

Глава 7

Цели бизнеса

Ошибочность постановки единственной цели — Восемь ключевых сфер деятельности компании — «Материальные» и «нематериальные» цели — Как ставить перед компанией цели — Несовершенство современных методов измерения — Рыночное положение компании, инновации, производительность и «добавленная стоимость» — Материальные и финансовые ресурсы — Какой должна быть прибыльность? — Рациональная политика капиталовложений — Остальные ключевые области

Сегодня дискуссии об управлении на основе поставленных целей очень часто сводятся к поиску единственной «правильной» цели. По-видимому, поиск такой цели столь же бесполезен, как поиск пресловутого философского камня, он приносит больше вреда, чем пользы, и уводит нас в сторону от решения более важных проблем.

Например, сосредоточенность только на получении прибыли заставляет менеджеров свернуть с верного курса и поставить под угрозу выживание компании. Ради сиюминутной выгоды они рискуют ее будущим. Например, продвигая хорошо продаваемые продуктовые линейки, они совсем не уделяют внимания товарам, которые будут удовлетворять потребности рынка завтра. Менеджеры также «забывают» финансировать исследования, выделяют недостаточно средств на «раскрутку» новых продуктов, отказываются от инвестиций, не обеспечивающих результат немедленно. Но главное, они избегают капитальных затрат, увеличивающих базовый инвестированный капитал, относительно которого измеряется прибыль, вследствие чего оборудование компании устаревает. Иными словами, ориентируясь исключительно на прибыль, менеджмент прибегает к наихудшим методам управления.

Эффективное управление компанией означает поддержание правильного баланса между ее разнообразными потребностями и целями. А для этого нужен здравый смысл. Искать единую, главную цель — все равно что искать волшебную формулу, которая избавит руководителя от необходимости рассуждать здраво.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Но в любом случае пытаться заменить разумное обоснованное решение формулой иррационально; все, что можно сделать, — это обеспечить его осуществление, сузив круг решаемых задач и имеющихся вариантов выбора, придав четкую направленность и обосновав надежным фундаментом из фактов и достоверных измерений последствий, к которым приведут те или иные действия и решения. А все это в силу природы коммерческого предприятия требует постановки множества целей.

Какими же должны быть эти цели? На этот вопрос есть только один ответ: *постановка целей необходима в каждой сфере деятельности компании, где эффективность и достигнутый результат оказывают непосредственное и решающее влияние на ее выживание и процветание*. В любом бизнесе на некоторые сферы влияет любое управленческое решение, поэтому его последствия нужно принимать во внимание при принятии каждого такого решения. От этих ключевых целей зависит, что конкретно означает управление бизнесом, на какие результаты ему нужно нацеливаться и что необходимо предпринять для эффективного продвижения к целям.

Цели в этих ключевых сферах деятельности бизнеса должны предоставить руководителям следующие возможности: организовывать и объяснять весь спектр бизнес-процессов небольшим числом формулировок общего характера; проверять эти формулировки на практике; прогнозировать поведение; оценивать целесообразность решений при их принятии; давать возможность предпринимателям анализировать свой опыт и, соответственно, повышать эффективность работы. (Кстати, традиционная теория максимизации прибыли не в состоянии оценить ни один из этих критериев, не говоря уже обо всех, поэтому нам стоит решительно отказаться от нее.)

На первый взгляд разные компании имеют совершенно разные ключевые сферы деятельности — настолько разные, что говорить о применении к ним общей теории невозможно. Действительно, разные ключевые сферы требуют разных подходов на разных предприятиях — и разных подходов на разных этапах развития каждого предприятия. Однако ключевые сферы одни и те же, независимо от типа предприятия, экономических условий, масштаба компании или этапа ее развития.

Компании необходимо ставить перед собой цели в *восьми ключевых сферах*: положение на рынке, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, эффективность менеджеров и их развитие, эффективность работников и отношения с ними, социальная ответственность.

Первые пять целей ни у кого не вызовут возражений. Но цели нематериального характера, такие как развитие управленческого персонала, эффективность работников и отношения с ними, социальная ответственность, возможно, вызовут недоумение у многих. И все же, даже если бы управление было просто прикладным аспектом экономики, все равно пришлось бы учитывать эти три аспекта и требовать постановки целей для них, пусть даже они относятся к чисто формальной экономической теории коммерческого предприятия. Игнорирование

проблем эффективности менеджеров и их развития, эффективности работников и отношений с ними, а также ответственности перед обществом быстро выразится во вполне материальных потерях в рыночном положении компании, лидерстве в области технологий, производительности и прибыли и в конечном счете приведет компанию к упадку. На первый взгляд кажется, что эти «нематериальные» цели настолько отличаются от всего, с чем экономисты (особенно современные экономисты-аналитики) привыкли иметь дело, что их совершенно невозможно оценить количественными показателями и интерпретировать. Однако это нельзя считать аргументом в пользу того, чтобы отказаться от рассмотрения этих целей.

Уже то, что экономисты и бухгалтеры считают эти сферы практически нецелесообразными, поскольку они касаются принципов и ценностей, а не долларов и центов, делает их ключевыми для управления компанией и вполне материальными и практическими — и, по сути, столь же поддающимися измерению, как доллары и центы.

Любое предприятие представляет собой сообщество людей, и его эффективность определяется эффективностью этих людей. А любое человеческое сообщество основывается на общепринятых правилах и должно символизировать единство на основе общих принципов. В противном случае оно оказывается парализованным, неспособным к действию, неспособным требовать от своих членов определенных усилий и получать результат.

Если подобные соображения нематериальны, то задача менеджмента — прилагая целенаправленные усилия, сделать их материальными. Пренебрежение этими аспектами влечет за собой не только недееспособность бизнеса, но и возникновение проблем с сотрудниками (или по меньшей мере снижение производительности труда), а также наложение ограничений на деятельность компании со стороны общества по причине безответственного поведения ее руководителей. Как правило, этими факторами пренебрегают посредственные менеджеры, которые блюдут лишь собственные интересы, вместо того чтобы заботиться о благе компании. Таким менеджерам обычно не хватает широты кругозора, способности быть настоящими лидерами и умения предвидеть последствия своих поступков.

Как ставить перед компанией цели

В действительности главная трудность состоит не в определении того, чего мы хотим добиться, а в умении ставить цели. А для этого существует только один эффективный способ: нужно выяснить, что будет измеряться в каждой сфере и какие критерии измерений придется использовать. От критерия измерения зависит, на что обращается внимание. Такой подход делает цели здравыми и вполне материальными. Все, что включается в измерения, становится актуальным; все, что из них исключается, выпадает из поля зрения и не берется в расчет.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Психологи, например, даже придумали формулировку «Умственные способности измеряются тестом на определение умственных способностей», чтобы избежать возможных упреков в несовершенстве используемого ими инструментария. Однако родители и учителя, включая и тех, кто прекрасно осведомлен о сомнительном теоретическом фундаменте всех этих тестов интеллекта (IQ), склонны видеть этот самый показатель IQ каждый раз тогда, когда смотрят на маленькую Сьюзи. Подчас они до такой степени доверяют этим тестам, что за их показателями перестают видеть саму маленькую Сьюзи.

К сожалению, критерии измерений, которые нам доступны в ключевых сферах коммерческого предприятия, зачастую вызывают еще меньше доверия, чем тесты IQ. Мы располагаем адекватными концепциями только для измерения рыночного положения компании. Для такой очевидной вещи, как прибыльность, у нас есть лишь «резиновая линейка», а инструментов, чтобы измерить, какой должна быть прибыльность предприятия, нет. Что же касается инноваций и, более того, производительности, то нам, пожалуй, известно лишь то, что должно быть сделано. Относительно других сфер, включая материальные и финансовые ресурсы, нам остается только делать заявления о намерениях, вместо того чтобы ставить цели и оценивать, насколько мы к ним продвинулись.

К несчастью, тут нам приходится иметь дело с новой и практически неизученной проблемой. В американском бизнесе сегодня это одна из самых активных новых областей мысли, исследований и изобретений. Все больше компаний стараются определить свои ключевые сферы, обдумывают, что нужно измерять, разрабатывают инструменты измерения. Таким образом, уже через несколько лет наши знания о том, что нужно измерять, и способность делать это существенно расширяются. В конце концов, еще в 1930-е годы о рыночном положении компаний нам было известно гораздо меньше, чем сегодня о производительности и отношениях с персоналом. Относительная ясность представления о рыночной позиции компании была получена в результате упорного, сосредоточенного и творческого труда, а не как нечто само собой разумеющееся.

Между тем мы, как правило, способны только составить «доклад о ходе работы», в котором отражается то, что предстоит сделать, а не достигнутый результат.

Положение компании на рынке

Рыночное положение компании определяется по отношению к потенциалу рынка и эффективности поставщиков конкурирующих продуктов, независимо от того, прямая это конкуренция или непрямая.

Довольно часто менеджеры говорят: «Для нас не имеет значения, какая доля рынка принадлежит компании, если растет объем продаж». На первый взгляд, такое мнение кажется вполне разумным, но оно не имеет никаких оснований. Объем продаж сам по себе мало что говорит об эффективности, результатах или будущем компании. Объем продаж компании может расти, притом что в скором

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

времени ей неминуемо грозит банкротство. Объем продаж может уменьшаться, притом что причина снижения кроется не в плохом маркетинге, а в том, что основное направление деятельности компании уже не перспективно. И чем скорее компания его изменит, тем лучше для нее.

Из года в год производитель оборудования для нефтеперерабатывающей промышленности рапортовал об увеличении объемов продаж своей продукции. На деле же новое оборудование для заводов поставляли его конкуренты. Но поскольку купленное ранее у этой компании оборудование изнашивалось и постоянно требовало ремонта, объем продаж рос как на дрожжах — дело в том, что запасные части для оборудования обычно покупают у первоначального поставщика. Однако рано или поздно клиенты нашей компании устанавливали новое, более эффективное оборудование, предпочитая не тратить деньги на ремонт устаревшей и изношенной техники, и становились таким образом клиентами конкурентов. Над компанией нависла угроза банкротства, что в конце концов и произошло.

Следует обратить внимание, что абсолютные показатели продаж сами по себе ни о чем не говорят, если оценивать их в отрыве от фактических и потенциальных рыночных тенденций; значение имеет непосредственно рыночная позиция. Компания, рыночная доля которой меньше определенного показателя, становится маргинальным производителем. Цены на ее продукт зависят от того, какие решения принимают более крупные поставщики. И в случае любого, даже незначительного экономического спада компании угрожает полное вытеснение с рынка конкурентами. Конкуренция обостряется. Сокращая товарно-материальные запасы, оптовые торговцы обычно отказываются от неходовых товаров. Покупатели тоже предпочтут приобретать наиболее популярные продукты. В период экономического кризиса объемы продаж маргинального поставщика могут снизиться настолько, что он будет не в состоянии обеспечивать необходимое гарантийное обслуживание. Уровень, ниже которого поставщик считается маргинальным, зависит от отрасли. В одной и той же отрасли этот уровень различается и в разных ценовых категориях, а также имеет региональные особенности. В любом случае оказаться в числе маргинальных производителей весьма опасно, желательно располагать хотя бы минимальной рыночной долей.

И наоборот, неразумно превышать долю рынка, даже если нет антимонопольных ограничений. Лидерство, обеспечиваемое доминирующим положением на рынке, обычно усыпляет бдительность компании: монополисты терпят неудачу из-за самодовольства и самоуспокоенности, а не из-за общественного противодействия. Лидерство на рынке порождает внутри компании колossalное сопротивление любым новшествам, затрудняя адаптацию к неизбежным переменам. К тому же почти всегда компания-монополист «складывает все яйца в одну корзину», что делает ее слишком уязвимой к экономическим колебаниям.

Иными словами, выход за верхнюю и нижнюю границы рыночной доли чреват для бизнеса неприятными последствиями; хотя для большинства компаний первая угроза дает о себе знать в более отдаленном будущем.

Чтобы ставить перед собой цели для обеспечения положения на рынке, компания должна исследовать свой рынок: кто ее клиент, что он покупает, что представляет для него ценность и какие его потребности еще не удовлетворены. На основе этого исследования компания должна проанализировать свой продукт в соответствии с тем, какие потребности клиентов он удовлетворяет.

Все электрические конденсаторы выглядят одинаково, идентичны с технической точки зрения и сходят с одного конвейера. Однако с позиции рынка конденсаторы для новых радиоприемников отличаются от конденсаторов, используемых для замены в старых радиоприемниках, и, в свою очередь, и те и другие существенно отличаются от внешне неотличимых конденсаторов для телефонных аппаратов. Даже конденсаторы для ремонта радиоприемников могут представлять собой разные товары, если клиенты из южных регионов оценивают их по качеству защиты от термитов, а клиенты из северо-западных регионов — по устойчивости к высокой влажности.

Для каждой «линейки» нужно определить рынок — его реальную емкость и потенциал, экономические и инновационные тенденции. Это делается исходя из понимания, что рынок клиентаориентирован; кроме того, учитываются прямые и непрямые конкуренты. Лишь при соблюдении этих условий можноставить маркетинговые цели.

Большинство компаний нуждается не в одной, а в семи четко выраженных маркетинговых целях.

1. Желательная доля рынка существующих продуктов на нынешнем рынке, в денежном и процентном выражении, с учетом прямых и непрямых конкурентов.
2. Желательная доля рынка существующих продуктов на новых рынках, в денежном и процентном выражении, с учетом прямых и непрямых конкурентов.
3. Существующие продукты, от которых следует отказаться по технологическим причинам, из-за рыночных тенденций, ради улучшения ассортимента выпускаемых продуктов или согласно управленческому решению относительно того, каким должен быть бизнес компании.
4. Новые продукты, требующиеся на существующих рынках: их количество и свойства, объем в денежном выражении и доля рынка, которую они должны завоевать.

5. Новые рынки, которые должны формироваться новыми продуктами, в денежном и процентном выражении.
6. Сеть дистрибуции, необходимая для достижения поставленных маркетинговых целей, и соответствующая ценовая политика.
7. Цель обслуживания, определяющая, в какой мере продукт компании, сеть продаж и обслуживания обеспечивают клиента тем, что он считает ценностью.

Цель обслуживания должна по меньшей мере соответствовать целям, устанавливаемым для удержания конкурентного положения на рынке. В том же, что касается обслуживания, этого недостаточно, поскольку обслуживание — самый простой и удобный способ сформировать у клиентов лояльность и чувство удовлетворенности. Качество обслуживания нельзя оценивать на основе предположений менеджмента или дружеских разговоров «большого начальства» с самыми важными клиентами. Для этого следует регулярно проводить объективные опросы покупателей.

В крупной компании это может быть ежегодный опрос клиентов. Например, General Motors сделала многое в этом направлении, чем в немалой степени и объясняется ее успех. В небольшой компании тех же результатов можно добиться по-другому.

В одной из преуспевающих оптовых компаний по продаже оборудования и расходных материалов для больниц два топ-менеджера, президент и председатель совета директоров, ежегодно наносили визиты примерно двумстам из шестисот клиентов компании. У каждого клиента они проводили целый день. В ходе этих визитов они не пытались продать что-либо, более того, в это время они вообще отказывались принимать заказы. Обсуждались лишь проблемы и потребности клиентов, которых просили высказать критические замечания о продуктах и качестве обслуживания в компании. Проведение ежегодного опроса клиентов высшее руководство считает своей первостепенной задачей. Возможно, поэтому за последние двенадцать лет компания выросла в восемнадцать раз.

Инновации

В любом бизнесе существует два вида инноваций: инновации в продуктах и услугах и инновации профессиональных навыков и умений, необходимых для производства продуктов или оказания услуг. Инновации возникают в ответ на потребности рынка и клиента (как говорится, необходимость — мать изобретения) либо в результате работы исследователей, мыслителей и специалистов-

практиков в ходе совершенствования навыков и знаний в учебных аудиториях и исследовательских лабораториях.

Самое сложное при постановке инновационных целей — прогнозировать последствия и значимость разных инноваций. Технологическое лидерство, безусловно, желательно, особенно если термин «технология» используется в прямом значении, как мастерство, искусство или умение в любой организованной человеческой деятельности. Но как определить, что важнее — сотня небольших, но находящих немедленное применение усовершенствований в упаковке продукта или одно фундаментальное открытие в области химии, которое после десяти лет упорного труда в корне изменит характер всего бизнеса? Универсальный магазин и фармацевтическая компания ответят на этот вопрос по-разному; впрочем, и две разные фармацевтические компании тоже могут ответить на него по-разному.

Таким образом, инновационные цели никогда не могут быть столь же ясными и четко направленными, как маркетинговые. Чтобы определить эти цели, менеджменту сначала нужно получить прогноз потребностей в инновациях, необходимых для достижения маркетинговых целей, с учетом имеющихся продуктовых линеек, существующих и новых рынков, а также, как правило, потребности в обслуживании. Далее следует оценить, какие обстоятельства возникли, и могут возникнуть, вследствие технологических достижений во всех аспектах данного бизнеса и во всех его видах деятельности. Эти прогнозы подразделяются на два вида: краткосрочные, включающие вполне конкретные изменения, воплощение уже внедренных инноваций, и долгосрочные, касающиеся изменений, которые только *могут* произойти.

Ниже перечислены инновационные цели типичного бизнеса.

1. Новые продукты, необходимые для достижения маркетинговых целей.
2. Новые продукты, нужда в которых возникнет из-за технологических перемен, приводящих к устареванию существующих продуктов.
3. Усовершенствование продуктов, необходимое как для достижения маркетинговых целей, так и для того, чтобы предвидеть ожидаемые технологические перемены.
4. Новые процессы и усовершенствование старых, необходимые для достижения маркетинговых целей, например усовершенствование производственного процесса в целях обеспечения определенного уровня цен.
5. Инновации и усовершенствования во всех основных областях деятельности — в бухгалтерском учете и разработке продуктов, делопроизводстве и трудовых отношениях, — необходимые для применения новых знаний и методов работы.

Менеджменту не стоит забывать, что внедрение инноваций происходит медленно. Многие компании обязаны своим нынешним лидирующим положением целому поколению, которое работало ради будущего примерно четверть века назад. Многие малоизвестные сегодня компании, активно внедряющие инновации,

завтра станут лидерами в своих отраслях. Преуспевающая компания всегда рискует самодовольно растратить инновационный «жирок», накопленный предшествующим поколением. Поэтому нужно использовать какие-то показатели, отражающие уровень ее активности и успеха в инновационной сфере.

Оценка деятельности компании за последние десять лет ее деятельности хорошо отражает эту тенденцию. Соизмеримы ли инновации во всех основных областях деятельности с положением компании на рынке? Если нет, значит, компания паразитирует на прошлых достижениях и проедает свой инновационный капитал. Создала ли компания адекватные источники инноваций на будущее, или в этом смысле она полностью зависит от работы других организаций — университетов, компаний (возможно, зарубежных) — и не может отвечать требованиям завтрашнего дня?

Сознательный акцент на инновациях особенно необходим в областях, где технологические изменения малозаметны. В фармацевтической компании или в компании, выпускающей синтетические органические вещества, каждый знает, что их успех и выживание зависят от способности каждые десять лет заменять три четверти своего ассортимента совершенно новыми продуктами. Но многие ли сотрудники страховой компании понимают, что рост и, возможно, даже выживание компании зависят от разработки новых форм страхования, внесения изменений в существующие формы и постоянного поиска новых, лучших и более дешевых способов продажи страховых полисов и удовлетворения страховых требований? Чем менее заметные и впечатляющие технологические изменения происходят в том или ином бизнесе, тем больше опасность окостенения организации в целом. И тем важнее в этом случае делать акцент на инновациях.

Может показаться, что подобные цели нужны лишь крупным компаниям, таким как General Electric или General Motors, но вовсе не обязательны для малого бизнеса. В самом деле, небольшая компания меньше нуждается в полном и детальном анализе своих потребностей и целей, но это означает только то, что в малом бизнесе легче ставить инновационные цели, а не то, что его потребность в инновационных целях меньше. Руководители небольших компаний, с которыми я лично знаком, утверждают, что сравнительная простота планирования инноваций — одно из главных преимуществ небольших предприятий. Президент одной из таких компаний — производителя контейнеров с объемом продаж немного меньше десяти миллионов долларов — говорит: «Небольшая компания достаточно близка к рынку, поэтому она быстрее узнает, какие новые продукты ей требуются. А штат ее разработчиков слишком мал, чтобы во всем полагаться только на себя. Они понимают, что не в состоянии сделать сами, поэтому внимательно присматриваются и прислушиваются ко всему, что происходит вокруг, и берут на заметку любые новинки, которыми можно воспользоваться».

Производительность и «добавленная стоимость»

Производительность — единственный показатель, по которому можно оценить компетентность менеджмента и сравнивать эффективность управления различными подразделениями внутри одного предприятия, а также эффективность управления различными предприятиями, поскольку производительность отражает все усилия предприятия, но исключает все, что предприятие не контролирует.

Все компании используют для производства в основном одни и те же ресурсы. За исключением достаточно редко встречающихся монополий, компании отличаются друг от друга только качеством управления на всех уровнях. И единственный способ оценить этот важнейший фактор — измерить производительность, которая как раз и показывает, насколько эффективно используются ресурсы и какую прибыль это приносит.

Сравнение коэффициентов доходности Chrysler и General Motors, столь дорогое сердцу экономистов Уолл-стрит, по сути, лишено смысла. General Motors сама производит большую часть узлов и деталей автомобиля; компания закупает только корпус, колеса и тормозную систему. Chrysler до недавнего времени занималась только сборкой, не производя ничего, кроме двигателя, который является лишь частью автомобиля. Эти две компании принципиально различаются с точки зрения производственного процесса, хотя обе продают готовые автомобили. В General Motors большую часть цены автомобиля составляет плата за труд работников компании; Chrysler же большую часть цены возвращает независимым поставщикам. Прибыль General Motors на 70 процентов состоит из работы и риска, составляющие у Chrysler лишь 40 процентов. Очевидно, что коэффициент прибыльности General Motors гораздо больше. Но насколько? Только анализ производительности, показывающий, насколько эффективно компании используют ресурсы и какую прибыль они при этом извлекают, показывает, какая компания управляемее эффективнее.

Оценивать производительность необходимо еще и потому, что постоянное повышение производительности — одна из главных задач менеджмента. Это весьма трудная задача, поскольку производительность представляет собой оптимальный баланс между множеством факторов, из которых не многие поддаются определению и четкому измерению.

Пока еще мы не располагаем подходящим критерием измерения производительности. Лишь в последние годы нам удалось найти основное понятие, которое позволяет определить, что именно нужно измерять. Экономисты называют это «добавленной стоимостью».

Добавленная стоимость — это разница между валовым доходом, полученным от продажи продуктов, и суммой затрат на покупку сырья и услуги поставщиков. Иными словами, добавленная стоимость включает стоимость всей работы, выполненной компанией, и все вознаграждение, полученное за эту работу. В ней учитываются все ресурсы, вложенные в конечный продукт компанией, и оценка ее усилий с точки зрения рынка.

Добавленная стоимость никоим образом не универсальное средство от всех бед. Для анализа производительности ее можно использовать только в том случае, если распределение затрат, в совокупности составляющих количественные показатели, значимо с экономической точки зрения. Для этого может потребоваться серьезное реформирование системы бухгалтерского учета, используемых количественных показателей и методов. Придется отказаться от традиционных методов, таких как равномерное распределение накладных расходов в процентном выражении, делающее невозможным реалистичный анализ затрат. Нужно продумать, с какой целью мы собираемся делать амортизационные отчисления — плата за использование капитала, измерение износа оборудования или обеспечение его замены в случае необходимости? Норма амортизационных отчислений, установленная методом тыка, для этого не подходит. Иначе говоря, бухгалтерская информация должна быть переориентирована на потребности менеджеров, управляющих компанией, а не основываться на требованиях налоговых инспекторов и банкиров или на бабушкиных сказках, которые инвесторам рассказывают аналитики, изучающие деятельность их компаний.

Добавленная стоимость не измеряет производительность, определяемую балансом функций или организационной структуры, поскольку это качественные, а не количественные факторы; тогда как добавленная стоимость исключительно количественный критерий. В то же время качественные факторы относятся к числу важнейших факторов производительности.

Однако с учетом этих ограничений добавленная стоимость впервые дает возможность провести рациональный анализ производительности и ставить цели для ее повышения. В частности, она позволяет применять новые инструменты для систематической оценки производительности, например, такие математические методы, как исследование операций и «теория информации». Все эти методы предназначены для выработки альтернативных вариантов действий и прогнозирования возможных последствий. Проблема производительности в любом случае состоит в рассмотрении множества альтернативных комбинаций различных ресурсов и поиске стратегии, обеспечивающей максимальный результат при минимальных затратах и усилиях.

Таким образом, теперь нам будет легче решать основные проблемы производительности.

Когда, где и при каких условиях замена основных фондов физическим трудом способна повысить производительность? Как отличить полезные накладные расходы, которые позволяют уменьшить

количество усилий, от паразитических, лишь увеличивающих издержки? Как лучше распорядиться временем? Каков оптимальный ассортимент продукции? Для ответа на все эти вопросы нам не придется строить догадки, потому что мы можем находить правильные ответы с помощью системы методов.

Концепция добавленной стоимости четко показывает, какими должны быть цели для повышения производительности.

1. Увеличить удельный весь добавленной стоимости в объеме совокупного дохода в рамках существующего производственного процесса. Таким образом, главная цель — способ наиболее эффективного использования исходных материалов (сырья) и услуг, приобретаемых у поставщиков.
2. Увеличить долю прибыли в структуре добавленной стоимости, поскольку это означает, что компании удается повысить производительность своих ресурсов.

Материальные и финансовые ресурсы

Какие цели в области использования ресурсов ставить и как оценить продвижение к ним, каждая компания решает по-своему. Кроме того, данные цели, в отличие от целей во всех других областях, не касаются всех менеджеров компании. Планирование запасов материальных и финансовых ресурсов считается задачей высшего руководства, а выполнение этих планов в основном ложится на плечи специалистов функциональных подразделений.

И все же материальные и финансовые ресурсы слишком важны, чтобы не уделять им должного внимания. Любая компания, занимающаяся производством, должна обеспечивать себя материальными ресурсами и поддерживать постоянство поставок. Предприятию необходимы материальные средства производства: заводы, офисные помещения, станки и оборудование. Разумеется, предприятию нужны также финансовые ресурсы. В страховой компании это может называться инвестиционным менеджментом, который даже более важен для нее, чем маркетинг или инновации. Для оптового продавца игрушек главное — получить сезонный кредит. Ни одна компания не может нормально работать, если не обеспечит себя необходимыми финансовыми ресурсами. Ставить цели, не имея финансовых ресурсов, — все равно что поставить в духовку жаркое и не включить ее. Сегодня слишком часто решения, касающиеся физических ресурсов, материально-технической базы производства и обеспечения капиталом, принимают быстро, наспех, а не после тщательного обдумывания.

Одна крупная железнодорожная компания тратит массу времени и огромные суммы денег на прогнозирование грузооборота и пассажирских перевозок. Но решение потратить 10 миллионов долларов

[<>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

на покупку нового оборудования было принято на собрании совета директоров без убедительных данных, показывающих, какую прибыль принесет эта инвестиция и так ли она необходима. Самым веским доводом в ее пользу оказалось обещание финансового директора получить эти деньги по низкой процентной ставке.

Замечательным исключением в отношении материальных ресурсов можно назвать дальновидную политику восстановления лесов, проводимую американской целлюлозно-бумажной компанией Crown-Zellerbach. Задача этой политики — обеспечить поставки древесины ради успешной работы компании в будущем. Поскольку одно дерево растет примерно 50 и более лет, своевременное восстановление порубок невозможно без текущего инвестирования капитала, которое принесет отдачу не ранее чем через полвека. А поскольку компания рассчитывает на стремительный рост потребления продукции целлюлозно-бумажного производства, то простого воспроизведения лесов недостаточно. Вместо каждого дерева, срубленного сегодня, нужно посадить два, которые можно будет использовать через 50 лет.

Немногие компании сталкиваются с проблемой поставок такого масштаба, как Crown-Zellerbach. Но те, кому приходится с этим сталкиваться, осознают ее важность. Все крупные нефтедобывающие компании занимаются разведкой новых месторождений нефти. Крупные сталелитейные компании тоже стараются наладить систематический и плановый поиск новых месторождений. Впрочем, среднестатистические предприятия еще не привыкли заботиться о завтраших поставках материальных ресурсов. Например, немногие крупные розничные компании развивают направление деятельности, сопоставимое с плановой и систематической разработкой «источников», которое занимает столь важное место в работе Sears. А когда Ford Motor объявила о намерении систематически находить поставщиков для своих новых сборочных заводов на Западном побережье, торговый агент одной крупной производственной компании счел это «радикальной инновацией». Любая компания — производственная, оптовой или розничной торговли, коммунального хозяйства или транспортная — должна всесторонне продумать проблему обеспечения материальными ресурсами и выработать основные решения.

Следует ли компании рассчитывать на одного поставщика основного сырья, деталей или продуктов? В этом есть определенные преимущества: при оптовых закупках можно получить скидку; в период дефицита крупного постоянного покупателя обслуживаются в первую очередь; тесные отношения позволяют рассчитывать на более удачный дизайн упаковки или более тщательный контроль качества. Или же лучше обеспечить себе нескольких поставщиков одного и того

же сырья? В этом случае компания приобретает большую независимость. Это минимизирует вероятность вынужденной приостановки работы предприятия из-за забастовки у единственного поставщика и даже обеспечивает более низкие закупочные цены в результате конкуренции между несколькими поставщиками. Например, производитель хлопкового текстиля должен решить, следует ли ему пытаться прогнозировать колебания на рынке хлопка или постараться подстроить свою закупочную политику под колебания цен на хлопок, ориентируясь на средние цены, и тому подобное.

Какое бы решение ни было принято, компании нужно обеспечить себя материальными ресурсами производства ради обеспечения положения на рынке и внедрения инноваций.

Не менее важно разумно планировать материальную базу производства. Тем не менее многие компании относятся к этому вопросу еще легкомысленнее, чем к планированию поставок материальных ресурсов. Немногие промышленные компании знают, когда следует прекратить ремонт старого завода и начать строительство нового, когда заменять станки и инструменты, когда строить новое офисное здание. Издержки при использовании устаревшего оборудования обычно незаметны. В бухгалтерской отчетности, например, устаревшие средства производства могут выглядеть довольно прибыльными, потому что вследствие амортизации их стоимость оказывается списанной до нуля; при этом создается впечатление, будто эксплуатация такого оборудования не влечет за собой никаких затрат. Конечно, большинство менеджеров отдают себе отчет в том, что это заблуждение, однако им не так уж легко не поддаться очарованию этих арифметических трюков.

Разумеется, как недопоставка материальной базы, так и ее избыток чрезвычайно опасны. Недопустимо импровизировать с материальными средствами производства — их нужно планировать.

Для решения этой задачи сегодня есть все необходимые инструменты. В основном они разработаны экономистом из Колумбийского университета Джоэлом Дином*. Эти инструменты достаточно просты и позволяют любому предприятию — большому или малому — решить, какие производственные мощности и оборудование требуются ему для достижения основных целей, а также спланировать поставку этих средств производства.

Для этого, конечно, необходим бюджет капиталовложений. И тут возникают следующие вопросы: какой капитал (и в какой форме) нам нужен и где его взять?

* См., в частности, его книгу *Capital Budgeting* («Составление смет капитальных вложений») (New York: Columbia University Press, 1951), а также его блестящую статью *Measuring the Productivity of Capital* в январском (1954 г.) выпуске *Harvard Business Review*.

Компании по страхованию жизни определили размер необходимого капитала на долгий срок. Они знают, что каждый год им нужно получать определенную сумму денег для удовлетворения страховых требований клиентов. Эти деньги должны поступать из дохода, получаемого на инвестирование резервных средств. Поэтому они планируют минимальную норму прибыли на эти инвестиции. По сути, «прибыль» в страховой компании — не что иное, как разница между доходами от инвестиций и запланированными минимальными выплатами по страховым случаям.

В качестве других примеров планирования капитальных ресурсов можно назвать компании General Motors, DuPont, Chesapeake и Ohio Railroad. Компания American Telephone and Telegraph, как указывалось выше, считает эту задачу заслуживающей самого пристального внимания со стороны одного из членов высшего руководства компании.

Но в целом топ-менеджмент не особенно заботится о поступлении капитала до тех пор, пока у компании не возникнут финансовые сложности. Однако в таких случаях очень часто бывает уже поздно менять что-то в лучшую сторону. Такие важные вопросы, как следует ли привлекать капитал из внутренних источников (путем самофинансирования), заимствовать ли капитал на долгосрочной или краткосрочной основе или выпустить акции, не только требуют тщательного продумывания и анализа, но во многом определяют, какие нужны капитальные затраты. Принятые решения влияют на такие важные для компании аспекты, как ценовая и налоговая политика, дивиденды, а также политика амортизационных отчислений. Не ответив на эти вопросы заранее, компания может растратить имеющиеся у нее средства на менее важные инвестиции и впоследствии, когда придется изыскивать капитал для жизненно важных вложений, она окажется не в состоянии его найти. Неспособность очень многих, в том числе некоторых крупных и, по общему мнению, хорошо управляемых компаний, тщательно продумать способы привлечения капитала и поставить в связи с этим определенные цели приводила к прекращению роста и сводила на нет блестящую работу менеджеров в области маркетинга, инноваций и производительности.

Каким должен быть уровень прибыльности

Прибыль выполняет три функции. Во-первых, она измеряет эффективность и разумность усилий компании. Прибыль действительно показывает итоговую оценку эффективности бизнеса.

Во-вторых, это «премия за риск», которая покрывает расходы на ведение бизнеса: возмещение основного капитала, моральный износ оборудования,

рыночный риск и неопределенность*. С этой точки зрения такого понятия, как прибыль, не существует; есть лишь «расходы на ведение бизнеса» и «расходы, позволяющие продолжать заниматься бизнесом». Задача же компании заключается в получении прибыли для оплаты «расходов, позволяющих продолжать заниматься бизнесом»; а это удается далеко не всем.

И наконец, в-третьих, прибыль гарантирует поступление капитала для инноваций и расширения деятельности компании в будущем — либо прямо, благодаря самофинансированию из доходов, удерживаемых на предприятии, либо косвенно, через стимулирование притока капитала извне в той форме, какая в наибольшей степени подходит для целей компании.

Ни одна из этих трех функций прибыли не имеет никакого отношения к максимизации прибыли, о которой так любят рассуждать экономисты. В действительности все эти три функции очерчивают минимальную прибыль, необходимую для выживания и развития компании. Таким образом, цель, задаваемая уровнем прибыльности, измеряет не максимальную прибыль, которую может получить компания, а минимум, который она должна заработать.

Проще всего подсчитать этот минимум, сосредоточившись на последней из трех функций прибыли — способе привлечения нового капитала. Необходимую норму прибыли легко определить — это ставка рынка заемных средств для желаемого типа финансирования. В случае самофинансирования получаемая компанией прибыль должна быть не меньше этой ставки. Это позволит не только обеспечить доходность ранее вложенных в бизнес инвестиций, но и получить дополнительные средства для новых капиталовложений.

Сегодня американские компании ставят цели достижения определенной прибыльности в основном исходя из расчета минимальной прибыли. Когда какой-нибудь бухгалтер говорит: «Мы стремимся к тому, чтобы прибыль на собственный акционерный капитал составляла 25 процентов до уплаты налогов», он имеет в виду, что 25-процентная доходность до уплаты налогов — это минимум, который требуется компании для привлечения необходимых инвестиций (из внешних и внутренних источников) по цене, которую она способна заплатить.

Это разумная цель. И то, что все больше компаний ее принимают, означает огромный шаг вперед. Она принесет еще больше пользы, если внести несколько простых, но важных уточнений. Во-первых, как отмечал Джоэл Дин**, прибыльность всегда должна учитывать временной фактор. Прибыльность как таковая лишена смысла и способна лишь вводить в заблуждение, если мы не знаем, в течение скольких лет можно рассчитывать на получение данной прибыли. Значит, следует указывать ожидаемую на протяжении всего жизненного цикла

* Обсуждение этих терминов см., например, в книге New Society («Новое общество») (New York: Harper & Bros, 1950), особенно в главе 4.

** Наиболее четко этот вопрос изложен в упоминавшейся выше статье, опубликованной в Harvard Business Review.

инвестиций общую прибыль, приведенную к текущей стоимости в денежном выражении, а не годовую норму прибыли. Этот метод используется фондовым рынком при подсчете нормы прибыли облигаций и ценных бумаг; собственно, такой подход к прибыли — это подход с точки зрения финансового рынка. С помощью этого метода мы также преодолеваем самый большой недостаток традиционной системы бухгалтерского учета — суеверное представление о том, что календарный год имеет какой-либо экономический смысл и значение. Мы никогда не добьемся рационального управления компанией, пока не освободимся от того, что президент одной компании (между прочим, в прошлом бухгалтер) называет «ничем не оправданной тиранией отчетного периода».

Во-вторых, мы всегда должны учитывать норму прибыли как средний показатель всех удачных и неудачных лет. Компания может стремиться к получению 25-процентной прибыли до уплаты налога, но если ее можно заработать в удачном для компании году, то вряд ли стоит рассчитывать на такой же результат на протяжении всего жизненного цикла инвестиции. В удачные годы нам может понадобиться получить 40 процентов прибыли, чтобы обеспечить в среднем 25 процентов на протяжении десятка лет. И мы должны знать, сколько нужно получать, чтобы обеспечить желаемый средний результат.

Сегодня для этой цели есть инструмент. Это анализ точки безубыточности. Лучшее описание этого метода можно найти в книге Раутенштракха и Вильерса *The Economics of Industrial Management* («Экономика промышленного менеджмента») (New York: Funk and Wagnall's, 1949). Метод позволяет с достаточной точностью прогнозировать диапазон прибыльности при разных экономических условиях, особенно если скорректировать этот анализ таким образом, чтобы учитывать изменения как в объеме производства, так и в цене.

Для малого и простого бизнеса концепция минимальной прибыльности, на-верное, подходит. Однако для крупных предприятий ее недостаточно, поскольку ожидаемая норма прибыли здесь лишь один из факторов. Другой фактор — это мера риска для бизнеса. Любая инвестиция может принести 40 процентов прибыли до уплаты налога, но при этом существует и 50-процентный риск неудачи. Чем такое капиталовложение лучше другого, которое обеспечивает 20 процентов прибыли до уплаты налога при практическом отсутствии риска?

Ставить цель получить 25 процентов прибыли до уплаты налога можно для тех инвестиций, которые уже сделаны. Но, делая новые капиталовложения, менеджеры должны ориентироваться на соотношение между ожидаемой прибылью после вычета всех расходов (включая расходы на возмещение капитала) и предполагаемым риском, равное 1,5 к 1, 1,33 к 1 или 1,25 к 1. В противном случае невозможно выработать разумную политику инвестирования капитала. А без такой политики, особенно когда это касается крупной компании, о реальном бюджете не может быть и речи.

Разумная политика инвестирования капитала необходима для эффективной децентрализации управления, поскольку без этого высшее руководство всегда будет управлять подразделениями компании по наитию, произвольно выделяя им капитал или лишая его и сосредоточивая в своих руках все управление финансовыми средствами. Децентрализация — необходимое условие эффективного управления: без нее менеджерам низшего звена будет казаться, что их лучшие идеи безвозвратно теряются в бюрократическом лабиринте.

Разумная политика инвестирования капитала направляет управленческие решения, указывая менеджерам, каким способам достижения целей в области маркетинга, инноваций и производительности следует отдать предпочтение. Она заставляет руководителей осознавать, какие они берут обязательства, принимая решения. То, что менеджерам наших компаний до сих пор удавалось управлять бизнесом без такой политики, можно назвать невероятным подвигом сродни возвращению Лейфа Эрикссона* в Винланд через Атлантический океан без карты, компаса и секстанта.

Политика инвестирования капитала должна основываться на надежной и взвешенной оценке соотношения между прибылью и рисками. Это не статистические риски, подобно шансу выиграть в казино или средней продолжительности жизни страхового агента, которые можно вычислить. Лишь один из четырех видов «затрат, позволяющих продолжать заниматься бизнесом» представляет собой статистический риск — восстановление средств производства. Неслучайно только им оперируют как затратами, называемыми по-разному: восстановительной стоимостью, амортизацией или амортизационными отчислениями. Остальные три (каждый из которых подвержен более серьезному риску, чем первый) невозможно предсказать на основе прошлых событий, то есть они статистически непредсказуемы. Эти риски связаны с новыми, беспрецедентными событиями в будущем.

Тем не менее сегодня мы можем определять эти риски посредством вероятностных прогнозов — правда, с довольно большой допустимой погрешностью. Несколько компаний уже делают кое-что в этом направлении, но систематической работой еще предстоит заняться.

Однако по-настоящему сложно решить не то, что именно следует измерять, а то, что использовать в качестве критерия. Прибыль, выраженная в процентах от продаж (очень популярный показатель в американском бизнесе), не подходит, поскольку не указывает, насколько чувствителен продукт или компания к изменениям экономической ситуации. Это можно сделать только с помощью анализа точки безубыточности.

* Лейф Эрикссон «Счастливый» (исл. Leifur Eiríksson; ок. 970 – ок. 1020) — скандинавский мореплаватель и правитель Гренландии. Сын викинга Эрика Рыжего, первооткрывателя Гренландии. Первый европеец, который открыл Северную Америку за пять столетий до Христофора Колумба. Винланд — город в южной части штата Нью-Джерси.
Прим. перев.

Вычислять прибыль на инвестированный капитал, пожалуй, имеет смысл, но этот показатель, наверное, худший из всех возможных, потому что он напоминает эластичную резиновую ленту, которую можно растягивать бесконечно. Что такое инвестированный капитал? Разве доллар, инвестированный в 1920 году и в 1950 году, — это одно и то же? Должен ли капитал определяться бухгалтерами как первоначальные денежные средства за вычетом амортизации? Или он должен определяться экономистами как способность производить материальные блага в будущем, приведенная по процентным ставкам рынка заемных средств к текущей стоимости?

Ни одно из этих определений не удовлетворяет нас полностью. Определение бухгалтера не учитывает изменений в покупательной способности денег и технологиях, а также не позволяет оценить эффективность компании потому, что не учитывает рисков разных компаний, не позволяет сравнивать между собой разные виды бизнеса, разные подразделения одной компании, старые и новые заводы и так далее. И главное — оно поощряет использование устаревшего оборудования. После того как оборудование устаревает до такой степени, что его стоимость снижается до нуля, в бухгалтерских отчетах оно начинает выглядеть гораздо более рентабельным, чем новое, которое вообще-то требует гораздо меньших затрат. Это справедливо даже в период дефляции.

Концепция инвестированного капитала, предлагаемая экономистами, лишена всех этих недостатков. С теоретической точки зрения она безупречна. Но ее нельзя применять на практике. Практически невозможно вычислить, какой будет способность к производству материальных благ в будущем какой-либо сегодняшней или прошлой инвестиции. Приходится учитывать слишком большое количество переменных, которое не по силам обработать даже самому совершенному в наши дни «электронному мозгу». Слишком уж много здесь неизвестных величин.

В силу всех этих причин многие управленцы и бухгалтеры сейчас склоняются к компромиссу. Они определяют инвестированный капитал как сумму, необходимую сегодня для создания новой компании, строительства нового завода и закупку нового оборудования с такой же производственной мощностью, как у компании, старого завода и оборудования, приобретенных ранее. Теоретически у такого подхода есть недостатки: например, в период экономической депрессии, когда цены на новое оборудование и стоимость строительства относительно низки, его использование приводило бы к значительному искажению прибыльности. Но главные трудности лежат в плоскости практики, поскольку очень нелегко делать предположения относительно восстановления средств производства, не говоря уж о невысокой надежности этих предположений: даже незначительные изменения в предполагаемой основе приведут к серьезным расхождениям в конечных результатах.

Иными словами, по-настоящему адекватного метода до сих пор нет. Возможно, разумнее было бы не заниматься поисками идеального метода, а взять

на вооружение простейший способ, определить его недостатки и научиться учитывать самые серьезные из них. Поэтому я и решил высказаться в пользу метода, далеко не самого совершенного с теоретической точки зрения, — измерение прибыльности путем сопоставления чистой прибыли (после амортизационных отчислений, но до выплаты налогов) с первоначальными инвестициями по их начальной стоимости, то есть до амортизации. В периоды инфляции стоимость первоначальных инвестиций корректируется с учетом роста издержек. В периоды дефляции (данный метод еще требует проверки в такие периоды) стоимость первоначальных инвестиций соответственно уменьшается. В таком случае каждые три–пять лет мы будем получать одинаковую величину инвестиций в примерно сопоставимом денежном выражении, какой бы ни была дата первоначального инвестирования или покупательная способность денег. Правда, тут еще далеко не все ясно, и мне нечего возразить моему другу, который утверждает, что это ничуть не лучше попытки нарисовать картину на проржавевшем куске жести. В защиту этого метода я могу привести лишь его простоту. К тому же он настолько «сырой», что вряд ли кто-нибудь из менеджеров сможет всерьез расчитывать на его точность: ведь, подобно всем другим показателям «прибыли на инвестированный капитал» (как бы они ни были получены), даже в лучшем случае он представляет собой всего лишь грубую прикидку.

Остальные ключевые сферы

Об остальных трех ключевых сферах — развитии управленческого персонала, эффективности работников и их отношении к своим обязанностям, социальной ответственности — поговорим кратко, поскольку подробнее об этом рассказывается в последующих главах книги.

Очевидно, что эффективность и результаты, достигнутые в этих сферах, невозможно выразить количественно, так как они связаны с людьми. А поскольку каждый человек уникален, невозможно просто складывать или вычитать людей. Нам нужны качественные стандарты, суждения, а не цифры, оценки, а не измерения.

Определить, какие цели нужно ставить в сфере *развития управленческого персонала*, не так уж сложно. Любой компании, если она намерена продолжать успешно работать и оставаться прибыльной, необходимо, чтобы ею руководили на основе поставленных целей и самоконтроля, чтобы планировалась работа, поддерживался моральный дух управленческой организации, была выбрана подходящая организационная структура, а также обеспечивалась подготовка будущего поколения менеджеров. После того как цели сформулированы, всегда можно определить, достигаются они или нет. И рассмотрение принципов менеджмента в главе 13, несомненно, позволит определить существенные недостатки управления.

Никто, кроме руководителей конкретной компании, не может решить, какими должны быть ее цели в области *социальной ответственности*. Как сказано

в заключительной главе этой книги, эти цели, хоть они и предельно ясные, нужно формулировать исходя из социальных и политических условий, которые влияют на каждую конкретную компанию и на которые она тоже влияет, а также из представлений о них менеджмента этой компании. Именно это обуславливает важность данной сферы; здесь менеджеры преодолеваю ограниченность узкого мирка своего бизнеса и участвуют в делах общества, осознавая при этом личную ответственность за ситуацию в нем. Но главная цель у всех компаний общая — стремиться делать все, что приносит пользу обществу, способствуя его развитию и благополучию, а также приносит процветание и прибыль компании.

Гораздо сложнее ставить цели, касающиеся *эффективности работников и отношения их к своим обязанностям*. Дело не в том, что эта область «нематериальна». Она более чем материальна, но мы до сих пор слишком мало знаем о ней, поэтому руководствуемся в основном предрассудками, догадками и лозунгами, а не знаниями.

Всесторонне обдумать проблемы в этой сфере и предложить разумные критерии — вот одна из важнейших задач для менеджмента. Цели в этой области должны включать установление правильных отношений с профсоюзами. Если бы в этой книге описывалось индустриальное общество, то профсоюзам было бы отведено в ней заметное место (в этом легко убедиться, прочитав мою книгу *New Society* [«Новое общество»]). В настоящей книге тема профсоюзов затрагивается лишь потому, что это одна из многих внешних групп и сил, с которыми менеджменту приходится иметь дело (например, поставщики). Но это очень влиятельная внешняя сила. Выставляя компании непомерные требования повышения заработной платы, профсоюзы могут нанести ей огромный урон, а проводя забастовку, могут лишить руководителей контроля над компанией. Таким образом, менеджерам любой компании, в которой действует профсоюз, необходимы четкие долгосрочные цели, касающиеся выстраивания ее отношений с профсоюзами. Если же инициатива в вопросах трудовых отношений будет полностью отдана профсоюзам, то об эффективном управлении компанией не может быть и речи.

К сожалению, именно так действовало руководство очень многих американских компаний в 1920–30-е годы: они полностью отдали инициативу профсоюзам. Как правило, эти руководители даже не знали, каких требований можно ожидать от профсоюзов. Зачастую они плохо представляли себе, что такое профсоюз, как он ведет себя и почему он ведет себя тем или иным образом. Когда руководителям компаний сообщали, что профсоюз собирается выдвинуть определенные требования, они попросту игнорировали эту информацию. По мнению руководства, требования не могут быть выдвинуты по той простой причине, что руководство считает их совершенно необоснованными. Когда же требования все-таки выдвигались, менеджеры называли их «невыполнимыми» и «безусловно, ведущими к краху» компанию, если не всю систему свободного предпринимательства. Через три дня (а может, через три года) менеджмент сдавался, принимая эти требования, и в совместном с профсоюзным лидером заявлении называл достигнутое соглашение «важной вехой в демократических

трудовых отношениях». Такой подход нельзя назвать управлением — это скорее отказ от управления, сложение полномочий.

В этой книге мы не станем рассматривать, какие именно цели в отношениях с профсоюзом должно ставить руководство компании. Но ясно одно: эти цели должны быть направлены на возвращение инициативы менеджменту. Следовательно, менеджерам нужно понимать, как действует профсоюз и почему он действует тем или иным образом. Руководство должно знать, какие требования может выдвинуть профсоюз и почему. По сути, оно обязано предвидеть эти требования, чтобы их принятие впоследствии пошло на пользу предприятию или хотя бы не нанесло ему вреда. И главное — руководству нужно учиться выдвигать требования самому, поскольку если их будет выдвигать только профсоюз, то менеджмент будет оставаться пассивным, растерянным, слабым партнером в отношениях с ним.

Отношения с профсоюзами, какими бы важными они ни были, лишь малая и второстепенная часть работы менеджеров по управлению работой и работником. Тем не менее мы не знаем, может ли то, что поддается измерению: текучесть кадров, количество прогулов по неуважительным причинам, безопасность труда, число обращений в медпункт компании, количество подаваемых рационализаторских предложений, обращения в администрацию с жалобами, отношение работников к администрации компании и тому подобное, — влиять на эффективность работы персонала. В лучшем случае все эти показатели будут лишь поверхностными индикаторами. Тем не менее ими можно пользоваться (и в некоторых компаниях так и поступают) для формирования индекса отношения к персоналу. Несмотря на то что мы можем лишь догадываться, что именно измеряет такой индекс, систематические попытки выяснить, что же на самом деле происходит в рабочей среде, по меньшей мере фокусируют внимание руководства компании на том, что оно может и должно делать для своих подчиненных. Пусть это только полумера, но она напоминает менеджерам об их ответственности за работников и их работу. Конечно, это вряд ли можно назвать даже полумерой (скорее признанием своего неведения), которую нужно заменить реальными целями, основанными на знании.

«Жизненный цикл» целей

Насколько долгосрочными должны быть цели? Каким должен быть временной горизонт наших целей?

Это зависит от природы конкретного бизнеса. Например, производитель готовой одежды «отдаленным будущим» считает распродажу на следующей

неделе. Для построения большой паровой турбины понадобится четыре года, и еще два уйдет на ее монтаж; следовательно, для предприятия, занимающегося изготовлением паровых турбин, «ближайшим будущим» могут быть шесть лет. А компании Crown Zellerbach приходится сегодня высаживать деревья, которые вырастут лишь через пятьдесят лет.

Для разных направлений деятельности выделяются разные временные горизонты. На создание маркетинговой организации уйдет по меньшей мере пять лет. Инновации в инженерных разработках или химической промышленности, внедренные сегодня, вряд ли скажутся на результатах маркетинга и прибыли раньше, чем через пять лет. А вот, по мнению опытных менеджеров по продаже, результаты проведения кампании по стимулированию продаж должны проявиться не позже, чем через шесть недель. «Конечно, некоторые продукты приобретают популярность у покупателей несколько позже, — сказал однажды один из таких менеджеров. — Но большинство продуктов, которые не вызвали интереса покупателей в течение шести недель, не вызовут его никогда».

Это означает, что при постановке целей менеджменту необходимо сбалансировать ближайшее будущее (предстоящие два-три года) с более отдаленным будущим (пять и более лет). Этот баланс лучше всего устанавливать с помощью так называемого бюджета регулируемых расходов, поскольку практически все решения, влияющие на такой баланс, касаются того, что бухгалтеры обычно называют «регулируемыми расходами», то есть расходами, которые определяются текущим управлением решением, а не прошлыми и бесповоротными решениями (подобно амортизационным отчислениям) или текущими потребностями компании (такие как затраты на оплату труда и сырье). Сегодняшние регулируемые расходы — это завтрашняя прибыль; впрочем, они могут оказаться и завтрашними убытками.

Каждому студенту-второкурснику, изучающему бухгалтерское дело, известно, что почти любой показатель «прибыли» может обернуться «убытками», если изменить базу амортизационных отчислений; причем эту новую базу обычно можно представить таким образом, что она покажется не менее целесообразной, чем старая. Однако руководство очень немногих компаний — в том числе и их финансовые отделы — понимает, сколько существует такого рода расходов, которые основываются, осознанно или нет, на оценке краткосрочных и долгосрочных потребностей компании и влияют на первые и вторые. Приведем несколько примеров.

Амортизационные отчисления; бюджеты эксплуатационных расходов; капитальные затраты на замену, модернизацию и расширение; бюджеты на проведение исследовательских работ; расходы на разработку и дизайн продуктов; расходы на управленический персонал: оплату его труда и материальное поощрение, а также на подготовку следующего поколения менеджеров; затраты на создание

и содержание маркетингового отдела; бюджет на продвижение и рекламу товаров; затраты на обслуживание клиентов и управление персоналом (в частности расходы на обучение).

Практически любую статью расходов можно существенно сократить, а то и вообще ликвидировать; причем в течение некоторого времени, возможно, достаточно долгого, неблагоприятных последствий не будет. Любые из этих расходов можно увеличить, найдя для этого вполне убедительные причины; при этом явные выгоды от такого повышения не будут заметны в течение длительного времени. Сокращение расходов всегда можно провести так, чтобы немедленные результаты этого решения выглядели хорошо. Увеличивая их, всегда можно сделать так, что немедленные результаты этого будут выглядеть хуже.

Не существует готовых формул для принятия решений относительно регулируемых расходов. Они всегда должны основываться на здравом смысле и почти всегда представляют собой компромисс. Но даже неправильное решение лучше, чем традиционная практика раздувания бюджета в периоды благоприятной экономической конъюнктуры и урезания при появлении первых же признаков ухудшения ситуации. Все регулируемые расходы требуют длительного применения: короткие всплески высокой деловой активности не повышают их эффективность. Внезапное урезание способно буквально за один день разрушить то, что выстраивалось годами. Лучше иметь скромную, но постоянно действующую программу материального поощрения персонала, чем выбрасывать деньги на предоставление сотрудникам всевозможных льгот, продавать им свои ценные бумаги с большими скидками и содержать заводскую бейсбольную команду в хорошие времена, а потом, когда число заказов снизится на 10 процентов, прекратить покупать мыло, туалетную бумагу и бумажные полотенца для своих служащих*. Лучше предоставлять клиентам минимальные услуги, чем, приучив их к обслуживанию по высшему разряду, сократить наполовину обслуживающий персонал при уменьшении прибыли компании. Гораздо целесообразнее тратить на научные исследования каждый год по 50 тысяч долларов в течение десяти лет, чем израсходовать, скажем, два миллиона за один год, а в течение последующих девяти лет не вкладывать в исследования ни цента. Когда речь идет о регулируемых расходах, ломоть хлеба каждый день лучше, чем полбуханки сегодня и ничего завтра.

Для эффективного управления почти каждой статьей расходов требуется квалифицированные специалисты. Однако первоклассные специалисты, как правило, увольняются из компаний, если их постоянно бросает из жара в холод, когда их работа зависит от непредсказуемых и внезапных перемен. А если они и остаются, то перестают работать в полную силу. «Какой смысл стараться, если руководство в любом случае поступит как ему вздумается?» Если же

* Если читателю кажется, что автор преувеличивает, то должен заметить, что подобные случаи действительно отмечались в США в 1951 году.

руководство сократит квалифицированный персонал во время очередной «волны экономии», то найти ему замену, когда оно вновь решит активизировать деятельность бизнеса, будет не так-то легко, а обучение новых специалистов займет немало времени.

Решения относительно регулируемых расходов сами по себе столь важны для компании в целом (помимо их влияния на отдельные виды деятельности), что их нельзя принимать без всестороннего рассмотрения каждого пункта по отдельности и всех вместе. Менеджеры обязаны знать и ясно понимать, что они делают в каждой области и *почему*. Важно, чтобы менеджеры знали и сознательно решали, какой области следует отдать приоритет, какие расходы следует сократить в первую очередь (и насколько), а какие — увеличить в первую очередь (и насколько). Наконец, важно, чтобы они осознавали и понимали, чем можно рисковать в отношении отдаленного будущего во имя получения нужных результатов в ближайшей перспективе и что можно принести в жертву сегодня ради достижения нужных результатов через несколько лет.

Бюджет регулируемых расходов на пятилетний период должен показывать расходы в каждой области, необходимые для достижения целей компании в ближайшем будущем — примерно на пять лет. В нем нужно указывать дополнительные расходы в каждой области, которые считаются необходимыми для поддержания рыночного положения компании по окончании пятилетнего периода, для которого ставятся конкретные цели. В результате выявляются области, где расходы можно повысить в первую очередь, если ситуация в бизнесе улучшится, а также области, где расходы можно сократить в первую очередь в случае ухудшения; это позволяет менеджерам планировать, что следует поддерживать даже в самые неблагоприятные времена, что следует корректировать в соответствии с изменением ситуации, а чего избегать даже в периоды процветания. Бюджет регулируемых расходов выявляет общее влияние этих расходов на результаты в краткосрочной перспективе. И наконец, он показывает, чего следует ожидать в долгосрочной перспективе.

Уравновешивание целей

В дополнение к соблюдению баланса между потребностями ближайшего и отдаленного будущего, менеджменту необходимо также уравновешивать цели. Что важнее для компании — расширение рынков, увеличение объема продаж или более высокая норма прибыли? Сколько времени, труда и энергии следует затратить на повышение производительности? Принесет ли то же количество усилий или средств больше прибыли, если инвестировать их в разработку нового продукта?

Умение уравновешивать цели — одно из немногочисленных качеств, явно отличающих компетентных менеджеров от некомпетентных. Однако универсальной формулы для решения этой задачи не существует. У каждой компании

свой собственный баланс. Более того, одному и тому же предприятию в разное время требуется разный баланс. Единственное, что можно сказать с уверенностью: уравновешивание целей — не механическая задача, ее нельзя решить путем финансового планирования. Бюджет — это документ, в котором решения по соблюдению баланса целей находят свое окончательное выражение. Однако эти решения требуют здравого смысла и оценки; а оценка будет обоснованной, лишь если базируется на тщательном и всестороннем анализе. Умение руководства не выходить за рамки бюджета зачастую рассматривается как тест на професионализм. Но составление бюджета, который наилучшим образом гармонизирует разные, подчас противоречивые потребности компании, представляет собой гораздо более важную проверку профессионализма менеджера. Покойный Николас Дрейштадт, глава компании Cadillac и один из самых мудрых руководителей, с которыми мне когда-либо приходилось общаться, сказал однажды: «Любой дурак способен научиться не выходить за рамки своего бюджета. Но в своей жизни я встречал очень мало менеджеров, способных составить бюджет, который стоил того, чтобы его выполнять».

Цели для ключевых сфер — своего рода «приборная доска», позволяющая руководить компанией. Без таких целей менеджеры управляют своими предприятиями наудачу, подобно пилотам, ведущим самолет без ориентиров на местности, без карт и разработанного маршрута.

Однако «приборная доска» полезна лишь настолько, насколько пилот способен читать и интерпретировать ее показания. Применительно к менеджменту это означает способность к прогнозированию. Цели, построенные на ошибочных прогнозах, могут нанести даже больший вред, чем отсутствие целей. Пилот, управляющий самолетом наугад, по крайней мере отдает себе отчет в том, что он может лететь по неправильному маршруту. Поэтому далее мы обсудим инструменты, необходимые менеджерам для принятия решений, которые завтра могут дать нужные результаты.