракта. Стратегические союзы строятся на убеждении, что важнее спланировать структуры и процедуры, чем само содержание обмена. Стороны понимают, что в будущем предметное планирование осуществ-

вится само собой, просто в результате действия структур и процедур, определенных при формировании отношений. Эти процессы должны быть достаточно гибкими, чтобы позволять приспосабливаться к будущим изменениям. Партнерам следует открыто обмениваться планами и в ходе планирования учитывать требования другой стороны. Если партнеры детально осведомлены о бизнесе другой стороны и честно обмениваются информацией, они могут установить взаимоприемлемые цели, что способствует устойчивости и жизнеспособности отношений. Совместное прогнозирование последствий технологического или рыночного развития повышает способность партнеров оценивать результаты. В других случаях инвестиции, необходимые для приспособления к ожидаемым технологическим и рыночным изменениям, ведут к росту издержек на выход из рынка и на переключение в другую деятельность. Для защиты вложений в союз критически важно осуществлять планирование совместно, предотвращать изоляцию.

Оценка этих характеристик помогает лучше понять условия, при которых может быть создан успешный союз. Но даже знание предварительных условий не дает нам понимания динамики процесса. Следует учитывать фактор времени, в ходе которого менеджеры ведут переговоры, выполняют принятые решения и постепенно изменяют союзные отношения. Чтобы учесть временной фактор, необходимо ответить на следующие вопросы. Как развиваются союзные отношения во времени? Какие умения и перспективы нужны менеджерам, чтобы направлять развитие союзов? С какого рода проблемами чаще всего сталкиваются менеджеры в период действия союзных отношений?

## Жизненный цикл стратегических союзов

Изучение эволюции союзов в течение жизненного цикла помогает понять динамику процесса<sup>9</sup>. В литературе о маркетинге, управлении и организационном строительстве широко используется анализ жизненного цикла. Этот подход применяют для изучения продукции и рынков, работ в области НИОКР, роста и развития организаций, производственных процессов и личных взаимоотношений<sup>10</sup>.

Различные стадии жизненного цикла союзов представлены в таблице 15.3. Каждая стадия определяется изменениями, сопутствующими превращению видения в реальность, а последней — в зрелый бизнес. *Предвидение* — это предварительная стадия, на которой организация прозревает возможности и когда возникают мечты и идеи, связанные с образованием союза. Фирма начинает формулировать стратегические намерения относительно союза и определяет критерии для поиска и выбора потенциальных партнеров. На этой стадии выполняют предварительную работу для обоснования того, почему именно союз является предпочтительной стратегической возможностью. *Вовлечение* — это следующая

Таблица 15.3. Стадии жизненного цикла союзов

|  | Предвидение  | Вовлечение  | Оценивание  | Координирование   | Инвестирование  | Стабилизация  | Выбор              |
|--|--|---|---|---|---|---|--------------------|
| Характеристики стадий жизненного цикла | Осознание аналогичных нужд и интересов конкурентов | Очень бурное. Взаимная выгода. Совпадение интересов. Стратегический потенциал | Финансовые перспективы. Экономическое обоснование. Анализ. Вербовка сторонников в своей фирме | Производственные перспективы. Задачи. Разделение труда. Параллельная деятельность | Трудные решения. Принятие обязательств. Перераспределение ресурсов. Расширение масштабов деятельности | Высокая взаимозависимость. Поддержание достигнутого. Оценка относительных вкладов и выгод | Куда теперь?       |
| Основная деятельность                  | Поиск партнера                                     | Выявление партнера  | Оценка. Переговоры  | Координация. Интеграция   | Расширение. Рост  | Приспособление  | Переоценка         |
| Этап взаимоотношений                   | «Смотрины»   | Создание образа   | Начало контактов  | Переговоры  | Принятие обязательств   | Точная подстройка   | Переоценка. Диалог |
| Роль менеджера союза                   | Мечтатель  | Стратегический покровитель  | Адвокат   | Посредник   | Толкач  | Менеджер  | Примиритель        |

стадия, которая характеризуется тем, что партнеры начинают определять взаимные ожидания. Ключевые менеджеры ставят проект создания союза под свой контроль. На стадии *оценивания* завершается формулирование условий обмена между компаниями. Именно на этом этапе заканчивается разработка технико-экономического обоснования. Завершаются переговоры об условиях союза, о вкладе каждого из партнеров и о разделе прибыли. *Координирование* — это следующий шаг, когда формально начинается совместная работа и возникает каркас устойчивой структуры управления. Компании сосредоточиваются на решении задач по интеграции и координации дополнительной деятельности, позволяющей нарастить выгоду от союзных отношений. *Инвестирование* — стадия, на которой компании сталкиваются с суровой действительностью пребывания в союзе: пора вкладывать деньги (т.е. закреплять обязательства) в будущее развитие проекта. Когда в соответствии с планами союза начинается движение ресурсов, видение обращается в экономическую реальность. Наконец, на этапе *стабилизации* союз предстает уже в виде действующей жизнеспособной структуры. Достигнуто состояние гомеостаза, и усилия всех партнеров направлены только на управление союзными делами, на осуществление корректировок и точной подстройки для оптимизации результатов.

Простое перечисление стадий жизненного цикла не заменяет анализа динамики процесса. Ведь нужно еще учитывать динамичную взаимосвязь людей, процессов и видов деятельности. Изучение этих связей позволяет получить более ясную картину.

Из таблицы 15.3 также следует, что союз представляет собой сложную взаимосвязь деловой и межличностной активности, нацеленной на достижение взаимовыгодных целей. Оба вида деятельности влияют на развитие союза, причем одновременно. Изучение делового цикла помогает понять коммерческую эволюцию союза, а исследование личных взаимосвязей дает нам представление о взаимодействии партнерских организаций и их персонала. Деловая активность и межличностные связи поддерживают друг друга. Если не уделять достаточного внимания бизнесу и людям, потенциальную силу союза реализовать не удастся.

Концепция *жизненного цикла бизнеса* относится к экономическим целям союза (его праву на существование) и во многом аналогична традиционной концепции жизненного цикла продукции. Каждая стадия жизненного цикла характеризуется набором вопросов и деятельностью, направленной на решение задач союза, таких как процессы и процедуры, изменение внешней среды, потенциальная или действительная реакция конкурентов, финансовые прогнозы, доступ к рынку, удовлетворенность потребителей и механизмы распределения рисков и вознаграждения.

Концепция *межличностного жизненного цикла* описывает динамику отношений между партнерами по союзу. Каждая стадия характеризуется набором решаемых задач в области межличностных отношений, таких как узнавание партнеров, развитие обязательств и доверия, разрешение



конфликтов и обучение тому, как осуществлять управление в двойственной структуре власти.

Деловые и чисто человеческие отношения неразделимы, так что компания просто не может сосредоточиться исключительно на коммерческой логике союза. Межличностные отношения являются ключом к деловым связям, и роль их еще возрастает, когда люди принадлежат к разным иерархическим структурам. Доверие, возникающее между людьми, работает в качестве своего рода амортизирующей подушки, оберегающей союз, особенно в трудные периоды. Это страховочная сеть, которая предотвращает распад союза в периоды, когда его эффективность мала, а планы не выполняются. Но было бы наивностью предполагать, будто для выживания союза достаточно прочных человеческих отношений, — хорошие деловые перспективы нужны не меньше. Иногда союзы возникают только в силу того, что их руководители ищут возможности для совместной работы, но для выживания таких отношений нужна сильная деловая логика. Атмосфера взаимного доверия может удержать партнеров от опрометчивых действий в ситуации, когда приходится быстро решать проблемы и спасать инвестиции. Такая атмосфера способствует более взвешенному подходу к решению деловых проблем.

Любопытно, что, когда бизнес идет хорошо, партнеры склонны игнорировать межличностные проблемы, и вполне естественно пренебрегать ими, когда есть избыточные ресурсы и все идет по плану. В периоды экономического благополучия легко развивается ложное чувство безопасности и терпимости к проблемам межличностных связей. Такая расслабленность может дорого обойтись при возникновении кризиса. Но компания должна сохранять бдительность в отношении того, что под влиянием личных интересов люди начнут пренебрегать интересами дела и самого союза. Если деловые перспективы действительно нехороши, сила личных связей не должна мешать принятию здравых решений.

Управление союзом — сложное дело, и задачи, которые при этом приходится решать, меняются со временем. Сама природа союза делает управление им трудным. Союз объединяет две или более независимые компании — каждая со своими задачами, целями и культурой. Культура компании не сводится только к национальным особенностям. Есть такой аспект корпоративной культуры, который влияет на способность компаний работать вместе. Когда региональные отделения компании Bell начали создавать союзы с владельцами телефонных кабелей, сложилось мнение, что причиной части проблем были культурные различия. Одна газета для наглядности уподобила все дело попытке объединить римские легионы с отрядами гуннов. Но нужно учитывать еще и время: задачи изменяются по мере развития и созревания союза. Рассматривая динамику управления в разные периоды жизненного цикла союза, мы отвлечемся от выбора партнеров и других задач, которые обычно являются предметом исследований, посвященных разным аспектам образования союзов.

## Союзный руководитель

Таблица 15.3 содержит обобщенную характеристику деятельности менеджера союза. Мы уже говорили о значении доверия и обязательств. Эти особенности межличностных отношений чрезвычайно важны для роли менеджера союза, который обеспечивает координацию и интеграцию деятельности партнеров. М.Иошино и Ю.С.Рэнган утверждают, что компании, умеющие наиболее эффективным образом использовать союзные отношения, выбирают для управления ими менеджеров с особыми способностями<sup>11</sup>. Попросту говоря, успех союза в немалой степени зависит от его руководителя.

Таблица 15.3 показывает, что на разных стадиях жизненного цикла роль менеджера союза меняется. На ранних стадиях его роль заключается в *предвидении и кровительстве*. Прежде всего нужно сформулировать идею союза, а затем сделать ее популярной в компании, помочь людям понять потенциальные выгоды партнерства. По мере того как новая структура начинает принимать форму, менеджер превращается в адвоката — нужно получить согласие заинтересованных групп внутри компании и за ее пределами, добиться принятия обязательств и участия ключевых фигур. В процессе укрепления союзного бизнеса главными в работе менеджера становятся *управление* и надзор за операциями работающего союза, а также осуществление роли *примирителя* в конфликтах между партнерами, которые неизбежно возникают в процессе нормального созревания и упадка организации. Здесь существенно то, что содержание первостепенных забот менеджера меняется по мере развития союза во времени.

В силу постоянного изменения приоритетов и содержания основных задач менеджеры обычно бывают плохо подготовлены к сложности задач управления союзом. В связи с этим возникает следующий вопрос, важный для понимания того, как создаются и управляются успешно действующие союзы: каковы функции хорошего менеджера на каждой стадии эволюции союза?

Для достижения успеха руководство союза должно оперировать одновременно на трех уровнях: межорганизационном, внутриорганизационном и межличностном. На *межорганизационном уровне* менеджеру необходимо обеспечивать равновесие между потребностями, ресурсами и желаниями компаний, образующих союз. На *внутриорганизационном уровне* следует осуществлять управление потребностями, ресурсами и желаниями своих собственных компаний. На *межличностном уровне* нужно управлять отношениями с вышестоящими по должности, равными и подчиненными, причем важно обеспечивать субординацию и в отношениях с людьми из других компаний.

Управление союзом требует решения задач, не встречающихся в обычных иерархических структурах. При этом приходится действовать поверх границ независимых фирм, согласившихся на сотрудничество. Главными условиями управления становятся компромисс, влияние и доверие. Никакая отдельная компания не может диктовать приказы или

распоряжаться. Нужно добиться согласия партнеров о содержании взаимовыгодных целей и о механизмах их достижения. Исследования союзов между предпринимательскими фирмами<sup>12</sup> демонстрируют, что формальные контракты мало помогают в поддержании межпартнерских отношений. Очень важны, видимо, социальные связи между менеджерами союзных фирм, играющие критическую роль в обеспечении развития и жизнеспособности союза.

Для успешного решения своих задач менеджерам союза нужны знания и умения в трех областях: в функциональном управлении, управлении межличностными и союзными отношениями. Для осуществления *функционального управления*, которое предполагает достижение определенных целей в течение делового цикла, менеджер должен обладать знаниями и умениями, аналогичными тем, что изучают в стандартном курсе MBA. Для управления *межличностными отношениями* менеджер должен уметь устанавливать и поддерживать отношения с людьми. Важно уметь сходить с людьми, уметь слушать их и убедительно говорить, создавать репутацию доверия и надежности. Последнее, впрочем, возникает только со временем. Для управления *союзными отношениями* требуется понимание перспектив сотрудничества, поскольку без этого невозможно решать проблемы межпартнерских отношений и создавать порядок из хаоса.

## Идеальный менеджер

Менеджерам союза приходится решать множество взаимосвязанных задач, создаваемых неопределенностью отношений, изменением концепции управления, сложностью связей между стратегиями, структурами и системами как фирм-партнеров, так и союза в целом. Все эти факторы действуют одновременно, и лучшая иллюстрация тому — разнообразие требований к союзному руководству. Поэтому есть смысл использовать нормативный подход и попытаться построить профиль эффективного союзного менеджера<sup>13</sup>.

Имея общее представление о необходимых такому менеджеру знаниях и умениях, можно предположить, что на разных стадиях жизненного цикла союза оптимальными будут различные сочетания качеств. Например, на самых ранних этапах идеальному менеджеру потребуется знание бизнеса, умение управлять личными отношениями и талант пропагандиста, понимающего роль обучения. Такое сочетание качеств будет наилучшим. Широкое понимание отраслевой ситуации необходимо для формулирования разумной стратегии. Умение управлять отношениями между людьми позволяет быстро и эффективно продать идею союза ключевым фигурам, от которых зависит окончательное решение вопроса. Талант пропагандиста позволяет дать рациональное истолкование неопределенности ситуации на ранних стадиях формирования союза. По мере того как ситуация делается более сложной и более определенной, на передний план выходит необходимость обучения.

На поздних стадиях жизненного цикла союза идеальному менеджеру потребуются, напротив, сильные функциональные качества, умеренное искусство управления межличностными отношениями и умение подчинить ход дел своей воле. Сильные функциональные качества дают возможность выжать из союза все что можно — до последнего доллара. Умеренного искусства управления людьми достаточно для того, чтобы поддерживать уже сложившиеся в рамках союза отношения и связи. Умение подчинить ход дел своей воле необходимо для того, чтобы люди спокойно и с чувством доверия работали в тех рамках, которые установили партнеры по союзу.

Понятно, что в каждом конкретном союзе потребность в том или ином наборе достоинств и качеств менеджера будет меняться в зависимости от обстоятельств. Но, используя предложенные нами варианты сочетания этих качеств, можно грубо оценить, в какой степени человек пригоден для работы в сложившейся ситуации. Предлагаемый нами подход позволяет сознательно давать оценку роли менеджера на различных стадиях жизненного цикла союза. Как уже отмечено, на ранних стадиях менеджер по необходимости играет роль стратегического покровителя создаваемого союза — он его изобретатель и эмиссар. По мере созревания союза менеджер во все большей степени принимает на себя роль посредника и толкача, который ради достижения поставленных целей связывает между собой ключевых людей, функции и направления бизнеса. Подчеркнем: чтобы нести ответственность за дела союза, менеджер должен обладать качествами опытного медиатора — посредника и примирителя.

Нам могут возразить, что обозначенные нами качества и способности, необходимые менеджеру союза, в равной степени важны для управления любой организацией, когда речь идет о задачах, затрагивающих разные предприятия или функциональные направления. Эти качества требуются руководителю проекта, руководителю рабочей группы и параллельной рабочей команды. Созданный Дж.П.Коттером образ менеджера XXI в. также довольно близок к нашему представлению об идеальном менеджере союза<sup>14</sup>. Ему необходимы такие качества, как ориентация на обучение, готовность преодолевать препятствия и решать новые задачи, умение честно анализировать свои победы и поражения. Идеальный менеджер союза — это символ обучающейся организации. Коттер создал образ менеджера будущего, который не прекращает учиться всю свою жизнь, готов рисковать и умеет слушать, склонен размышлять и открыт к новым идеям.

Выше мы везде подразумевали, что срок жизни союза заранее ограничен несколькими годами. На практике продолжительность союзов служит косвенным показателем их успеха. Любопытно, что при описании удачно сложившихся союзов часто используют метафоры семьи и брачных уз, которые в принципе должны длиться почти что вечно. Многие союзы и в самом деле существуют десятилетиями, но менеджеры не могут рассчитывать на такую роскошь в условиях постоянно

меняющихся рынков и технологий. Для ряда быстро развивающихся отраслей, как правило, характерны весьма краткосрочные союзы.

## Временные союзы

Быстро расширяющуюся группу краткосрочных союзов, в которых партнеры соединяют свои возможности и ресурсы для разработки мимолетных, хотя и достаточно привлекательных деловых возможностей, называют временными союзами. Их предметом обычно бывает доступ к рынку, развитие технологии или новой продукции. Такого рода союзы характерны для быстро поднимающихся отраслей и для рынков, отличающихся скоростью технологических изменений и высоким риском. Множество примеров подобных союзов можно найти в новых отраслях, таких как биотехнологии или электронная торговля. Сигналом к массовому появлению временных союзов часто бывают новые технологические достижения вроде Интернета или рекомбинации ДНК.

То, как в этих союзах возникают отношения, необходимые для продуктивной работы, на каких уровнях это происходит, да и сами критерии успеха явно противоречат выводам науки. Как уже отмечалось, естественно рассчитывать на длительность существования союза. В соответствии с требованиями здравого смысла для выработки таких важных для продуктивной работы союза качеств, как доверие и фиксация норм поведения, нужно немалое время. В цитированных выше исследованиях жизненного цикла предполагается, что для решения проблем начального этапа союзу нужно от трех до пяти лет. Но вся жизнь временных союзов бывает зачастую короче, так как они создаются в быстрорастущих отраслях и на их рынках конкурентная ситуация часто меняется. Поскольку цели в таких ситуациях бывают обычно краткосрочными и результаты должны быть получены быстро, партнерам по временным союзам приходится все делать на лету. Качества и характеристики, нужные для эффективной деятельности временных союзов, следует подготовить заранее или вырабатывать в очень сжатые сроки.

К тому же возникают вопросы о таких вещах, как доверие, эгоистическое поведение и обязательства. В научной литературе в связи с союзами часто используют образ супружества, предполагая тем самым, что в норме они рассчитываются на длительные сроки. Во временных союзах, продолжительность жизни которых невелика, такие качества, как доверие и обязательства, также существуют, но в модифицированном виде. Обязательства, например, ограничены, как правило, только рамками проекта, и не шире. Нормы привязываются к отраслевым ожиданиям, а не возникают в ходе функционирования союза. Более того, эти отношения меньше связаны с получением исключительных прав, особенно если целью союза является установление стандартов или широкое признание некоей операционной системы.

Наконец, похоже, что у долгосрочных и временных союзов разные критерии успеха. Временные союзы используют более узкие и менее

материальные критерии успеха, чем долгосрочные. Временные союзы помогают фирмам продвигаться от одной вехи к другой на пути к конечной цели — доле рынка или уровню прибыльности. Без достижения своих промежуточных целей таким союзам было бы крайне трудно или вовсе невозможно прийти к конечным целям. Компании, участвующие в долгосрочных союзах, зачастую измеряют успех показателями, позволяющими с наибольшей точностью оценить достижение целей, сформулированных при создании союза. Временные союзы, напротив, нацелены на промежуточные показатели успеха, которые, можно надеяться, в некоем будущем принесут финансовые результаты для всех участников. Например, многие из этих временных союзов просто открывают фирмам возможность участвовать в будущем рынке или использовать новые технологические возможности. Такого рода союзы позволяют фирмам хеджировать свои ставки, т.е., в сущности, приобретать опционы на будущий рынок или на будущие технологические достижения. Эти союзы дают фирмам возможность экспериментировать с будущим, накапливать опыт и, во всеоружии новой информации и нового понимания, продолжать движение вперед. Например, компания CyberCash сформировала ряд союзов, чтобы утвердить свой метод криптографии в качестве интернетовского стандарта. Если ей не удастся закрепить свою технологию как господствующий стандарт, компания вряд ли сможет претендовать на полноценное участие в растущей электронной торговле.

Что касается рамок, традиционные союзы определяют свои цели достаточно широко, охватывая наборы взаимосвязанных видов деятельности или функций. Например, союзы между авиатранспортными компаниями отличаются изрядной сложностью и дальним прицелом, что делает необходимым детальную координацию действий на уровне формирования экипажей, организации питания и перемещения багажа, совместных закупок топлива, общей системы скидок для часто летающих пассажиров, согласованного расписания и плана раздела доходов. Временные союзы, напротив, обычно бывают нацелены на более узкие задачи: приобретение ноу-хау, производство новой продукции или установление определенных отраслевых стандартов.

## Метафора

Для иллюстрации различий между процессами развития долгосрочных и временных союзов используют биологическую метафору — жизненный цикл плодовой мушки и слона<sup>15</sup>.

Жизненный цикл представляет собой последовательность стадий или изменений форм или функций, через которые проходит развитие организма. Вообще говоря, плодовые мушки и слоны проходят через сходные стадии развития — они рождаются, растут, достигают зрелости и стареют. Но длительность этих стадий, разумеется, неодинакова. У мушки все происходит гораздо быстрее, чем у слона. Она намного раньше достигает зрелости (примерно на 22-й день после рождения, а не на

12-м году жизни соответственно), и вся ее жизнь намного короче (70 дней, а не 60 лет). Стадии развития идентичны, но у плодовых мушек все происходит в очень сжатые сроки.

Точно так же долгосрочные и временные союзы проходят одни и те же стадии развития, но у последних все случается быстрее. Как уже отмечалось, в долгосрочных союзах только стадия роста может занимать годы, а сами они способны функционировать десятилетиями, в то время как срок жизни временных союзов — всего год или даже меньше. Например, SIECOR, совместное предприятие в области волоконной оптики, объединяющее компании Siemens и Corning, вступает в третье десятилетие, а союз между IBM/Lotus и AT&T, созданный для разработки Network Notes, который обеспечил пользователям программы IBM's Notes возможность связываться друг с другом через сети AT&T, просуществовал менее года. Работая в условиях быстрых изменений и высокой неопределенности, временные союзы имеют очень узкое окно возможностей для достижения стадии зрелости.

Различие между союзами в темпах взаимной притирки и в уровнях, на которых эта притирка осуществляется, определяется особенностями внешней ситуации. Долгосрочные союзы формируются в условиях сравнительно умеренной изменчивости рынков и технологий, что дает возможность для долгосрочного планирования и неспешной притирки партнеров. Временные союзы, напротив, работают в условиях, когда их подгоняет крайняя нестабильность рынков и технологий. Поскольку рыночная и технологическая базы производства продукции и услуг партнерами по союзу быстро меняются и скорость поставки продукции на рынок имеет жизненно важное значение, партнеры стремятся в максимально сжатые сроки выйти на стадию получения прибыли. К тому же быстрая смена поколений продукции или технологических процессов, определяющих границы конкурентоспособности, либо изменение природы рынка (появление электронного бизнеса) придает дополнительную неустойчивость перспективам. Партнеры осознают краткосрочность союза, и это принуждает их либо сжимать и комкать процесс взаимной притирки, либо изменять формы взаимоотношений. Более того, успех, достигнутый в одном временном союзе, открывает возможности для участия в последующих. Это пошаговое продвижение напоминает процесс разработки продукции и протаскивание ее через «ворота» — компания не может продвигаться вперед, пока не пройден некий необходимый этап. Вообразите ситуацию (скажем, электронная торговля, цифровая сотовая телефонная связь, система электронного обмена данными в управлении, торговле и на транспорте), когда к развитию нового рынка или технологии можно приступить только после закрепления определенного стандарта.

## **Стиль союзных отношений**

Такие характеристики отношений, как доверие и обязательства, позволяют союзу дожить до стадии извлечения прибыли и используются

для прогнозирования эффективности отношений<sup>16</sup>. Во временных союзах стиль развития этих характеристик и уровень, на котором они реализуются, часто иные, чем в традиционной модели. Список важнейших характеристик включает доверие, общие цели, нормы, взаимозависимость, социальные связи, обязательства и приемлемость результатов (суммарное описание представлено в таблице 15.4).

Доверие является предварительным условием формирования союза и не относится к числу характеристик, которые развиваются в ходе совместной деятельности; зачастую просто отсутствует время для развития этого качества. Отметим два важных момента.

1. Предполагается, что некое минимальное доверие существует *до* образования временного союза, потому что партнерам не отпущено время на постепенное установление доверия. Вопрос о доверии решает судьбу союза: либо оно *есть*, либо его *нет* (тогда и союза не будет). Таким образом, поведение партнера в прошлом является источником догадок о его поведении в будущем и о возможности ему доверять.
2. Доверие всегда привязано к контексту, оно ограничено направленностью временного союза и степенью вовлеченности компаний-партнеров. Поскольку многие временные союзы не являются эксклюзивными, доверие должно соответствовать этому контексту.

В традиционных долгосрочных союзах доверие рассматривается как ключевая ценность союза, возникающая и развивающаяся в ходе взаимодействия партнеров.

Сходным образом обязательства, социальные связи и нормы больше зависят от контекста союзных отношений, чем от крепости социальных уз между партнерами. Зависимость — это функция цели, и компании заинтересованы в сотрудничестве до тех пор, пока считают, что союз нужен для достижения долговременных целей каждого партнера и общей цели союза в целом. Такая логика кажется явно оппортунистической, но возможности узкоэгоистического поведения ограничены тем, что велика вероятность повторной встречи партнеров в будущем; в долгосрочном же плане оппортунистическое поведение пагубно. «Просвещенный эгоизм» участников союза подчинен набору действующих в отрасли норм поведения в отношениях с другими фирмами. Наличие норм делает поведение предсказуемым. Некоторые исследования<sup>17</sup>, напротив, показывают, что социальные нормы возникают и развиваются в ходе взаимодействия между партнерами. Временные союзы находятся во власти быстро меняющихся обстоятельств, а потому общие цели становятся частью «контракта». Существует мнение, что совместимость целей зависит от внешних обстоятельств, которые способны совершенно изменить отраслевые требования. Партнеры понимают, что лежащие вне их контроля внешние события, такие как технологические изменения или неожиданное появление новых конкурентов, могут сделать цели союза нереализуемыми, так что совместимость целей уйдет в прошлое и партнерам останется либо принять решение о роспуске союза, либо договориться о новом направлении действий. Быстрота реакции — это важное качество.



Таблица 15.4. Сопоставление долгосрочных и временных союзов

| Характеристика отношений           | Долгосрочные союзы   | Временные союзы  |
|------------------------------------|--|--|
| Переход на стадию создания прибыли | Осторожный и длительный  | Быстрый  |
| Ожидаемая длительность жизни       | Большая  | Короткая   |
| Внешние (отраслевые) условия       | Постепенные технологические изменения. Довольно предсказуемое развитие рынка и технологий, обострение конкуренции понуждает к снижению издержек и (или) увеличению прибыли       | Быстрые технологические изменения. Крайняя нестабильность рынка и технологий. Важно быстро выйти с новой продукцией на рынок   |
| Доверие                            | Развивается со временем  | По прежнему опыту работы с этим партнером и (или) сообразуясь с его репутацией и (или) в соответствии с прагматической оценкой общих интересов   |
| Общие цели                         | Критически важны, формулируются широко   | Критически важны, ориентированы на проект или на ситуацию  |
| Нормы                              | Поведение на основе взаимности; базируется на обоюдных интересах. Хорошими качествами считаются хозяйственность и стремление услужить, они способствуют продуктивности отношений | Взаимный «просвещенный эгоизм»; базируются на общем понимании того, что фирмы будут работать вместе до тех пор, пока в этом будет деловой смысл  |
| Взаимозависимость                  | Значительная и устойчивая  | Существует, но только в рамках стоящей перед союзом задачи   |
| Социальные связи                   | Сильные и глубокие   | Определенный уровень связей необходим. Широта связей ограничена узкими рамками проекта. Иногда связи существуют до образования союза   |
| Обязательства                      | Значительные   | Значительные, но в рамках проекта или в зависимости от ситуации  |
| Приемлемость результатов           | Обычные показатели успеха корпорации: получение долговременных преимуществ по цене и (или) по качеству продукции и достижение некоего порогового уровня прибыльности/доли рынка  | Менее материальные критерии успеха: участие в установлении отраслевых стандартов, продвижение в разработке технологии, получение стратегических перспектив на будущее, приобретение ноу-хау, подача сигналов партнерам/конкурентам/рынку |

Природа и развитие норм во временных союзах иные, чем в долгосрочных. Все понимают, что при изменении внешних обстоятельств союз может быстро распасться, а партнеры — обратиться в конкурентов. Соответственно стороны всегда готовы к тому, что их партнеры предпримут односторонние действия или поведут себя как конкуренты, а потому меньше рассчитывают на устойчивость союза. Все понимают, что союз будет существовать, пока он выгоден участникам. Ключевой особенностью временных союзов является акцентирование конкурентных начал. Например, компании VISA и MasterCard International сотрудничают в таких областях, как установление стандартов, криптография и базовая технология смарт-карт. Но как только цель достигнута, они сознательно и решительно вступают в конкуренцию<sup>18</sup>. Эти компании понимают, что без согласия по фундаментальным стратегическим вопросам, стоящим перед всеми банками, работающими с кредитными карточками, их деловые возможности и перспективы ограничены. В этом смысле есть основания прислушаться к публикациям тех, кто говорит о «коопер-енции» (co-opetition)<sup>19</sup>, имея в виду соединение особенностей кооперации и конкуренции. Идея заключается в том, что стороны сотрудничают ради получения определенных общих выгод, которые позволят им впоследствии конкурировать на более широком рынке.

Временные союзы — это частичное решение деловых проблем, возникающих в ситуации быстрых и непредсказуемых перемен. Поэтому показатели эффективности приходится привязывать к целям, ради которых и был создан союз. К тому же лучше смотреть на временные союзы как на ступеньку, ведущую к будущим союзам или серии союзов. Неудачная работа в рамках одного союза может стать помехой для участия в других. Весьма вероятно, что, стремясь к конкурентному превосходству, фирмы будут участвовать во многих союзах.

Приемлемость результатов — это характеристика того, в какой степени результаты совместной работы соответствуют ожиданиям партнеров. Ученые дебаты о наилучших показателях успеха и эффективности окончились безрезультатно<sup>20</sup>. Для временных союзов социальные результаты имеют пониженную приоритетность, и для оценки успеха используют показатели, соотносящиеся с проектом. Среди таких показателей могут быть участие в установлении отраслевых стандартов, продвижение в разработке технологии, получение стратегических перспектив на будущее, приобретение ноу-хау, подача сигналов партнерам, конкурентам и потребителям или просто выход на единственный путь, открытый для фирмы, желающей быть игроком на расширяющемся рынке. Может быть, лучше рассматривать успех как достижение промежуточной позиции на пути к будущему конкурентному превосходству. Стороны могут с успехом сотрудничать на каком-то участке, чтобы позднее с успехом конкурировать друг с другом на более широком рынке. Если союз потерпит неудачу, ни один из партнеров не получит нужных ему умений, знаний или рыночного влияния, которые позволили бы впоследствии успешно участвовать в конкуренции. Для того чтобы отдельная фирма

обрела в будущем прибыльность, успех во временном союзе необходим, но недостаточен.

## Значение репутации

Поскольку у каждого участника союза свои ожидания и расчеты, им важно следовать правилам, которые в случае временных союзов обладают известным своеобразием. Хотя временные союзы бывают не менее сплоченными и слаженными, чем долгосрочные, их участники в целом отличаются более эгоистичным поведением, а их обязательства бывают более ограниченными. Участникам такого рода союзов приходится занимать двойственную, с привкусом оппортунизма позицию. А как себя вести в ситуации подобной раздвоенности, не подвергая опасности дух сотрудничества, без которого невозможно быстро достичь результатов? Отчасти решением является известная терпимость к определенному уровню эгоизма. Но похоже, что установлению баланса между общими интересами союза и эгоистическими стремлениями участников больше всего помогает учет *репутации* партнеров.

Репутация компании как честного и компетентного партнера по союзу решительным образом способствует быстрому установлению рабочих отношений. Репутация может основываться на прежнем опыте работы с этой компанией или на общем мнении делового сообщества. Не имеющим общепризнанной надежной репутации участникам союза не удастся быстро продвинуться к стадии получения результатов, а именно это бывает нужно на быстро развивающихся рынках. Репутация честности и надежности как раз та платформа, которая позволяет за короткий срок выстроить рабочие отношения между партнерами. Такая репутация — залог того, что можно в определенных границах без опаски доверять партнерам по союзу. Не стоит поддаваться минутному соблазну дополнительной выгоды за счет партнеров.

Другим важным компонентом репутации является *компетентность*. Можно различить два значения компетентности. Одно — это умения, ноу-хау и знания партнера. Партнеры ценны своими рыночными или техническими возможностями. Например, компании Sun Microsystems и Netscape именно в силу своих знаний и опыта были участниками ряда неэксклюзивных, не нацеленных на получение патентов союзов с потенциальными конкурентами. Каждая из фирм известна как признанный лидер в своей области. Второе, более расплывчатое значение компетентности связано с умением работать в союзах. Для потенциальных партнеров это репутация компании, имеющей такой опыт. Это привлекательное качество, обещающее быстрый выход союза на рабочий режим и повышающее надежды на успех совместных разработок. Партнер с подобной репутацией выступает в глазах других участников в роли посредника и проводника, с помощью которого можно будет достичь целей союза при минимальном непродуктивном расходе энергии на притирку участников и организацию работ. К тому же у фирм с репутацией

опытных «союзников» шире возможности выбора потенциальных партнеров, а потому они могут выбрать наилучших. Лучших участников приглашают в союзы первыми, а у остальных шансы не столь велики.

Оптимальным способом накопить опыт союзной работы и одновременно приобрести репутацию компании, компетентной в деле совместных усилий, является активное участие в союзных проектах. Но накопление такого рода опыта — эволюционный процесс. Нужны постоянные упражнения. Например, компания Hewlett-Packard не только тратит большие деньги и силы на обучение своих менеджеров искусству управлять союзными проектами, но и использует работу в союзах для накопления соответствующего опыта. Специалист по развитию деловых проектов из компании Hewlett-Packard рассказывает: «После того как очередной союз сформирован, мы со всеми участниками (из нашей компании) проводим своего рода посмертное вскрытие. Мы берем первоначальные цели, смотрим, как развивались события, что пошло правильно, что — неверно». На основании этой информации составляется короткий отчет, который уходит в базу данных союза. Систематически накапливая опыт создания союзов, компания Hewlett-Packard в режиме реального времени оттачивает свое умение управлять союзными проектами. Неудивительно, что у нее превосходная репутация в качестве союзного партнера. Компания Corning также обладает культурой участия в союзных проектах. Начинающих менеджеров проверяют участием в таких проектах, и со временем они превращаются в отличных специалистов.

## Резюме

В этой главе мы познакомились с союзными проектами, которые стали в 1990-х гг. столь же важной и характерной формой деятельности корпораций, как и конгломераты в 1960-х и 1970-х гг. Поскольку термин «союз» используется слишком широко и не всегда правильно, мы дали определение и сформулировали точные критерии, отличающие союзы от других организационных форм. Более того, мы описали процесс формирования и развития союзов, различные стадии жизненного цикла, характеризующиеся своеобразием целей, требований и процессов управления. Наконец, мы познакомили читателя с концепцией временного союза, весьма недолговечного и встречающегося в новых, быстро формирующихся отраслях. Эти краткосрочные союзы напоминают сети фирм, конкурирующих с другими подобными сетями. Мы дали сравнение временных и более традиционных, стабильных и долгосрочных союзов, в применении к которым часто используют метафору супружества.

## Рекомендуемая литература

- Bleeke J., Ernst D.* Collaboration to Compete. New York: Wiley, 1993.
- Lewis J.* Partnerships for Profits. New York: Free Press, 1990.
- Lewis J.* The Connected Corporation. New York: Free Press, 1994.
- Lynch R.* Business Alliance Guide. New York: Wiley, 1993.
- Moore J.* The Death of Competition. New York: Harper Collins, 1996.
- Spekman R.E., Lynn I., MacAvoy T., Forbes T. III.* Alliance and Partnership Strategies. Lexington, MA: ICEDR Monograph, 1997.

## Глава 16

# Международный бизнес

**В** написанной в 1990 г. дискуссионной статье Роберт Б. Райк, министр труда в первой администрации Билла Клинтона, задал вопрос: «Кто мы?». Автор доказывает, что определение компаний как американских, британских или японских только на том основании, что они возникли в этих странах или имеют там свои штаб-квартиры, вводит в заблуждение политиков и аналитиков. Роль международного бизнеса растет, и компании открывают в других странах новые производственные, торговые и исследовательские центры. Во многих компаниях число иностранных рабочих больше, чем отечественных, а объем продаж и прибыли, полученные за рубежом, больше, чем в родной стране. В таблице 16.1 приведены данные о крупных американских компаниях, значительная часть операций которых приходится на зарубежные

**Таблица 16.1. Глобализация американских компаний (% операций, приходящихся на другие страны)**

| Компания        | Сбыт | Прибыль | Активы |
|-----------------|------|---------|--------|
| Xerox           | 51   | 64      | 53     |
| Bankers Trust   | 41   | 31      | 50     |
| Chevron         | 33   | 78      | 55     |
| Exxon           | 53   | 60      | 56     |
| Mobil           | 75   | 70      | 63     |
| Gillette (1994) | 70   | 60      | 66     |
| Manpower Inc.   | 72   | 78      | 72     |

Примечание: Данные из годовых отчетов компаний за 1995 г., если не указан иной год.

страны. Но, раз все обстоит именно так, насколько можно связывать такие компании с какой-либо определенной страной? Райк утверждал, что у них и в самом деле нет никакой национальной принадлежности, а значит, правительству пора оценить этот факт и понуждать компании независимо от их происхождения вкладывать деньги в развитие трудовых ресурсов государства.

Идея Райка очень важна, но затеняет другую, не менее важную, — каких трудов стоит управление международным бизнесом, т.е. умение балансировать между требованиями порой очень несхожих культур и интересами разных участников. Международный бизнес открывает грандиозные возможности, но также значительные риски и ставит новые трудные задачи перед корпорациями и их руководством. Одни задачи имеют довольно общий характер: как организовать фирму и как ориентироваться в экономике и политике чужой страны. Другие более конкретны, но от их правильного решения многое зависит: как организовать систему вознаграждения работников и как следует управлять валютным риском.

В этой главе мы рассматриваем четыре аспекта международного бизнеса: 1) принятие решений об иностранных инвестициях; 2) управление политическим риском; 3) управление валютным обменом и 4) организация транснациональных компаний.

## **Чем привлекательны международные инвестиции**

Вести бизнес в дальних краях с совсем иной культурой труднее, чем в родной стране. Можно сказать иначе: национальные предприятия обладают у себя на родине конкурентным преимуществом. А это значит, что нужны очень сильные стимулы, чтобы компания решилась заниматься бизнесом за рубежом.

### **Возможные конкурентные преимущества иностраных компаний**

Повышенный риск и трудность задач, которые приходится решать при инвестировании за рубежом, бывают вознаграждены. Для некоторых отраслей существенно важна экономия от масштабов производства, так что компании с большей долей мирового рынка способны производить более эффективно и с меньшими затратами. Благодаря более низкой себестоимости продукции крупные транснациональные корпорации (ТНК) имеют преимущество перед более скромными по размеру местными компаниями. Более того, создание местных производств бывает иногда единственным способом получить доступ на национальный рынок. Поскольку торговые барьеры ограничивают доступ на национальные рынки или

препятствуют ему, многие компании заменяют экспорт товаров экспортом производства. Если конкуренты организуют производство внутри зоны, защищенной таможенными барьерами, они получают возможность расширить свое присутствие на рынке, снизить издержки и повысить конкурентоспособность на всех других рынках. Это лишь один из примеров оборонительных иностранных инвестиций, нацеленных на защиту положения на рынке. С возрастанием роли региональных торговых союзов компании из других регионов начали политику внедрения в одну из стран-членов таможенного и торгового союза. Ярким примером являются японские фирмы, создающие производства в Великобритании и Мексике, что открывает им доступ на рынки стран Европейского экономического сообщества и Североамериканского соглашения о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA).

Кроме того, компании могут эксплуатировать свое превосходство в знаниях или техническом опыте. Это, к примеру, результаты работ в области НИОКР или умение проводить маркетинг. Главным источником иностранных инвестиций были наукоемкие отрасли — химические, фармацевтические и электронные. Значительные иностранные капиталовложения осуществляли производители потребительских товаров, для которых важную роль играет фирменная марка, а также умение продвигать и рекламировать свою продукцию. Для компенсации дополнительных трудностей, сопутствующих зарубежным инвестициям, важны оба вида знаний — в области как производства, так и маркетинга. Эти компании в состоянии добиваться такого сокращения производственных расходов или улучшения качества продукции, которое позволяет конкурировать даже при более высоких издержках.

Преимущество в знаниях объясняет, каким образом компании выдерживают конкуренцию в чужих странах, но не тот факт, почему они принимают решение инвестировать в этих странах. Ведь эти преимущества можно было бы использовать для расширения экспорта. Правда, зарубежные производства оказываются желательными, когда конкуренция или таможенные ограничения препятствуют экспорту. После того как зарубежная фирма с помощью экспорта создала рынок для своей продукции или услуг, местные производители вторгаются на этот рынок. А имея защиту в виде квот или покровительственных тарифов, национальные фирмы оказываются вполне конкурентоспособными, а в некоторых случаях могут и вовсе вытеснить с рынка иностранных производителей.

В наши дни обремененные долгами развивающиеся страны тяготеют к агрессивной торговой политике, которая зачастую бывает направлена на вытеснение импорта. Политика поощрения национального производства ведет к уменьшению импорта товаров и поощряет иностранные капиталовложения.

Сегодня многие страны осуществляют обширные программы приватизации. При этом компании переходят из государственного сектора в частный, и нередко в руки иностранных инвесторов. В области телекоммуникаций приватизация зачастую сопровождается продолжением по-



литики защиты внутреннего рынка, что должно способствовать привлечению иностранных инвесторов.

Еще одним важнейшим мотивом для инвестирования за рубежом является стремление снизить производственные издержки. Без иностранных инвестиций нередко невозможно обеспечить гарантированный доступ к дешевому сырью — нефти, бокситам или каучуку. Фирмы, не имеющие такого доступа, не в состоянии конкурировать с вертикально интегрированными корпорациями. В таком контексте труд можно рассматривать как разновидность сырья, так что капиталовложения в странах с дешевой рабочей силой попадают в эту же категорию.

Стремление к снижению издержек объясняет потребность в открытии зарубежных представительств и производств для обслуживания местных потребителей. Даже экспортирующие только товары компании нуждаются в местных мощностях для послепродажного обслуживания своей продукции. Эта закономерность действует и в случае сервисных компаний, таких как банки, которые последовали за своими клиентами, делаящими капиталовложения за рубежом.

Иногда компании отваживаются на зарубежные инвестиции под влиянием субсидий, предлагаемых иностранными правительствами. Чтобы привлечь в страну технологии, рабочие места и конвертируемую валюту, многие страны предоставляют иностранным компаниям налоговые и (или) таможенные льготы либо льготные кредиты. Когда фирмы выбирают место для инвестирования, эти субсидии порой имеют решающее значение. Проект, нерентабельный при нормальных условиях бизнеса, может оказаться весьма привлекательным при наличии тех или иных льгот.

Наконец, прямые капиталовложения за рубежом привлекательны для компаний, стремящихся диверсифицировать источники прибыли. Современная финансовая теория показала, что диверсификация портфеля активов выгодна. Но если выгодна межотраслевая диверсификация, тем более выгодна межстрановая. К сожалению, существует ряд факторов, затрудняющих для индивидуальных инвесторов вложение денег в ценные бумаги за рубежом.

К числу этих факторов относятся следующие: 1) во многих странах действуют ограничения на вывоз портфельных инвестиций; 2) в большинстве слаборазвитых и даже во многих развитых странах рынкам капитала недостает глубины и размаха; 3) на этих рынках мало котируемых ценных бумаг, а те, что есть, принадлежат узкому кругу инвесторов, и это лишает иностранцев возможности их приобретать даже в тех случаях, когда нет формального запрета на портфельные капиталовложения.

Даже в развитых странах инвестирование — дело непростое. Налоговые правила везде различны, а информация о ценных бумагах по-настоящему доступна только в США. Так что и те инвесторы, которые считают межстрановую диверсификацию благом, не в состоянии диверсифицировать собственные портфели.

Альтернативой индивидуальным инвестициям является вложение денег в ТНК. При их знании дела и наличии юридических служб они в состоянии осуществлять прямые инвестиции, преодолевая информационные барьеры, сковывающие частных инвесторов. Логическим продолжением этого аргумента является утверждение, что акционеры могут требовать от руководства компаний диверсификации вложений, которая бы компенсировала недоступность такой политики — в силу наличия формальных и неформальных препятствий — самим акционерам. Впрочем, у нас нет прямых доказательств того, что на поведение фирм воздействует стремление к диверсификации.

### **Отрицательные аспекты иностранных инвестиций**

Мы уже отмечали, что зарубежные операции порождают дополнительные трудности. При рассмотрении прогнозов движения денег и корректировок на риск стоит помнить о наличии ряда потенциальных трудностей.

- Фирма воспринимается как иностранная, что порождает враждебность со стороны групп потребителей, конкурирующих национальных компаний и государственных чиновников. Они зачастую относятся к иностранной материнской компании с недоверием. Местные заинтересованные группы воспринимают эти фирмы как чужаков. По мнению Райка, такое отношение является чистым заблуждением.
- В случае зарубежных операций все происходит очень далеко от штаб-квартиры, что затрудняет сбор и передачу информации, контроль и управление.
- При осуществлении организационного строительства и кадровой политики приходится учитывать культурные различия.
- Финансовое планирование и политика должны подчиняться новому (иному) набору налоговых законов и правовых ограничений.
- Операции приходится вести в иностранной валюте, что повышает неопределенность денежных потоков и становится новым существенным компонентом риска.
- Компания действует в чуждой политической среде. Непонимание этой среды и ее законов может обернуться суровыми наказаниями, включая конфликт с законами своей собственной страны.

Добавим еще, что, если политическая атмосфера в чужой стране отличается нестабильностью, компании приходится работать в условиях быстрых изменений правил игры. Она вынуждена тратить дополнительные средства на сбор информации, чтобы не отстать от хода событий.

### **Оценка валютных потоков**

Слабой стороной прогнозов движения валютных потоков зачастую является неспособность учесть все потенциальные выгоды и проблемы,

порождаемые иностранными инвестициями. Вполне возможно, что, если в момент оценки денежных потоков мы будем помнить о целях проекта, ошибок станет меньше.

При оценке денежных потоков, порождаемых иностранными инвестициями, главную трудность для аналитика создает несовпадение между денежными потоками в местной валюте и теми деньгами, которые достаются материнской компании. За этими несовпадениями стоят несколько факторов, и только часть из них контролируется инвестором. Остальные находятся под влиянием местных условий, включая действия национального правительства. Подробнее об этих факторах мы поговорим ниже, а здесь лишь отметим, что инвесторам важно учитывать каждое движение денег, если его результаты сказываются на положении самого инвестора. Оценка движения денег осуществляется в три этапа. Первый этап представляет собой прогноз для изолированного проекта; второй — оценку доходов и расходов для корпорации в целом; третий — учет всех налогов и влияния обменных курсов — дает конечную оценку денежных потоков для инвестора. Этот трехэтапный процесс требует выявления факторов, вызывающих несовпадение денежных потоков в иностранной и местной валютах и процедуры конвертирования оцененных денежных потоков из одной валюты в другую.

## Источники расхождения

### Взаимозависимости

Как было сказано выше, зарубежные инвестиции нередко имеют оборонительную направленность. Это реакция на торговые ограничения или давление конкурентов. В таких случаях часть доходов от сбыта продукции или услуг, произведенных за рубежом, представляет собой замену доходов от экспорта. Эту часть доходов, которые были бы получены и без внешних инвестиций, не следует включать в состав доходов от зарубежного инвестиционного проекта. Но если эта часть доходов была утрачена в результате торговых ограничений или давления конкурентов, их необходимо учесть в инвестиционном проекте.

Рассмотрим ситуацию на следующем примере. Компания предполагает создать за рубежом производство, которое будет ежемесячно сбывать 6000 единиц продукции по цене 50 дол. за штуку. В настоящее время на этом рынке по экспорту продается 4000 единиц продукции по цене 60 дол. за штуку. Основной конкурент создает в том же регионе производство, чтобы обойти импортные квоты, которые начнут действовать в следующем году. Если компания не пойдет на создание собственного производства, ее экспорт уменьшится до 1500 единиц по 50 дол. за штуку. Но если она организует производство, то ее экспорт упадет до 1000 единиц. Какой объем доходов от продаж следует учитывать при оценке проекта зарубежных капиталовложений?

Правильным ответом будет величина роста доходов благодаря сбыту продукции, произведенной за рубежом, за вычетом дохода, который был бы получен в отсутствие зарубежного производства. Эта величина равна 275 000 дол. в месяц, что составляет разницу между 350 000 дол. суммарного дохода в случае реализации проекта и 75 000 дол. дохода в ином случае. Те же 275 000 дол. — это 300 000 дол. дохода от зарубежного производства минус 25 000 дол. в результате сокращения экспорта. Остальная часть сокращения доходов от экспорта (165 000 дол.) вычту не подлежит, потому что этот доход был бы утрачен и без всякого зарубежного производства.

В нашем примере изменение доходов от сбыта иллюстрирует взаимозависимости, но это лишь один компонент движения денег. Другим являются издержки, которые необходимо учитывать при более полном анализе. Если бы себестоимость продукции за рубежом была выше, чем в своей стране, при оценке расходов нужно было бы учесть и эти дополнительные издержки. Ведь инвесторов всегда интересует чистое воздействие на суммарные денежные потоки.

Взаимозависимости проявляются и в установлении трансфертных цен. Когда возникает зарубежное производство, часть внутренних операций компании ведется через национальные границы. Для учета этих операций компания устанавливает трансфертные цены, которые из-за влияния налогов и валютных ограничений не всегда равны рыночным. Трансфертные цены можно использовать для переноса прибыли из страны с высокими налогами в страну с меньшими налогами. Внутренний эффект такой ценовой политики проявляется в сокращении отчетной прибыли в стране с высокими налогами и в ее повышении там, где налоги меньше. С точки зрения корпорации уменьшение налогов ведет к росту суммарных потоков денег, но, если анализ выполняется недостаточно тщательно, можно сделать ошибку в определении источника денежных потоков. Следующий пример помогает понять взаимозависимости, характерные для трансфертных цен.

Компания планирует вложить деньги в зарубежное сборочное производство, которое будет закупать детали у материнской компании. Рыночная цена комплекта деталей равна 30 дол., что приносит материнской компании прибыль в 8 дол. После сборки, которая добавляет к себестоимости 10 дол., готовая продукция будет продана за 50 дол. Эффективная ставка налогов в своей стране и за рубежом — 30% и 40% соответственно. При существующей трансфертной цене посленалоговая прибыль корпорации составит 11,60 дол.: 5,60 дол. приходится на материнскую компанию и 6,00 дол. — на зарубежный филиал. Поскольку налоговые ставки различны, повышение трансфертных цен приведет к росту посленалоговой прибыли корпорации в целом. При трансфертной цене на комплект деталей в 40 дол. прибыль зарубежного филиала сводится к нулю, а посленалоговая прибыль материнской компании увеличивается до 12,60 дол. Если для оценки зарубежного проекта используется трансфертная цена 40 дол. и не учитывается вклад филиала в конечную прибыль,

проект капиталовложений будет отвергнут. В качестве крайнего случая возьмем ситуацию, когда весь сбыт зависит от строительства сборочного завода (из-за наличия торговых ограничений). Суммарная прибыль по проекту составит 12,60 дол., даже если ни цента прибыли не будет показано в отчетности зарубежного филиала. В силу существования таких взаимозависимостей важно аккуратно учитывать величину и источник всех денежных потоков.

## Ограничения на репатриацию прибыли

Во многих странах действуют ограничения на перевод прибыли в форме дивидендов из филиала в материнскую компанию. Обычно такие ограничения являются частью программ по сокращению дефицита платежного баланса. Описание действующих ограничений и изменений политики можно найти в ежегодном издании Международного валютного фонда «Exchange Arrangements & Exchange Restrictions». Принимая решение о капиталовложениях, важно знать действующие ограничения и оценить вероятность того, что ограничения сохранятся или будут введены в будущем. Последнее требует оценки платежного баланса страны, в которую предполагается вкладывать деньги.

Ограничения на репатриацию прибыли обычно заключаются в установлении максимального процента годовой прибыли, нераспределенной прибыли или дохода от сбыта, разрешенных к вывозу из страны. Но при любом варианте результатом ограничений является задержка с получением прибыли материнской компанией, что снижает ценность соответствующих поступлений. При этом величина потерь определяется жесткостью ограничений, длительностью задержки с получением денег и возможностью прибыльно вложить заблокированные средства до момента репатриации. Предположим, например, что производство, рассчитанное на 10 лет, ежегодно приносит 1 млн дол. прибыли. Компания имеет право репатриировать в первые девять лет по 400 тыс. дол. в год и всю накопленную нераспределенную прибыль в конце десятого года. Тогда компания будет получать ежегодно по 400 тыс. дол. и 6 млн дол. на десятый год. Если заблокированную в стране нераспределенную прибыль удастся куда-либо вложить, нужно добавить процентный доход. Если 600 тыс. дол. удастся ежегодно вкладывать под 10% и если эту прибыль также можно будет в конце десятого года перевести материнской компании в виде дивидендов, последний перевод денег составит 6 400 000 дол. плюс 2 303 600 дол. процентного дохода.

В этом примере предполагается, что поток денег и прибыль равны. Но обычно это не так, потому что существуют такие неденежные расходы, как, скажем, амортизационные отчисления. Это несовпадение величины прибыли и денежного потока создает некую неясность относительно того, какую величину брать в качестве базы для расчета репатрируемой прибыли. Если ограничения рассчитываются по чистой прибыли, тогда компания не сможет получать деньги, отчисляемые в амортизационные фонды. Если сумму амортизационных отчислений невозможно выгодно

использовать там, где они образуются, тогда в интересах материнской компании свести амортизационные отчисления к минимуму, чтобы максимально увеличить сумму посленалоговой прибыли, подлежащей репатриации. Для такого рода случаев нет общего правила, но важно отчетливо понимать природу существующих ограничений и делать из этого верные выводы.

## Налогообложение

Мы уже показали, что при калькуляции движения денег нужно учитывать различие налоговых ставок. Эффективная ставка налогов неодинакова в разных странах. Американские инвесторы обычно используют меньшую из двух ставок налога. В США разрешено учитывать суммы, потраченные на выплату налогов в других странах, но только в пределах существующих в США налоговых ставок. Любой налог, выходящий за эти рамки, сокращает доход инвестора.

## Субсидии

Решения о капиталовложениях за рубежом часто принимают под влиянием стимулов, предлагаемых иностранными правительствами. Как уже было отмечено выше, возможны разные формы субсидий. Достаточно щедрые субсидии могут сделать привлекательным любой, даже самый невзрачный инвестиционный проект. Главный вопрос для потенциального инвестора — приведет ли изменение политики к прекращению субсидирования. Действующее правительство может предложить налоговые льготы, имеющие большое значение, если они сохранятся в течение всего срока жизни проекта. Эти налоговые льготы служат приманкой для привлечения капитала или технологических знаний. Но когда капиталовложения уже сделаны, правительство той страны способно изменить налоговые правила или ввести новые ограничения, съедающие выгоду от предоставленных ранее субсидий.

Потенциальные инвесторы должны оценить величину субсидий и вероятность того, что они будут ликвидированы. Самый консервативный подход заключается в том, что реализации подлежат проекты, прибыльные безо всяких субсидий. Более разумный подход предполагает учет риска или вероятности отмены субсидий в будущем и внесение соответствующих поправок в прогнозы прибыли. Точное понимание значения субсидий также позволяет инвестору принимать меры для смягчения потерь в случае их отмены.

## Политический и производственный риски

При всем разнообразии определений политического риска можно легко выявить некоторые общие характеристики и типичные примеры.

Но прежде всего следует провести разделение довольно близких и взаимосвязанных концепций странового, экономического и политического рисков и наметить связи между ними.

Понятие *странового риска* обозначает элементы риска, сопутствующие занятиям бизнесом в другой стране с характерными для нее экономическими, социальными и политическими особенностями. В области международного финансирования, например, банкиры обычно изучают экономическое положение страны, включая ее платежный баланс, политику центрального банка и ее эффективность, основные показатели экономической деятельности (экспорт и импорт, тенденции и перспективы, денежные потоки, финансовых посредников), социальные условия, международные отношения и реакцию национальной экономики на мировые события.

*Экономические риски*, вообще говоря, не связаны с политикой. Источниками экономических рисков являются технологические изменения, действия конкурентов и (или) сдвиги в потребительских предпочтениях. Но во многих случаях экономический риск связан с политической жизнью страны. Примерами этого служат разрушение структуры рыночного хозяйства в Ливане в период гражданской войны, запрет ряда западных товаров режимом Хомейни после победы исламской революции в Иране, нестабильность, последовавшая за развалом Советского Союза.

Хотя большинство забастовок имеют ограниченный масштаб и экономическую направленность (требования об увеличении заработной платы, о дополнительных льготах и т.п.), многие общенациональные забастовки носят политический характер и сильно сказываются на хозяйственной ситуации в стране. Примерами этого могут служить забастовки в Никарагуа в 1978 г. и в Польше в 1980 г. Даже чисто экономические выступления, например с требованиями установить контроль цен для обуздания инфляции, часто имеют политический смысл. Поэтому не всегда легко различать экономические и политические риски, и не так уж много явлений можно отнести только к одной сфере жизни.

Политический риск определяют по-разному, но здесь мы будем рассматривать его как разновидность странового риска. В общем виде можно определить *политический риск* как вероятность изменения стоимости капиталовложений или денежных средств в результате действий правительства или других политических по природе и вне рыночных событий. Если страновой риск характеризует общий экономический климат страны, то политический риск определяется ее политической атмосферой. Ниже приводятся примеры событий, относящихся к сфере политических рисков и способных отрицательно повлиять на величину и распределение доходов от иностранных капиталовложений.

- Изменения налогового и валютного регулирования, особенно имеющие дискриминационный или произвольный характер.
- Выдвижение правительством требований о доле местных компонентов в готовой продукции, о привлечении местных подрядчиков или о найме персонала.

- Коммерческая дискриминация компаний, принадлежащих иностранцам.
- Ограничения на доступ к местным кредитным ресурсам.
- Правительственное вмешательство в процесс заключения контрактов с частными лицами и организациями.
- Экспроприация без достаточной компенсации.
- Повреждение или разрушение производственных мощностей и имущества либо причинение вреда персоналу в результате политических волнений или гражданской войны.

Поскольку воздействие событий, относящихся к сфере политического риска, может быть различным, менеджеры должны представлять, какого рода события способны оказать влияние на их отрасль, компанию или проект.

Наибольший экономический ущерб приносят революционные движения и терроризм. Например, в декабре 1977 г. компания GTE подписала с правительством Ирана контракт о развитии телекоммуникаций на сумму более 500 млн дол. В соответствии с контрактом правительству были авансом выплачены 94 млн дол. в виде открытых аккредитивов, обычно используемых на Среднем Востоке как гарантия выполнения контракта. Компания, привыкшая доверять правительству Ирана, не определила, в каких случаях Иран может реализовать аккредитивы, и не застраховала риск. После революции продолжение работ над проектом оказалось невозможным, и компания могла потерять более 50 млн дол., не считая средств по аккредитивам, а с их учетом потенциальные посленалоговые потери компании в Иране превысили бы 60 млн дол. — больше, чем у любой другой фирмы.

Источником политического риска могут быть не только революции, государственные перевороты и террористические акты, но и изменения в законодательстве. Компания V.F. Goodrich, например, заручившись обещаниями правительственной защиты производства и инвестиций, построила в Иране шинный завод, самый крупный в пространстве между Европой и Дальним Востоком. Однако в середине 1970-х гг. правительство Ирана досрочно отказалось от протекционистских мер в пользу двух конкурентов, так что американской фирме пришлось перейти от трехсменной работы на одну восьмичасовую смену. Изменение законов или регулирования может быть направлено на частные корпорации в целом, как это случилось, когда шах приказал работающим в Иране компаниям организовать в стране торговлю акциями, потому что задумал привлечь рабочих к участию в собственности. Затея оказалась весьма дорогостоящей и разрушительной для иностранных компаний.

Смена правительства — в результате выборов, государственного переворота или революции — может иметь экономические причины и в свою очередь стать причиной изменения политики по отношению к иностранным инвесторам. Например, изменение политико-экономиче-



ской идеологии грозит экспроприацией большей части или даже всей собственности иностранных компаний.

Такие драматические происшествия, как революции или экспроприации, привлекают всеобщее внимание и могут побудить компанию ретироваться из самых бурных уголков мира, но сами политические события не всегда представляют собой угрозу для бизнеса. Однако политическая нестабильность — источник не только риска, но и новых возможностей. Например, корпорация Gulf Oil в 1975 г. смогла во время гражданской войны в Анголе договориться с правящей марксистской партией об очень благоприятных условиях бизнеса, а Dow Chemical сумела вернуться в Чили после того, как в 1973 г. было свергнуто правительство Сальвадора Альенде.

Впрочем, такие драматические события являются скорее исключением, чем правилом. Хотя в результате революции на Кубе и в Иране возникли громадные проблемы для американских компаний, большинство политических пертурбаций создают риск скорее на макро-, а не на микроуровне, затрагивают условия производства, а не отношения собственности. Смена правительства или идеологии обычно сопровождается не полной или частичной экспроприацией, а контролем цен, ограничениями на предоставление работы эмигрантам, установлением процентных квот на использование местного сырья или компонентов или чем-либо в этом роде. Например, когда в 1983 г. правительство Венесуэлы лишилось последних валютных резервов, оно приказало местным компаниям растянуть погашение иностранных кредитов на несколько лет. Поскольку сегодняшние деньги дороже завтрашних, многие кредиторы договорились о немедленном погашении кредитов, но с очень большим дисконтом, и понесли значительные потери.

На самом деле политические передрыги и нестабильность являются далеко не единственной и даже не главной причиной притеснений по отношению к иностранным компаниям. Контроль цен и другие схожие по стилю меры могут возникать и в ходе рутинного политического процесса, вслед за усилением или ослаблением режима, изменением природы и требований оппозиции или каких-либо влиятельных групп. Примерами того, как различия политической философии проявляются в сфере экономики, сказываются на финансовом положении менеджеров и инвесторов, могут служить программа приватизации, проводившаяся в Великобритании в 1980-х гг. при премьер-министре Маргарет Тэтчер, и политика национализации, осуществлявшаяся во Франции в те же годы президентом Франсуа Миттераном.

Еще одним примером того, как нормально протекающий политический процесс затрагивает сферу международных инвестиций, является начатое Европейским сообществом (ЕС) в 1992 г. движение к единому рынку, создающее одновременно громадный политический риск и новые возможности для крупных компаний. По мере экономической и политической унификации Европы изменения в области регулирования способны привести к вытеснению компаний из определенных стран.

Например, Испания и Португалия благодаря самой дешевой в Европе рабочей силе привлекают в настоящее время значительные суммы иностранных инвестиций, но по мере подтягивания заработной платы к среднеевропейскому уровню — ради выполнения требований программы единого рынка от 1992 г. — они могут утратить свою привлекательность. Компании, сделавшие до 1992 г. значительные инвестиции в экономику Западной Европы, могут обнаружить, что с изменением правил экономической игры их вложения сильно обесценились. Никогда не следует игнорировать необходимость держаться в ногу с политическими и законодательными изменениями.

В странах Восточной Европы относительная стабильность экономического и политического климата периода «холодной войны» сменилась бурными и хаотическими переменами, когда бывшие коммунистические страны начали переход к рыночной экономике. Этнические чистки и гражданская война привели к разрушению некогда процветавших городов и заводов бывшей Югославии. Раскол Чехословакии на Чехию и Словакию мог обернуться серьезными потерями для компаний, вкладывавших деньги на территории Словакии. Компания General Electric, гордившаяся построенным за 150 млн дол. электроламповым заводом в Тунгсраме (Венгрия), потеряла деньги, потому что в период галопирующей инфляции правительство Венгрии не осуществило вовремя девальвацию форинта. Компания Chevron, заключившая некогда соглашение о совместной деятельности с правительством бывшего Советского Союза, вынуждена была потом вести переговоры с правительствами нескольких независимых республик. Что еще хуже, Россия с ее постоянным дефицитом твердой валюты и колеблющейся денежной политикой создает крайне неустойчивые перспективы для любого инвестора.

Российская Федерация является примером иного рода политического или странового риска. Здесь экономические преобразования осуществились намного быстрее, чем изменение правовой системы. Инвесторам приходится действовать в согласии с несуществующими или быстро изменяющимися правилами и законами о частной собственности, что сильно затрудняет правовую защиту капиталовложений.

Еще одним интересным примером политического риска являются напряженные и зачастую скандальные торговые отношения между США и Китаем. Для получения доступа на гигантский китайский рынок и организации там масштабного экспортного производства американские компании вложили в Китай миллиарды долларов. Возможность использовать Китай как базу для производства продукции, экспортируемой в США, решительным образом зависит от сохранения за Китаем статуса наибольшего благоприятствования (СНБ). Наличие такого статуса позволяет ввозить китайские товары в США по самым низким таможенным тарифам. Отказ в СНБ заставит вести торговлю по запретительным тарифам, которые съедят всю выгоду от дешевого китайского труда.

Сохранение за Китаем СНБ все время висит под вопросом в связи с политикой Китая в таких областях, как соблюдение прав человека,

распространение расщепляющихся материалов и соответствующих технологий и соблюдение соглашений о защите интеллектуальной собственности. За снятие с Китая СНБ постоянно выступают активисты движения за права человека, компании, требующие возмещения прав на интеллектуальную собственность, и конгрессмены, обеспокоенные перспективой распространения ядерного оружия. До сих пор все эти попытки удавалось отбить, но угроза их успеха в будущем подрывает перспективы инвестирования в китайскую экономику, поскольку ее вынужден учитывать каждый разумный инвестор.

Еще один пример политического риска и порождаемых им пертурбаций связан с руководителями канадской компании Sherritt Inc. Им и их семьям был запрещен въезд на территорию США за то, что их компания разрабатывает на Кубе рудники, национализированные некогда режимом Фиделя Кастро. В 1996 г. конгресс США принял закон Хелмса—Бартона, предусматривающий санкции против неамериканских компаний, действующих на Кубе. Компания Sherritt не ведет никакого бизнеса в США, не нарушила ни одного канадского закона, и тем не менее дети ее администраторов не имеют права на въезд в США и даже не могут посетить Диснейленд.

Как показывают эти примеры, мировая экономика по своей природе отличается непредсказуемым и бурным характером. Когда и какие свойства мирового хозяйства становятся источником риска — это вопрос, ответ на который зависит от особенностей отрасли, компании, проекта или поведения руководителей. Проявления политического риска определяются характером стран и компаний. Даже в рамках одной страны политический риск неодинаков для разных отраслей и во многих случаях для разных проектов. Повстанческое движение в деревнях, например, создает серьезные проблемы для аграрных компаний, но почти никак не затрагивает деятельность банковских и страховых корпораций. В случае прямых иностранных инвестиций оценка политического риска требует анализа совокупного или странового риска, а также элементов политического риска для конкретной компании или ее проекта.

## Отслеживание изменений

Для отслеживания изменений нужна сеть сбора политической, социальной и экономической информации, позволяющей быть в курсе событий в чужой стране. Крупные фирмы, имеющие производства по всему миру, такие как большие нефтяные компании, осуществляют сбор информации почти исключительно собственными силами. Это верно и для многонациональных банков с их обширными сетями отделений и филиалов. На служащих филиалов лежит обязанность по сбору информации и пересылке ее в штаб-квартиру компании для изучения и оценки.

Многие крупные компании для оценки страновых рисков держат на службе экономистов и политологов. Но хотя эти специалисты играют важную роль в процессе политико-экономического мониторинга, для

контроля их выводы следует сопоставлять с оценками, даваемыми служащими отделений, действующих в соответствующих странах. Без такого сопоставления можно получить искаженное представление о событиях. Оценки специалистов центра обычно более объективны, но, поскольку они делают анализ заочно, за тысячи миль от места событий, они склонны игнорировать многие детали, понятные только тем, кто живет в стране. Линейный персонал страновых филиалов знает ситуацию изнутри, но эти люди зачастую не склонны признавать малоприятные особенности своего народа или страны, в которой они ведут бизнес от имени корпорации. Одна из причин этого в том, что негативная информация о стране может повредить им самим, поскольку интерес управляющего, скажем, банковским филиалом заключается в расширении кредитов или других банковских услуг. Этот конфликт интересов часто бывает причиной искаженных оценок информации.

Менее крупные фирмы обычно не располагают ресурсами для развития собственной информационной сети, поэтому им приходится полагаться на информацию, продаваемую специализированными компаниями. Но даже если компания использует внешние информационные источники, необходимо иметь внутреннюю систему мониторинга. Персонал на местах обязан регулярно присылать обзоры и меморандумы о положении в стране, а люди из штаб-квартиры должны время от времени посещать страны, в которых их компания ведет дела. Внутренние и внешние оценки положения в стране нужно сравнивать для проверки их точности и непротиворечивости. Не стоит впадать в чрезмерную зависимость от единственного источника информации или менять внешних поставщиков аналитических данных всякий раз, как им случится сделать крупную ошибку в оценке тенденций или изменений.

## **Предвидение политики**

Сбор и анализ информации нужны для того, чтобы предвидеть изменения правительственной политики или поведения других важных групп в стране, где оперирует компания. Некоторые изменения воздействуют на общий деловой климат страны, а другие могут напрямую затрагивать операции или собственность компании.

Последствия политических перемен имеют общий или частный характер. К первым относятся изменения макроэкономической политики, нацеленные на стимулирование или изменение экономической активности. Ускоряющаяся инфляция или трудности с обслуживанием внешнего долга понуждают правительства к проведению жесткой денежной или фискальной политики. Для компании, которая сбывает продукцию преимущественно на внутреннем рынке, это означает падение доходов. Изменение макроэкономической политики может принять форму контроля цен или заработной платы либо ограничений на покупку и вывоз валюты. Мы уже знакомы с прогнозированием денежных потоков и понимаем, как такого рода перемены сказываются на положении ком-

пании и стоимости ее капиталовложений. Но если руководство в состоянии предвидеть такие изменения политики, оно может принять меры для смягчения их последствий: поднять цены до принятия закона о регулировании цен; провести платежи в иностранной валюте до того, как местные деньги станут неконвертируемыми; подготовить операции с встречными параллельными кредитами, чтобы уменьшить потери от запрета на вывоз валюты.

Существуют и другие ходы для уменьшения риска. Распространенность забастовок в разных странах неодинакова. Если для страны характерны частые забастовки, компания может выбрать капиталоемкие технологии, уменьшающие потребность в рабочей силе, либо прибегнуть к политике занятости, чтобы снизить опасность забастовок.

Крупная электронная компания США, имеющая мощный завод в Великобритании, где очень сильны профсоюзы, нанимает на работу только тех, кто в профсоюзах не состоит. Чтобы добиться такого особого положения, фирма ввела очень щедрую систему премиальных и поддерживает дружелюбную атмосферу в отношениях между менеджерами и персоналом. Такая политика ведет к дополнительным расходам, но зато снижает опасность забастовок. Компания не знает, что такое потери от забастовок, и наслаждается большей гибкостью в системе оплаты и компенсации за выслугу лет.

Многие направления экономической политики могут непосредственно затрагивать производственную деятельность компаний. Примерами служат требования о минимальном использовании сырья и компонентов местного производства и минимальном проценте граждан страны в управленческом персонале, о снижении цен в интересах беднейших граждан страны или об инвестициях в развитие инфраструктуры. В общем, сюда относятся все формы и виды регулирования, влияющие на уровень трансфертных цен, или ограничения на условия предоставления лицензий и размеры роялти (отчислений за использование права собственности).

Наконец, политический риск может принимать форму вмешательства государства в отношения собственности или в инвестиционный процесс. У правительств много возможностей «ощипать» иностранных инвесторов — от запретительных налогов и сборов до прямой экспроприации. Между этими крайними решениями умещаются требования об участии в собственности компании и национализация с умеренной компенсацией. Какую бы форму ни выбрало правительство, совершенно невероятно, чтобы любое вынужденное изменение структуры собственности могло понравиться первоначальным владельцам капитала. В противном случае они предприняли бы аналогичные меры добровольно. Обычно усилению правительственного вмешательства и изменению отношения к иностранным инвестициям предшествуют существенные экономические и политические события. Именно поэтому так важно быть в курсе происходящего и заблаговременно предпринимать меры, позволяющие по возможности снизить ущерб, пока еще есть свобода маневра.

## Адаптация

Приспособление и изменение собственной политики в ответ на изменения государственной политики — это признаки адаптируемости компаний. Чтобы вести бизнес за рубежом, нужны готовность и способность принаравливаться к правовому, политическому, социальному и экономическому своеобразие чужой страны. Отдельные аспекты адаптации могут быть даже нежелательными, но все же необходимыми для сокращения риска, сопутствующего зарубежным капиталовложениям. Важным примером являются соглашения о совместных предприятиях.

В совместном предприятии две или большее число независимых фирм или групп инвесторов делят между собой право собственности и управления. Зачастую от иностранных инвесторов требуют организации совместных предприятий с компаниями той страны, где ведется бизнес. Такие требования порождаются духом национализма и заботой о том, чтобы часть прибыли оставалась в стране. А бывает и так, что фирмы добровольно, из стремления к выгоде, идут на создание совместного предприятия. У одной фирмы, к примеру, имеется капитал или развернутая сеть сбыта, а партнер владеет специальными технологиями или фирменной маркой.

Обследования и опросы показали, что при всех возможных исключениях большинство американских фирм не любят образовывать совместные предприятия, особенно с партнерами из стран, в которых они ведут бизнес. Причин для такого отношения несколько, и большинство из них связано с проблемой контроля. Местный партнер получает доступ к технологии и информации о ценах, что может в некоем будущем превратить его в опаснейшего конкурента. Различие целей может вылиться в споры о дивидендной политике, трансфертных ценах, предоставлении кредитов, лицензионных соглашениях, а также по поводу попыток американского партнера усовершенствовать производство на своих филиалах по всему миру.

Достоинствами совместных предприятий являются доступ к рынкам, который может быть резко затруднен без этого, и снижение вероятности правительственного вмешательства из простой враждебности к иностранным компаниям. Когда в собственности и управлении участвуют местные граждане, филиал до известной степени перестает быть агентом зарубежья. Это помогает смягчить обвинения в эксплуатации, внешнем контроле и в попытке увести капитал за границу. Участвующие в совместном предприятии граждане страны, где ведется бизнес, превращаются в лоббистов компании. Любые ограничения со стороны правительства могут неблагоприятно сказаться на их интересах.

При выборе местного партнера важна осмотрительность. При наилучших обстоятельствах он приносит с собой чуждые, непривычные навыки и свойства. Если единственным полезным вкладом является национальная принадлежность, иностранному инвестору стоит подыскать надежного и близкого к правящим политическим кругам партнера. Если он

близок к политической оппозиции, это может только ухудшить положение совместного предприятия.

Наконец, для снижения риска необходимо застраховаться. Ряд развитых государств, включая США, имеют государственные или квазигосударственные программы страхования иностранных инвестиций от риска войны, экспроприации или утраты валютной конвертируемости. Существует также рынок частного страхования, организованный вокруг компании Lloyd. В США корпорация страхования частных зарубежных инвестиций (OPIC) осуществляет не только страхование, но и финансирование американских частных инвестиционных проектов в слаборазвитых странах. Оплата страховки зависит от обеспечения и до некоторой степени от рискованности инвестиционного проекта. Корпорация очень успешно рекламирует свою деятельность, так что большинство не связанных с добычей нефти инвестиций в слаборазвитых странах так или иначе застрахованы OPIC.

Решение о покупке страховки у OPIC следует принимать в соответствии с общими правилами управления риском. Компания должна сопоставить расходы и ожидаемые потери и оценить свою готовность и способность нести соответствующие расходы. Решение застраховать инвестиционную программу бывает морально разрушительным. При наличии страховки компания может пренебречь другими методами сокращения риска, так что ее потери станут более частыми. В конечном итоге это приведет к установлению более высокой страховой премии или к меньшей доступности страхования. Решение о выплате страховки OPIC обычно принимает в результате длительного процесса расследования и переговоров, так что стоит избегать настроения: «А чего беспокоиться? Мы же застрахованы».

Не следует думать, будто политический риск сопутствует только инвестициям в развивающиеся страны. Каждый из рассмотренных выше видов риска присутствует или встречался прежде практически в любой стране. Политические риски, конечно, не обладают той же универсальностью, что и экологические, но даже в западных демократических странах национализация и враждебность к иностранным инвестициям не такая уж редкость. Правовая система Запада — это, несомненно, немалая гарантия для инвесторов, но перспектива политического вмешательства в бизнес и утраты богатства вполне реальна, и ее следует учитывать, даже когда замышляются инвестиции в экономику этой благополучной части мира.

## Валютные курсы

Значительная часть своеобразия международного бизнеса объясняется деньгами. Дело не в том, что глобальные компании интересуются ими больше или меньше других, а в том, что стоимость используемых ими

денег постоянно меняется. В каждой международной операции по крайней мере один из партнеров использует деньги не своей страны. Этот дополнительный элемент неопределенности не встречается во внутренней торговле. Компаниям, участвующим в международном бизнесе, нужно знать факторы, влияющие на курс обмена валют, сопутствующий таким операциям риск и способы управлять этим риском или смягчать его.

Валютный курс — это цена одних денег, выраженная в других деньгах. Если курс британского фунта стерлингов равен 1,62 дол., значит, каждый фунт стоит именно 1,62 дол. Можно выразить это соотношение иначе: доллар стоит 0,6173 фунта. Эти две цены — 1,62 дол. за фунт и 0,6173 фунта за доллар — идентичны.

Обменные курсы привязаны к дате совершения сделки. Если оплата происходит на месте и сразу (на самом деле одним или двумя днями позже, потому что нужно время на банковские проводки), соответствующий обменный курс называют *спотовым*; если сделка запланирована на будущее — *форвардным*.

Форвардные курсы устанавливают на определенные даты будущего. В финансовой прессе редко дают курсы на срок более 90 или 180 дней, но иногда финансовые организации задают курсы на несколько лет вперед. В таблице 16.2 приведены спотовый и форвардные курсы для трех валют. Соотношение между спотовым и форвардными курсами определяется различием процентных ставок в двух странах. Валюта страны с более высокой ставкой процента будет стоить больше при форвардной (в будущем) поставке, чем при спотовой. Согласно таблице 16.2, обменный курс британского фунта стерлингов составляет 1,6262 дол. при оплате на месте и только 1,6226 при оплате через 90 дней. В таких случаях говорят, что фунт идет с форвардным дисконтом по отношению к доллару. А иена, к примеру, идет с премией по отношению к доллару. Дешевле купить иены прямо здесь и сейчас, чем через 90 дней. Процентные ставки в Японии ниже, чем в США, где они ниже, чем в Британии.

Стоит разобраться в механизме форвардных контрактов. Цена валюты или ее обменный курс устанавливаются сегодня, но сама сделка будет совершена только в будущем. Покупатель форвардных фунтов стерлингов согласен через 90 дней заплатить за них по 1,60 дол. Это означает, что через 90 дней он обязан получить свои фунты и заплатить за них по согласованному курсу независимо от того, какой будет спотовая цена на

**Таблица 16.2. Спотовый и форвардные обменные курсы (дол.)**

|                  | Фунт стерлингов | Иена     | Немецкая марка |
|------------------|-----------------|----------|----------------|
| Покупка на месте | 1,6262          | 0,008288 | 0,5925         |
| Через 30 дней    | 1,6253          | 0,008324 | 0,5935         |
| Через 90 дней    | 1,6226          | 0,008396 | 0,5958         |
| Через 180 дней   | 1,6209          | 0,008508 | 0,5996         |

Источник: «The Wall Street Journal».



тот момент. Если через 90 дней спотовый курс составит 1,70 дол., покупатель выгадает по 0,10 дол. на каждом фунте. При спотовом курсе 1,55 дол. он проиграет по 0,05 дол. Форвардные контракты можно использовать для спекулятивной игры, но, как будет показано ниже, это главный инструмент хеджирования или управления обменным курсом.

Участие в международной торговле сопряжено с известным валютным или обменным риском. Источником риска является изменчивость обменных курсов, иными словами — неопределенность величины будущих денежных потоков. Американская компания, импортирующая из Германии станки, цена которых выражена в немецких марках, не знает точно, сколько ей придется заплатить в долларах, когда настанет срок платежа. Если цена станков 3 млн марок, а платить следует через шесть месяцев, сумма в долларах определяется спотовым курсом марки через шесть месяцев. Если курс марки составит 0,60 дол., придется выложить 1,80 млн дол., а при курсе 0,70 дол. — уже 2,1 млн дол. Обменные курсы главных мировых валют не столь уж редко изменяются на 10—15% за период от 6 до 12 месяцев, так что величина возможных колебаний достаточно велика.

Компаниям, инвестирующим за рубежом, приходится управлять обменным риском. Колебание валютных курсов вызывает изменение бюджета, расходов на оплату труда, стоимости кредитов и величины репатрируемой прибыли. К тому же использование нескольких валют усложняет процесс подготовки консолидированных финансовых отчетов. Совет по правилам финансового учета (Financial Accounting Standard Board, FASB) выпустил ряд нормативных документов, упорядочивающих очень сложный и противоречивый порядок пересчета сделок в иностранной валюте в национальную.

Обменный риск влияет и на способность компаний противостоять иностранным конкурентам. Когда валютный курс растет, дорожают и товары, цены на которые установлены в этой валюте. Поэтому укрепление доллара невыгодно американским компаниям, которые заняты экспортом или конкурируют с иностранными компаниями, импортирующими товары в США. Примечателен пример конкуренции между компаниями Caterpillar и Komatsu, в том числе потому, что их многолетнее соревнование тщательно задокументировано в прессе и в ряде исследований. В 1960-х гг. компания Komatsu приступила к выполнению долгосрочного плана, целью которого было догнать, а потом и перегнать компанию Caterpillar, тогдашнего лидера тяжелого машиностроения. План успешно осуществлялся ровно до тех пор, пока компания Caterpillar не начала активно менять свой подход к делу.

Компания Caterpillar занялась совершенствованием своей производственной базы в США. Вместо того чтобы присоединиться к толпе американских производителей, переведивших производственные мощности в страны с дешевой рабочей силой — в Мексику и в страны Тихоокеанского кольца, компания Caterpillar стремилась обеспечить конкурентоспособность своих американских заводов. Для этого была пред-

принята так называемая программа «Завод с будущим». Программа предусматривала полную перестройку производства на территории США: установку автоматических производственных линий, упорядочивание сборочных производств и т.п.

Но потом все достигнутые компанией результаты многолетних усилий оказались под угрозой из-за падения обменного курса иены. «Как по-вашему, сколько лет нужно, чтобы сократить себестоимость производства на 20%?» — спрашивал Д.Г.Парис, экономист компании Caterpillar. (Ответ, даваемый программой «Завод с будущим», — семь лет.) Парис начал регулярно обзванивать руководство Федеральной резервной системы, чтобы довести до их сознания последствия роста курса доллара<sup>1</sup>.

Семь лет усилий и мучительных перемен, обошедшихся компании в два с лишним миллиарда долларов, были более чем перекрыты 30-процентным падением курса иены за 16 месяцев 1989 и 1990 гг.

## Хеджирование обменного риска

Обменным риском, из-за которого пострадала компания Caterpillar, очень трудно управлять. Ее усилия, направленные на повышение эффективности и гибкости производства, представляли собой долговременную попытку защититься от последствий роста курса доллара. При небольших колебаниях обменных курсов эта стратегия работает, но при значительных изменениях все усилия могут оказаться тщетными.

Другими видами обменного риска можно управлять более непосредственно и намного эффективнее с помощью форвардных контрактов. Вернемся к примеру с американским импортером станков из Германии. Импортер обязался через шесть месяцев вернуть продавцу 3 млн марок ФРГ. Поскольку у компании-импортера обязательства (короткая позиция) в марках, она может с помощью форвардного рынка зафиксировать свои обязательства в долларах. Для этого импортеру следует купить форвардный контракт на 3 млн марок. Если взять обменные курсы из таблицы 16.2, цена марки с поставкой через шесть месяцев равна 0,5996 дол. Если импортер покупает форвардный контракт, он фиксирует свои долларовые обязательства на уровне 1,798 млн дол. независимо от того, каким будет курс марок через шесть месяцев. Импортер купит нужные ему марки по форвардному курсу и оплатит ими свои обязательства. Операцию по фиксации обменного курса и уменьшению или устранению неопределенности называют *хеджированием*.

Импортеры, экспортеры, портфельные инвесторы и многонациональные компании используют для хеджирования форвардные контракты. Другие методы хеджирования предполагают получение или предоставление кредитов в иностранной валюте и использование свопов или опционов. Эти методы различаются величиной издержек и риска. Менеджерам приходится решать, какой уровень риска им подходит и сколько они готовы заплатить, чтобы избавиться от риска.

## Паритет покупательной способности

Будущую величину обменных курсов трудно предсказать. Над этим работают многочисленные прогностические службы; выходит в свет обширная научная литература, посвященная обсуждению различных моделей установления обменных курсов. Некоторые модели очень просты, а другие отличаются изощренной сложностью. Одна из простейших моделей предлагает для прогнозирования будущего спотового курса использовать сегодняшний форвардный курс. Другие модели оперируют сложными статистическими взаимосвязями. К сожалению, мало свидетельств того, что эти модели хорошо работают. Впрочем, одно эмпирическое соотношение оказывается довольно надежным и устойчивым: более высокий уровень инфляции способствует относительному обесцениванию денег. Это наблюдение и соответствующая теория легли в основу принципа *паритета покупательной способности* (ППС).

В основе ППС — соотношение между ценами товаров в двух странах. Из закона единой цены следует, что цена любого товара должна быть всегда одинакова, в какой бы валюте она ни была деноминирована. Предположим, что некая марка автомобиля стоит 30 тыс. дол. в Далласе и 150 тыс. франков в Париже. Чтобы цена на эти автомобили оставалась единой, доллар должен стоить 5 франков. Если доллар стоит 6 франков, можно за 25 тыс. дол. купить 150 тыс. франков и приобрести в Париже эту машину по дешевке. Но это уже нарушение закона единой цены.

Фактически нам известно, что закон единой цены в общем случае не выполняется. Наличие таких транзакционных издержек, как транспортные расходы, таможенные тарифы, налоги и различие в организации сбыта, ведет к неравенству цен. Но закон единой цены работает как тенденция. Более того, мы видим, что, когда изменяются цены в двух странах, меняются и обменные курсы, причем в соответствии с соотношением темпов курсов инфляции. Если в нашем примере цена автомобиля в США вырастет на 10% — до 33 тыс. дол., а во Франции на 20% — до 180 тыс. франков, тогда стоимость франка относительно доллара должна уменьшиться: принцип паритета покупательной способности говорит, что курс франка должен установиться на уровне 5,45 франка за доллар.

Принцип ППС не универсален, но очень полезен для определения того, является ли валюта переоцененной или недооцененной. Если валюта не была обесценена пропорционально разнице темпов инфляции, можно считать, что она переоценена.

## Организация транснациональной компании

Управление транснациональными корпорациями (ТНК) сталкивается со многими дополнительными трудностями. Перси Барневик, генеральный директор компании АВВ и один из наиболее уважаемых руководи-

лей международных корпораций, сформулировал три противоречивые задачи, которые приходится решать глобальным компаниям:

- быть глобальными и местными;
- быть крупными и малыми;
- быть централизованными и децентрализованными.

Смысл идеи Барневика в том, что, хотя решения принимаются на местном уровне, компания должна иметь возможность и волю, чтобы функционировать в любой части мира. Для этого нужно действовать масштабно и добиваться экономии от масштабов производства. Потребителей привлекают дешевые цены, которые может обеспечить только массовое производство. Чтобы добиться такой экономии, следует централизовать некоторые функции и заниматься внедрением во всех отделениях компании передовых методов производства и управления. Но поскольку все реальное происходит на местном уровне, важно, чтобы ТНК обладали достаточной чувствительностью и быстротой реакции, а для этого нужно делегирование полномочий, возможное только в децентрализованной организации.

Когда Барневик осуществил слияние швейцарской и шведской компаний и создал корпорацию АВВ, он мечтал о корпорации, которая сможет и в XXI в. быть конкурентоспособной во всемирном масштабе. Чтобы решать противоречивые задачи, стоящие перед транснациональными компаниями, он организовал матричную организацию, структурированную по направлениям бизнеса и географическому местоположению. Менеджеры, управляющие «клетками матрицы», обладают значительной автономией. Но одновременно они являются частью охватывающих весь мир направлений бизнеса и региональных или страновых подразделений корпорации.

Кристофер Бартлетт и Сумантра Гхошал провели исследование корпорации АВВ и ряда других транснациональных компаний, чтобы выявить оптимальные формы организации. Один из самых важных их выводов заключается в том, что организация нуждается в менеджерах четырех типов, различающихся по своим функциям и роли в организации. Таксономия менеджеров такова:

- бизнес-менеджер: стратег + архитектор + координатор;
- страновой менеджер: бизнесмен + строитель + стратег;
- функциональный менеджер: ищейка + пчела + борец;
- менеджер корпорации: лидер + искатель талантов + созидатель.

Посмотрим, как эти четыре набора ролей или функций обеспечивают решение противоречивых задач, стоящих перед транснациональными корпорациями. Сам Барневик является менеджером корпорации. Он лидер, который следит за развитием организации и подбирает правильных

людей для управления ею. По одной из осей его матрицы ему подчинены страновые менеджеры. Они руководят бизнесом на местном уровне, занимаются организационным строительством и участвуют в принятии стратегических решений. По другой оси ему подчинены руководители глобальных направлений бизнеса, которые несут общую стратегическую ответственность за координацию деятельности по своим направлениям. Наконец, на пересечении стран и направлений бизнеса действуют функциональные менеджеры, которые выявляют передовые формы работы и обеспечивают их внедрение на функциональных и географических направлениях.

### Рекомендуемая литература

- Eaker M., Fabozzi F., Grant D.* International Corporate Finance. Hinsdale, IL: Dryden, 1996.
- Griffin R., Pustay M.* International Business: A Managerial Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1995.
- Rugman A., Hodgetts R.* International Business: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Sundaram A., Black J.S.* The International Business Management: Text and Cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

## Глава 17

# Некоторые заключительные соображения

**Б**ывший коллега одного из авторов этой книги любил повторять: «О бизнесе нужно знать всего ничего — покупай дешевле, продавай дороже, не спеши платить, пораньше собирай долги». Произносилось это с нагловатой самонадеянностью, но в его совете есть историческая правда и обаяние здравого смысла. Понятно, что, если вы не получаете за свои товары и услуги больше, чем они обходятся, вам не удастся получить прибыль и сохранить дело. Тот, кто не спешит платить и торопит отдавать долги, понимает, что наличные — это не то же самое, что запись в учетном журнале, и что ценность денег связана со временем.

До начала Промышленной революции правило «покупай дешевле, продавай дороже» было главным принципом предпринимательства. Основным занятием деловых людей являлась торговля преимущественно товарно-сырьевой продукцией, и бизнесмены были купцами, которые приобретали ее по одной цене, перевозили, иногда хранили в надежде взять за нее наивысшую цену — простое, хотя и не лишенное риска занятие.

Сегодня для достижения успеха также нужно покупать дешевле и продавать дороже, хотя менеджеры компаний решают куда более сложные задачи, чем просто удачная торговля. В разных главах этой книги мы пытались познакомить вас, наши читатели, с основными задачами и методами управления, которыми должен овладеть тот, кто изучает курс МВА. Мы рассмотрели широкий круг вопросов — от финансовых отчетов до этапов заключения стратегического союза. Чему же мы хотели вас

научить, если не считать простого правила — покупай дешевле, продавай дороже?

Большинство глав этой книги посвящено созданию не просто прибыли, а ценности для потребителей. Менеджеры используют ресурсы только для того, чтобы сделать нечто, обладающее ценностью для потребителей. Принцип «покупай дешевле, продавай дороже» был заменен идеей преобразования ресурсов ради создания ценностей. Производство, финансирование, маркетинг и другие темы посвящены использованию и распределению ресурсов с целью создания ценностей, важных для потребителей. Если ценность создана, часть ее удерживается компанией в форме более высокой прибыли, часть достается работникам в форме более высокой заработной платы, а часть — акционерам в форме возросшего богатства. Ценность возникает благодаря эффективному использованию ресурсов. Ценности создают компании, которые инвестируют в технологии, в систему НИОКР, разумно управляют ресурсами и думают о нуждах потребителей. Конкуренция и экономические особенности отраслей определяют, какая часть созданной ценности достается рабочим, менеджерам и владельцам компании.

В книге, исследующей характеристики компаний, которым удалось достичь длительного выдающегося успеха, Джим Коллинз и Джерри Поррас проводят различие между теми, кто делает часы, и теми, кто показывает время<sup>1</sup>. Последних интересует краткосрочная прибыль, а первые строят бизнес. Компании, нацеленные не просто на максимизацию прибыли, а на создание ценности, создают для своих акционеров и рабочих намного большее богатство. Мораль ясна: прибыль измеряется разницей между ценой покупки и ценой продажи, но величина прибыли определяется тем, что делает компания для создания ценности.

Успеха в создании ценности не достичь, применяя лишь некие правила или формулы. Использование методов, которым учит эта книга и другие программы МВА, не гарантирует успеха. Если бы для достижения успеха достаточно было соблюдать правила, тогда грош цена была бы лидерским способностям и умениям менеджеров. Механически следовать набору правил принятия решений может почти всякий. Сегодня величину чистой приведенной стоимости легко вычислить с помощью компьютера или ручного калькулятора. Методы не могут быть основанием успеха выдающихся фирм. Нам известно, что оплата труда руководителей компаний и старших менеджеров растет. Мы полагаем, что это происходит потому, что с усложнением бизнеса рынку приходится больше платить талантливым менеджерам. Люди, доказавшие свою способность принимать толковые решения и разумно распоряжаться ресурсами, сами стали более ценным ресурсом.

Во всей этой книге и главным образом в главе 14 мы акцентировали внимание на характеристиках фирм, добивающихся успеха. Такие фирмы отличает от всех других качество людей и их ориентация на достижение совершенства и создание ценностей. Это лидерство должно исходить изнутри организации, а не просто от одного-двух главных администра-

торов. Организации, обладающие глубиной в плане управления и лидерства, способны проявлять гибкость и чувствительность. Они в состоянии удовлетворять запросы потребителей, предвидеть новые требования к ведению бизнеса, приспосабливаться к изменяющимся условиям и преодолевать кризисы, не жертвуя основными принципами.

Гибкость и чувствительность имеют наибольшее значение, потому что решения принимаются в атмосфере неопределенности. Рассмотренные в этой книге модели, методы и теории нельзя применять вслепую. Процедуры и методы — не замена способности принимать личные решения. Они всего лишь помогают принятию решений и облегчают его. Теории служат подпорками при анализе результатов, разработке решений и измерении успеха в их реализации. Как было показано в главе 2 в связи с управлением будущим, нам никогда не удастся его предвидеть, а потому приходится изменяться на ходу.

Мы надеемся, что эта книга станет полезным подспорьем для тех, кто принимает деловые решения в нашем изменчивом и непредсказуемом мире. Это лишь один из множества шагов к искусству навигации в бурных и зачастую неисследованных водах. Книга не обещает безопасного плавания, но повышает шансы внимательных читателей. Для тех, кто мечтает стать лидером и вместе с другими трудиться ради создания ценностей, повышение шансов на успех — хорошая отправная точка.



# Примечания

## Глава 1. Что такое бизнес

- <sup>1</sup> *Drucker P.* The New Realities. New York: Harper Business, 1989.
- <sup>2</sup> *Piore M., Sabel C.* The Second Industrial Divide. New York: Basic Books, 1984.
- <sup>3</sup> Считается, что термин ввел Джеймс Б.Куинн (*Quinn J.B.* The Intelligent Enterprise. New York: The Free Press, 1992). Раздел, посвященный разумному (intelligent) предприятию, основан на этой книге.
- <sup>4</sup> Термин заимствован у Джеймса Мура (*Moore J.* The Death of Competition. New York: Harper Business, 1996).
- <sup>5</sup> Этот раздел основан на работе: *Best M.* The New Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- <sup>6</sup> *Chandler A., Jr.* The Visible Hand. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.
- <sup>7</sup> *Drucker P.* Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins, 1993.
- <sup>8</sup> Этот раздел основан на работе: *Moore J.* The Death of Competition...
- <sup>9</sup> *Grove A.* Only the Paranoid Survive, 1996.

## Глава 2. Будущее

- <sup>1</sup> *Einstein D.* Think Tank Helps Prevent Future Shock // The San Francisco Chronicle, 1995, June 10.
- <sup>2</sup> *Hamel G., Prahalad C.K.* Seeing the Future First // Executive Excellence, 1995, November.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> *Kennedy C.* Future Shock or Future Success? // Director, 1995, July.
- <sup>5</sup> Ibid.
- <sup>6</sup> *Ettore B.* 2020: What's the World Coming To? // Management Review, 1996, September.
- <sup>7</sup> *Swartz P.* The Art of the Long View. New York: Doubleday Currency, 1991.

### Глава 3. Управление людьми

- 1 Из множества превосходных курсов истории управления мы опирались на следующие: *Stoner J.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr. Management*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995 (особенно глава 2); *Drucker P.F. Concept of the Corporation*. New York: Times Mirror, 1946 (особенно главы 1 и 2); *Harvard Business Review, Classic Advice on Aspects of Organizational Life*. New York: Harper, 1985; *Bowditch J., Buono A. A Primer on Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- 2 *MacGregor D. The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- 3 Превосходное обсуждение истории идей Деминга см.: *Dobyns L., Crawford-Mason C. Quality or Else: The Revolution in World Business*. Boston: Houghton Mifflin, 1991. Исторически, разумеется, Деминг был предшественником Макгрегора, но только после того, как последний выделил теории X и Y, идеи Деминга и других относительно теории Y стали влиятельными.
- 4 О теории потребностей см. в кн.: *Steers R., Porter L. Motivation and Work Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1979.
- 5 *Ibid.*, p.104.
- 6 *Milgram S. Obedience to Authority*. New York: Harper, 1974.
- 7 *Tannen D. You Just Don't Understand*. New York: Morrow, 1990; *Tannen D. Talking from 9 to 5*. New York: Morrow, 1994.
- 8 *Tannen D. You Just Don't...*, infranote 6, p.26.
- 9 *Ibid.*
- 10 *Rosener J.B. Ways Women Lead* // *Harvard Business Review*, 1990, November—December, p.119—125.
- 11 *Argyris C. Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey, 1960; см. также: *Herriot P. Psychological Contract* // *Organizational Behavior* / Ed. Nicholson N. Vol.VI. *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Oxford: Basil Blackwell, 1997, p.455—456.
- 12 *Rousseau D., Anton R. Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: The Role of Contributions, Promises, and Performance* // *Journal of Organizational Behavior*, 1991, vol.12, p.287—299.
- 13 *Heckscher C. White Collar Blues*. New York: Basic Books, 1995.
- 14 Эту идею Стонер приписывает Такмену. См.: *Stoner J.F. et al. Management...*, infranote 1, p.505.
- 15 *Ibid.*, infranote 1, p.501.
- 16 Изложение идей Триста об участии в управлении и автономных рабочих группах см. в кн.: *Emery F.E., Trist E.L. Towards a Social Ecology*. London: Plenum Press, 1973. Только четверть века спустя теоретики управления начали понимать общие идеи этой книги.
- 17 *Katzenbach J., Smith D. The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- 18 *Ibid.*, p.12.
- 19 *Ibid.*, p.13.
- 20 *Ibid.*

- 21 Ibid., p.14.
- 22 Параграфы, посвященные групповому конфликту, основаны на прекрасно выполненной работе: *Bowditch J., Buono A. A Primer on Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- 23 Этот раздел базируется на богатых идеях книги: *Senge P. et al. The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday, 1994.
- 24 *Wisdom J. Philosophy and Psychoanalysis*. Berkeley: University of California Press, 1969.

#### Глава 4. Деловая этика

- 1 Эта проблема не сегодня встала перед теми, кто занимается этикой бизнеса. Мы благодарны Майклу Джозефсону, Томасу Доналдсону и Джоан Дубински, которые обратили на нее наше внимание. Трудно сказать, кому принадлежит идея, но о том, что она реальна, свидетельствуют буквально сотни руководителей компаний.
- 2 Более полное изложение идеи релятивизма и вытекающих из нее проблем см. в кн.: *Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr. Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- 3 Более полное изложение «тезиса о разделении» см.: *Freeman R.E. The Politics of Stakeholder Theory // Business Ethics Quarterly*, 1994, vol.4, №4.
- 4 Четкое изложение взглядов Адама Смита см. в кн.: *Werhane P.H. Adam Smith's Legacy for Modern Capitalism*. New York: Oxford University Press, 1991.
- 5 Эти параграфы основаны на работе: *Freeman R.E. A Note on Ethics and Business // The Darden School, Charlottesville, VA, UVA-E-0071*. См. также: *Frederick W.C. Corporate Social Responsibility and Business Ethics // Sethi S.P., Falbe C.M. Business and Society*. Lexington, MA: Lexington Books, 1987, p.142—161.
- 6 Цит. по: «Merck & Co., Inc.(A)», The Business Enterprise Trust, Stanford, California, 1991.
- 7 С философской точки зрения сущностью понятия *ценность* является благо, а *право* — права. Подробнее об этом можно посмотреть в любом вводном курсе этики.
- 8 Здесь мы не проводим различия между правилами и принципами. Некоторые рассматривают принципы как правила более высокого порядка, фактически как их обоснование. Подробнее об этом см. в кн.: *Beauchamp T., Childress J. Principles of Biomedical Ethics*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Oxford University Press, 1989.
- 9 *Covey S. The Seven Habits of Highly Successful People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon and Schuster, 1989.
- 10 См.: *Bowie N., Lenway S. H.B.Fuller in Honduras // Ethical Issues in Business / Eds. Donaldson T., Werhane P. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996, p.78—90.*
- 11 Этот раздел основан на работе: *Freeman R.E. Understanding Stakeholder Capitalism // The Financial Times*, 1996, July 19; *Freeman R.E., Liedtka J.M. Stakeholder Capitalism and the Value Chain // European Journal of Management*, 1997, vol.16, June, №3. Мы очень благодарны издателям обеих публикаций за разрешение воспроизвести отдельные параграфы. Некоторые предварительные

рассуждения см.: *Freeman R.E. Managing for Stockholders // Bowie N., Beauchamp T. Ethical Theory and Business. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996; Freeman R.E. The Politics of Stakeholder Theory // Business Ethics Quarterly, 1994, vol.4, №4, p.409—422.*

- <sup>12</sup> Более подробно это изложено в кн.: *Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Inc., 1994.* См. также: *Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // Academy of Management Review, 1995, vol.20, p.65—91; Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification: Defining the Principle of Who and What Really Counts. University of Victoria, Faculty of Business, manuscript.*
- <sup>13</sup> *Donaldson T. The Ethics of International Business. New York: Oxford University Press, 1989.*

## Глава 5. Принятие решений: количественные методы

- <sup>1</sup> *Raiffa H. Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty. Reading, MA: Addison-Wesley, 1970* (см. примечание на с.264).
- <sup>2</sup> Для вычисления диапазона значений доходности акций малых компаний к средней арифметической величине доходности (17,4%) прибавляют или вычитают среднее квадратическое отклонение их доходности (34,6%).
- <sup>3</sup> Программы табличных вычислений типа Excel способны отвечать на вопросы о табличных значениях.
- <sup>4</sup> Ставка дисконтирования берется равной проценту доходности по инвестиционным проектам с аналогичным риском. Подробнее концепция ставки дисконтирования рассматривается в главе 11.
- <sup>5</sup> Очень подробное и толковое рассмотрение достоинств и недостатков анализа решений дает Говард Райффа (*Raiffa H. Decision Analysis...*, p.268—272), на материалах которого выстроен и данный раздел.
- <sup>6</sup> Здесь нужна рассудительность. Ленивые мыслители во всем мире используют эту старую поговорку, чтобы с порога отвергнуть любой подход к анализу решений. Дело в том, что для большинства самых интересных ситуаций в бизнесе нам не известно, каким вероятностным распределением могут быть описаны результаты. Но если это так, на основании чего можно обозначить 10-процентную оценку вероятности найти нефть как «хлам»? Мы и в самом деле не знаем характеристик вероятностного распределения, но это не повод, чтобы отвергнуть оценку.
- <sup>7</sup> В состав защитных мер входили: 1) обещание директоров компании Conrail в течение нескольких месяцев не делать повторных предложений; 2) 300 млн дол. отступного для компании CSX на тот случай, если поглощение не осуществится; 3) «ядовитая пилюля», гарантировавшая, что, даже если компания Norfolk полностью заменит состав Совета директоров, яд все равно подействует.
- <sup>8</sup> Значения чистой приведенной стоимости и вероятностей каждого исхода оценены автором исключительно на основе опубликованной информации. Оценки могут не соответствовать действительным перспективам компаний CSX, Conrail и Norfolk Southern.

## Глава 7. Управление маркетингом: создание потребительской стоимости

- <sup>1</sup> Это обсуждение заимствовано у П.Котлера (*Kotler P. Marketing Management. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.*)
- <sup>2</sup> *Welch J. Encore // Business Week, 1996, October, 28, p.155.*
- <sup>3</sup> Этот подход совпадает с позицией, сформулированной Фредериком Ф.Райкхелдом (*Reichheld F.F. The Loyalty Effect. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996.*)
- <sup>4</sup> *Drucker P. The Practice of Management. New York, NY: Harper & Row, 1954.*
- <sup>5</sup> Идею культовых по стилю культур развивают Джеймс Коллинз и Джерри Поррас (*Collins J., Porras J. Built to Last. New York: Harper Business, 1994.*)
- <sup>6</sup> *Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.*
- <sup>7</sup> Этот термин заимствован из кн.: *Imparato N., Harari O. Jumping the Curve. San Francisco: Jossey Bass, 1994.*
- <sup>8</sup> *Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // Journal of Marketing, 1990, vol.54, April, p.1—18; Narver J., Slater S. The Effects of Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing, 1990, April, vol.54, p.20—35.*
- <sup>9</sup> *Buzzell R., Gale B. The PIMS Principle. New York: Free Press, 1987.*
- <sup>10</sup> *Ibid.*
- <sup>11</sup> Более подробно антитрестовское законодательство в применении к маркетингу рассмотрено в кн.: *Stern L.W., Evaldi T. Legal Aspects of Marketing Strategy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984.*
- <sup>12</sup> Проблемы индивидуализации массового производства подробно обсуждаются в кн.: *Pine J. Mass Customization. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.*
- <sup>13</sup> *Booz Allen & Hamilton. «New Product Development for the 1980s», in-house report, 1982; Hippel E., von. New Ideas from Lead Users // Research-Technology Management, 1989, May—June, p.82—96.*
- <sup>14</sup> *Leenders M., Blenkhorn D. Reverse Marketing. New York: Free Press, 1988.*
- <sup>15</sup> Это обсуждение отчасти опирается на книгу Фредерика Ф.Райкхелда (*Reichheld F.F. The Loyalty Effect...*).
- <sup>16</sup> *Webster F. Market-Driven Management. New York: Wiley, 1994.*

## Глава 8. Управление производством: реализация стратегии бизнеса

- <sup>1</sup> Я хочу поблагодарить Кэтрин Пэддак за помощь в сборе материалов, а Томаса Макавоя, Камалини Рамдас и Эллиота Вайса за ценные замечания по тексту данной главы.

## Глава 9. Управление инновациями и технологиями

- <sup>1</sup> Эта глава очень выиграла благодаря тому, что у меня была возможность обсудить ее с Томасом Макавоем, профессором делового администрирова-

- ния в Дарденской школе при Университете Вирджинии и бывшим президентом и заместителем председателя Совета директоров корпорации Corning. Написанные им рекомендации (см. список литературы) нашли отражение в тексте главы.
- 2 Стоимостная цепочка рассматривается в главе 13.
  - 3 Это наблюдение принадлежит профессору Томасу Макавою.
  - 4 Эту мысль отстаивает в своих работах по теории роста экономист Стэнфордского университета Поль Ромер.
  - 5 Квалифицированное рассмотрение того, как изменения технологии влияют на отраслевую структуру, и значение этого для стратегии см.: *Porter M. Chapter 5: Technology and Competitive Strategy // Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985.*
  - 6 Конкурентная стратегия и конкурентное преимущество (или превосходство) обсуждаются в главе 13. Стратегия функционального управления производством рассматривается в главе 8.
  - 7 О растущей конкуренции между сетями фирм и их сотрудничестве внутри сетей см. главу 8.
  - 8 См.: *Kettingham J.M., White J.R. Making Technology Work for Business // Competitive Strategic Management / Ed. Lamb R.B. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984; Roussel Ph.A., Saad K.N., Erickson T.J. Third Generation R&D, Managing the Link to Corporate Strategy. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.*
  - 9 О союзах компаний см. главу 15.
  - 10 Далее о значении потребностей пользователей в совершенно новой продукции см.: *Leonard-Barton D., Wilson E., Doyle J. Commercializing Technology: Imaginative Understanding of User Needs // Harvard Business School Instructional Note 9-694-102, 1994.*
  - 11 Успех компании General Electric объясняется также наличием нужных активов, о чем говорит Принцип 6.
  - 12 Этот и другие примеры см.: *Teece D. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy // Research Policy, 1986, vol.15, p.285—305.*
  - 13 Интуитивное знание трудно передать другим, в отличие от рационального, которое можно легко зафиксировать на бумаге.
  - 14 Здесь речь идет об инновациях в наукоемких отраслях, хотя инновации возможны повсюду, в том числе и там, где используются сравнительно простые технологии.
  - 15 Термин *резервация* (reservation) использует Джей Р.Гэлбрейт (*Galbraith J.R. Organizing for Innovation // Organizational Dynamics, 1982, Winter, p.5—25.*)
  - 16 См.: *Garvin D.A. Building a Learning Organization // Harvard Business Review, 1993, July—August; Wheelwright S.C., Clark K.B. Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality. New York: The Free Press, 1992.*
  - 17 Этот многоэтапный подход лежит в основе анализа и процедур назначения цен на опционы для оценки проектов в области НИОКР.

## Глава 10. Бухгалтерский учет

- <sup>1</sup> Цитируется в докладе Э.Ричарда Браунли II, представленном на конференции Ассоциации управления и изучения инвестиций (*Brownlee E.R. II. Communicating Corporate Value in a Global Economy // Finding Reality in Reported Earnings, 1996, December 4, p.3*).
- <sup>2</sup> Для получения диплома публичного бухгалтера-ревизора нужно выдержать достаточно сложные экзамены и пройти еще ряд профессиональных проверок.
- <sup>3</sup> Аудиторы очень щепетильны в отношении претензий на абсолютную точность и истинность в своей работе. Аудитор корпорации Disney (аудиторская компания Price Waterhouse) пишет в своем заключении о финансовых отчетах за 1995 г.: «Мы провели ревизию этих отчетов в соответствии с *общепринятыми правилами*, которые требуют, чтобы мы планировали и осуществляли аудиторские проверки для получения *достаточной* уверенности в том, что финансовые отчеты свободны от *существенных* неточностей. Мы убеждены, что проведенная нами ревизия дает *достаточно веские* основания для выраженного выше мнения» (курсив автора отчета).
- <sup>4</sup> *Brownlee E.R. II. Communicating Corporate Value...*, p.9, 10.
- <sup>5</sup> The Walt Disney Company 1995 Annual Report, p.69.
- <sup>6</sup> Считая предприятие действующим, мы предполагаем, что в обозримом будущем фирма продолжит работу и ее активы не подвергнутся ликвидации в срочном порядке. При экстренной ликвидации активы распродаются по существенно более низкой цене, чем в случае нормально действующего предприятия.
- <sup>7</sup> Порядок расположения информации в балансовых отчетах неамериканских компаний совершенно иной, но на это не стоит обращать внимания. Достаточно не забывать, что активы = пассивы + акционерный капитал.
- <sup>8</sup> Конвертируемые облигации могут быть обращены с согласия компании в другие ценные бумаги, например привилегированные акции. В случае ликвидации компании второстепенные облигации подлежат погашению во вторую очередь, после старших или первостепенных облигаций. Конвертируемые второстепенные облигации были эмитированы компанией Revco Drug Stores в 1986 г. в ходе захвата под залог собственных активов. Спустя 19 месяцев компания обанкротилась. Эмиссия этих облигаций была ходом очень наглым и изобретательным.
- <sup>9</sup> *Длительность дебиторской задолженности* вычисляют делением величины дебиторской задолженности на годовой объем продаж и результат умножают на 365 дней.
- <sup>10</sup> Последний множитель называют *финансовым рычагом*. Чем больше финансовый рычаг, тем больше доля долга в структуре капитала. Для измерения рычага используют разные показатели, но самым выразительным является отношение активов к акционерному капиталу. Чем больше значение этого показателя, тем мощнее финансовый рычаг.
- <sup>11</sup> Плановый объем продаж видеокассет должен был составить 50 млн дол., а издержек — 15 млн дол.
- <sup>12</sup> Действительный объем продаж составил 54 млн дол., а издержек — 24 млн дол.

## Глава 11. Финансы

- <sup>1</sup> Уоррен Баффетт является одним из самых блистательных инвесторов в истории. Через свою публичную холдинговую компанию Berkshire Hathaway он, управляя портфелем ценных бумаг, эмитированных публичными и частными компаниями, поддерживал его среднегодовую доходность на уровне 38% в период с 1977 по 1994 г., тогда как средняя доходность рынка в тот же период составляла только 14,3%. В 1996 г. его личное состояние оценивали в 7 млрд дол.
- <sup>2</sup> Питер Линч — легендарный управляющий инвестиционного фонда Fidelity Magellan. За 13 лет его управления этим фондом (с 1977 по 1990 г.) среднегодовая доходность фонда была существенно выше, чем у рынка в целом. «Своим фондом Питер Линч управлял просто божественно», — заметил один из наблюдателей.
- <sup>3</sup> Berkshire Hathaway Inc. Annual Report, 1994, p.2.
- <sup>4</sup> Ibid., p.14.
- <sup>5</sup> Ibid., p.7.
- <sup>6</sup> Lynch P. One Up on Wall Street. New York: Simon & Schuster, 1989, p.242.
- <sup>7</sup> Forbes, 1993, October 19. Цит. по кн.: Kilpatrick A. Of Permanent Value: The Story of Warren Buffett. Birmingham: AKPE, 1994, p.574.
- <sup>8</sup> Уолтер Ристон был генеральным директором корпорации Citicorp, одного из главных банков США, в период его быстрого роста в 1970-х и в начале 1980-х гг.
- <sup>9</sup> Wriston W.B. Risk and Other Four-Letter Words. New York: Harper & Row, 1986, p.222—223.
- <sup>10</sup> Berkshire Hathaway Inc. Annual Report, 1994, p.2.
- <sup>11</sup> Первоначально опубликовано в Berkshire Hathaway Inc. Annual Report, 1987. Перефразированная цитата заимствована у Джеймса Гранта (*Grant J. Minding Mr. Market*. New York: Times Books, 1993, p.xxi).
- <sup>12</sup> Forbes, 1993, October 19. Цит. по кн.: Kilpatrick A. Of Permanent Value..., p.574.
- <sup>13</sup> См. подробнее: Berkshire Hathaway Inc. Annual Report, 1994, p.3.
- <sup>14</sup> Это означает, что инвестор рассчитывает, что вы, менеджер, заработаете ему за год по 10 центов на каждый доллар, вложенный в покупку оборудования.
- <sup>15</sup> О смысле и методологии дисконтирования денежных потоков см. главу 5.
- <sup>16</sup> Ценитель совершенства спросит, почему точки на графике не образуют прямой, как в случае 100-процентной корреляции. Значения ожидаемой доходности и издержек взяты из обзора «Value Line Investment Survey», и сделанные в нем оценки могут быть не вполне точными (как и у большинства других аналитиков). А может быть, для отдельных выпусков акций рыночные цены установлены неточно. Но для экономики и социальных наук степень корреляции, показанная на рисунке 11.2, вполне удовлетворительна.
- <sup>17</sup> Предписание «продавай ценные бумаги» чаще всего относят к корпорациям, но, если чуть поразмыслить, оно в той же степени пригодно и для частных лиц. Любой человек, беря кредит для покупки жилья, «продает» закладную.
- <sup>18</sup> Рейтинг, оценивающий вероятность дефолта, присваивают облигациям независимые рейтинговые агентства. Рейтинг облигаций может изменяться в



диапазоне от AAA (очень высокого качества) до В (низкого качества). Определения отдельных значений рейтинга см. в таблице 11.3.

- 19 Купон — это крошечный прямоугольник, который буквально отстригают от сертификата облигации и отсылают по почте компании для получения процентных платежей. В деловых кругах *купоном* называют годовую сумму процентов по облигации, выражаемую как процент дохода. Внедрение электроники в сферу расчетов и платежей превратит бумажный купон в антикварную редкость.
- 20 Если бы такое случилось, исчезли бы торговля акциями, облигациями да и сам рынок. В каждой сделке участвуют пессимистически настроенный продавец и оптимистичный покупатель.

## Глава 12. Управление людскими ресурсами

- 1 *Burke J.* «Business Ethics: The Roundtable», produced by Public Broadcasting System, 1993.
- 2 По данным ежегодного опроса, проводившегося в 1988—1993 гг. Американской ассоциацией управления. Цит. по кн.: *Heckscher C.* White Collar Blues. New York: Basic Books, 1995, p.3.
- 3 *Burke W.W.* What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty-first Century // *Human Resource Management*, 1997, vol.36, Spring, №1, p.71—79.
- 4 *Lawler E.* Strategic Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- 5 «Jack Welch, GE's Revolutionary». Отчет об исследовании и видеоматериалы можно получить в Гарвардской школе бизнеса.
- 6 Этот параграф основывается на работе: *Heskett J.L., Schlesinger L.A.* Leading the High Capability Organization: Challenges for the Twenty-first Century // *Human Resource Management*, 1997, vol.36, Spring, №1, p.105—113.

## Глава 13. Стратегия: определение конкурентных преимуществ и их развитие

- 1 При написании этой главы мне очень помогли восемь лет совместной работы и преподавания с Майклом Э.Портером в Гарвардской школе бизнеса. Я весьма признателен Майклу Рукштаду за ценные замечания и Кэтрин Пэддак за помощь в подготовке текста.
- 2 Свою схему анализа привлекательности отраслей с использованием пяти факторов Майкл Э.Портер развивает в кн.: *Porter M.E.* Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.
- 3 Подробнее о прибыльности и конкурентной позиции см. в кн.: *Porter M.E.* Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. Подробнее о ключевых умениях фирмы см.: *Prahalad C.K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*, 1990, May—June. Подробнее о производственных возможностях см.: *Stalk G., Evans Ph., Shulman L.E.* Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // *Harvard Business Review*, 1992, March—April. Подробнее о стратегических намерениях см.: *Hamel G., Prahalad C.K.* Strategic Intent // *Harvard Business Review*, 1989, May. О сценарном анализе см.: *Teisberg E.* Strategic Response to Uncertainty // *Harvard Business School Note* №9-391-192, 1991.

- 4 См. об управлении цепью поставок в главе 8.
- 5 *Ghemawat, Pankaj*. Commitment: The Dynamic of Strategy. New York: The Free Press, 1991.
- 6 Обсуждение подобных ситуаций см. в главе 8.
- 7 Детальное рассмотрение этих задач см.: *Porter M.E.* The Competitive Advantage of Nations // Harvard Business Review, 1990, March—April.
- 8 Такого рода инвестиции известны в экономической литературе как *реальные опционы*.

## Глава 14. Лидирует среднее звено: новая парадигма

- 1 О преобразовании бизнеса чуть ли не ежедневно появляются новые публикации. См., например: *Imparato M., Harain O.* Jumping the Curve. San Francisco: Jossey-Bass, 1995; *Gouilland F., Kelly J.* Transforming the Organization. New York: McGraw-Hill, 1995.
- 2 *Keynes J.M.* The Economic Consequences of Peace.
- 3 *Werhane P.H.* Adam Smith and the Legacy of Modern Capitalism. New York: Oxford University Press, 1992.
- 4 *Hamel G., Prahalad C.K.* Competing for the Future. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- 5 Как писал Марк Твен в книге «Янки при дворе короля Артура»: «Лучший фехтовальщик мира может не опасаться второго фехтовальщика мира, нет, тот, кого ему нужно бояться, — это никому не известный противник, который и меча-то в руке никогда прежде не держал; он все делает не так, как следует, так что мастер своего дела не готов к встрече с ним; он просто делает все то, чего от него никто не ждет, так что опытный боец часто сам попадает на острие меча».
- 6 Подробнее о том, как работают интеллектуальные модели и как их трудно менять, см. в кн.: *Senge P.* The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990. [См. русск. изд.: *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 1999.]
- 7 *Pine J.* Mass Customization. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 8 *Harrigan*. Strategies for Joint Ventures; *Bleeke J., Ernst D.* Collaborateing to Compete. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- 9 *Spekman R., Isabella L., MacAvoy T., Forbes T.* Creating Strategic Alliances That Endure // Long Range Planning, 1996, vol.29, p.346—357.
- 10 «James Burke: A Career in American Business», Harvard Business School videotape.
- 11 *Larson A.* Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships // Administrative Sciences Quarterly, 1992, March.
- 12 *Stoner J.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr.* Management. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- 13 Цит. по: *Lancaster H.* Managers Beware: You're Not Ready for Tomorrow's Jobs // The Wall Street Journal, 1995, January 24, p.B1.
- 14 *Schön D.* The Reflective Practitioner...

- 15 *Argyris C.* Good Communication That Blocks Learning // *Harvard Business Review*, 1994, July—August, p.77.
- 16 *Utterback J.* *Managing the R&D Innovation Process.* Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1994.
- 17 *Argyris C.* *Good Communication...*, p.85.
- 18 *Hamel G., Prahalad C.K.* *Competing for the Future...*, p.128.
- 19 *Ghoshal S., Bartlett C.A.* Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes // *Harvard Business Review*, 1995, January—February, p.89.
- 20 Авторы рады выразить благодарность за вклад в эту работу своей коллеге профессору Андреа Ларсон.

## Глава 15. Стратегические союзы

- 1 *Lewis J.D.* *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances.* New York: Free Press, 1990; *Doz Y.* *The Role of Partnerships and Alliances in the European Industrial Restructuring* // *European Industrial Restructuring in the 1990s* / Eds. Cool K., Neven D., Walter I. London: MacMillan, 1992, p.294—327.
- 2 *Bleeke J., Ernst D.* *Collaborate to Compete.* New York: John Wiley and Sons, 1995.
- 3 *Webster F.E., Jr.* *The Lopez Affair.* Hanover, NH: Amos Tuck School of Business, Dartmouth College, 1993.
- 4 IBM and Microsoft: A Partnership UVA-M-0429.
- 5 *Bleeke J., Ernst D.* *Collaborate to Compete...*
- 6 *Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K.* *Collaborate with Your Competitors and Win* // *Harvard Business Review*, 1989, January—February, p.133—139.
- 7 *Mohr J., Spekman R.E.* Characteristics of Partner Success // *Strategic Management Journal*, 1994, vol.5, p.135—152.
- 8 *Spekman R., Isabella L., MacAvoy T., Forbes T. III.* *Alliance and Partnership Strategies.* International Consortium for Executive Development Research, 1997.
- 9 Здесь мы в значительной степени опираемся на работу: *Spekman R., Isabella L., MacAvoy T., Forbes T.* *Creating Strategic Alliances That Endure* // *Long Range Planning*, 1996, vol.29, №3, p.346—357.
- 10 См., например, в кн.: *Kotler P.* *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, Control.* 7<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- 11 *Yoshino M., Rangan U.S.* *Strategic Alliances.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- 12 *Larson A.* Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships // *Administrative Sciences Quarterly*, 1992, 37:76104.
- 13 При написании этого раздела использованы отчеты об исследованиях деятельности союзов на разных стадиях своего развития: BA-USAir (A)&(B), UVA-OB-0584&0585; Shell Italia (A)&(B), UVA-OB-0586&0587; Christie-Reid, Inc., UVA-OB-0597; Renault-Volvo Strategic Alliance (A), (B), (C)&(D), UVA-G-0480, 0481, 0482, 0483.
- 14 *Kotter J.P.* *Leading Change.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- 15 Мы также считаем, что эта метафора удачна. Схожий образ использует Розабет Кантер (*Kanter R.* *When Elephants Learn to Dance*, 1989). В этой книге она

говорит о том, как крупные, хорошо защищенные от всяких превратностей компании используют союзы, чтобы повысить быстроту реакции и способность приторавливаться к изменениям. Мы пытались не конкретизировать пример, приписывая слонам человеческие эмоции, а сделали это просто для развития нашей позиции.

- 16 *Wilson D.T.* An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships // *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 1995, vol.23, №4, p.335—345.
- 17 *Spekman R.E., Salmond D.J., Lambe C.J.* Consensus and Collaboration: Norm-Regulated Behavior in Industrial Marketing Relationships // *European Journal of Marketing*, 1997.
- 18 Многие банки одновременно участвуют в системах VISA и MasterCard (например, Citibank, Chase), но пример тем не менее актуален. Интересно отметить, что, по мнению Айвза Л.Доза (1988), компании, которые кооперируются в сфере поставок и конкурируют на рынках сбыта, чаще оказываются участниками конфликтных союзов.
- 19 *Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.* Co-opetition. New York: Doubleday, 1996.
- 20 *Mohr J., Spekman R.* Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques // *Strategic Management Journal*, 1994, vol.15, p.135—152.

## Глава 16. Международный бизнес

- <sup>1</sup> *Rod R.L.* Currency Squeeze: Caterpillar Sees Gains in Efficiency Impeded by Strength of Dollar // *The Wall Street Journal*, 1990, April 6.

## Глава 17. Некоторые заключительные соображения

- <sup>1</sup> *Collins J., Porras J.* Built to Last. New York: Harper Business, 1994.

## Указатель имен

- Акофф Рассел (Ackoff Russell) 57  
Аллен Буз (Allen Booz) 119  
Ансов Игорь (Ansoff Igor) 57  
Аргирис Крис (Argyris Chris) 38, 279  
Аттербек Джеймс (Utterback James) 279  
Барнард Честер (Barnard Chester) 266  
Барневик Перси (Barnevik Percy) 281, 329—330  
Бартлетт Кристофер (Bartlett Christopher) 281, 330  
Баффетт Уоррен (Buffett Warren) 200—202, 204—206  
Бир Майкл (Beer Michael) 234  
Блэк Фишер (Black Fisher) 176  
Браунли И.Э.Ричард (Brownlee I. E. Richard) 181  
Вулард Эдгар (Woolard Edgar) 226  
Ганди Чарлз (Handy Charles) 58  
Гейтс Билл (Gates Bill) 289  
Гераклит (Heraclitus) 16  
Гетти Ж.Поль (Getty J. Paul) 68  
Гилдер Джордж (Gilder George) 27, 262  
Гиллиган Кэрол (Gilligan Carol) 57  
Гордон Теодор (Gordon Theodore) 25  
Гроув Энди (Grove Andy) 14  
Грэм Бенджамин (Graham Benjamin) 205  
Гхошал Сумантра (Ghosal Sumantra) 281, 330  
Деминг У.Эдвардс (Deming W. Edwards) 33, 58, 144  
Доналдсон Томас (Donaldson Thomas) 62  
Дракер Питер (Drucker Peter) 7, 11, 52, 58, 105, 261, 274  
Карлссон Ян (Carlsson Ian) 105  
Карнеги Эндрю (Carnegie Andrew) 50  
Катценбах Ян (Katzenbach Jon) 39  
Кейнс Джон Мейнард (Keynes John Maynard) 83, 91, 94, 260  
Кови Стивен (Covey Stephen) 55  
Коллинз Джим (Collins Jim) 58, 274, 276, 333  
Коттер Джон П. (Kotter John P.) 41, 298  
Куинн Джеймс Брайан (Quinn James Brian) 11  
Линч Питер (Lynch Peter) 200  
Лоулер Эдвард (Lawler Edward) 231  
Макгрегор Дуглас (MacGregor Douglas) 33  
Маршалл Альфред (Marshall Alfred) 84  
Маслоу Абрахам (Maslow Abraham) 33  
Мейо Элтон (Mayo Elton) 32  
Мердок Руперт (Murdoch Rupert) 18  
Мерк Джордж (Merck George) 52  
Милгрэм Стенли (Milgram Stanley) 36  
Морита Акио (Morita Akio) 18  
Мур Джеймс (Moore James) 12  
Овадес Руфь (Owades Ruth) 103  
Овитц Майкл (Ovitz Michael) 182  
Олдерфер Клей (Alderfer Clay) 34  
Пайор Майкл (Piore Michael) 7  
Петерс Том (Peters Tom) 18, 58  
Поррас Джерри (Porras Jerry) 58, 274, 276, 333  
Портер Майкл Э. (Porter Michael E.) 237  
Прахалад К.К. (Prahalad C. K.) 17, 264, 280  
Райк Роберт Б. (Reich Robert B.) 308  
Райффа Говард (Raiffa Howard) 65  
Ренман Эрик (Rhenman Eric) 57  
Ретлисбергер Фриц (Roethlisberger Fritz) 32  
Ристон Уолтер (Wriston Walter) 203—204

- Розенер Джудит (Rossener Judith) 37  
Саффо Поль (Saffo Paul) 19  
Сейбл Чарлз (Sabel Charles) 7  
Сенге Питер М. (Senge Peter M.) 43, 277  
Слоун Альфред (Sloan Alfred) 260  
Смит Адам (Smith Adam) 7, 27, 47, 50, 87, 263  
Смит Дуглас (Smith Douglas) 39  
Смит Ян (Smith Ian) 18  
Сноу Джон (Snow John) 77—78  
Такмен Б.У. (Tuckman B.W.) 38  
Таннен Дебора (Tannen Deborah) 37, 45  
Тейлор Фредерик Уинслоу (Taylor Frederick Winslow) 32  
Тернер Тэд (Turner Ted) 18  
Трист Эрик (Trist Eric) 39  
Уолтон Сэм (Walton Sam) 232  
Уэбстер Фредерик (Webster Frederic) 123  
Уэллс Френк (Wells Frank) 224  
Уэлч Джек (Welch Jack) 41, 46, 231  
Фишер Ирвинг (Fisher Irving) 98
- Фоллет Мэри Паркер (Follet Mary Parker) 32  
Форд Генри (Ford Henry) 31, 109  
Фридман Милтон (Friedman Milton) 51  
Хаммер Майкл (Hammer Michael) 269, 278  
Хекшер Чарлз (Heckscher Charles) 38  
Хескетт Джеймс Л. (Heskett James L.) 232  
Хэмел Гэри (Hamel Gary) 17, 264, 280  
Чандлер Альфред (Chandler Alfred) 9, 260  
Чемпи Джеймс (Champy James) 269  
Шварц Питер (Swartz Peter) 21—22  
Шён Доналд (Schön Donald) 278  
Шлезингер Леонард А. (Schlesinger Leonard A.) 232  
Шумпетер Йозеф (Schumpeter Joseph) 8, 19, 261, 275  
Эйнштейн Альберт (Einstein Albert) 17  
Эйснер Майкл Д. (Eisner Michael D.) 182, 224  
Эрлих Клиффорд (Erlich Clifford) 234

## Указатель компаний

- ABB 281, 329—330  
AirBus 11  
American Airlines 112  
American Express 211 (рис.), 269  
Anderson Consulting 112  
ARA 227  
AT&T 9, 21, 88—90, 114, 117, 123,  
211 (рис.), 227, 230, 275, 284,  
287, 301  
Bain and Company 121  
Bandag 105  
Bankers Trust 308 (табл.)  
BASF 116  
Bell Atlantic 113, 230, 289  
Bell System 108, 117, 275, 295  
Bendix 158—159  
Benetton 8  
Berkshire Hathaway 204, 206  
Bethlehem Steel 13, 14 (рис.), 32,  
211 (рис.), 230  
B.F. Goodrich 318  
BMW 142  
Boeing 11, 211 (рис.)  
Bombardier 115  
British Airways 276, 284  
British Telecom 123, 284  
Cadbury 59  
Calyx & Corolla (C&C) 8, 103—104, 122  
Campbell Soup 138 (врезка), 148  
Capital Cities/ABC Inc. 182, 188  
Caterpillar 211 (рис.), 249, 250, 327—328  
Chevron 211 (рис.), 308 (табл.), 320  
Chrysler 13  
Citibank 14  
Clorox 247  
CNN 18  
Coca-Cola 107, 160, 211 (рис.)  
Compaq Computer 110, 113, 120, 146  
Conrail 77—81  
Corning Incorporated 150, 170, 301  
Crown Cork & Seal 154 (врезка), 245  
CSX Corporation 77—81, 115  
CyberCash 14, 107, 300  
Daimler Benz 59  
Dell Computer 8, 113  
Digital Equipment Corporation 112  
Docutel 14  
Donaldson, Lufkin and Jenrette (DLJ) 224  
Dow Chemical 318  
Du Pont Company 117—118,  
211 (рис.), 226  
Eastman Kodak 227, 249, 280  
EDS 112  
EMT 160  
Epson 247  
Euro Disney 184, 187—189  
Exxon 47, 211 (рис.), 308 (табл.)  
Fairchild 249  
FedEx 8, 104, 109, 113, 120, 121  
Fidelity Management and Research 200  
Ford Motor Company 111, 285—286  
Freddie Mac 230  
Fuji 18  
Gallo Wines 245  
General Electric 41, 46, 104, 160,  
211 (рис.), 231, 277, 320  
General Motors 13, 41, 211 (рис.),  
227, 260  
Glaxo Wellcome 285  
Global Business Network (GBN) 21  
Global One 123, 284  
GTE 318

- Guest Services 227  
Gulf Oil Corporation 318  
Hay Associates 225  
H.B.Fuller Company 56  
Hewlett-Packard 59, 110, 123,  
140 (врезка), 170, 247, 277, 306  
Hitachi 18  
Hitachi-Seiki 126 (врезка)  
Honda 276  
IBM 9, 112, 123, 160, 211 (рис.), 227,  
260, 289  
Inacom Corporation 9  
Inland Steel 45  
Intel 14, 88—90, 120  
Johnson & Johnson 53 (врезка), 56, 274  
Johnson Controls 285—286  
Johnsonville Sausage Company  
45, 230, 278  
KLM 284  
Komatsu 260, 327  
Laura Ashley 146  
Legent 233  
L.L.Bean 121  
Lloyd 325  
Lockheed Martin 230  
Lufthansa 284  
Marriott International 110, 121, 227, 234  
McDonalds Corp. 211 (рис.)  
MCI Communications 9, 284, 288  
Mercer Associates 226  
Merck 44, 52, 211 (рис.), 277  
Merril Lynch 200  
Microsoft 106, 285, 289  
Milliken 10  
MITS 160  
Mondex 14, 107  
Motorola 45, 46, 105, 110, 119, 220, 230,  
277, 278  
National Bicycle Industrial 145 (врезка)  
National Semiconductor 146  
NationsBank 14  
NCR 112  
Netscape 106, 305  
Nike 8  
Nissan 22  
Nordstrom 59, 105, 120, 276  
Norfolk Southern 77—81  
Northwest Airlines 284  
Nucor 8, 13, 14 (рис.)  
NYNEX 114, 121, 289  
Overseas Private Investment Corporation  
(OPIC) 325  
Paccar 111  
Panasonic 119  
PepsiCo 107, 160  
Pizza Hut 108  
Price Waterhouse 182  
Procter & Gamble 59, 211 (рис.), 247  
Raychem Corporation 126 (врезка), 146  
RC Cola 160  
Robert Bosch Corporation 159  
SAS 105, 276  
Saturn 46, 276  
SEMCO 275  
ServiceMaster 232  
Shell Oil 19, 44  
Sherrit Inc. 321  
Siemens 116, 301  
Singapore Air 276  
Skyway 9  
Sony 18, 276  
Southwest Airlines 112, 232  
Sport-Obermeyer 149  
Steuben 136  
Sun Microsystems 123, 305  
Taco Bell 232  
Texas Instruments 160  
Toyota 41, 142, 148, 276  
U.S. Steel 50, 260  
Unilever 59  
United Airlines 112, 284  
United Parcel Service (UPS) 32, 109,  
113, 120  
VeriFone 18  
Volvo 59, 287  
Wal-Mart 11, 138 (врезка), 231, 232, 276  
Walt Disney Company 181—183, 184  
(табл.), 187 (табл.), 189 (табл.), 191,  
211 (рис.), 220  
Xerox 119, 170, 227, 308 (табл.)  
3M Company 170, 173



# Предметно-тематический указатель

## А

- Автоматические (встроенные) стабилизаторы (automatic stabilizers) 95
- Американская ассоциация менеджеров (American Management Association) 17
- Анализ (analysis)
  - деятельности конкурентов (competitor analysis) 248
  - и динамика конкурентной борьбы (and competitive dynamics) 249 (табл.)
  - решений (of decision) 76
  - стоимости (valuation) 198
  - финансовых коэффициентов (ratio analysis) 190, 192 (табл.).  
*См. также* Финансовые коэффициенты

## Б

- Балансовая стоимость (book value) 209
- Балансовый отчет (balance sheet).  
*См.* Отчет; Финансовые отчеты
- Банки в Интернете (PC banking, and Internet) 14, 106—107, 263, 300, 301
- Бароны-грабители (robber barons) 50
- Бизнес (business)
  - исторические перспективы (historical perspectives) 7—8
  - международный (international) 308—331
  - новая конкуренция (new competition) 8—10
  - разумное предприятие (intelligent enterprise) 11—12
  - трудности и задачи XXI века (managerial challenges of twenty-first century) 7
  - экосистемы (ecosystems) 12—13

Бреттон-Вудская конференция, 1944 г. (Bretton Woods conference of 1944) 260

- Бригады (teams). *См.* Группы и команды
- Буферные запасы (buffer stock). *См.* Запасы
- Бухгалтерский учет (accounting)
  - двойная бухгалтерия, принципы (double-entry bookkeeping, technique of) 177—180
  - использование для нужд управления (managerial) 191—195
  - как выражение представления о ходе дел (reports, as approximations of reality) 180—181
  - как язык бизнеса (as “language of business”) 176
  - общепринятые правила (generally accepted accountant principles, GAAP) 186, 201
  - финансовые коэффициенты (financial ratios) 190—191
  - оценка финансового здоровья фирмы (assessment of firm’s financial health) 190—195
  - финансовые отчеты (financial statements) 178—179
  - чтение/анализ годового отчета (reading/analysis of annual report) 181—190. *См. также* Годовой отчет, чтение/анализ

## В

- Валовый внутренний продукт, ВВП (gross domestic product, GDP) 91—99
- вычисление (formula for calculation of) 92—93
- и макроэкономика (and macroeconomics) 90—91
- и платежный баланс (and balance of payments) 98—99
- и учет национального дохода (and national income accounting) 92—94

- Валютные курсы (foreign exchange rates) и паритет покупательной способности (and purchasing power parity) 329 и хеджирование обменного риска (and exchange-related risks, hedging of) 328
- Великая депрессия (Great depression) 94
- Вероятностное распределение (probability distribution) 69, 71 (табл.) и оценка ожидаемых значений результатов (and estimating expected values of outcomes) 71—72, 73 (табл.)
- Вероятностные вычисления (probability). См. Принятие решений
- Вертикальная интеграция (vertical integration) 13
- Внутренняя стоимость (intrinsic value) 202, 204—205
- Временные работники (temporary workers) 228
- Всемирная торговая организация (World Trade Organization) 27
- Всеобщее управление качеством (Total quality management, TQM) 33—34, 143—144 как частичное решение (as partial solution) 268—269, 273
- Г**
- Глобализация (globalization). См. также Международный бизнес американских компаний (of American firms) 308 (табл.) и валютные курсы (and foreign exchange rates) 325—328 и конкурентные преимущества (and competition) 309—312 и транснациональные компании (multinational firms in) 329—331 отрицательные аспекты иностранных инвестиций (disadvantages related to foreign operations) 312
- Годовой отчет, чтение/анализ (reading/analysis of annual report) 181—190 балансовый отчет (balance sheet) 185—186, 187 (табл.) комментарии руководства (management's discussion) 190 отчет аудитора (auditor's letter) 182—183
- Годовой отчет, чтение/анализ (*продолжение*) отчет о движении денежных средств (statement of cash flows) 187—188, 189 (табл.) отчет о прибылях и убытках (income statement) 183, 184 (табл.), 185 послание председателя Совета директоров (letter from board chair) 181—182 примечания к финансовым отчетам (footnotes to financial statements) 188
- Готорнские эксперименты (Hawthorne effect) 32—33
- Группы и команды (teams) бригадная форма организации труда (team-based organization structure) 229 главные выводы исследователей (key lessons emerging from study of) 39—40 дисциплина (discipline) 40 стиль решения конфликтов (styles for handling conflict in) 40, 41 (рис.) фазы развития (phases of development) 38—39
- Д**
- Дарденская высшая школа делового администрирования (Darden Graduate School of Business Administration) 2, 219, 225, 284
- Двадцать первый век (twenty-first century) образ идеального менеджера (executive prototype) 298 проблемы менеджеров (managerial concerns of) 17 (табл.) рост числа работающих на дому (increase in home workers characteristic of business in) 108 сценарное планирование событий (scenario planning) 25—29 факторы успеха (raw materials of) 27
- Двойная бухгалтерия (double-entry bookkeeping) 176. См. также Бухгалтерский учет
- Деловая этика (business ethics) анализ (analysis) 63 задачи и проблемы (ethical challenges) 61—63 международного бизнеса (of international business) 62

Деловая этика (*продолжение*)  
и использование внутренней информации (insider trading) 54—55  
индивидуализм (individualism) 49  
нравственные нормы и моральные дилеммы (morality and moral dilemmas) 55—56  
почему нужно говорить об этике (identification/constituents of ethical issues) 48—51  
этический релятивизм (ethical relativism) 49  
этическое истолкование капитализма (understanding capitalism in ethical terms) 57—61  
язык этического мышления (tools of moral reasoning) 51—57

Денежная политика (monetary policy) 96—97. *См. также* Макроэкономика

Дерево решений (decision tree).  
*См.* Принятие решений

Диаграммы влияния (influence diagrams).  
*См.* Принятие решений

Диверсификация инвестиций (diversification of investments) 202

Динамизм участия (dynamic engagement) 276

Дисконтированные потоки денег, оценка (discounted cash-flow, valuation) 217—218

Дисперсия (variance) 66  
использование в анализе (in analysis) 195—196  
примеры (examples of) 193—195

Долг и собственный капитал, оптимальное соотношение (debt, and equity, finding optimal mix of) 215—216

Дюпоновская система коэффициентов (Du Pont system of ratios) 191, 192 (табл.). *См. также* Финансовые коэффициенты

**Е**

Европейское (экономическое) сообщество (European (Economic) Community) 310, 319

**З**

Закон Хелмса—Бартона, 1996 (Helms—Burton act, 1996) 321

Запасы (stocks)  
базовые, или циклические (base) 136, 139 (табл.)  
буферные (buffer) 137  
в пути (pipeline) 137, 139 (табл.)  
сезонные (anticipatory) 137, 139 (табл.)  
сокращение (inventory-reduction measures of) 138 (врезка)  
спекулятивные (speculatory) 137, 139 (табл.)  
страховые (safety) 137, 139 (табл.)  
управление (management) 136—141

**И**

Изменения (changes)  
предвидение, ключ к успеху (creation of, as key to success) 18  
управление (management) 41—43  
этапы реформирования организации (managing, process of) 42 (врезка)

Имитация при выборе стратегии (imitation, in choosing strategy) 251

Инвесторы (investors)  
корпорации как (corporations as) 199 (табл.)  
способ мышления (mind-set of) 198—206

Индивидуализация массового производства (mass customization) 270—271. *См. также* Массовое производство на заказ как частичное решение (as partial solution) 268, 270  
отложенная (delayd) 140 (врезка)

Инновация(и) (innovation(s))  
важность знакомства с рынком или технологией (role of familiarity in) 161 (рис.)  
выявление пользователей (identifying early adopters of) 159  
и матричные структуры (and matrix organization) 171  
организационные условия для (organizing for) 170—173  
служба НИОКР как ключ к успеху (R&D as key to capturing value from) 162—163  
анализ исследовательских проектов (analysis of projects) 163—166  
стратегия технологического развития (developing a technology strategy) 153, 154 (врезка)

- Иновация(и)** (*продолжение*)  
 управление процессом внедрения  
 (managing process of) 166—170  
 этапы внедрения (stages of) 167 (рис.)
- Институт Будущего**  
 (Institute for the Future) 16
- Интеллектуальная модель** (mental model)  
 44. *См. также* Организационное  
 обучение
- Информация** (information)  
 внутренняя (insider)  
 и деловая этика (and business ethics)  
 54—55  
 доступ в режиме реального времени  
 (real-time access) 11  
 и реструктурка экономики  
 (and restructuring of economy) 11  
 и сценарное планирование  
 (and scenario planning) 25  
 косвенные измерения  
 (unobtrusive measures) 25  
 обмен между партнерами по сети  
 (information flows among network  
 partners) 147—148
- Интеграция вертикальная**  
 (vertical integration) 13
- Исследования и разработки, НИОКР**  
 (research & development, R&D)  
 величина расходов и вероятность успеха  
 (project expense, and probability  
 of success) 163—166  
 «пузырьковая» диаграмма  
 (bubble chart) 164 (рис.)  
 и реинтеграция исследовательских  
 функций (and integration  
 of innovation into operations)  
 172—173  
 и ценовое лидерство  
 (and cost leadership) 244  
 как ключ к успеху (as key to capturing  
 value from innovations) 162—163  
 как разновидность опциона (and option  
 value of innovation) 165 (врезка)  
 управление и принцип  
 неопределенности (management of,  
 and uncertainty principle for  
 opportunity) 173
- К**
- Капитал** (capital)  
 акционерный (собственный)  
 (equity) 191, 192 (табл.)  
 марочный (brand equity) 13  
 совокупный (total) 192 (табл.)
- Капитал** (*продолжение*)  
 стоимость, средневзвешенная  
 (weighted average cost of capital,  
 WACC) 204—205
- Капитализм** (capitalism)  
 заинтересованных групп  
 (stakeholder) 59, 60 (врезка)  
 этическое истолкование (understanding  
 of, in ethical terms) 57—61
- Картелизация, новое истолкование**  
 (antitrust behavior,  
 new interpretation of) 10
- Качество** (quality) 142  
 затраты на (costs) 143  
 и управление производством (and  
 operations management) 143—146  
 повышение (improvement) 142—146  
 Программа всеобщего управления  
 качеством (Total quality  
 management program,  
 TQM) 143—144
- Кейнсианство** (Keynesian economics)  
 83—84
- Клиентские группы корпораций**  
 (stakeholders) 57—61
- Конкурентные преимущества** (competitive  
 advantages)  
 виды (types of) 243 (рис.)  
 и процесс развития стратегии  
 (and strategy development  
 process) 236—239  
 и стоимостная цепочка  
 (and value chain) 244 (рис.)  
 источники (sources of)  
 дифференциация (differentiation)  
 243, 245—246  
 факторы (drivers of) 247 (табл.)  
 конкурентная стратегия (competitive  
 strategy) 237 (врезка)  
 корпоративная стратегия  
 (corporate strategy) 237 (врезка)  
 низкая себестоимость (lower cost)  
 243—245  
 факторы (drivers of) 247 (табл.)  
 позиционирование (positioning)  
 242—246  
 процессы/продукция  
 (process/product) 157  
 служба НИОКР (R&D)  
 157, 162—163  
 функциональная стратегия  
 (functional strategy) 237 (врезка)  
 особенности хорошей стратегии  
 (hallmarks of good strategy)  
 252—253

- Конкуренция (competition)**  
 анализ деятельности конкурентов (competitor analysis) 246—248  
 банкам со стороны нефинансовых организаций (banks, and competition from non-financial institutions) 14  
 новая (new)  
 и правительство (government) 10  
 и сектор (sector) 10  
 и фирма (firm) 9  
 и цепь производственных связей (production chain) 9—10  
 как новая парадигма бизнеса (as new business paradigm) 8
- Королевское общество искусств (Royal Society of Arts)** 18
- Корпорации как эмитенты ценных бумаг (corporations, as issuers of securities)** 198—199
- Косвенные измерения и сценарное планирование (unobtrusive measures, and scenario planning)** 25
- Коэффициент (ratio). См. также Финансовые коэффициенты**  
 использования активов (asset-utilization) 190, 192 (табл.)  
 использования кредитов (leverage) 190, 192 (табл.)  
 ликвидности (liquidity) 190, 192 (табл.)
- Кредитный анализ, стандартные критерии (credit analysis, standard criteria for)** 216 (врезка)
- Кредитный риск (credit risk)** 203.  
*См. также Риск(и)*
- «Круговая обратная связь» (360 feedback) 229
- Л**
- Лидерство из середины (leadership from the middle)**  
 в стратегических союзах (in strategic alliances) 296—299  
 изнутри организации (leadership, from throughout organizations) 333  
 как новая модель управления (as new managerial mind-set) 275 (врезка), 276—278  
 концепция (concept) 257—258  
 новая парадигма лидерства (new leadership paradigm) 257—259  
 отказ от командно-административной системы управления (versus command-and-control) 273—278
- Лидерство из середины (продолжение)**  
 три варианта (three views of) 258 (рис.)  
 умения менеджеров (managerial skills for) 278—280  
 управление маркетингом, создание ценности для потребителей (marketing, and leveraging customer value) 103—123
- «Лидирует среднее звено»: новая парадигма управления (“Leading from the middle”, as new leadership paradigm for) 257—282. *См. также Лидерство из середины*
- Ликвидность (liquidity).**  
*См. также Финансовые коэффициенты*  
 использование для оценки финансового здоровья фирмы (use of, in assessment of firm’s financial health) 190—191  
 коэффициент быстрой ликвидности (quick ratio) 190, 192 (табл.)  
 коэффициент текущей ликвидности (current ratio) 190, 192 (табл.)
- «Линейное обучение» (“single-loop” learning) 279
- М**
- Макроэкономика (macroeconomics)** 90—99. *См. также Экономическая теория*  
 и денежная политика (and monetary policy) 96—97  
 и процентные ставки (and interest rates) 97—98  
 и фискальная политика (and fiscal policy) 94—96  
 учет национального дохода (national income accounting) 92—94
- Маркетинг (marketing)**  
 концепция, элементы нового понимания (concept, elements in redefinition of) 104—106  
 маркетинг как центр деятельности организации (marketing as integral to firm’s purpose) 105  
 ценность, создаваемая услугами (value-added service) 104—106  
 подчиненность организации задачам маркетинга (marketing activity must pervade organization) 117—120  
 роль маркетинговой стратегии в стратегии корпорации (role of marketing strategy in corporate strategy) 106—108

- Маркетинг** (*продолжение*)  
 компоненты маркетинговой ориентации (elements of marketing orientation) 107  
 роль союзов и партнерских отношений (value creation through alliances/partnerships) 122—123  
 создание потребительских ценностей (customer value creation) 120—122  
 и роль персонала (and role of employees) 121—122  
 умение правильно подбирать клиентов (importance of customer selection) 108—117  
 сегментация рынка (market segmentation) 109—117
- Массовое производство на заказ** (mass customization) 12, 145 (врезка).  
*См. также* Индивидуализация массового производства
- Матрица производственных процессов** (product—process matrix) 136 (табл.)
- Матричные структуры и инновации** (matrix organization, and innovation) 171
- Медиана** (median) 69
- Международный бизнес** (international business). *См. также* Глобализация валютные курсы (foreign exchange rates) 325—329  
 и региональные торговые союзы (and regional trading agreements) 310  
 инвестиции в (investment in) 309—312  
 диверсификация (diversification in) 311  
 отрицательные аспекты (disadvantages) 312  
 источники расхождения (sources of divergence in) взаимозависимости (interdependencies) 313—315  
 налогообложение (taxation) 316  
 ограничения на репатриацию прибыли (remittance restrictions) 315—316  
 субсидии (subsidies) 316  
 организация транснациональной компании (organization of multinational firms) 329—331  
 оценка валютных потоков (assessment of foreign cash flows in) 312—313  
 политический и производственный риски (political and operating risks in) 316—325  
 адаптация (adapting to conditions) 324—325
- Международный бизнес: политический и производственный риски** (*продолжение*)  
 отслеживание изменений (monitoring developments in) 321—322  
 предвидение политики (anticipating governmental policy changes in) 322—323  
 этические проблемы (ethical issues in) 62
- Международный валютный фонд** (International Monetary Fund, IMF) 311, 315
- Межфирменные сети** (interfirm networks) 10.  
*См. также* Экосистемы бизнеса
- Менеджеры** (managers)  
 единство позиций с интересами собственников (alignment of, with owners' interests) 206  
 и внедрение инноваций (and introduction of innovations) 159  
 и финансы (and finance) 197—198  
 новое мышление (new managerial mind-set) 275  
 ответственность за производство (operations, responsibilities of) 125—127  
 понимание «человеческого фактора» (understanding of people) 31  
 создание стратегической гибкости (creation of strategic flexibility) 150  
 союзов (alliance) 296—299  
 среднего звена (middle managers) банкротство традиционной концепции (bankruptcy of conventional teaching concerning) 257  
 и новые организационные стратегии (and new organizational strategies) 11—12  
 типы, в транснациональных компаниях (types of, in multinational firms) 330—331  
 фундаментальные задачи (basic tasks of) 223—226  
 эффективные, черты (effective, characteristics of) 44—46
- Мехатроника** (mechatronics) 126
- Микроэкономика** (microeconomics).  
*См. также* Экономическая теория спрос и предложение (demand and supply) 84—90
- Мировая паутина** (World Wide Web, WWW) 16
- Мода** (mode) 69

Монетаризм, оппозиция кейнсианству (monetarism, as counterpoint to Keynesian economics) 83, 91

## Н

- Наращивание ценности (value-added reseller, VAR) 110
- Нацеливание на клиентов (customer targeting) 108, 109
- Негласный потолок (glass ceiling) 37
- Недифференцированный подход к рынку (mass market approach) 109 (рис.)
- «Нелинейное обучение» (“double-loop” learning) 279
- «Необвиняющий подход» (“blameless review”) 291
- Неопределенность и управление НИОКР (uncertainty and R&D management) 173
- Неравновесие спроса и предложения (disequilibrium, in demand and supply) 85 (рис.), 86 (рис.), 87, 88 (рис.), 90 (рис.)
- Новая конкуренция (new competition). См. Конкуренция
- Новая модель управления (reinventing practice of management) 273–280. См. также Управление банкротство традиционной модели (middle, bankruptcy of conventional teaching on) 257–258
- лидерство из середины (leadership from the middle) 257, 258 (рис.), 273–282
- людскими ресурсами (of human resource) 233–235
- политическим риском, в международном бизнесе (of political risk, in international business) 316–325
- производственными мощностями (process capacity) 133–136
- производством (operations) 125–151
- технологиями (technology) 152–166
- транснациональной компанией (of multinational firms) 329–331
- фундаментальные сдвиги (fundamental shifts responsible for) 259–267
- либерализация политических институтов (liberalization of political institutions) 262–264
- либерализация рынков (liberalization of markets) 259–262
- Новая модель управления: фундаментальные сдвиги (*продолжение*) последствия для практики управления (implications for practice of management) 264–267
- цепью поставок (supply chain) 146–149
- частичные решения, постепенные улучшения (partial solutions, as incremental improvements) всеобщее управление качеством (total quality management, TQM) 268–269
- индивидуализация массового производства (mass customization) 270–271
- партнерские отношения и союзы (alliances and partnerships) 271–272
- перестройка корпораций (business reengineering) 269–270
- Нормальное распределение (normal distribution) 70

## О

- Обучение (learning)
- «линейное» и «нелинейное» (“single-loop” versus “double-loop”) 279
- Общепринятые правила бухгалтерского учета (generally accepted accounting principles, GAAP) 183, 201
- Общие нравственные нормы (common morality) 55–56. См. также Деловая этика
- Оплата труда (benefits)
- базовая (base) 231
- гибкие схемы (flexible) 231
- стимулирующая (incentive) 225, 231
- стратегическая (strategic pay) 231–232
- Организационное обучение (organizational learning)
- групповое (team) 44
- интеллектуальные модели (mental models) 44
- личное совершенствование (personal mastery) 43–44
- системное мышление (systems thinking) 43, 178
- совместное видение (shared vision) 44
- Ориентация на клиентов (customer orientation) 276
- Отношения власти, роль в управлении людьми (authority relationship, role in management of people) 35–37

- Отчет (statement). *См. также* Финансовые отчеты  
 аудитора (auditor's letter) 182—183  
 балансовый (balance sheet) 179, 185—186, 187 (табл.)  
 о движении денежных средств (statement of cash flows) 179, 187—188, 189 (табл.)  
 о прибылях и убытках (income statement) 178—179, 183, 184 (табл.), 185
- Оценка (assessment; estimating; valuation)  
 будущей стоимости по методу сложных процентов (future values by compounding) 74  
 будущих возможностей (of capabilities) 250—251  
 валютных потоков (of foreign cash flows) 312—313  
 дисконтированных денежных потоков (of discounted cash-flow) 217—218  
 ожидаемых значений результатов (of expected values of outcomes) 71—72, 73 (табл.)  
 приведенной стоимости (present values) 74, 75 (табл.), 76 (рис.)  
 реального положения дел (of reality) 180—181  
 системы управления людскими ресурсами (human resource management effectiveness) 234—235  
 стратегии (of strategy) 252  
 технологий (technology) 154—157  
 финансового здоровья фирмы (assessment of firm's financial health) 190—195
- Ошибки при принятии решений (errors, in decision making) 65
- ## П
- Паритет покупательной способности (purchasing power parity) 329
- Передача работ подрядчикам (outsourcing) 9, 227
- Перестройка (reengineering; restructuring)  
 как лозунг сокращения и сжатия компаний (as code word for downsizing/rightsizing) 269  
 как частичное решение проблем (problems with, as partial solution) 267—270  
 отрицательные результаты (pitfalls of) 227
- Пирамида потребностей (hierarchy of needs, pyramid of) 33—34
- Планирование (planning)  
 будущего и разработка продукции (future planning, and product development) 18  
 материально-технического снабжения (materials requirement planning, MRP) 148
- Платежный баланс (balance of payments) 98—99
- Повышение качества (quality improvement) и программы всеобщего управления качеством (and total quality management prevention programs) 143—145  
 как многомерная концепция (as multidimensional concept) 142  
 рост чистой приведенной стоимости (as enhancement of net present value) 143
- Подбор клиентов (customer selection) и альтернативные подходы к рынку (and alternative approaches to marketplace) 108, 109 (рис.)  
 и выгоды от сегментации рынков (and superiority of segmented market approach) 109—114  
 учет основных сегментов (consideration of major segments in) 108
- Пожизненная ценность клиента (life-time value of customer) 13
- Показатели использования кредитов (leverage ratios). *См.* Коэффициент использования кредитов; Финансовые коэффициенты
- Посредники (intermediaries) 199—200
- Правило 40—30—20 (40—30—20 rule, of managerial planning) 17
- Правительство, фактор новой конкуренции (government, as dimension of new competition) 10
- Предельные (маргинальные) издержки (marginal cost) 87
- Предложение и спрос (supply and demand). *См. также* Микроэкономика  
 неравновесие (disequilibrium) 85—88, 90  
 равновесие (equilibrium) 84—88, 90  
 совокупные (aggregate) 91, 94
- Предпринимательская фирма, фактор новой конкуренции (entrepreneurial firm, as dimension of new competition) 8
- Премия Деминга, награда за качество (Deming Prize, quality award) 34



- Прибыльность (profitability). *См. также*  
 Финансовые коэффициенты  
 коэффициент прибыльности (profit or  
 expense margins) 190, 192 (табл.)  
 прибыльность инвестиций  
 (return on investment, ROI) 190  
 устойчивая (sustained) 128
- Приведенная стоимость денег (time value  
 of money). *См. также* Чистая приве-  
 денная стоимость  
 и принятие решений  
 (and decision making) 74—77  
 оценка по методу дисконтирования  
 (estimating by discounting) 74,  
 75 (табл.), 76 (рис.)  
 оценка по методу сложных процентов  
 (estimating by compounding) 74
- Принцип благотворительности Эндрю  
 Карнеги (charity principle, of Andrew  
 Carnegie) 50
- Принцип служения  
 (stewardship principle) 50
- Принятие решений (decision making)  
 анализ решений: за и против (pros and  
 cons of decision analysis in) 76  
 методы (tools of)  
 вероятностные вычисления и статис-  
 тика (probability and statistics)  
 69—74  
 дерево решений  
 (decision trees) 67—69  
 диаграммы влияния  
 (influence diagrams) 65—67  
 приведенная стоимость денег  
 и дисконтирование (time value  
 of money and discounting)  
 74—77  
 перечень возможных ошибок  
 (errors in, categories of) 65  
 стратегия захвата корпорации Conrail  
 (takeover strategy toward Conrail  
 Corporation) 77—82
- Проблема мотивации  
 (motivation, problem of) 34—35  
 и теория ERG (and existence—relations—  
 growth theory, ERG) 34—35  
 и теория потребностей  
 (and needs theory) 33  
 и теория справедливости  
 (and equity theory) 34—35
- Проблема 2000 года (millennium  
 (year 2000) problem) 19—20  
 и теория хаоса (and chaos theory) 21
- Программы поддержания уровня доходов  
 (entitlements) 95
- Производительность труда (productivity)  
 высший уровень (frontier) 127 (рис.)  
 повышение (increasing) 32—33
- Производственные мощности (capacity)  
 в зависимости от структуры  
 производственных процессов  
 (dependent on configuration of  
 processes) 135—136  
 матрица производственных процессов  
 (product-process matrix) 136 (табл.)  
 «расшивка» узких мест (overcoming of  
 limiting resource) 133—135
- Производство (manufacturing)  
 гибкость (flexibility) 132—133  
 качество (quality) 130—131  
 оперативность поставок  
 (delivery time) 132  
 производственная мощность  
 (capacity) 131  
 товаров и оказание услуг, стирание  
 различий (and service, blurring of  
 distinctions between) 12  
 эффективность (efficiency) 128—133
- Психологический контракт  
 (psychological contract) 38, 226
- ## Р
- Равновесие спроса и предложения  
 (equilibrium, in demand and supply)  
 84—86 (рисунки), 87, 88 (рис.),  
 90 (рис.)
- Равномерное распределение  
 (uniform distribution) 69
- Размах значений (range) 69
- Разумное предприятие  
 (intelligent enterprise) 11—12
- Регулирование длины очереди (queues,  
 and waiting time, management of)  
 141, 142 (рис.)
- Резервация (reservation)  
 для творчества (for innovation) 170  
 как организовать (organizing) 170—172
- Риск(и) (risk(s))  
 в международном бизнесе  
 (in international business)  
 политический (political) 317—321  
 страновой (country) 317  
 экономический (economic) 317  
 в международных инвестициях  
 (in foreign investment) 309—311  
 кредитный (credit) 202  
 обменного курса, хеджирование  
 (exchange-related, hedging of) 328

- Риск(и) (*продолжение*)  
рейтинги облигаций и их доходность (example of, and bond yield) 203 (табл.)
- Рынки капитала (capital markets)  
основные участники (major players in) 199 (рис.)  
эффективность (efficiency) 205
- Рынок (marketplace)  
два альтернативных подхода (two alternative approaches) 109 (табл.)  
сегментация (segmented market approach) 109—117
- С**
- Себестоимость, низкая (lower cost) 243, 247 (табл.)
- Североамериканское соглашение о свободной торговле и международный бизнес (NAFTA, and international business) 310
- Сегментация рынка (segmented market approach) 110—111 (рис., табл.)  
значение (importance of) 111—113, 117  
на рынке промышленного оборудования (in industrial marketplace) 114—116  
примеры (illustrated) 109, 110, 111 (рисунки)  
этапы процесса сегментации (steps in segmentation process) 117 (табл.)
- Сезонные запасы (anticipatory stock). См. Запасы
- Сектор, фактор новой конкуренции (sector, as dimension of new competition) 10
- Система электронного обмена данными (electronic data interchanges, EDIs) 148, 291
- Системное мышление (systems thinking) 43, 178. См. также Организационное обучение
- Системное понимание фирмы (system behavior) 177—179. См. также Двойная бухгалтерия
- Системы поставок «точно в срок» (just-in-time manufacturing system, JIT) 126 (врезка), 147 (врезка), 291
- Собственный капитал и долг, оптимальное соотношение (equity, and debt, finding optimal mix of) 215—216
- Совершенствование производства (process improvement)  
показатели эффективности (measures of process performance) 128—133  
гибкость (flexibility) 132  
качество (quality) 130—131  
оперативность поставок (delivery time) 132  
производственная мощность (capacity) 131  
цели (goals of) 128
- Совет по правилам финансового учета (Financial Accounting Standards Board) 327
- Совокупное предложение (aggregate supply) 91
- Совокупный спрос (aggregate demand) 91, 94  
влияние денежной политики (monetary policy influence on level of) 96—97  
влияние фискальной политики (fiscal policy influence on level of) 94—96
- Созидательное разрушение (creative destructionism) 8, 19
- Сокращение запасов, влияние на прибыль (inventory reduction, profit impact of) 136—137, 138 (врезка), 139 (табл.), 140 (врезка)
- Социальная ответственность, принцип (social responsibility principle) 50
- Союзы (alliances). См. Стратегические союзы
- Спекулятивные запасы (speculatory stocks). См. Запасы
- Спотовый обменный курс (spot exchange rate) 326
- Спрос и предложение (demand and supply) 84—90. См. также Микроэкономика
- Средневзвешенная стоимость капитала (weighted average cost of capital, WACC) 204—205
- Среднее квадратическое отклонение (standard deviation) 69  
пример использования (formulas using measures of) 71
- Средняя арифметическая (mean) 69, 71 (табл.)
- Сроки поставок, выгоды от сокращения (lead times, benefits in reduction of) 148—149
- Стандарт Wintel (Windows—Intel) 289

- Статус наибольшего благоприятствования (most-favored-nation, MFN) 320—321
- Стоимость (value)  
 анализ (analysis) 198  
 внутренняя (intrinsic) 202, 204—205  
 капитала, средневзвешенная (weighted average cost of capital, WACC) 204—205  
 разрушение (destruction) 209, 210 (табл.), 212, 213  
 связь с длительностью проекта (as lifetime of the project varies) 213 (табл.)  
 связь с процентом реинвестирования прибыли (as reinvestment in the project varies) 212 (табл.)  
 создание (creation) 207, 209 (табл.), 210—213, 332—333  
 и инновации (and innovation) 159  
 факторы (“drivers” of) 207
- Стратегическая система оплаты (strategic pay). См. Оплата труда
- Стратегические намерения (strategic intent) 181
- Стратегические союзы (strategic alliances)  
 временные и устойчивые (interimistic alliances versus sustainable alliances) 299—305  
 жизненный цикл (life-cycle) 292, 293 (табл.), 294—295  
 значение репутации (importance of reputation in) 305—306  
 ключевые характеристики (core dimensions of)  
 взаимозависимость (interdependence) 289—290  
 взаимосвязи и разрешение конфликтов (communication and conflict resolution) 290—291  
 координация работ (coordination of work) 291  
 обязательства (commitment) 290  
 планирование (planning) 291—292  
 совместимость целей (goal compatibility) 288—289  
 стратегическая выгода (strategic advantage) 289  
 наступательные (offensive) 286  
 оборонительные (defensive) 286  
 определение и создание (definition and development of) 284—287  
 плюсы и минусы (balancing trade-offs in) 287 (табл.)  
 побуждения к образованию (rationale for) 286—288
- Стратегические союзы (*продолжение*)  
 руководитель (manager) 296—297  
 идеальный (ideal) 297—299  
 формы (forms of) 288 (табл.)
- Стратегия (strategy)  
 выбор (choosing strategy) 251—253  
 имитация (imitation) 251  
 конкурентная (competitive) 237 (врезка)  
 корпоративная (corporate) 237 (врезка)  
 определения и цели (definitions and goals of) 236—237  
 оценка (evaluating) 252  
 предначертанность или гибкость (commitment or flexibility) 253—254  
 технологического развития (developing a technology) 153, 154 (врезка), 155—156  
 уровни (levels of) 237 (врезка)  
 функциональная (functional) 237 (врезка)  
 этапы развития (steps of) 238 (табл.)  
 анализ возможностей (option generation) 249—250  
 анализ деятельности конкурентов (competitor analysis) 246—248  
 анализ положения компании (audit of position) 248—249  
 отраслевой анализ (industry analysis) 239—242  
 оценка будущих возможностей (assessment of capabilities) 250—251  
 позиционирование (positioning) 242—246
- Страховые запасы (safety stocks). См. Запасы
- Сценарное планирование (scenario planning)  
 и косвенные изменения (and unobtrusive measures) 25  
 как инструмент предвидения будущего (as change-anticipation tool) 19, 25  
 на макроуровне (macroenvironments) 25—29  
 «кооперация» (cooperation) 26  
 «координация» (coordination) 26—27  
 «национальная изоляция» (national autarchy) 28—29  
 развитие (development) 19  
 создание сценариев (elements in development of) 21—25  
 уроки проблемы 2000 года (and lesson of millennium (year 2000) problem) 20

- Т**
- Транснациональная корпорация (multinational firm). *См. также* Международный бизнес и конкурентные преимущества (and competition) 309—312  
 организация (organizing) 329—331  
 отрицательные аспекты иностранных инвестиций (disadvantages related to foreign operations) 312  
 таксономия менеджеров (management taxonomy) 330—331
- Теории X и Y, парадокс управления (theory X/theory Y management paradox) 33
- Теория ERG (ERG theory) 34—35  
 и проблема мотивации (and problem of motivation) 34—35
- Теория потребностей (needs theory) 33  
 и проблема мотивации (and problem of motivation) 33
- Теория справедливости (equity theory) 34—35  
 и проблема мотивации (and problem of motivation) 34—35
- Теория хаоса (chaos theory) 21
- Технологии (technologies)  
 базовые (base) 155  
 ведущие (pacing) 156  
 классификация (kinds of) 155—156  
 ключевые (key) 155—156  
 оценка и анализ (technology assessment) 154—157  
 стратегия развития (developing strategy) 153, 154 (врезка), 155—156  
 управление (management) 152—166
- Треугольное распределение (triangle distribution) 70, 71 (рис.)
- У**
- Узкие места (bottlenecks)  
 выявление (how to identify) 131, 134 (врезка)  
 устранение, «расшивка» (overcoming) 131, 133—135
- Управление (management)  
 группы и команды (groups and teams) 38—41  
 запасами (inventory) 136—141  
 и бухгалтерский учет (and accounting principles) 176—195  
 и деловая этика (and business ethics) 47—63
- Управление (*продолжение*)  
 и отношения власти (and authority relationship) 35—37  
 и отношения между полами (and gender relationship) 37—38  
 изменениями (change) 41—43  
 инновациями (innovation) 166—174  
 исследованиями и разработками (of R&D) 163—166, 173  
 качеством (quality) 142—146  
 краткий исторический обзор (brief history of) 31—34  
 людскими ресурсами (human resource) 220—235. *См. также* Управление людскими ресурсами  
 маркетингом (marketing) 103—123  
 методы принятия решений (decision-making analytical tools in) 64—81  
 новая модель (reinventing practice of) 273—280. *См. также* Новая модель управления  
 ориентация на будущее (future orientation of) 16  
 производством (operations management)  
 воплощение стратегии в (business strategy in) 125—128  
 инвестирование в создание будущих возможностей (investing for future capabilities) 126 (врезка)  
 качество и уровень производительности труда (productivity frontier and quality imperative) 127 (рис.), 128  
 показатели эффективности (measures of process performance) 128—133  
 прибыльность и совершенствование производства (profitability and operational excellence) 128  
 принципы (principles of) 136—150  
 создание (creation)  
 стратегических возможностей (of strategic opportunities) 126 (врезка)  
 стратегической гибкости (of strategic flexibility) 150  
 функции (function of) 125—128  
 технологиями (technology management)  
 воздействие на конкуренцию (competitive impact analysis in) 156 (рис.)  
 выбор портфеля технологий (choosing technology portfolio) 157—166  
 разработка стратегии (development of strategy for) 153—154  
 характеристики технологической стратегии (characteristics of technology strategy) 166 (табл.)

- Управление (*продолжение*)  
 тренер в команде (as coaching) 230  
 этапы реформирования организации  
 (process of managing change) 42  
 (врезка)
- Управление людскими ресурсами  
 (human resource management, HRM)  
 220—235  
 в условиях новой конкуренции (in new  
 competitive reality) 226—234  
 и организационное обучение (and  
 organizational learning) 43—44  
 критерии оценки (criteria for  
 evaluating) 234—235  
 лучшие подходы (best human asset  
 management practices) 233 (врезка)  
 найм и увольнение сотрудников  
 (managing entry and exit process)  
 223, 226—229  
 обучение и развитие (managing growth  
 and development process) 223—225,  
 229—231  
 организационный климат (managing  
 overall climate) 226, 232—234  
 от администрирования к стратегии  
 (from administration to strategy)  
 221—222  
 практические правила  
 (practical principles of) 44—46  
 проблема мотивации (problem of  
 motivation in) 34—35  
 процессы вознаграждения и  
 продвижения по службе  
 (managing reward and recognition  
 process) 225, 231—232  
 теории X и Y, парадокс управления  
 (theory X/theory Y management  
 paradox) 33  
 фундаментальные задачи  
 (basic tasks of) 223—226
- Управленческий учет  
 (managerial accounting) 191—195
- Ф**
- Федеральная комиссия по коммуника-  
 циям (Federal Communications  
 Commission, FCC) 89
- Федеральная резервная система  
 (Federal Reserve) 96—97
- Федеральный комитет по операциям  
 на открытом рынке (Federal Open  
 Market Committee, FOMC) 96—97
- Финансовые коэффициенты  
 (financial ratios)  
 анализ (analysis) 190, 192 (табл.)
- Финансовые коэффициенты (*продолжение*)  
 использования активов (asset-utilization  
 ratios) 190, 192 (табл.)  
 использования кредитов  
 (leverage ratios) 190, 192 (табл.)  
 ликвидности (liquidity)  
 быстрой (quick) 190, 192 (табл.)  
 текущей (current) 190, 192 (табл.)  
 прибыльности (profit or expense margin)  
 190, 192 (табл.)  
 инвестиций  
 (return on investment, ROI) 190  
 типы (types of) 190—191
- Финансовые отчеты  
 (financial statements) 178—190.  
*См. также* Бухгалтерский учет  
 балансовый отчет (balance sheet)  
 179, 185, 186, 187 (табл.)  
 отчет о движении денежных средств  
 (statement of cash flows)  
 179, 187—188, 189 (табл.)  
 отчет о прибылях и убытках  
 (income statement) 178—179, 183,  
 184 (табл.), 185  
 оценка реального положения дел  
 (as estimate of reality) 180—181  
 чтение и анализ годового отчета  
 (analysis of, by reading annual  
 report) 181—190
- Финансы (finance)  
 анализ стоимости (value analysis) 198  
 пять руководящих принципов  
 (five guiding principles of) 198—219  
 разрушение стоимости  
 (value destruction) 209—213  
 создание стоимости  
 (value creation) 207—213, 332—333
- Фирма (firm)  
 как предпринимательская компания  
 (as entrepreneurial company) 9  
 как фактор новой конкуренции  
 (as dimension of new competition)  
 8—9
- Фискальная политика (fiscal policy)  
 94—96. *См. также* Макроэкономика
- Форвардные обменные курсы (forward  
 exchange rate) 325, 326 (табл.), 327
- Форма счета, дебет и кредит (T-account,  
 of debits and credits) \* 179 (табл.)
- Футуристы (futurists) 17
- Х**
- Хельсинкское соглашение о правах  
 человека, 1975 (Helsinki Agreement  
 on Human Rights, 1975) 259, 263

Хронометраж, механистический подход  
(time-and-motion studies, mechanistic  
view of) 33

## Ц

Ценности (values)  
как инструмент этического мышления  
(as tools of moral reasoning) 51—54  
создание (creation)

как концепция маркетинга  
(as marketing concept) 104—106

как фактор конкурентных  
преимуществ (in competitive  
advantages) 244

Центральная тенденция  
(central tendency) 69, 71

Цепь поставок, управление (supply chain,  
management of) 146—149

Цепь производственных связей,  
фактор новой конкуренции  
(production chain, as dimension  
of new competition) 9

Цепь создания потребительских ценностей  
(value chain) 269

анализ (analysis) 9—10

как фактор конкурентных преимуществ  
(in competitive advantage) 244

Циклические (базовые) запасы  
(cycle stocks). *См.* Запасы

## Ч

«Черничная организация»  
("blueberry organization") 18

Чистая посленалоговая прибыль  
(net operating profits after tax,  
NOPAT) 204

Чистая приведенная стоимость  
(net present value, NPV) 78—79,  
80 (табл.), 207, 211, 214—215 (табл.).  
*См. также* Приведенная стоимость  
денег

## Э

Экономическая добавленная стоимость  
(economic value added) 13, 204

Экономическая прибыль (economic profit).  
*См.* Экономическая добавленная  
стоимость

Экономическая теория (economics)

кейнсианство против монетаризма  
(Keynesian versus monetarist)  
83—84, 91

макрözкономика (macroeconomics)  
90—99

денежная политика  
(monetary policy) 96—97

платежный баланс  
(balance of payments) 98—99

процентные ставки  
(interest rates) 97—98

учет национального дохода  
(national income accounting)  
92—94

фискальная политика  
(fiscal policy) 94—96

микроэкономика (microeconomics)  
84—90. *См. также* Предложение  
и спрос

Экосистемы бизнеса  
(business ecosystems) 12—13

и рост сотрудничества между фирмами  
(and rise of interfirm cooperation) 8

Этика (ethics). *См. также* Деловая этика  
заботы/связанности  
(ethic of care/connection) 57

Этический релятивизм  
(ethical relativism) 49

Эффективность (efficiency)  
производства (of manufacturing)  
128—133

рынка капитала (of capital market) 205



*Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт*  
Путеводитель по царству мудрости.  
Лучшие идеи мастеров управления

М., 2004, 416 с.: ил. 70×100 1/16. Переплет  
ISBN 5-901028-23-6

Перевод с английского: *Joseph H. Boyett, Jimmie T. Boyett.*  
The Guru Guide. The Best Ideas of the Top Management Thinkers. John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Краткая антология ключевых идей, выдвинутых 79 наиболее влиятельными в мире экспертами в области менеджмента. Джозеф и Джимми Бойетты, авторитетные теоретики управления, обработали более 200 книг и 3000 статей, авторами которых были Стивен Кови, Питер Сенге, Том Питерз, Питер Дракер, Маргарет Уитли, Майкл Хаммер, Уоррен Беннис, Роберт К. Гринлиф и многие другие «гуру» в области менеджмента. Из этого огромного объема деловой мудрости авторы выделили сущность основных идей каждого мыслителя. Книга дает мгновенный доступ к лучшим мыслям о руководстве, управлении изменениями, работе в командах, управлении людьми и их мотивации, стратегии ведения бизнеса и о других важных для современного бизнесмена проблемах.

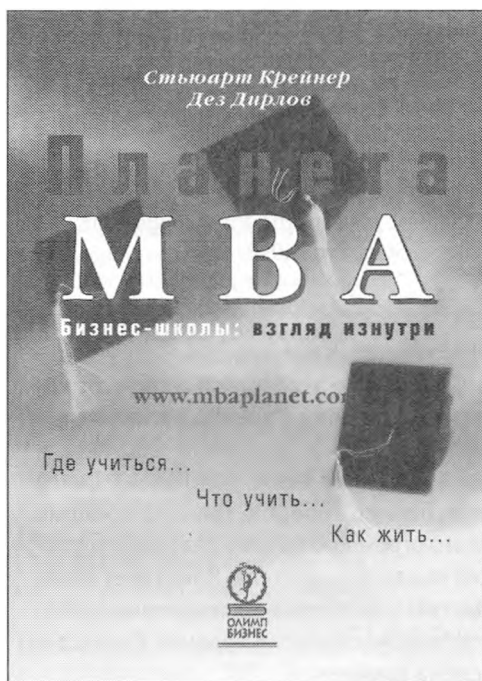


*Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт*  
Путеводитель по царству мудрости.  
Лучшие идеи крупнейших предпринимателей

М., 2004, 368 с.: ил. 70×100 1/16. Переплет  
ISBN 5-901028-83-Х

Перевод с английского: *Joseph H. Boyett, Jimmie T. Boyett.*  
The Guru Guide to Entrepreneurship. A Concise Guide to the Best Ideas from the World's Top Entrepreneurs. John Wiley & Sons, Inc., 2001.

На рынке немало книг, предлагающих совершенную формулу предпринимательского успеха. Но кто лучше тех, кто сам сумел достичь вершин бизнеса, может рассказать о технике подъема? Новая книга Джозефа и Джимми Бойеттов дает уникальную возможность перенять у настоящих мастеров своего дела основы знаний, открывающие путь к успеху. Книга суммирует опыт 70 крупнейших предпринимателей мира, извлеченный из более чем 250 книг и двух с лишним тысяч статей, и адресована в первую очередь начинающим бизнесменам или тем, кто уже давно ступил на эту стезю.



*Стьюарт Крейнер,*

*Дез Дирлов*

**Планета МВА.**

Бизнес-школы:

взгляд изнутри

М., 2003, 256 с.

70×100 1/16. Переплет

ISBN 5-901028-58-9

Перевод с английского:

*Stuart Crainer, Des Dearlove.*

MBA Planet.

The insider's guide

to the business school

experience.

Prentice Hall, 2001.

В основе книги лежит опыт сотен студентов МВА. В ней

обсуждаются мотивы выбора образования по программе МВА и достоинства и недостатки различных бизнес-школ. Такой неожиданный подход авторов приподнимает занавес над реальными проблемами, с которыми сталкиваются студенты МВА независимо от их возраста и жизненного опыта.

Приводятся сведения о 20 ведущих бизнес-школах мира. Книга является великолепным путеводителем для всех, кого объединяет желание войти в ряды руководителей-лидеров, создателей новых отраслей новой экономики.





# Проект BEGIN.ru

**Все об экономическом  
и бизнес-образовании в России и за рубежом**

- ▶ Сайт [www.begin.ru](http://www.begin.ru) — все для людей, заинтересованных в получении MBA
  - ✓ Базы данных всех российских бизнес-школ и совместные программы MBA
  - ✓ Организации, предлагающие гранты для обучения за рубежом
  - ✓ Информация о стипендиях и кредитах на образование
  - ✓ Компании, предлагающие курсы по изучению делового иностранного языка
  - ✓ Рекомендации по подготовке к международным экзаменам (TOEFL, GMAT, IELTS)
  - ✓ Архив статей о бизнес-образовании
  - ✓ Форумы
  
- ▶ Выставки «**Экономическое и бизнес-образование в России и за рубежом**» в Москве и Санкт-Петербурге
  
- ▶ Выставки «**Executive MBA**» в Москве и Санкт-Петербурге
  
- ▶ Книга «**Путеводитель по MBA**», ежегодное издание

Подписавшись на новостную рассылку на [www.begin.ru](http://www.begin.ru),  
Вы всегда будете в курсе последних событий!

## Издательство «Олимп—Бизнес»

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.  
Тел./факс: (095) 411-90-14 (многоканальный)  
Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>  
e-mail: sales@olbuss.ru

**Наши книги можно приобрести  
в издательстве «Олимп—Бизнес»,  
центральных и специализированных  
книжных магазинах г.Москвы**

**По всем вопросам  
оптовой и розничной торговли  
нашей продукцией  
обращайтесь  
в отдел распространения издательства**

---

*Брунер Р.Ф., Икер М.Р., Фримен Р.Э.,  
Спекман Р.Е., Тайсберг Э.О.*

### **Краткий курс МВА**

Редактор *Е.А.Пахомова*  
Корректор *Л.Е.Неударницкая*  
Компьютерная верстка *Д.М.Юрятич*  
Художник *Н.М.Козлов*

Подписано в печать 18.02.2005.  
Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная №1.  
Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.  
Печ.л. 23,0. Уч.-изд.л. 25,43.  
Заказ № 761

Издательство «Олимп—Бизнес».  
119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.  
ОАО «Типография „Новости”».  
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46.