

# Задачи менеджмента в XXI веке

**Питер Друкер**

## **Глава 1. Новая парадигма менеджмента**

Введение. О значении ключевых представлений

- I. Менеджмент - это менеджмент бизнеса
  - II. Единственно правильный тип организационной структуры
  - III. Единственно правильный способ управления персоналом
  - IV. Технологии и конечное использование постоянны и заданы
  - V. Деятельность менеджмента ограничена юридически
  - VI. Деятельность менеджмента ограничена политически
  - VII. Менеджмент ограничен внутренней средой организации
- Заключение

## **Глава 1. НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА**

Значение ключевых представлений # Менеджмент - это менеджмент бизнеса # Единственно правильный тип организации # Единственно правильный способ управления кадрами # Технологии и конечное использование постоянны и неизменны # Масштабы деятельности менеджмента ограничены юридически # Масштабы деятельности менеджмента ограничены политически # Поле деятельности менеджмента - внутренняя среда компании

### **ВВЕДЕНИЕ. О ЗНАЧЕНИИ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ**

Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается на представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, - точнее, что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики.

Представления о реальности, существующие в рамках данной дисциплины, определяют ее содержание. Они определяют то, что данная дисциплина считает "фактами", и то, как данная дисциплина трактует самое себя. К тому же представления о реальности в значительной степени определяют то, на что данная дисциплина обращает внимание, а что игнорирует или отвергает как "досадные исключения".

В качестве примера уместно вспомнить, что произошло с одним из первых (и наиболее неординарных) специалистов по менеджменту - Мэри Паркер Фоллет (1868-1933). Поскольку ее представления о реальности не соответствовали представлениям, господствующим в науке менеджмента, только нарождающейся в 30-40-х годах, Мэри Паркер Фоллет стала "ником" еще до своей смерти, а о ее работах четверть века практически не вспоминали. Но сейчас мы понимаем, что многие ее взгляды на общество, человека и менеджмент более гораздо ближе к действительности, нежели те, на которые опирались - и в большинстве своем опираются сегодня - сами деятели менеджмента.

Несмотря на всю свою значимость, представления о действительности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру - редко даже получают четкие формулировки.

Для общественной науки, каковой является менеджмент, представления о действительности гораздо важнее, чем для естественных наук. Парадигма - другими словами, принятая в данной науке система понятий, - не влияет на объективный физический мир. Какую теорию мы бы ни приняли, например, что Солнце вращается вокруг Земли или, наоборот, что Земля вращается вокруг Солнца, это никак не повлияет ни на Солнце, ни на Землю. Естественные науки изучают поведение объектов окружающего мира. А общественные науки, такие как менеджмент, имеют дело с поведением человека и общественных институтов. Следовательно, практики от менеджмента действуют так, как им подсказывают представления о действительности, лежащие в основе теории менеджмента. Еще важнее то, что реальность, на которую опираются естественные науки - физический мир и его законы, - неизменна (точнее, для ее изменения требуются эпохи, а никак не столетия, не говоря уже о десятилетиях). В социальном мире нет аналогичных "естественных законов". Предмет изучения меняется непрерывно. А это означает, что представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными.

Сегодня все проповедуют коллективный труд как единственно "правильный" принцип организации для выполнения любого задания. (Я и сам пропагандировал коллективный труд, начиная с 1954 года и особенно в своей книге *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, вышедшей в 1973 году.) В основе всеобщей приверженности идее коллективного труда лежит ключевое представление, разделяемое практически всеми

теоретиками менеджмента и большинством практиков, а именно: есть - или, по крайней мере, должен быть, - некий один правильный вид организационной структуры. Это представление существует с первых лет появления теории менеджмента примерно в 1900 году, когда Анри Файоль (1841-1925) во Франции и Вальтер Ратенау (1867-1922) в Германии впервые задумались над вопросами организации труда. Сегодня проблема не в соответствии коллективного труда требованиям "правильной" организации (пока что доказательств такого соответствия немного), но, как будет показано ниже, в том, что сама теория о существовании одного "правильного" типа организации стала несостоятельной. Поэтому в общественных дисциплинах, к каковым мы причисляем и менеджмент, самым важным следует считать систему общих представлений. Не менее важны изменения в этих представлениях.

С тех пор, как началось серьезное изучение теории менеджмента, - а это событие следует отнести к началу 30-х годов, - большинство ученых, писателей и практиков придерживались двух систем представлений о реалиях менеджмента.

Первая система основывается на науке менеджмента и опирается на следующие представления.

1. Менеджмент - это менеджмент бизнеса.
2. Существует - или должна существовать - одна правильная организационная структура.
3. Существует - или должен существовать - один правильный способ управления персоналом.

Вторая система основывается на практике менеджмента, и в ее основе лежат следующие представления.

1. Технологии, рынки и конечное использование заданы.
2. Область деятельности менеджмента определена юридически.
3. Менеджмент сфокусирован на внутренней сфере организации.
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет "естественную экологическую среду" предпринимательства и менеджмента.

Достаточно долго - как минимум до начала 80-х годов - почти все эти представления не слишком расходились с реальностью и позволяли опираться на них в практической деятельности - вести исследования, создавать научные труды, заниматься обучением и управлять различными организационными структурами. К настоящему времени они полностью исчерпали себя и вызывают скорее насмешку, чем уважение. Сегодня они так далеки от реальности, что тормозят развитие теории менеджмента и, что еще хуже, мешают практике. Дело в том, что реальность стремительно меняется, становясь все менее похожей на те представления о ней, которые сложились в менеджменте. Следовательно, пришло время пересмотреть их и попытаться сформулировать новые представления, которые оживили бы и науку, и практику менеджмента.

## **I. МЕНЕДЖМЕНТ - ЭТО МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕСА**

Большинство тех, кто занимаются менеджментом, и тех, кто знакомы с ним только понаслышке, считают это утверждение само собой разумеющимся. Более того, теоретики и практики менеджмента, не говоря уже об обычных людях, просто не в состоянии воспринять слово "менеджмент"; в этом слове они произвольно слышат "менеджмент бизнеса".

Это представление, охватывающее все сферы менеджмента, имеет явно современное происхождение. До 30-х годов те немногие авторы и философы, которые посвятили себя этой науке, - начиная от Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915) на рубеже веков и заканчивая Честером Барнардом (1886-1961) в середине нашего столетия, - полагали, что менеджмент бизнеса является всего лишь подвидом общего менеджмента и в своей основе отличается от любого вида менеджмента не больше, чем одна порода собак от другой.

Начало практическому применению теории менеджмента было положено отнюдь не в коммерческих, а в общественных и государственных организациях. Фредерик У. Тейлор, родоначальник "научного менеджмента", видимо, был первым, кто использовал термины "менеджмент" и "менеджер" в их современном значении. На своей визитной карточке он обозначил свою должность как "Консультант по вопросам менеджмента"; он объяснял, что нарочно избрал этот новый и странный термин, чтобы подтолкнуть потенциальных клиентов к осознанию того, что им предлагается нечто абсолютно новое. И в своем докладе Конгрессу США в 1912 году Тейлор в качестве "опытного примера" применения "научного менеджмента" привел не коммерческое предприятие, а некоммерческую организацию - клинику Мейо; именно после этого доклада в Соединенных Штатах Америки всерьез задумались о менеджменте. Самое известное применение "научного менеджмента" Тейлора (хотя и прекращенное под давлением профсоюзов) также имело место не в коммерческой организации, а в Уотертаунском Арсенале армии США, принадлежащем государству и находящемся в государственном управлении. Первая должность, которая соответствовала термину "менеджер" в его современном понимании, также появилась не в бизнесе. Это был "управляющий городом" (невыборное должностное лицо. - Прим. ред.) - американское изобретение начала века. И первое осознанное и целенаправленное применение "принципов управления Тейлора" произошло не в коммерческой сфере, а в процессе реорганизации армии США в 1901 году, проведенной Элиу Руттом (1845-1937), министром обороны при Теодоре Рузвельте.

Первый Конгресс по менеджменту, состоявшийся в Праге в 1922 году, организовали не бизнесмены, а Герберт Кларк Гувер (1874-1964), бывший в то время министром торговли США, и Томаш Масарик (1850-

1937), историк и президент Чехословакии в 1918-1935 годах. Мэри Паркер Фоллет, чья деятельность в сфере менеджмента началась примерно в то же время, не делала различий между коммерческим и некоммерческим менеджментом. Она говорила о менеджменте организаций, опирающемся на одни и те же принципы. Толчком к отождествлению менеджмента вообще с менеджментом бизнеса стала Великая депрессия с ее враждебным отношением к коммерции и презрением к капитанам бизнеса. Чтобы его не путали с менеджментом бизнеса, менеджмент в общественном секторе был переименован в "государственное управление" и объявлен отдельной дисциплиной - самостоятельно изучаемой в университетах, с собственными терминологией и карьерной лестницей. Одновременно - и по тем же причинам - исследование особенностей менеджмента перспективной клиники (чем занимался, в частности, Раймонд Слоун, младший брат Альфреда Слоуна (1875-1966) из General Motors), было выделено в самостоятельную дисциплину и получило название "менеджмент больниц".

Другими словами, "политическая корректность" времен Депрессии требовала отказа от слова "менеджмент". Однако в послевоенный период мода изменилась. К 50-м годам слово бизнес стало "пристойным" - в значительной степени благодаря успехам менеджмента бизнеса в США в период Второй мировой войны. Термин "менеджмент бизнеса" очень скоро стал "политически корректным", прежде всего как отрасль науки. И с той поры менеджмент как в общественном сознании, так и в научном мире отождествляется исключительно с "менеджментом бизнеса".

Сегодня, однако, мы начинаем исправлять эту ошибку более чем полувековой давности. В качестве доказательства можно привести переименование многих "бизнес-школ" в "школы менеджмента", растущее число кадровых предложений этих школ "некоммерческому менеджменту", появление "программ подготовки специалистов топ-менеджмента" для руководителей как коммерческих, так и некоммерческих организаций, и появление отделений "менеджмента церкви" на факультетах богословия.

Но представление о том, что менеджмент - это менеджмент бизнеса, по-прежнему существует. Поэтому важно заявить, причем как можно громче, что менеджмент не есть менеджмент бизнеса - так же, как, скажем, медицина не есть акушерство.

Конечно, существуют различия в менеджменте различных организаций, поскольку миссия организации определяет стратегию, а стратегия определяет организационную структуру. Несомненно, управление сетью розничных магазинов отличается от управления католической епархией (хотя не так сильно, как полагают работники магазина и священнослужители), от руководства авиабазой, больницей или компанией, занимающейся разработкой программного обеспечения. Но все-таки различия наблюдаются в основном в терминологии, принятой в разных организациях; другими словами, различия носят скорее прикладной, нежели принципиальный характер. Задачи и проблемы тоже во многом схожи. Например, руководители всех организаций на решение личных проблем своих работников выделяют примерно одинаковое количество времени, и личные проблемы работников разных организаций тоже мало различаются между собой. Вообще говоря, 90% или около того всех проблем организаций одинаковы. Что касается оставшихся 10%, то различий между коммерческими и некоммерческими организациями здесь не больше, чем между разными отраслями бизнеса, например между транснациональным банком и фабрикой детских игрушек. В каждой организации - все равно, коммерческой или некоммерческой - менеджмент только в этих 10% отражает специфику миссии организации, ее особую культуру, историю и терминологию. Осознание того факта, что менеджмент не стоит отождествлять только с менеджментом бизнеса, чрезвычайно важно по той причине, что сектор роста развитого общества в XXI веке почти наверняка придется отнюдь не на бизнес; более того, уже и в XX веке бизнес не был сектором роста в развитых странах. В наше время в любой развитой стране в экономической деятельности, т.е. в "бизнесе", участвует гораздо меньше трудоспособного населения, чем сто лет назад. В то время практически каждый трудоспособный член общества зарабатывал себе на жизнь экономической деятельностью (например, земледелием). В XX веке сектор роста в развитых странах приходится на "некоммерческие" сферы - работу в государственном секторе, здравоохранение, образование. На протяжении последних ста лет (или, по крайней мере, со времен Первой мировой войны) бизнес неуклонно сдавал свои позиции в качестве источника рабочих мест и средств к существованию. И мы с полным основанием можем предсказать, в XXI веке сектором роста в развитых странах будет не "бизнес", т.е. не организованная экономическая деятельность, а - вероятнее всего - некоммерческий общественный сектор. Именно там менеджмент сегодня наиболее востребован; именно там практическое применение менеджмента, построенного на прочных принципах, опирающегося на теорию, может в кратчайший срок дать самые лучшие результаты.

Таковы, вкратце, представления, которые должны быть положены в основу менеджмента, если мы хотим сделать продуктивными и его изучение, и практическое применение. На их основании можно сделать вывод о том, что менеджмент - это специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций.

## II. ЕДИНСТВЕННО ПРАВИЛЬНЫЙ ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Интерес к менеджменту и его изучение начались после появления крупных организаций- коммерческих компаний, государственных учреждений и большой регулярной армии. Все они возникли в конце XIX века. С самого своего начала (более чем столетие назад) и до сих пор изучение принципов организации опиралось на одно важное представление.

Существует - или должен существовать - некий единственно правильный тип организационной структуры. Представление о "единственно правильной организационной структуре" неоднократно менялось, но ее поиски продолжаются по сей день.

Впервые за изучение организационной структуры в бизнесе взялся Анри Файоль, глава одного из крупнейших в Европе производств - горно-металлургической компании. Это произошло примерно на рубеже веков во Франции. (Правда, из-за событий Первой мировой войны книга Файоля "Общее и промышленное управление" была опубликована только в 1916 году.) Приблизительно в то же время в Соединенных Штатах Америки вопросами организации заинтересовались практики: Джон Рокфеллер-старший (1839-1937), Дж. П. Морган (1838-1913) и особенно Эндрю Карнеги (1835-1919, труды которого по-прежнему заслуживают внимания и пользуются весьма серьезным авторитетом). Чуть позже, как уже было сказано, Элиу Рут применил теорию организации в армии США - и то, что г-н Рут консультировал Эндрю Карнеги по юридическим вопросам, вряд ли можно считать совпадением. Примерно в 1895 году Георг Сименс (1839-1901), основатель (в 1870 году) Deutsche Bank, с помощью концепции организационной структуры, разработанной его другом Файолем, спас идущую ко дну компанию Siemens Electric, основанную его двоюродным братом, электротехником и промышленником Эрнстом Вернером Сименсом (1816-1892) и пришедшую в упадок после смерти последнего.

Уже в то время необходимость в организационной структуре стала очевидной.

Впрочем, Фредерик Уинслоу Тейлор сомневался в ее необходимости. Он все время писал и говорил о "владельцах и их помощниках". И именно на основании этой концепции, т.е. концепции отсутствия структуры, Генри Форд (1863-1947) до самой своей смерти пытался руководить собственной компанией, которая долгое время (до конца 20-х годов) была крупнейшим в мире промышленным предприятием. Первая мировая война показала необходимость формальной организационной структуры. Но Первая мировая война показала еще и то, что функциональная структура Файоля (и Эндрю Карнеги) не была единственно правильным типом организации. Сразу после окончания Первой мировой войны сначала Пьер Дюпон (1870-1954), а затем и Альфред Слоун пришли к идее децентрализации. И тем не менее в последние несколько лет мы снова вернулись к превознесению "команды" как единственно правильного типа организации всех и вся. Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура - не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

Сейчас много говорят о "конце иерархии". Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, "босс", - тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, - а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, - от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. "Иерархия" и ее абсолютное признание каждым членом организации - единственная надежда на спасение в кризисной ситуации.

Другая ситуация в той же организации требует обсуждения, третья - коллективного труда ("работы в команде") и т.д.

Классическая теория организации строится на представлении о том, что все учреждения по своей сути одинаковы, а следовательно, и все коммерческие предприятия должны быть одинаково организованы. Г-н Файоль исходил из представления о существовании некоего "типичного производственного предприятия". Альфред Слоун в 20-х годах организовал все самостоятельные подразделения General Motors по одному принципу. Тридцать лет спустя, в начале 50-х годов, в период крупной реорганизации американской компании General Electric, идея создания нескольких самостоятельных исследовательских отделов, работающих исключительно над техническими проектами для ВВС США, была воспринята как "еретическая". Эти отделы, в каждом из которых трудилось лишь несколько десятков ученых, должны были бы разительно отличаться от типичных подразделений компании, производящих стандартную продукцию (например, бытовые тостеры) и насчитывающих по несколько тысяч работников. Однако организованы они были так же, как остальные подразделения. В результате работа в исследовательских отделах просто стояла на месте из-за огромного количества менеджеров - по производству, по работе с кадрами, по финансам и

даже по связям с общественностью.

Всякому самостоятельному предприятию - наверное, даже "типичному производственному предприятию" г-на Файоля, - требуется несколько типов организационных структур, существующих параллельно. Компаниям в разных странах мира становится все труднее решать вопросы управления резервами иностранной валюты, хотя этот вид финансовой деятельности начинает играть все более важную роль. Управление иностранной валютой требует полной централизации. Ни одному из подразделений предприятия нельзя предоставлять возможность самостоятельно управлять своими валютными ресурсами. Но при этом некоторым компаниям, обслуживающим конечного потребителя (особенно в области высоких технологий), требуется почти полная - превосходящая традиционный уровень децентрализации - автономия на местном уровне. Каждый из работников, обслуживающих индивидуальных клиентов, должен быть "боссом", а все остальные служащие организации должны работать под его руководством. Некоторые виды исследовательских работ требуют строго функциональной организации, при которой каждый специалист трудится "сам по себе". Другие виды исследовательских работ, в особенности те из них, в которых важнейшие решения принимаются на ранних стадиях разработки продукции (например, некоторые исследования в фармацевтике), настоятельно требуют коллективного принципа организации. Неудивительно, что в некоторых научно-исследовательских учреждениях оба вида организации существуют параллельно.

Мнение, что должен существовать единственно правильный тип организации, тесно связано с заблуждением, что менеджмент - это менеджмент бизнеса. Если бы первые теоретики менеджмента с самого начала не впали в это заблуждение и обратили бы внимание на менеджмент некоммерческих организаций, то вскоре обнаружили бы, что структуры организаций во многом различны, что обусловлено различиями в характере стоящих перед этими организациями задач. Организация католической епархии существенно отличается от организации оперного театра. Современная армия организована совсем не так, как больница. Кроме того, во всех перечисленных учреждениях обнаруживается одновременно по несколько организационных структур. В католической церкви, например, католический епископ в каких-то случаях представляет абсолютную власть, в других - власть ограниченную, сравнимую с властью государя в конституционной монархии (в частности, весьма ограничены права епископа в определении наказания духовенству), а в третьих - вовсе никакой власти не имеет (например, без приглашения приходского священника епископ не может посетить его приход). Епископ назначает членов приходского совета - но выбор духовных лиц, подходящих для этой деятельности, в значительной мере предопределен традицией. А после того, как приходской совет сформирован, его власть во многих сферах превышает власть епископа; есть сферы, в которых совет обладает исключительными правами.

При всем том существуют кое-какие "принципы" организации.

Принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачной. Служащие должны знать и понимать структуру учреждения, в котором работают. Это утверждение звучит банально, и тем не менее сплошь и рядом самым серьезным образом нарушается во многих учреждениях (не исключая и военные).

Второй принцип уже обсуждался: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции. И должен быть кто-то, кто берет на себя руководство в кризисной ситуации. Не забудем и еще об одном: объем власти должен быть соразмерен объему ответственности. Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного "хозяина". Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого три хозяина, - уже не раб, а свободный человек. Согласно очень древнему правилу человеческих отношений, никто не должен "служить двум господам", а наличие нескольких начальников - это и есть "работа на нескольких господ" (в этом, кстати, и кроется причина больших сложностей в работе столь популярных ныне "комплексных бригад": у каждого из ее членов два начальника - начальник-специалист, например, заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор). Существует еще один важный структурный принцип: количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более "плоской", - хотя бы потому, что, согласно теории информации, "каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения".

Но все эти принципы не указывают, что надо делать. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая. Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в своей работе архитектор: они не диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Еще одно существенное дополнение: каждый отдельный работник должен иметь возможность работать одновременно в различных структурах организации. Одно задание он выполняет в составе коллектива, другое - параллельно первому - в составе руководящего или контролирующего органа. Работник, который является "боссом" в своем подразделении, может выступать в роли "партнера" в союзе, объединении и пр. Организационные структуры должны стать частью инструментария менеджера.

И вот еще что важно: настала пора изучить сильные и слабые стороны различных организационных структур. Какие структуры и для решения каких задач больше подходят? Какие структуры и для каких задач подходят меньше всего? И следует ли в процессе выполнения задания переходить от одного вида организации к другому?

Этот анализ больше всего необходим, пожалуй, самой "политически корректной" на сегодня организационной структуре - коллективу.

Сегодня широко распространено представление о том, что существует один вид коллектива - назовем его "комплексной бригадой", - который годится для выполнения любого задания. На самом же деле существует не меньше десятка очень разных типов коллектива, у каждого из которых своя область применения, свои сильные и слабые места, и каждому требуется свой тип менеджмента. Можно утверждать, что наиболее популярный сегодня тип коллектива - "комплексная бригада" - довольно неудачен: он максимально затрудняет выполнение работы и отличается самыми серьезными ограничениями. Если мы не решим, и как можно скорее, для чего данный тип коллектива подходит, а для чего нет, сама идея коллективного труда будет дискредитирована как очередная "мода", и произойдет это уже в ближайшие несколько лет. А между тем коллектив - важнейший и необходимейший инструмент. Там, где его использование оправданно и уместно, эта организационная структура отличается максимальной эффективностью. Без сомнения, следует изучать и использовать структуры "смешанного типа" - вместо того, чтобы сосредоточиваться на "чистых" структурах и "единственным правильном типе организационной структуры", в которые по-прежнему верит теория организации (а в значительной степени - и практика).

Вот один пример: 10-15 высококвалифицированных врачей должны выполнить операцию на открытом сердце - скажем, коронарное шунтирование. Этот коллектив можно рассматривать как классический - даже несколько утрированный - пример "функциональной организации" Файоля, в которой каждый член (главный хирург, два ассистента, анестезиолог, две сестры, которые готовят пациента к операции, три операционные сестры, которые помогают в процессе операции, две-три сестры и врач-ординатор, работающие в реанимации и палате интенсивной терапии, специалисты, отвечающие за аппараты "искусственное сердце" и "искусственные легкие", три-четыре сотрудника, отвечающие за электропитание) делает свое дело, выполняет только свое задание и никогда, ни при каких обстоятельствах не берет на себя чужих обязанностей. Все эти люди считают себя "командой", и все в больнице воспринимают их именно в этом качестве. Они действительно "команда", каждый член которой - мгновенно, без специальных приказаний и даже подсказки коллег - корректирует свои действия в случае малейших изменений в ритме и ходе операции.

Есть область, в которой исследования особенно необходимы, - это организация работы топ-менеджмента. Фактически забота об организационной структуре началась с первой сознательной попытки систематизировать работу высшего руководства - с создания американской Конституции. В этом проекте впервые была решена та проблема политического общества, которую не могла решить ни одна из прежде существовавших политических систем, - проблема преемственности. Конституция США гарантировала постоянное наличие высшего должностного лица, облеченного законной властью, наделенного властными полномочиями и (будем надеяться) способного к работе - и при этом не представляющего для своего соперника (следующего кандидата на эту должность) опасности, в былые времена грозившей наследникам единоличных правителей. Что касается структуры высшего руководства в неополитических организациях, то и здесь формальной теории организации предшествует практическая деятельность. Мы уже говорили о Георге Сименсе, основателе Deutsche Bank, который с помощью правильно выбранной организационной структуры смог спасти компанию своего двоюродного брата, Siemens Electric. (И Deutsche Bank, и Siemens по сей день занимают лидирующие позиции в своих отраслях.) Так вот, Георг Сименс создал то, что и сегодня остается принятой организационной структурой высшего руководства в Германии (а также в Центральной и Северной Европе - с небольшими изменениями): команду равноправных партнеров, каждый из которых является экспертом в своей области и практически самостоятельно работает в рамках определенной ему функции; вся группа вместе выбирает спикера, который выполняет роль не "босса", а "лидера". И все же я сомневаюсь, что найдется хоть один человек, который осмелится утверждать, будто мы действительно знаем все о правильной организации работы топ-менеджмента, будь то менеджмент коммерческого предприятия, университета, больницы и даже современной церкви.

Одно из ярких подтверждений - растущее несоответствие между нашими словами и делами. Мы постоянно говорим о "работе в команде" - и все исследователи приходят к выводу о том, что работа высшего руководства возможна только на коллективной основе. А на практике мы там и сям наблюдаем - и не только в промышленности - "культ личности" высших должностных лиц в самых крайних его проявлениях. Всеобщее поклонение этим "гигантам мысли и титанам промышленности" наводит на мысль об их бессмертии - во всяком случае, возникает ощущение, что никто ни разу не дал себе труда задуматься о том, кто и как придет им на смену. Между тем именно преемственность всегда была и будет самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого учреждения. Другими словами, и в теории организации, и на практике нам предстоит еще очень много работы, несмотря на то, что это два старейших

направления в науке менеджмента.

Пионеры менеджмента, работавшие сто лет назад, не ошибались в главном. Организационная структура крайне необходима. Современное предприятие - будь то коммерческая компания, государственное учреждение, университет, больница, церковь или крупное воинское соединение, - так же нуждается в организационной структуре, как любой биологический организм, поднявшийся по эволюционной лестнице на следующую после амебы ступень. Но пионеры менеджмента ошибались в другом - в своих предположениях относительно существования некоего единственно правильного типа организации. Как существует огромное множество разных видов организации живой материй так существует и множество видов организации социальной структуры, каковой является любое современное учреждение. Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам.

### III. ЕДИНСТВЕННО ПРАВИЛЬНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно (пусть и на уровне подсознания), как в сфере управления кадрами. Ни в какой другой области менеджмента базовые представления не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не являются до такой степени непродуктивными.

Существует - или, по крайней мере, должен существовать - только один правильный способ управления работниками. Этот принцип лежит в основе практически всех книг и статей, посвященных управлению персоналом.

Одна из наиболее цитируемых работ - книга Дугласа Мак-Грегора (1906-1964) *The Human Side of Enterprise* (1960), в которой утверждается, что руководству приходится выбирать один из двух - поскольку их всего только два! - способов управления персоналом, которым соответствуют две подкрепляющие их теории, "теория X" и "теория Y", причем правильной является только теория Y. (Несколько раньше г-на Мак-Грегора, в 1954 году, я говорил примерно то же самое в своей книге *The Practice of Management* (Практика менеджмента. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.)). Через несколько лет Абрахам Маслоу (1908-1970) в своей книге *Eupsychian Management* (1962 год, новое издание вышло в 1995 году под названием *Maslow on Management*) высказал мнение о том, что мы оба, г-н Мак-Грегор и я, глубоко заблуждаемся. Он со всей убедительностью доказал, что разные люди требуют разного подхода и разного стиля управления. Я немедленно согласился с автором, поскольку г-н Маслоу чрезвычайно убедительно аргументировал свою точку зрения. Но пока, к сожалению, мало кто обращает внимание на теорию Маслоу.

На фундаментальном представлении о том, что существует - или, по крайней мере, должен существовать, - один и только один правильный способ управления персоналом, базируются все прочие представления о служащих организаций и об управлении ими.

Одно из этих представлений заключается в том, что все люди, работающие на данную организацию, являются ее работниками; они трудятся полный рабочий день и зависят от места работы, поскольку она обеспечивает им средства к существованию и возможность служебного роста. Второе представление: все служащие, которые работают на организацию, - это подчиненные. Более того, повсеместно распространено мнение, будто подавляющее большинство работников либо не обладают достаточным уровнем квалификации, либо вообще не способны качественно выполнять порученную им работу.

Когда эти представления были сформулированы впервые, - а это произошло почти 80 лет назад, во время Первой мировой войны, - они были довольно близки к реальности и могли считаться правильными. Сегодня они безнадежно устарели. Большинство людей, работающих на организацию, действительно являются работниками этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, работая на организацию, не являются работниками организации в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая осуществляет техническое обслуживание данного учреждения - больницы или производственного предприятия), или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или частной компании. Это "временно работающие" или "работники, занятые неполный рабочий день". Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются "подчиненными" или "неквалифицированными", даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но эти работники со своим огромным багажом знаний - никак не подчиненные, а скорее "помощники". Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации.

Специалист по работе с покупателями не обладает такими знаниями о товаре, какими обладает его начальник, но о покупателях он знает гораздо больше, и это знание зачастую куда важнее знания товара. Метеоролог на авиабазе по рангу несравненно ниже командира базы. Но от него нет никакой пользы, если он не знает о капризах погоды больше командира. Работник технического обслуживания авиалайнера намного больше знает о техническом состоянии самолета, чем менеджер аэропорта, которому он подчиняется, и т.д. Добавьте к этому то обстоятельство, что сегодняшние "начальники" уже не обязаны владеть всеми знаниями и навыками, которыми владеют их "подчиненные", хотя несколько десятилетий назад это было неперемennым условием, да и сегодня по традиции требуется очень часто.

Другими словами, в современных условиях взаимоотношения "начальника" и "подчиненных" больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта, а не традиционную схему "я начальник, ты дурак". Руководитель организации, принимающий на работу специалистов, не в состоянии, как правило,



выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе. В свою очередь, специалист зависит от начальника, поскольку тот задает направление деятельности и сообщает итог этой деятельности в масштабах всей организации, т.е. определяет стандарты, систему ценностей, производительность труда и результаты. И так же, как оркестр может свести на нет усилия самого лучшего дирижера, - и уж тем более самого деспотичного, - работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руководителя, не говоря уж о руководителе с диктаторскими наклонностями.

Вместе с тем растет число штатных сотрудников, работающих полный рабочий день "с окладом согласно штатному расписанию", но которым требуется такой стиль руководства, как если бы они работали добровольно. Разумеется, они работают не бесплатно. Но хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться с работы в любой момент. У них есть собственные "средства производства" - их знания. (Подробнее об этом сказано в главе 6.)

Последние 50 лет со всей определенностью показали, что деньги не являются единственным стимулом к труду. Недовольство уровнем оплаты труда, безусловно, влияет на желание трудиться, существенно снижая его. Достойный уровень оплаты, однако, может считаться лишь "фактором гигиены", как сказал около 40 лет назад Фредерик Херцберг (род. в 1923 году) в своей книге *The Motivation to Work*, выпущенной в 1959 году. Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Как мы знаем, добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалованье, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения. Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо постоянное повышение квалификации. Они должны видеть результат.

Несколько десятилетий назад командир полка должен был уметь выполнять все виды работ, которые выполняют все его подчиненные - командир батальона, командир роты, командир взвода. Единственная разница между обязанностями, возложенными на командиров, начиная с самого низшего ранга и заканчивая самым высшим, заключалась в числе подчиненных; в остальном их работа была, по сути, одинакова. Сегодняшний командир полка тоже командует подразделениями, но лишь на начальном этапе своей карьеры, и обычно в течение очень недолгого времени. К тому же теперь, повышаясь в звании и получая звание капитана, майора и т.д., он работает не на одной и той же, а на разных должностях - с личным составом, в исследовательских отделах, в сфере обучения и подготовки кадров, в качестве военного атташе при посольствах за границей и пр. Ему и в голову не приходит, что он может знать все, что делает или должен делать его "подчиненный", командир взвода, например; разумеется, командир полка тоже был капитаном, но это не означает, что в тот период своей карьеры он тоже командовал взводом. Аналогичным образом, бывает так, что вице-президента маркетинговой компании назначают на эту должность после долгой работы в отделе сбыта. Он знает о продажах все. Но при этом он ничего не знает о маркетинговых исследованиях, ценообразовании, послепродажном обслуживании и прогнозировании спроса. Поэтому вице-президент компании по маркетингу не может указывать специалистам из маркетингового отдела, что и как они должны делать. Но несмотря на это, они считаются "подчиненными" вице-президента по маркетингу, и он по должности отвечает за производительность их труда и за их вклад в маркетинговую деятельность компании. То же самое можно сказать и об администраторе или о главном враче больницы и об их отношениях со специалистами из химической лаборатории или кабинета физиотерапии.

Безусловно, работники умственного труда являются "подчиненными" в том смысле, что они зависят от "босса", который принимает их на работу и увольняет, поощряет и наказывает и т.д. Но руководитель может хорошо работать только в том случае, если так называемые подчиненные принимают на себя ответственность за его обучение, другими словами, если они согласны постоянно подсказывать начальнику, для чего нужны маркетинговые исследования или физиотерапевтические процедуры, как они должны проводиться и какими должны быть результаты деятельности в соответствующих областях. В свою очередь "подчиненные" зависят от начальника, потому что именно он определяет общее направление деятельности. Они зависят от начальника, потому что он подводит общий итог их работы.

Какой из всего этого можно сделать вывод? Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще "служащими" следует управлять как "партнерами", а партнерство уже исключает "управление", поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Следовательно, можно сказать, что менеджмент все больше становится похожим на "маркетинговую деятельность". А в маркетинге никто не начинает с вопроса "Что мы хотим?" Все начинается с вопросов: "Что хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?" И тут уже не подходит ни "теория X", ни "теория Y", ни любая другая теория управления персоналом.

Может быть, нам всем вместе следует сформулировать задачу по-другому и вообще отказаться от

"управления кадрами". Исходной точкой как теории, так и практики может стать "управление, ориентированное на производительность". Исходной точкой может стать определенный результат - как, например, в случае оркестра, которым управляет дирижер, или футбольной команды. Для них главное - качество исполнения и победа в игре соответственно.

Производительность работника умственного труда должна, по всей видимости, стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Фредерика Уинслоу Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к работающим в организации и к их работе. А именно:

Людьми не надо "управлять". Задача - направлять людей.

Цель - сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника.

#### IV. ТЕХНОЛОГИИ И КОНЕЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСТОЯННЫ И ЗАДАНЫ

Ключевые представления, о которых говорилось выше, всегда составляли основу практики менеджмента - они возникли задолго до того, как появилась наука менеджмента.

Представления относительно технологии и конечного использования товаров во многом обусловили подъем современного бизнеса и всей современной экономики. Эти представления зародились в первые дни промышленной революции.

Когда текстильная промышленность выделилась из кустарного производства, предполагалось, - вполне обоснованно, - что текстильной промышленности присуща собственная уникальная технология. То же самое можно сказать об угледобывающей промышленности и вообще о любой отрасли промышленности из тех, что возникли в конце XVIII и в первой половине XIX века. Первым, кто понял и использовал это при создании первого специализированного предприятия, был немецкий промышленник Эрнст Вернер Сименс. Он же был в числе первых промышленников, создавших то, что сегодня мы называем современным бизнесом. Исходя из уникальности технологии отдельной отрасли, он в 1869 году первым из предпринимателей пригласил на работу ученого с университетским образованием и открыл первую научно-исследовательскую лабораторию в современном понимании этого слова. Лаборатория занималась электротехникой - так называлась электроника на начальном этапе своего развития. Появление лаборатории как самостоятельного подразделения было обусловлено ясным пониманием того, что электроника (в те времена электротехника) - это самостоятельная и совершенно обособленная область промышленности, базирующаяся на собственной особой технологии.

Благодаря проницательности г-на Сименса возникла не только компания Siemens со специализированной лабораторией, но и вся немецкая химическая индустрия, которая не могла не занять лидирующих позиций в мировой промышленности, поскольку строилась на представлении о том, что химия - в особенности органическая - имеет собственную уникальную технологию. Из этой технологии выросли все прочие крупные компании мира, в том числе американские электротехнические, химико-технологические, автомобильные, телефонные и многие другие. Благодаря интуиции г-на Сименса появилось то, что можно считать самым удачным изобретением XIX века, - научно-исследовательская лаборатория. В числе последних, в 1959 году, возникла лаборатория IBM - спустя почти сто лет после первой сименсовской лаборатории. Примерно в то же время, после Второй мировой войны, когда производство лекарственных препаратов приобрело всемирный размах, крупнейшие фармацевтические компании стали создавать собственные научно-исследовательские отделы.

Но сегодня традиционные представления о технологиях и конечном использовании становятся несостоятельными. Лучшим примером для доказательства этого тезиса служит фармацевтическая индустрия, которая все сильнее зависит от генетики, микробиологии, молекулярной биологии, медицинской электроники и пр. - другими словами, от технологий, кардинально отличающихся от тех, на которых традиционно базировалась исследовательская деятельность в фармакологии.

То же самое происходит в автомобилестроении, которое все сильнее зависит от электроники и от компьютерной промышленности. Эти же процессы наблюдаются в сталелитейной промышленности: увеличивается влияние на нее материаловедения - науки, которая в прежние годы полностью игнорировалась сталелитейными компаниями, а многими из них игнорируется и поныне. То же самое происходит с целлюлозно-бумажной промышленностью - список можно продолжать довольно долго. В XIX веке и в первой половине XX века не возникало сомнений в том, что технологии, существующие за пределами какой-либо отрасли промышленности, не имеют на нее никакого влияния, разве что самое минимальное. Сегодня приходится исходить из представления о том, что основное влияние на компанию и всю отрасль оказывают как раз технологии, находящиеся за пределами данной отрасли.

Раньше считалось, что исследовательская лаборатория компании производит все, что необходимо данной компании - и отрасли в целом. Наряду с этим представлением существовало второе, которое логически вытекало из первого и состояло в следующем: все, что производит исследовательская лаборатория компании, должно использоваться в отрасли, в которой работает эта компания.

Эти представления образовали прочный фундамент деятельности лаборатории, которую можно считать одним из наиболее успешных исследовательских учреждений последнего столетия, а именно лаборатории американской телефонной компании Bell. Именно из лаборатории Bell, основанной в начале 20-х годов, вплоть до конца 60-х вышли практически все новые открытия и технологии, обусловившие развитие телефонной индустрии. Почти все, что открыли и изобрели ученые лаборатории Bell, нашло свое применение в рамках этой отрасли. Однако ситуация резко изменилась с того момента, когда учеными из лаборатории Bell было сделано, пожалуй, их самое крупное изобретение - транзистор. Сама телефонная компания достаточно интенсивно использовала это изобретение в своей работе. Но гораздо более широкое применение нашлось транзисторам в других отраслях. Поскольку этого никто не мог предвидеть, компания Bell Telephone практически даром отдала новоизобретенный транзистор другим компаниям, не видя достаточных перспектив его применения в рамках своей деятельности. Схема транзистора, оказавшаяся наиболее революционным изобретением, вышедшим из стен лаборатории Bell Telephone, - и к тому же

наиболее ценным, - продавалась всем желающим за смехотворную сумму в 25 тысяч долларов. Только благодаря этой коммерческой неудаче лаборатория Bell осознала значительность собственного открытия, которое применяется практически во всех современных электронных компаниях - но не телефонных. Зато технологии, коренным образом изменившие, телефонную систему, - цифровые системы и стекловолокно, - появились отнюдь не в лаборатории Bell, а в отраслях, не связанных с телефонной связью. И это явление за последние 30-50 лет стало типичным буквально во всех отраслях.

Сегодня, в отличие от XIX века, технологии не развиваются параллельно. Они постоянно пересекаются. Все чаще кардинальным образом индустрию и ее технологии изменяют технологические новинки, о которых специалисты данной индустрии имеют самое общее представление (например, работники фармацевтической промышленности практически не знакомы с генетикой, не говоря уже о медицинской электронике). Сплошь и рядом эти "чужие" технологии заставляют специалистов изучать, приобретать, применять и изменять не только технологические знания, но и само отношение, общий подход к своей деятельности. Ключевые представления, принятые в генетике, совершенно чужды фармакологии, и тем не менее генетика быстро и решительно меняет "профиль фармацевтической отрасли. Принятый в генетике подход настолько отличается от подхода, принятого в фармацевтике, что ни одной фармацевтической компании не удалось пока с успехом включить генетические исследования в свои исследовательские программы. Фармацевтика "общается" с генетикой исключительно через посредников - либо принимая участие в работе компаний, занятых генетическими исследованиями, в качестве младшего партнера, либо по договору с факультетами генетики в университетах.

Столь же важным для подъема промышленности в XIX веке и начале XX века было и второе представление: конечное потребление товаров неизменно и задано. В разных сферах конечного потребления существует жесткая конкуренция, например поставщики тары конкурируют между собой за заказы от пивоваренных заводов. Но до недавнего времени здесь соперничали исключительно производители стекла; не было иного способа разливать пиво, кроме как в стеклянные бутылки.

Другой пример: когда человечество научилось изготавливать сталь в достаточном количестве, а именно в последние десятилетия XIX века, рельсы для железных дорог изготавливались из стали и ни из чего другого. Как только человечество научилось передавать электричество по проводам, провода стали изготавливаться исключительно из меди. То же самое можно сказать о сфере услуг. Кредит, необходимый компании, можно было получить только в форме коммерческой ссуды от коммерческого банка. Почта обладала "естественной монополией" на транспортировку и доставку рукописных и печатных носителей информации. Утолить голод человек мог только двумя способами - приготовить еду своими руками или отправиться в ресторан.

Этот подход был характерен не только для бизнеса, промышленности и потребителя, но и для государственных учреждений. Вся система американского бизнеса покоится на представлении о том, что каждой отрасли свойственна собственная уникальная технология и что для каждого вида конечного использования имеется специфический и уникальный товар либо услуга. Именно на этих представлениях базируется антимонопольное законодательство. И до сих пор эти законы борются, с попытками монополизации рынка, скажем, неким одним производителем стеклянной тары, полностью игнорируя тот факт, что пиво все чаще разливается в жестяные банки (или наоборот, на основании антимонопольного законодательства юристы борются с завышенной концентрацией поставок жестяной тары в руках одного производителя, не обращая внимания на то, что пиво разливается не только традиционно в стеклянные, но и - все чаще - в пластиковые бутылки). Еще в середине 20-х годов Верховный Суд США постановил, что существует два и только два взаимоисключающих и неконкурентных способа передачи информации на расстоянии - посредством телефона (живой разговор) и посредством телеграфа (письменный текст). А спустя 10 лет, во времена Великой депрессии, Конгресс США отделил инвестиционные банки от коммерческих с тем, чтобы и те, и другие разработали самостоятельные структуры и собственные формы конечного потребления.

Но начиная с 50-х годов формы конечного потребления уже не так жестко "привязаны" только к одному товару или услуге. Пластиковая тара стала первым крупным исключением из общего на тот момент правила. Сегодня стало окончательно ясно, что когда некий материал завоевывает популярность в той области, где прежде безраздельно господствовал другой, - это вовсе не случайность. Все чаще одна и та же потребность удовлетворяется несколькими разными способами. Уникальна только потребность, а не средства ее удовлетворения.

Еще в начале Второй мировой войны новости были в основном монополией газет- изобретения XVIII столетия (точнее, XVI в., когда в Венеции стали распространять первые печатные сводки новостей, за которые граждане платили мелкую монету - gazetta, откуда и возникло название. - Прим. ред.), расцвет которого пришелся на начало XX века. А сегодня с газетами конкурируют одновременно несколько средств передачи новостей - те же газеты, но распространяемые в электронном виде через Internet; радио; телевидение; агентства новостей, работающие только с электронными средствами массовой информации, многие из которых специализируются исключительно на экономических и деловых новостях, и т.д. Американский закон Гласса-Стиголла (он запрещает коммерческим банкам заниматься размещением и другими операциями с ценными бумагами. - Прим. ред.), принятый в годы Великой Депрессии (в 1933 году),

явился не только попыткой запрета коммерческим банкам работать на инвестиционном рынке, но и попыткой запретить инвестиционным банкам предоставлять услуги коммерческого банка. Таким образом, коммерческие банки получили монополию на предоставление кредитов на коммерческом рынке. Одним из неожиданных результатов принятия этого закона стал переход коммерческого рынка под господство инвестиционных банков. Дело в том, что согласно решению Верховного Суда от 1920 года векселя (документы краткосрочного коммерческого кредита, американский эквивалент европейского переводного векселя) считаются "ценными бумагами". Это дало возможность инвестиционным банкам после 1960 года занять доминирующее положение в коммерческом банковском деле, используя в качестве коммерческой ссуды векселя инвестиционных банков. Но сегодня во всех развитых странах стремительно развивается принципиально иной источник коммерческого кредита - не коммерческий и не инвестиционный банк. Я говорю о разнообразных видах кредитных карточек. Пока еще мало кто пользуется одновременно 25-30 карточками; но число таких потребителей быстро увеличивается. С помощью кредитных карточек их владельцы могут получить кредит и поддерживать его на уровне, порой значительно превышающем их подлинную кредитоспособность. Их совершенно не волнует высокая процентная ставка, поскольку они вовсе не собираются возвращать полученную ссуду. Они манипулируют карточками, перемещая деньги с одного счета на другой, благодаря чему выплачивают лишь очень небольшие, подчас символические проценты. Таким образом, кредитная карточка стала тем, что принято называть "законным платежным средством". Никто не знает, насколько широко используется этот вид денег - но это действительно новый вид денег. И он уже достаточно распространен для того, чтобы практически потеряли смысл те данные о количестве находящихся в обращении денег, которые определяются денежными агрегатами M1, M2 и M3, на основании которых центральные банки и экономисты строят свои расчеты и прогнозы.

Кроме того, появился новый "основной ресурс" - информация. Она радикально отличается от всех основных ресурсов тем, что не подпадает под категорию редких или ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности, что служит категориальной характеристикой не ресурса, а потребностей. Если я продаю некий предмет, скажем, книгу, то после продажи у меня ее больше нет. Если я продаю информацию, она по-прежнему остается у меня. Более того, информация становится тем более ценной, чем больше людей владеют ею. Значение этого факта для экономистов не входит в темы, рассматриваемые в этой книге, хотя сам факт требует кардинального пересмотра экономической теории; мало того, он означает, что ключевые представления менеджмента тоже нуждаются в немедленном пересмотре. Информация "не привязана" ни к одному из видов промышленности, ни к одной из форм предпринимательской деятельности. Информация не имеет явно выраженной формы конечного использования, равно как ни один вид конечного использования не требует специфического вида информации и не зависит ни от одного конкретного вида информации. Следовательно, менеджмент сегодня должен исходить из представления о том, что не существует какой-то одной технологии, которая принадлежала бы только какой-то одной индустрии, и что, напротив, все технологии могут - по крайней мере, теоретически - иметь важнейшее значение для любой и индустрии и оказывать влияние на любую индустрию. Кроме того, менеджмент должен опираться на представление о том, что не существует ни одного заданного и неизменного типа конечного использования ни для одного товара либо услуги и что ни один тип конечного использования не может быть связан ни с одним конкретным товаром либо услугой.

Из этих рассуждений можно сделать вывод о том, что в будущем непотребители продукции предприятия - будь то коммерческая компания, университет, церковь, больница, - будут играть в его деятельности не менее важную роль, чем потребители.

Число "непотребителей" продукции даже самого крупного предприятия (не являющегося государственной монополией) значительно превышает число потребителей. Немного найдется предприятий, доля рынка которых превышает 30%. Следовательно, у огромного числа предприятий "непотребители" составляют свыше 70% потенциального рынка. И при этом вряд ли нам удастся отыскать хотя бы одного руководителя, который знал бы своих "непотребителей". Руководство большинства предприятий вообще не замечает их существования, не говоря уже о том, чтобы изучать их. Редко кто из руководителей предприятий интересуется, по каким причинам 70% населения не пользуется их товарами или услугами. А между тем любые изменения иницируют в первую очередь "непотребители"!

Еще один весьма важный вывод состоит в том, что менеджмент уже не может ориентироваться исключительно на свой товар или услугу, на хорошо освоенные рынки и традиционные виды конечного использования продукции. Исходным пунктом должно стать то, что называется воспринимаемой потребителем ценностью. Надо опираться на представление (оно полностью подтверждается всем нашим опытом) о том, что потребитель никогда не покупает то, что продает поставщик. Ценность товара покупателем и поставщиком воспринимается по-разному. И это утверждение одинаково справедливо как в коммерческой сфере, так и в некоммерческой - в университете, скажем, либо в больнице.

Один из примеров - разновидности неохристианства (свидетели Иеговы, церковь христианской науки и пр.), стремительно набирающие популярность в США на протяжении последних 20 лет и демонстрирующие, безусловно, самый значительный социальный феномен в американском обществе за последние 30 лет. Начать с того, что 30 лет назад эти религиозные течения были малоизвестны и насчитывали чуть больше

двух тысяч верующих. Сегодня, когда традиционные конфессии из года в год теряют прихожан, новые церкви набирают силу, и количество их последователей превысило 20 тысяч человек. Причина в том, что основатели этих религиозных движений сумели правильно сформулировать вопрос ("В чем вы видите ценность церкви?") и обратились с этим вопросом к людям, не посещающим церковь. И выяснилось, что воспринимаемая этими людьми ценность религии существенно отличается от того, что на протяжении долгих лет предлагает традиционная церковь. Для тех тысяч прихожан, которые сегодня - и в будни, и в праздники, - заполняют молельные дома новых религий, главной ценностью является не ритуал, а духовный опыт и добровольное служение обществу, которое осуществляется в самой церкви или при ее посредстве. Другими словами, современный менеджмент должен осознать, что его политика не может и дальше строиться на заданных технологиях и формах конечного использования продукции. Технология и конечное использование превратились в фактор ограничения. Фундаментом деятельности менеджмента должны стать воспринимаемая потребителем ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода. Именно с такого представления и должны начинаться сегодня как политика, так и стратегия менеджмента.

## V. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОГРАНИЧЕНА ЮРИДИЧЕСКИ

Менеджмент, как в теории, так и на практике, имеет дело с индивидуальным предприятием, т.е. юридическим субъектом, будь то корпорация, больница, университет или иное учреждение. Рамки менеджмента, следовательно, юридически определены. Это всегда было - и остается поныне - одним из наиболее широко распространенных представлений.

Данное представление закрепилось в первую очередь потому, что, согласно традиционной концепции, в основе менеджмента лежат принуждение и контроль. Принуждение и контроль должны иметь правовую основу. Президент компании, епископ епархии, администратор больницы не имеют других полномочий на принуждение и контроль, помимо тех, который утверждены юридически, соответствующими должностными инструкциями.

Почти сто лет назад впервые стало ясно, что такие юридические рамки мешают надлежащему управлению крупным предприятием.

Японцам традиционно приписывают изобретение кейрецу, системы менеджмента, при которой один главный клиент, например Toyota, объединяет поставщиков предприятия в сферах планирования, разработки товара, контроля цен и прочего. Но на самом деле кейрецу намного старше и по сути является не японским, а американским изобретением, впервые примененным в 1910 году. Его автор, Вильям Дюран (1861-1947) одним из первых понял, что автомобильная промышленность обладает достаточным потенциалом для превращения в ведущую отрасль. Г-н Дюран создал General Motors, скупая мелкие, но преуспевающие автомобильные производства (в частности, Buick) и объединяя их в одну большую автомобильную компанию. Несколько лет спустя тот же г-н Дюран сообразил, что в корпорацию надо включить и ключевых поставщиков. Он принялся скупать и присоединять к General Motors заводы, производящие запчасти и комплектующие к автомобилям; его последним приобретением (в 1920 году) был Fisher Body, самый крупный в стране производитель корпусов автомобилей. В результате этих приобретений General Motors стала самостоятельно производить 70% всех комплектующих, превратившись в самое крупное на тот момент производственное объединение. Принцип организации этого производства представлял собой прототип кейрецу. Он обеспечил General Motors решающее преимущество в цене и темпах производства, благодаря чему компания буквально за несколько лет превратилась в крупнейшее и самое прибыльное автомобильное производство, бесспорного лидера на чрезвычайно конкурентном американском автомобильном рынке. Созданная г-ном Дюраном система на тридцать с лишним лет обеспечила General Motors 30%-ное ценовое преимущество перед конкурентами, включая Ford и Chrysler.

Но кейрецу Дюрана по старинке базировалось на представлении о том, что менеджмент означает принуждение и контроль. Именно исходя из этого принципа г-н Дюран покупал компании, которые становились частями кейрецу General Motors. И именно это стало впоследствии самым слабым местом General Motors. В целом г-н Дюран спланировал все, чтобы обеспечить конкурентоспособность "своих" поставщиков General Motors. По плану Дюрана, каждый из них (включая Fisher Body) обязан был продавать 50% своей продукции внешним партнерам (не General Motors); другими словами, торговать с конкурирующими компаниями, поддерживая, таким образом, конкурентоспособные цены и конкурентоспособное качество. Но после Второй мировой войны конкурирующие автомобильные компании исчезли, а вместе с ними исчезла возможность проверять конкурентоспособность входящих в кейрецу General Motors поставщиков, выпускающих комплектующие к ее автомобилям. Кроме того, в 1936-1937 годах профсоюзы отрасли добились значительного повышения ставок оплаты труда на автомобилестроительных заводах. General Motors вынуждена была также увеличить зарплаты своим работникам, что лишило компанию ценового преимущества; это неблагоприятная тенденция не преодолена и по сей день. Другими словами, лежащее в основе системы Дюрана представление о том, что менеджмент есть принуждение и контроль, вполне объясняет упадок General Motors за последние 25 лет и полную неспособность компании переломить ситуацию.

Это хорошо поняли в 20-е и 30-е годы создатели следующей системы кейрецу из компании Sears Roebuck. Когда Sears стала крупнейшей в США сетью розничной торговли, особенно бытовой техникой и оборудованием, ее руководство тоже осознало необходимость объединения всех ключевых поставщиков. Такая система давала возможность вести комплексное планирование, совместную разработку товаров и дизайнов, а также контролировать цену на всех этапах экономической цепочки. Но вместо того, чтобы покупать эти компании, Sears приобретала небольшие пакеты их акций - инвестиции скорее символические, нежели реальные; все отношения между Sears и компаниями-поставщиками строились на контрактной основе. Третий создатель кейрецу - пожалуй, добившийся на сегодня самых впечатляющих успехов (превзойдя здесь и японцев), - это компания Marks & Spencer в Англии. В начале 30-х годов компания внедрила почти всех своих поставщиков в собственную систему менеджмента, причем исключительно на контрактной основе, а не путем продажи акций компании или предоставления контроля над собственностью. В 60-х годах японцы скопировали - вполне осознанно - именно модель компании Marks & Spencer. Собственно говоря, доля даже самого интегрированного предприятия в общих затратах и общем результате всего экономического процесса очень невелика. Если General Motors в наиболее удачный период своей

деятельности производила 70% комплектующих автомобиля, то получала она только 15% той суммы, которую платил за новый автомобиль конечный потребитель. 50% суммы, полученной от покупателя, приходилось на каналы распространения, другими словами, на затраты, понесенные после того, как готовый автомобиль покидал сборочный цех завода General Motors. Еще 10-15% полученной от потребителя суммы уходило на уплату различных налогов. А из оставшихся 35% примерно половина - 17% - тратилась на оплату товаров, произведенных независимыми поставщиками. И все же ни одному производственному предприятию никогда не удавалось получить большей доли совокупной экономической прибыли, чем получала General Motors в период своего процветания, в 50-60-е годы. Доля типичного производственного предприятия в издержках и доходах экономического процесса (другими словами, того, что в конечном итоге платит покупатель) редко превышает столь незначительную сумму, как 10% от стоимости товара. Если область деятельности менеджмента ограничена юридически, то это все, на что производитель может рассчитывать.

В каждом отдельном случае, начиная с General Motors, система кейрецу (объединение в одну систему менеджмента предприятий, которые связаны экономически, а не юридически) дает ценовое преимущество в размере как минимум 25%, а чаще - 30%. Применение этой системы обеспечивает предприятию господство в отрасли и на рынке.

И все же кейрецу не идеальный вариант, потому что в основе этой системы лежит подчинение. Будь то General Motors, или мелкие независимые поставщики комплектующих, которые покупал г-н Дюран на протяжении 1915-1920 годов, или Sears, или Marks & Spencer, или Toyota, - экономическая власть в этих объединениях почти целиком принадлежит центральной компании. Кейрецу строится не на партнерстве равных, а на зависимости поставщиков от центра.

Однако все чаще экономическая цепочка объединяет подлинных партнеров, т.е. учреждения, которые не подчинены друг другу и по-настоящему независимы. Один пример: партнерство между фармацевтической компанией и биологическим факультетом крупного университета. Другой пример: совместные предприятия, с помощью которых американская промышленность проникла в японскую экономику после Второй мировой войны. Третий пример: партнерство между химическими и фармацевтическими компаниями и корпорациями, занимающимися исследованиями и разработками в генетике, молекулярной биологии и медицинской электронике. Эти последние, стоящие на переднем крае современной науки, обычно невелики и чрезвычайно нуждаются в инвестициях. Зато у них масса собственных уникальных разработок. Поэтому в ситуациях, когда решающая роль принадлежит технологиям, в роли старших партнеров выступают именно исследовательские компании. Они, а не гиганты фармацевтической или химической промышленности, выбирают себе союзников. Такая же картина наблюдается и в информационных технологиях, и в финансах. И тут не работает ни кейрецу, ни традиционный менеджмент, основанный на системе подчинения и контроля.

Что же требуется? Переопределение сферы деятельности менеджмента. Менеджмент должен пронизывать весь процесс. Для бизнеса это означает, в общем и целом, что менеджмент должен охватывать всю предпринимательскую деятельность. Но, например, биологический факультет крупного университета не считает себя объектом предпринимательской деятельности, следовательно, здесь менеджменту предстоит найти новые формы. В других учреждениях (некоммерческих) процесс управления тоже имеет свои особенности. Наша главная задача на ближайшее будущее - попытаться создать в американской системе здравоохранения менеджмент, который охватывал бы весь процесс целиком. Первый шаг в этом направлении уже сделан - я имею в виду систему НМО. (Health Maintenance Organization - достаточно новая система предоставления медицинских услуг в США, когда врачи объединяются "в сеть" (по региональному признаку) и их услуги полностью покрываются медицинской страховкой пациента; параллельно существуют "независимые" врачи, услуги которых страховкой не покрываются, а в полном объеме оплачиваются лично пациентом. В системе НМО существует так называемый PCP (Prime Care Physician) - аналог отечественного участкового врача, к которому пациент обращается с любыми недомоганиями и который направляет его к специалистам - также членам НМО. Любой житель региона имеет право один раз в год посетить PCP бесплатно для профилактического обследования. Параллельно НМО существует система PPO (Preferred Providers Organization) - традиционная, которая напоминает НМО, только при обращении к "независимому" врачу страховкой покрывается часть расходов - например, 25%; также в PPO не предусмотрена должность "участкового врача" и бесплатные профилактические осмотры. Поскольку американцы считают свою сферу предоставления медицинских услуг крайне неэффективной, вокруг НМО и PPO (обе существуют в нескольких разновидностях) идут жаркие споры. - Прим. ред.)

Создание системы НМО - это попытка, первая и пока что достаточно робкая, а подчас и весьма спорная, осуществлять предоставление всех медицинских услуг на условиях партнерского менеджмента. Новое представление, на котором в будущем будет основываться менеджмент - как в теории, так и на практике, - заключается в том, что сфера деятельности менеджмента не должна быть ограничена юридически. Менеджмент должен быть оперативным. Он должен охватывать весь процесс целиком. Он должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки.



## VI. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОГРАНИЧЕНА ПОЛИТИЧЕСКИ

В науке менеджмента все еще господствует представление о том, что экономика любой страны, будучи ограниченной государственными границами, представляет собой некую замкнутую экологическую среду для предпринимательства и менеджмента как коммерческой, так и некоммерческой сфер. Большинство менеджеров-практиков воспринимают это представление как аксиому.

Это же представление лежит в основе традиционной "многонациональности" бизнеса.

Общеизвестно, что перед Первой мировой войной почти все мировое производство промышленных товаров и финансовых услуг было многонациональным, как и сегодня. Если рассматривать 1913 год, то лидерство компании в своей отрасли - будь то промышленность или финансы, - в равной степени определялось объемами продаж за рубежом и внутри страны. Но ведь если продукция производится за пределами национальных границ одного государства, значит, она производится в границах Другого государства. Вот один пример.

Самым крупным поставщиком военного снаряжения для итальянской армии во время Первой мировой войны была молодая, но быстро развивающаяся компания Fiat из Турина - именно она производила все легковые и грузовые автомобили для итальянской армии. Крупнейшим поставщиком военного снаряжения для австро-венгерской армии во время Первой мировой войны тоже была компания Fiat, только расположенная в Вене. Она поставляла все легковые и грузовые автомобили для австро-венгерской армии. Венский филиал Fiat был в два, а то и в три раза крупнее туринской родительской компании. Это объясняется тем, что Австро-Венгрия представляла собой куда более обширный рынок, чем Италия, по причине гораздо более высокой численности населения и, в некоторой степени, в силу опережающего развития Австро-Венгрии, особенно ее западной части. Австрийская Fiat полностью принадлежал итальянской Fiat. Но австрийская компания Fiat была совершенно самостоятельной во всех сферах, за исключением конструкторских разработок, которые она получала из Италии. Все, что австрийской Fiat требовалось для производства, изготавливалось или приобреталось в Австрии. Вся изготовленная австрийской Fiat продукция, продавалась в Австрии. И все работники компании, включая высшее руководство, были австрийцами. Поэтому, когда началась Первая мировая война и Австрия с Италией стали врагами, австрийцы просто открыли собственные банковские счета для своей Fiat, и компания продолжала работать как ни в чем не бывало.

Даже традиционные отрасли промышленности, например автомобильная или страховая, почти полностью отказались от принципа организации "по национальному признаку".

До недавнего времени два размещенных в Европе дочерних предприятия General Motors - Opel в Германии и Vauxhall в Англии - представляли собой самостоятельные компании, первая из которых производила товары в Германии, а вторая - в Англии, и обе продавали их на Европейском континенте. Сегодня у General Motors только одно дочернее предприятие в Европе, которое занимается разработкой, производством и продажей товаров по всему континенту и управляется находящейся в Европе штаб-квартирой. Европейский филиал General Motors ведет производство также в Южной Америке и Азии, продавая продукцию там же и в США. Европейский филиал General Motors, помимо всего прочего, ведет конструкторские разработки для всей сети General Motors Worldwide. В свою очередь, американская компания General Motors снабжает своими конструкторскими разработками и товарами европейский и бразильский филиалы General Motors и т.д. Мировые страховые компании, среди которых сегодня лидирует немецкая фирма Allianz, все чаще переносят важнейшие виды деятельности, например урегулирование претензий и, в первую очередь, инвестирование, в центральные офисы, которые выполняют необходимую работу для всех подразделений компании, где бы те ни находились.

Отрасли промышленности, которые возникли после Второй мировой войны, в частности, фармацевтическая и информационная, все реже используют разделение на "отечественные" и "международные" подразделения, - термины, которыми по-прежнему пользуются компании типа General Motors или Allianz. Компании в "новых" отраслях работают как мировые системы, в которых индивидуальные работы, например исследования, Разработки, создание опытных моделей, модернизация, тестирование и, в особенности, производство и маркетинг, организованы "по транснациональному принципу".

Одна из крупнейших фармацевтических компаний имеет семь лабораторий в семи разных странах, и каждая лаборатория занимается каким-то одним ключевым направлением (например, антибиотиками), но все они работают как один "исследовательский отдел" и все подчиняются одному руководителю научно-исследовательских работ, который работает в штаб-квартире компании. Та же самая компания построила свои заводы в одиннадцати разных странах, причем каждый завод специализируется на выпуске товаров одной-двух ассортиментных групп, которые потом продаются во всех странах мира. В компании один вице-премьер по вопросам медицины, который решает, в которой из четырех-пяти стран будет тестироваться новый лекарственный препарат. Зато управление валютными резервами компании полностью централизовано и осуществляется из одного офиса. General Electric, американская компания по производству медицинской аппаратуры, имеет три "штаб-квартиры", одна из которых находится в США, вторая - в Японии, а третья - во Франции. Каждая штаб-квартира отвечает за разработку одного ключевого технологического направления и соответствующих товаров (например, традиционных рентгеновских

аппаратов или более современных приборов для ультразвукового обследования). Каждая штаб-квартира имеет заводы в десятках стран, причем каждый завод выпускает важнейшие комплектующие для всех остальных производств компании, расположенных в разных странах мира.

В условиях традиционной многонациональности экономические реалии совпадали с политическими. Если пользоваться современной терминологией, то раньше одна страна была самостоятельной "организационной единицей" (торговой или промышленной). При наличии сегодняшних транснациональных компаний - и прежних многонациональных, которые под воздействием меняющейся среды тоже изменяются, - попытка сохранить такую систему организации ведет к превращению "главной" страны в затратный участок. Проще сделать эту страну частью организации и единицей бизнеса, производства и т.д. (Обратитесь к главе 2, в которой речь идет о некоторых проблемах, неизбежных при такой системе организации.)

Границы менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Сфера деятельности менеджмента не может сегодня определяться политическими решениями. Но при этом значение национальных границ будет сохраняться и усиливаться. Значение национальных границ определяется, в первую очередь, их функцией ограничения. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств.

## VII. МЕНЕДЖМЕНТ ОГРАНИЧЕН ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Все вышеперечисленные традиционные представления приводят к одному выводу: поле деятельности менеджмента - внутренняя среда организации.

Это представление объясняет различие между менеджментом и предпринимательством, иначе совершенно непостижимое.

На практике это различие не имеет никакого смысла. Если предприятие - будь то коммерческая компания или любое другое учреждение, - не обновляется и не участвует в предпринимательской деятельности, оно долго не протянет.

Одно из самых древних учреждений в мире - римская католическая церковь. Оно же считается и наиболее консервативным - и гордится тем, что не подвержено стремительным переменам, свойственным остальному миру. Действительно, давно замечено, любое крупное изменение в обществе приводит к возникновению новых и очень разных религиозных орденов в рамках римской католической церкви: когда в V веке от Р.Х. варвары захватили Римскую империю, появились бенедиктинцы (старейший западноевропейский католический монашеский орден, основан приблизительно в 530 году. - Прим. ред.). Когда в средние века начался расцвет городов, появились францисканцы и доминиканцы (соответственно в 1215 году и в 1207-1309 годах. - Прим. ред.). В ответ на протестантскую Реформацию в XVI веке появились иезуиты и т.д. Знаменитый историк церкви Ричард Нибур (1894-1962) в своих книгах показал, что любое значительное событие в обществе приводит к возникновению нового религиозного течения. Так, увеличение в обществе количества людей с высшим образованием привело к взрывообразному росту новых, внеконфессиональных церквей пасторского типа, привлекающих интеллектуалов, а также к широкому росту во всем мире числа сект адвентистского толка, притягивающих менее образованных и поэтому не столь мобильных членов современного общества.

С самого начала нужно осознать, что менеджмент и предпринимательство - это два разных аспекта одного и того же процесса. Предприниматель, который не умеет управлять, обречен на поражение. Менеджмент, который не стремится к обновлению, - тоже. Более того, в главе 3 речь пойдет о том, что коммерческое предприятие - и вообще любая современная организация - должно быть выстроено таким образом, чтобы изменения для него были нормой и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли.

Но предпринимательская деятельность инициируется внешней среды и направлена во внешнюю среду. Она, таким образом, не вписывается в рамки традиционных представлений о сфере деятельности менеджмента, именно поэтому повсеместно распространилось мнение о том, что предпринимательская деятельность и менеджмент - разные вещи, более того, вещи, между собой практически несовместимые. Любая организация, однако, которая действует исходя из убеждения, что менеджмент и предпринимательская деятельность - это разные вещи, не говоря уже о том, что несовместимые, очень скоро окажется в аутсайдерах.

В последние десятилетия вследствие развития информационных технологий менеджмент постепенно переориентирует направление своих усилий: вектор его деятельности все чаще направлен извне вовнутрь. До недавнего времени информационные технологии приносили менеджменту скорее вред, чем пользу; более подробно об этом мы поговорим в главе 4.

Традиционное представление о том, что полем деятельности менеджмента является внутренняя среда компании, означает, что менеджмент воспринимается исключительно как одна из статей расходов, если вообще не как самая главная. Ибо расходы несомненно принадлежат к внутренней среде любой организации. Можно даже сказать, вся внутренняя часть организации представляет собой один большой затратный участок. А результаты деятельности любой организации существуют только за ее пределами, во внешней среде. Понятно, что менеджмент начинался с заботы о внутренней среде организации. Когда впервые появились крупные организации (примерно в 1870 году; это были частные промышленные предприятия, первый и до сей поры наиболее распространенный тип организации), руководство их внутренней деятельностью представлялось новой и потому сложной задачей. Никому прежде не приходилось заниматься подобными вещами. Но если в то время представление о том, что "полем деятельности" менеджмента является внутренняя среда организации, имело смысл (или по крайней мере таковой можно было найти), то сегодня оно смысла не имеет. Оно противоречит самой функции и природе организации. Менеджмент должен быть ориентирован на результат и эффективность деятельности организации. Поэтому первая задача менеджмента заключается в том, чтобы определить, каких результатов и производительности данная организация уже достигла, что само по себе довольно сложно, - это может засвидетельствовать любой, кто хотя бы раз ставил перед собой такую задачу. Это одно из самых трудных заданий, но при этом и одно из самых важных. Кроме того, к числу специфических функций менеджмента относится мобилизация ресурсов организации для получения результатов вне этой организации, во внешней среде.

Новое исходное представление, которое можно положить в основание новой парадигмы менеджмента, как науки и как практики, звучит следующим образом.

Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент

должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация - коммерческое предприятие, церковь, университет или приют для женщин-жертв насилия, - имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В этой главе нет готовых советов и рекомендаций: так и было задумано.

Цель главы - вызвать вопросы и натолкнуть на размышления. Для этого необходимо понять один важный факт: фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений являются отнюдь не технологии. И не информация. И не производительность. Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. А менеджмент - это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов.

Такое понимание вопроса требует совершенно новой парадигмы менеджмента.

В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности - внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых.

## **Глава 2. Новые реалии и стратегия организации**

Введение. Почему именно стратегия?

- I. Резкое снижение рождаемости
- II. Распределение дохода Современные растущие отрасли
- III. Определение эффективности производства
- IV. Глобальная конкуренция
- V. Растущее несоответствие между экономическими и политическими реалиями

## **Глава 2. НОВЫЕ РЕАЛИИ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Почему именно стратегия # Падение рождаемости # Распределение располагаемого дохода # Современные растущие индустрии # Новое определение эффективности # Глобальная конкуренция # Растущее несоответствие между экономической и политической реальностью

### **ВВЕДЕНИЕ. ПОЧЕМУ ИМЕННО СТРАТЕГИЯ ?**

Каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности - обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде. Ибо стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств.

Кроме того, стратегия - это лучший способ проверки теории бизнеса. Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается "благоприятная возможность". Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы.

Но на чем может основываться стратегия в период быстрых изменений и полной неопределенности, а именно в таких условиях оказался мир на пороге XXI столетия? Есть ли какие-то представления, на которых может строиться стратегия организации вообще и коммерческого предприятия в частности? Есть ли какая-то опора?

Да, есть пять явлений, которые можно считать полностью соответствующими действительности. Однако они категорически не вписываются в рамки стратегий почти всех современных организаций. Прежде всего, они, по своей сути, не имеют отношения к экономике; они относятся скорее к социальной и политической сфере. Вот эти новые реалии.

1. Резкое снижение рождаемости в развитых странах.
2. Изменения в распределении располагаемого дохода.
3. Изменение определения эффективности.
4. Глобализация конкуренции.
5. Растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

### **I. РЕЗКОЕ СНИЖЕНИЕ РОЖДАЕМОСТИ**

Самая характерная черта нашего времени - хотя бы в силу абсолютной беспрецедентности в мировой истории - это резкое снижение рождаемости в развитых странах. В Западной и Центральной Европе и в Японии коэффициент рождаемости давно уже упал ниже предела, необходимого для простого воспроизводства населения, точнее ниже 2,1 ребенка на одну женщину детородного возраста. В некоторых богатейших регионах Италии, например в Болонье, коэффициент рождаемости в 1999 году снизился до 0,8; в Японии он составил 1,3. Можно сказать, что Япония и вся Южная Европа (Португалия, Испания, Южная Франция, Италия, Греция) движутся напрямиком к общенациональному самоубийству, которое должно наступить где-то в конце XXI века. К тому времени население, скажем, Италии, которое составляет сегодня 60 миллионов человек, может снизиться до 20-22 миллионов; население Японии, составляющее сегодня 125 миллионов, упадет до 50-55 миллионов. Да и в Западной и Северной Европе коэффициент рождаемости составляет сегодня 1,5 и меньше.

В США коэффициент рождаемости тоже не превышает показатель 2; более того, он устойчиво снижается. Добавьте к этому то, что сегодняшней не слишком низкий коэффициент достигается за счет большого числа недавних иммигрантов, которые пока что, будучи американцами в первом поколении, по инерции

поддерживают высокий уровень рождаемости, свойственный их родным странам, например Мексике. В Японии и в Южной Европе численность населения достигла своего максимума, как и в Германии. В США она еще будет расти в ближайшие 20-25 лет, правда, после 2015 года большинство населения уже составят люди в возрасте 55 лет и старше.

Но важна даже не численность населения сама по себе, а соотношение людей разных возрастов в рамках популяции. К 2080 году среди примерно 20 миллионов итальянцев будет очень мало людей в возрасте до 15 лет, зато очень много - как минимум одна треть - тех, кому за 70. В Японии соотношение между молодежью и людьми традиционного пенсионного возраста будет примерно таким же, если не хуже. В США количество молодежи уже сегодня увеличивается медленнее, чем количество пожилых людей, переваливших за пенсионный возраст. И все же примерно до 2015 года численные показатели количества молодых людей в США будут увеличиваться. Правда, в последующие годы они станут снижаться, причем очень быстро. Уровень рождаемости может измениться, и довольно стремительно, - это доказывает опыт США после Второй мировой войны. Но даже если уровень рождаемости в развитых странах резко повысится, пройдет не меньше 20 лет, пока новорожденные достигнут трудоспособного возраста. Нет ничего - за исключением беспрецедентно массовой иммиграции, - что могло бы предотвратить сильнейшую нехватку рабочей силы традиционного трудоспособного возраста (точнее, возраста ниже 60- 65 лет) в развитых странах. В США эта нехватка станет остро ощущаться приблизительно после 2015 года, а в большинстве развитых стран - и того раньше.

История не знает подобных прецедентов. В некоторых регионах Римской империи между 200 и 250 годами от Р.Х. наблюдалось снижение рождаемости, но точных цифр у нас, разумеется, нет. Кроме того, в истории не было случая, чтобы количество пожилых людей, достигших традиционного пенсионного возраста, превышало численность молодых людей, а именно такую картину наблюдаем мы сегодня в некоторых странах Европы; именно к этому неизбежно придут все развитые страны еще до середины XXI века.

На протяжении как минимум двух столетий все институты современного общества и, в особенности, все коммерческие учреждения исходили в своей деятельности из представления о том, что численность населения стабильно растет. На Западе рост населения начался в XV столетии. А начиная с XVIII века население стало расти очень быстро - вплоть до периода, следовавшего за окончанием Второй мировой войны. Рост численности населения в Японии начался примерно в XVII столетии - после окончания периода гражданских войн. В начале XIX века он ускорился, и повышение уровня рождаемости продолжалось также до окончания Второй мировой войны. Но сегодня стратегии всех общественных институтов в развитых странах должны основываться на совершенно ином представлении: численность населения - и в особенности молодого - снижается.

В старении населения - демографическом феномене, которому столько внимания уделяют сегодня экономисты, политики и общественность развитых стран, - нет ничего нового. В развитых странах, начиная с XVIII и в особенности XIX века, наблюдается устойчивый рост продолжительности жизни. Темпы роста продолжительности жизни на протяжении последних 50 лет ненамного превышают темпы роста, зафиксированные на протяжении предыдущих 150 лет. И поэтому мы знаем, как справиться с этой проблемой. Безусловно, решение это трудное, болезненное, спорное и чрезвычайно непопулярное. Заключается оно в том, чтобы в ближайшие 20-30 лет увеличить пенсионный возраст примерно до 79 лет в большинстве развитых стран. Именно возраст 79 лет с точки зрения продолжительности жизни и состояния здоровья соответствует сегодня возрасту 65 лет, который в 1936 году был признан пенсионным, когда США, последней из стран западного мира, приняла общенациональный план пенсионного обеспечения (в рамках программы социального обеспечения).

Аналогичным образом, нет ничего особенно нового в росте населения в странах так называемого третьего мира. Этот процесс соответствует росту населения в развитых странах, который наблюдался сто лет назад; рост населения в странах третьего мира ненамного превышает тогдашний рост населения в современных развитых странах. К тому же увеличение численности населения в странах третьего мира замедляется столь быстро, что можно со всей определенностью предсказать, что население третьего мира - за исключением, пожалуй, Индии, стабилизируется прежде, чем достигнет критической цифры. Известно, что продовольствия и сырья вполне достаточно, и кризиса в этой области не будет. Другое дело, что сегодня существуют огромные проблемы, связанные с загрязнением воды и воздуха; человеческая деятельность должна быть отрегулирована таким образом, чтобы не ухудшать состояние окружающей среды. Но это не такая новая проблема, какой ее считает общественность. В некоторых регионах Западной Европы (например, в Рурской области в Германии) экологическая проблема возникла еще в начале XX века и тогда же была решена, причем весьма удовлетворительно.

Единственное, что действительно беспрецедентно, так это, повторим, резкое падение рождаемости в развитых странах.

Некоторые из последствий этого процесса очевидны.

1. В ближайшие 20-30 лет демографическая ситуация в развитых странах будет определять политическую. И политика будет очень нестабильной. Ни одна из стран не готова к проблемам, к которым приведет снижение численности населения. Об этом можно судить по тому, что ни в одной стране мира нет политических партий

или движений, которые целью своей деятельности поставили бы решение проблем, связанных с демографическим кризисом. Действительно, повышение пенсионного возраста - это "правый" лозунг или "левый"? Поощрение пожилых людей в их стремлении продолжать работу после достижения пенсионного возраста, освобождая от налогов весь получаемый ими доход, - это "прогрессивная" политика или "реакционная", "либеральная" или "консервативная"? Не менее сложным - возможно, даже более сложным, - будет политический аспект иммиграции. Снижение численности населения в развитых и богатых странах сопровождается ростом населения в соседних бедных странах третьего мира. Для США в роли стран третьего мира выступают страны Центральной Америки и Карибского бассейна, для Южной Европы "третий мир" - это Северная Африка, для Германии - Россия, для Японии - Филиппины, Индонезия и материковые государства Юго-Восточной Азии. Попытаться преодолеть иммиграцию оттуда - все равно что пытаться преодолеть земное притяжение. Нет более острого политического вопроса, нежели масштабная иммиграция, особенно из стран с иной культурой и религией. Наибольшей остроты проблема иммиграции достигнет, пожалуй, в Японии, частью по причине самого низкого пенсионного возраста, частью из-за негибкости рынка труда, частью из-за того, что Япония никогда прежде - по крайней мере, на протяжении исторического периода, оставившего после себя письменные свидетельства, - не допускала иммиграции, ни в каком виде. И наоборот, наименее острой проблема иммиграции будет в США, потому что, во-первых, США - это страна иммигрантов, а во-вторых, рынок труда в США отличается очень высокой гибкостью. Но даже в США новые демографические тенденции могут создать непредвиденные политические эмоции и вызвать абсолютно новые и непредсказуемые политические перемены.

2. На протяжении ближайших 20-30 лет ни одна из развитых стран - по причинам, изложенным выше, - не будет иметь сильного правительства и стабильной политики. Скорее всего, нормой станет политическая нестабильность.

3. Понятие "пенсия" приобретет два разных смысла. Вполне вероятно, что тенденция "раннего выхода на пенсию" сохранится. Но выход на пенсию не будет означать, что пенсионер прекращает трудиться. Это будет означать, что пенсионер больше не обязан работать полный рабочий день и целый рабочий год, как обычный служащий; пенсионер получит право работать лишь несколько месяцев в году. Трудовые отношения - традиционно наиболее косные и формализованные, - скорее всего, приобретут новые формы и станут более гибкими, по крайней мере, по отношению к пожилым работникам. (Это обсуждается также в главах 1 и 6.) Изменение трудовых отношений станет особенно актуальным после того, как большинство пожилых сотрудников составят не работники физического труда, а люди, которые никогда не зарабатывали на жизнь физическим трудом, и особенно высокообразованные работники умственного труда. В США это произойдет примерно в 2010 году, когда дети, родившиеся в период "бэби-бума" (начавшегося в 1948 году), достигнут традиционного пенсионного возраста. Дело в том, что "бэби-бумеры" - первая в истории группа населения, представители которой в основной своей массе выбрали не физический, а интеллектуальный труд. По этой же причине они стали первой в истории группой населения, которая за 30-40 лет полноценного труда не утратила здоровья на тяжелой физической работе; в большинстве своем они вполне могут трудиться и дальше - их физическое и умственное состояние позволяет это.

Поэтому кардинальные нововведения в организации работы и вопросах занятости особенно необходимы в Европе и Японии. В США пока еще достаточно молодежи, так что радикальные изменения можно отложить до приблизительно 2010 года. И все же с большой вероятностью можно предсказать, что новые трудовые отношения появятся сначала именно в США, причем по уже упоминавшимся причинам: наиболее гибкий и наименее ограниченный рынок труда в сочетании с устойчивой традицией эксперимента как у работодателей, так и у работников.

Поэтому организации США, использующие наемный труд, - и отнюдь не одни только коммерческие предприятия, - должны как можно скорее приступить к внедрению новых трудовых отношений, при которых активная роль отводится пожилым работникам и, в особенности, пожилым работникам умственного труда. Организация, которая первой преуспеет в привлечении и удержании специалистов, перешагнувших традиционный пенсионный возраст, и которая сумеет добиться от них максимальной производительности, получит невероятное конкурентное преимущество. Так или иначе, сегодня стратегия любой организации должна базироваться на целом ряде новых представлений: в частности, что через 20-30 лет большой и к тому же постоянно увеличивающийся объем работ - включая исполнение жизненно важных для организации функций - будет выполняться сотрудниками, возраст которых превысит традиционный пенсионный; что эти сотрудники не будут ни "начальниками", ни "подчиненными", - просто не будут иметь никакого ранга; что эти сотрудники, прежде всего, вообще не будут "работниками" в привычном смысле этого слова и не будут работать полный рабочий день, как обычные служащие, которые ежедневно ходят на работу. 4. Конечный вывод состоит в том, что во всех развитых странах необходимо как можно скорее повысить производительность труда работников, как работающих полный рабочий день, так и занятых частично, и в особенности производительность работников умственного труда (более подробно об этом - в главе 5). В противном случае страна - и все ее организации - утратит свой потенциал и станет беднее.

Какие же выводы из всего вышесказанного могут сделать для себя отдельные компании в развитых странах? Для начала попробуем ответить на такой вопрос: будет ли устойчивый рост числа пожилых людей и дальше

создавать новые маркетинговые возможности и как долго? Во всех развитых странах пожилые люди представляют собой наиболее процветающую часть общества, причем их доход после выхода на пенсию почти всегда значительно выше, чем в предпенсионный период. Число пожилых людей будет расти. А их доход? Останется он столь же высоким или снизится? И будут ли пенсионеры тратить деньги так же охотно, как сегодня? И наконец, самый важный вопрос: будут ли они дальше хотеть оставаться "молодыми" и соответствующим образом распределять свои расходы? Ответы на эти вопросы в значительной степени формируют потребительский рынок развитых стран и вместе с ним - всю экономику.

Что означает для экономики в целом и отдельно взятых компаний сокращение численности молодых людей и особенно молодежи в возрасте до 18 лет, т.е. детей, подростков и юношества? Представляет ли собой этот процесс исключительно угрозу? Или он может в равной степени создать новые возможности для определенных отраслей?

Уменьшение количества детей в семьях можно рассматривать как исключительно благоприятную возможность для высшей школы - практически во всех странах. Правда, до настоящего времени Япония остается единственной страной, в которой понимают, что важнейшим элементом, обеспечивающим рост производительности труда в масштабах всей страны, является образование, начинающееся с самого юного возраста. Поэтому в этой стране учитель начальной школы играет действительно важную роль в становлении образовательного процесса, а государство обеспечивает ему соответствующие подготовку, отношение со стороны общества и оплату труда.

Для компаний, которые специализируются на производстве товаров для маленьких детей, резкое падение рождаемости также открывает новые маркетинговые возможности. Понятно, что чем меньше детей в семье, тем дороже - в любом смысле - каждый ребенок и тем больше денег тратят на него родители.

Это можно наблюдать на примере страны, которая рассматривает снижение рождаемости в качестве государственной задачи первостепенной важности. Речь идет о Китае. Китайская политика, ограничивающая число детей в семье одним ребенком, уже дала свои результаты в крупных городах, где большинство семей имеют по одному ребенку. Несмотря на бедность, эти семьи тратят на единственное чадо гораздо больше средств, чем тратили бы на троих-четверых. Сходную ситуацию можно наблюдать в Германии, да и в Италии. Даже в США в семьях среднего класса, где традиционно высокая рождаемость уже значительно снизилась, на одного-двоих детей тратится гораздо больше денег. Компания Mattel, выпускающая дорогие куклы Барби, вовремя поняла это, и именно этим объясняется ее успех на рынке. Снижение рождаемости несет с собой также гигантские политические и социальные последствия, о которых мы пока не имеем никакого представления. Но этот процесс неизбежно скажется на экономике и бизнесе - некоторые аспекты влияния сегодня уже изучаются, и кое-какие результаты исследований даже применяются на практике. Кроме того, любой вид подготовки сегодняшних ресурсов к возможностям, которые могут открыться в будущем, - а именно это, позволю себе напомнить, и называется стратегией, - должен начинаться с демографии, а точнее с рассмотрения проблемы падения рождаемости в развитых странах. Из всех современных процессов этот наиболее заметен, непредсказуем и абсолютно беспрецедентен.



## II. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДА

Распределение располагаемого дохода меняется так же кардинально, как и структура населения, но мало кто на это обращает внимание. А между тем изменение в распределении располагаемого дохода, вероятно, - и даже, пожалуй, наверняка, - будет играть в первом десятилетии XXI века не менее важную роль, чем изменения в демографической ситуации.

Коммерческие структуры и промышленность много внимания уделяют сегодня своему положению на рынке. Они постоянно отслеживают объемы продаж своих товаров и всегда могут сказать, увеличивается сбыт или уменьшается. Любой руководитель точно знает, находится его компания на подъеме или на спаде. Но практически ни одной из компаний не известен по-настоящему важный показатель, а именно - какую долю своего располагаемого дохода покупатели (будь то другие компании, государственные учреждения или конечный потребитель) тратят на товары и услуги данной компании. И уж тем более ни одна из компаний не знает, растет эта доля или уменьшается.

Доля располагаемого дохода - это фундамент всей экономической информации. Во-первых, из всей информации, необходимой бизнесу (подробности - в главе 4), именно эту проще всего получить. Эта информация - самая надежная база для разработки стратегии. Ибо, как правило, тенденции в распределении располагаемого дохода по определенным категориям товаров или услуг, однажды установившись, сохраняются в течение длительного времени. Они могут оставаться неизменными на протяжении целых экономических циклов.

Поэтому организация просто обязана знать о тенденциях в распределении располагаемого дохода. Это, пожалуй, самая важная тенденция из всех, которые необходимо учитывать в деятельности организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Не менее существенны изменения внутри тенденции, например, переход потребителей от одного вида товара или услуги к другому в рамках одной товарной категории. В первые десятилетия XXI века будут наблюдаться два явления - изменение в тенденции распределения располагаемого дохода и изменения в рамках этой тенденции. Но ни руководители компаний, ни экономисты не уделяют должного внимания распределению располагаемого дохода потребителей. Более того, мало кто вообще подозревает о наличии подобной информации.

Почти все экономисты и огромное большинство руководителей компаний считают, например, что гигантский экономический рост, наблюдавшийся в XX веке, был вызван экономическими факторами. А это не так. Наоборот, в развитых странах доля располагаемого дохода, направляемого на удовлетворение потребностей в экономической сфере, на протяжении всего столетия снижалась. В XX веке устойчивый рост наблюдался в четырех секторах: правительственные расходы, здравоохранение, образование, досуг.

В последней сфере наблюдалось такое стремительное увеличение производительности и объемов выпускаемой продукции, что оно вполне сопоставимо с тремя прочими вместе взятыми.

В 1900 году огромное большинство трудящихся в развитых странах работали больше 60 часов в неделю 51 неделю в год (с одним восьмидневным отпуском в год) при шестидневной рабочей неделе. К концу века большинство трудящихся работает меньше 40 часов в неделю (в Германии - 34-35 часов), не больше 47 недель в год (в США) при пятидневной рабочей неделе (с отпуском в 12 дней). Количество рабочего времени сократилось с 3000 часов в год до менее чем 1500 часов (в Германии) или до 1850 часов в год в самой "трудодобивой" из развитых стран - США.

Из всех четырех секторов роста XX века наибольшее влияние на распределение располагаемого дохода оказало правительство. Не потому, что это главный покупатель или потребитель товаров и услуг, скорее наоборот: за исключением военного времени даже самое большое правительство в развитых странах представляет собой довольно скромного потребителя. Но главную экономическую функцию правительства развитой страны составляет перераспределение 30-50% национального дохода страны. Следовательно, ничто иное не оказывает такого серьезного влияния на распределение долей национального дохода, как изменения в государственной политике.

Три остальных сектора роста - здравоохранение, образование, досуг - сами являются крупнейшими потребителями товаров и услуг, другими словами, материальных благ. Но ни один из них не обеспечивает материального (в смысле "экономического") удовлетворения.

Все эти четыре сектора не подчиняются правилам "свободного рынка" и экономическим законам спроса и предложения, не отличаются высокой ценовой чувствительностью, не подходят под стандартные экономические модели, а их поведение не соответствует экономическим теориям.

И, тем не менее, они составляют больше половины экономики развитых стран, даже самых "капиталистических".

Поэтому при разработке стратегии необходимо в первую очередь учитывать изменение тенденций в этих четырех секторах, потому что все четыре сектора почти наверняка претерпят серьезные изменения в ближайшие же десятилетия.

Можно ожидать, что традиционная функция правительства - сбор и перераспределение национального дохода - начнет ослабевать (хотя имеющиеся на данный момент факты не подтверждают этих ожиданий, по крайней мере в США и Великобритании). Правда, во всех развитых странах правительства, несмотря на всю

"приватизацию", быстро осваивают новый и очень мощный инструмент влияния (чтобы не сказать контроля) на распределение располагаемого дохода. Я говорю о новых регулятивных нормах, с помощью которых контролируются и выделяются экономические ресурсы для новых целей, например, на охрану окружающей среды. Поэтому при формулировании политики организация должна рассматривать действия правительства как первый фактор влияния на свою стратегию и стратегию всей индустрии.

Досуг относится скорее к "зрелым" отраслям, и можно ожидать сокращения производства товаров в этой области. В развитых странах процесс сокращения рабочей недели, похоже, исчерпал себя. Более того, налицо все признаки того, что количество рабочих часов в неделю скоро снова станет расти, особенно в США и Великобритании. Рынок досуга, вслед за рынком вооружения, самым быстрорастущим в XX веке, уже демонстрирует признаки сокращения: стремительно растет конкуренция за время потребителя, которым на рынке досуга выражается "покупательская способность"; резко снизился размер прибыли; практически исчезла дифференциация товаров (например, потребителю сегодня все равно, где смотреть фильм - в кинотеатре или у себя дома по видеоманитофону).

И здравоохранение, и образование будут оставаться крупнейшими "секторами роста" - демографическая ситуация служит гарантией этого. Но внутри обоих этих секторов произойдут существенные изменения. Например, в образовании, как уже говорилось, вместо обучения молодежи все шире будет распространяться непрерывное обучение специалистов, уже получивших высшее образование. Что же касается здравоохранения, то здесь (во всех развитых странах) ожидающие нас перемены, возможно, будут даже более радикальными, чем мы можем себе представить, и произойдут гораздо раньше.

Как все эти процессы в секторах роста XX столетия повлияют на формулирование стратегий XXI века, на основании которых будут работать вся индустрия и отдельные организации, будь то коммерческое предприятие, университет, больница или церковь?

Ответ на этот вопрос требует в первую очередь определения стадии, на которой находится данная отрасль - является ли она "растущей", "зрелой" или "угасающей". Растущая отрасль - это та, в которой спрос на продукцию (товары либо услуги) растет быстрее, чем национальный доход и/или численность населения. Отрасль, в которой спрос на ее товары или услуги растет с той же скоростью, что и национальный доход и/или численность населения, считается "зрелой". Наконец, отрасль, в которой спрос на товары или услуги растет медленнее, чем национальный доход и/или численность населения, является "угасающей", даже если абсолютные показатели ее продаж стабильно увеличиваются. Мировое производство легковых автомобилей, например, в течение последних 30-40 лет находится в состоянии угасания. Растущей эта отрасль была до 1960 года - даже, пожалуй, до 1970. Сегодня Европа и Япония стали полностью моторизованными. Общий объем продаж легковых автомобилей во всем мире продолжает увеличиваться, пусть и медленно. Но рост этот намного отстает от роста как национального дохода, так и численности населения.

Аналогичным образом, со времен Первой мировой войны - возможно, даже с 1900 года, - доля располагаемого дохода в развитых странах (а вместе с тем и во всей мировой экономике), расходуемая на разного рода потребительские товары, медленно снижалась со скоростью в полпроцента ежегодно, за исключением военных лет. Это происходило и с продовольственными товарами, и с сырьем для промышленных предприятий. Это означает, что с 1900 года цены на все потребительские товары имеют устойчивую тенденцию снижаться каждый год. И эта тенденция сохраняется.

Впрочем, зрелые, и угасающие отрасли могут возродиться и снова стать растущими.

Это может случиться с отраслями, которые производят средства транспортировки, например, локомотивы или оборудование для строительства железных дорог. В развитых странах существующая транспортная инфраструктура уже не в состоянии удовлетворить имеющийся спрос. В развивающихся странах и странах третьего мира состояние транспортных магистралей на десятки лет отстает от сегодняшних требований экономики и не соответствует количеству населения. Самый яркий пример в этой области - Китай. Может ли такое положение дел породить новый транспортный бум, аналогичный тому, который дал толчок экономическому росту в середине XIX века? Пока говорить об этом рано, однако тенденция налицо.

Ибо, повторюсь, мало найдется таких же важных для выработки стратегии явлений, представляющих как угрозу, так и возможности, каким выступает изменение тенденции в распределении располагаемого дохода. Для некоторых отраслей оно будет означать настоящий переворот.

## **СОВРЕМЕННЫЕ РАСТУЩИЕ ОТРАСЛИ**

Какие же из современных отраслей можно назвать растущими и что мы о них знаем?

Самой быстро растущей во всем мире и наиболее процветающей отраслью последней трети XX века является индустрия информации. То же самое можно сказать и об индустрии финансовых услуг - правда, речь идет о принципиально новых финансовых услугах. Я имею в виду предоставление состоятельному и стареющему сектору населения развитых стран индивидуальных финансовых услуг, которые помогают гарантировать высокий и стабильный доход после выхода на пенсию. Причиной возникновения этих финансовых услуг послужили изменения в демографической ситуации, о которых шла речь выше в этой главе. В развитых странах представители разбогатевшего среднего класса, в особенности те из них, которым не пришлось

зарабатывать себе на жизнь физическим трудом и которые работают в сфере услуг или заняты интеллектуальным трудом, по достижении возраста 45-50 лет осознают, что существующий уровень пенсионного обеспечения вряд ли устроит их, когда настанет пора расстаться с работой. Поэтому в этом возрасте будущие пенсионеры начинают искать возможности инвестировать свои средства таким образом, чтобы обеспечить себе финансовое благополучие на 30 лет вперед.

Новая растущая отрасль, индустрия финансовых услуг, существенно отличается от традиционной финансовой индустрии, выступающей в роли "корпоративного банкира", каковыми являются, например, J.P.Morgan, Citibank или Goldman Sachs. Новые инвесторы (будущие пенсионеры) больше всего озабочены не тем, чтобы "делать деньги" или совершать "выгодные сделки". Их главная задача - сохранить те небольшие сбережения, которыми они располагают, с тем, чтобы получить гарантированный доход после выхода на пенсию. Новые финансовые институты, которые это поняли - фонды взаимного страхования, пенсионные фонды и несколько (большей частью новых) брокерских компаний, - постоянно улучшают свое положение. Сначала они появились в США, затем в Великобритании, а в последнее время они распространились и в континентальной Европе и Японии. Однако большинство традиционных финансовых гигантов не понимает, что изменилось само понятие "финансовых услуг". Единственное, что они видят, это что в развитых странах на "финансовые услуги" теперь уходит большая - несравненно большая - доля располагаемого дохода. Поэтому они спешат расширить свой набор традиционных "корпоративных" услуг. При этом доля их обычных финансовых услуг - корпоративные ссуды или публичное предложение корпоративных ценных бумаг - не растет, а уменьшается, причем очень быстро. Дело в том, что эти услуги предлагаются, в первую очередь, на рынке крупных компаний. Но на протяжении последних 20 лет сектором роста во всех развитых странах, даже в Японии, стал бизнес средних размеров, а доля компаний-гигантов постоянно уменьшается. Компании же среднего размера, как правило, не входят в число потребителей традиционных "корпоративных" финансовых услуг.

Неудивительно, что традиционные финансовые гиганты чрезвычайно активно открывают сегодня свои филиалы во всех странах мира. По мере того как их традиционный корпоративный бизнес становится все менее прибыльным (частью из-за того, что сфера его применения постоянно сокращается, частью по причине ужесточения конкуренции за куски уменьшающегося "пирога", в результате чего размер прибыли снижается до крайнего предела) корпоративные банки-гиганты - американские, британские, японские, немецкие, французские, швейцарские - прибегают к "торговле за свой счет", т.е. к откровенной спекуляции, чтобы поддерживать свои чрезмерные накладные расходы. Однако, как известно из истории финансовых учреждений (начиная с деятельности семейства Медичи в Европе в XV веке), это всегда заканчивается одним и тем же - катастрофическими потерями. И именно эти потери, обусловленные неправильным представлением об индустрии финансовых услуг как о растущей отрасли, в значительной степени спровоцировали финансовый кризис, который начался в середине 90-х годов в Азии и угрожает захватить всю мировую экономику.

Несмотря на кризис, тенденция развития нового вида "розничных финансовых услуг" и увеличения числа новых инвесторов (будущих пенсионеров) будет, по-видимому, усиливаться и дальше. Во всяком случае, эта тенденция будет усиливаться до тех пор, пока развитые страны не адаптируют свои системы пенсионного обеспечения к новым демографическим реалиям, о которых я подробно говорил в начале главы. . А вот еще один пример - и еще один урок.

Всем известно, что крупнейшей из растущих отраслей является та, которую мы называем "информационной"; правильнее ее было бы называть "окном в Мир". Во всех развитых странах - и даже в совершенно неразвитых странах третьего мира - темпы роста этой отрасли гораздо выше, чем темпы роста национального дохода или численности населения. Когда мы говорим "информация", на ум приходят такие слова, как "электроника" и "компьютер". А между тем количество обычных печатных книг, издаваемых и продаваемых во всех развитых странах, на протяжении последних 30-40 лет увеличивается так же быстро, как и объемы продаж новой электронной техники (более подробно об этом речь пойдет в главе 4). Возможно, ведущие издательские компании мира растут не так быстро, как лидеры в производстве электроники вроде Intel или Microsoft в США или SAP в Германии, но все же быстрее, чем вся электронно-информационная отрасль в целом, и, безусловно, приносит более высокую прибыль. Обратите внимание: США стали самым крупным и быстро развивающимся рынком печатной продукции (книг), но ни один из американских книгоиздателей этого не заметил. В результате многие американские книгоиздательские компании перешли в руки неамериканцев (в числе крупнейших можно назвать Bertelsmann, Holtzbrinck и Murdoch). Эти компании уже доминируют на книжном рынке во всем мире и завоевывают рынки Японии и Европы столь же быстро, как и рынок США (даже в Китае, например, появились клубы книг издательства Bertelsmann).

Менеджмент индустрии, как в коммерческой, так и в некоммерческой сферах, должен быть различным в зависимости от стадии, на которой находится данная отрасль, т.е. от того, является ли она растущей, зрелой или угасающей. Менеджмент растущей индустрии, которая может рассчитывать на спрос на свои товары или услуги и развивается быстрее, чем экономика или численность населения, должен быть ориентирован на будущее. Руководству следует вести активную инновационную деятельность и смело идти на риск.

Менеджмент зрелой индустрии должен быть нацелен на завоевание ведущих позиций в нескольких (возможно, двух-трех) ключевых сферах и в особенности в сферах, где спрос можно удовлетворить по значительно более низкой цене за счет внедрения передовых технологий или достижения более высокого качества. Руководство должно быть максимально гибким и мобильным (под мобильностью в данном случае понимается способность к быстрому изменению). Зрелые индустрии переходят сегодня с одних способов удовлетворения потребностей на другие. Поэтому менеджмент в зрелой индустрии должен осуществляться с помощью союзов, разных видов партнерства и совместных предприятий, позволяющих быстро адаптироваться к изменению форм удовлетворения потребностей.

Один из примеров зрелой индустрии - фармацевтическая промышленность. Начиная с изобретения лекарственных сульфамидных препаратов и антибиотиков перед началом Второй мировой войны и до недавних времен это была крупнейшая из растущих индустрий. В 90-х годах она перешла в стадию зрелости. Это означает, что в скором будущем произойдет, вероятно, быстрый и кардинальный переход к новым способам удовлетворения старых потребностей, например от химических препаратов к медицинским технологиям, использующим достижения генетики, молекулярной биологии и медицинской электроники, или даже к методам "альтернативной медицины". В угасающей индустрии менеджмент должен осуществляться, прежде всего, на основании постоянного, систематического и целенаправленного снижения издержек производства при непрерывном улучшении качества товаров и обслуживания. Другими словами, менеджмент нужно ориентировать на укрепление положения компании в отрасли, а не на рост объемов производства, которого можно достигнуть разве что за счет снижения объемов производства конкурирующими компаниями. Ибо чем ближе угасающая индустрия к своему закату, тем труднее достичь сколько-нибудь значительной дифференциации товаров. Продукция в угасающей индустрии имеет тенденцию превращаться в "товары широкого потребления", как это происходит на наших глазах с легковыми автомобилями (за исключением - пока что - нескольких моделей повышенной комфортности).

В заключение надо сказать, что учреждения, коммерческие и некоммерческие, должны научиться базировать свою стратегию на знании тенденций распределения располагаемого дохода, они должны научиться приспосабливаться к этим тенденциям; в первую очередь это касается любых изменений в распределении доходов. Здесь необходима количественная информация и качественный анализ.

### III. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Джеймс Харрингтон (1611-1677), отец английской политической философии, из которой вышли Джон Локк (1632-1704), Дэвид Юм (1711-1776) и Эдмунд Бэрк (1729-1797), а также авторы сборника статей "Федералист", в своей книге "Республика Океания" утверждал, что "власть следует за собственностью". Он доказывал, что стремление английских сквайров получить часть собственности, которой прежде владела исключительно аристократия, послужило причиной Английской революции в 40-х годах XV века, свержения абсолютистского правительства и замены его парламентской системой новых собственников - мелкопоместных дворян.

На протяжении последних 50 лет из-за изменений в демографической ситуации во всех развитых странах происходило перераспределение собственности. Теперь мы наблюдаем результат этого процесса в виде перераспределения власти. Два явления - возникновение многочисленного (и, безусловно, богатого) класса работников интеллектуального труда и увеличение продолжительности жизни - привели к возникновению таких институтов, как пенсионные фонды и фонды взаимного страхования. Сегодня именно они стали в современном развитом обществе законными "владельцами" ключевого вида собственности - корпораций, находящихся в общественном владении.

Этот процесс начался в США (впервые он был описан в моей книге *The Unseen Revolution*, вышедшей в 1975 году и переизданной в 1993 году под названием *The Pension Fund Revolution*). В результате получилось так, что в США учреждения, представляющие будущих пенсионеров, владеют сегодня 40% всех американских зарегистрированных корпораций и более чем 60% крупных корпораций. Примерно такая же картина наблюдается в Великобритании. Будущие пенсионеры постепенно "прибирают к рукам" корпорации и во всех остальных развитых странах - Германии, Франции, Японии и т.д. При таком изменении владения собственностью неизбежны и изменения во власти.

Именно эта концепция лежит в основе ведущихся ныне в США дебатов об управлении корпорациями, которые сводятся в основном к спору относительно того, в чьих интересах должна осуществляться деятельность компаний. Эта концепция объясняет резкий сдвиг к доминированию "интересов вкладчиков". Аналогичные дискуссии начинаются и во "всех других развитых странах".

До сих пор нет ни одной страны, которая исходила бы из представления о том, что бизнес, в особенности крупный, должен работать главным образом - и даже исключительно - на индивидуальных вкладчиков. В США с 1920 года доминировала, хотя и неявно, теория, которая утверждала, что предпринимательская деятельность должна осуществляться исходя из баланса интересов - потребителей, работников, вкладчиков и т.д., что на деле означало, что бизнес работает "сам на себя". В Великобритании наблюдалось примерно такое же положение. В Японии, Германии и странах Скандинавии деятельность крупных предприятий рассматривалась - и рассматривается сегодня - как направленная, в первую очередь, на создание и поддержание социальной гармонии. На деле это означает, что предприятия должны работать в интересах работников физического труда.

Эти традиционные взгляды сегодня полностью устарели. Но и нарождающаяся американская теория о том, что бизнес должен работать исключительно в сиюминутных интересах вкладчиков, тоже не слишком убедительна и безусловно требует пересмотра.

Будущее экономическое положение огромного количества людей, причем людей, которые со всеми на то основаниями рассчитывают прожить очень и очень долго, все сильнее зависит от их экономических инвестиций, т.е. от инвестирования доходов, которые они получают как собственники. Поэтому значение, придаваемое эффективности деятельности компаний как элементу, который приносит наибольшую прибыль вкладчикам, в будущем будет только возрастать. Сегодняшние доходы, будь то зарплата или рыночные цены акций, не так важны для вкладчиков. Их больше интересуют прибыль, которую они получают через 20-30 лет. В то же самое время (и об этом пойдет отдельный разговор в главе 5, посвященной производительности работников умственного труда) компании должны будут прилагать все усилия для удовлетворения интересов своих высокообразованных специалистов. Как минимум бизнесу придется научиться ставить интересы работников интеллектуального труда достаточно высоко, чтобы суметь привлечь и удержать этих столь необходимых компаниям специалистов; в компаниях также необходимо создавать такие условия, чтобы специалисты работали с максимальной эффективностью.

В целом можно сказать, что сегодня типичная немецкая или японская компания трудится ради работника физического труда. Но исходя из вышесказанного, можно также предположить, что работник физического труда будет постепенно терять свое значение для компании - и одновременно с этим будет снижаться традиционное значение "социальной гармонии" как цели деятельности коммерческого предприятия, в особенности крупного.

Поэтому сегодняшние дебаты относительно управления корпорациями - не более чем пробный камень. Мы должны по-новому определить "эффективность" данного предприятия, в особенности крупного и находящегося в общественной собственности. Нам предстоит научиться уравнивать ближайшие задачи, а именно это имеется в виду, когда речь идет о "повышении биржевой стоимости акции", с долгосрочными целями выживания и процветания предприятия. Ведь мы имеем дело с совершенно новым явлением - новым

даже с чисто финансовой точки зрения: необходимостью для предприятия выжить на протяжении ближайших 30-40 лет, другими словами, до того времени, когда нынешние инвесторы достигнут пенсионного возраста. Это прекрасная цель, но пока достаточно утопическая. Средняя продолжительность жизни коммерческого предприятия, по крайней мере периода ее процветания, в прежние годы никогда не превышала 30 лет. Поэтому нам предстоит выработать новые концепции "эффективности" и "производительности" предприятия, научиться измерять эти показатели и т.д. Но в то же время эффективность и производительность не должны выражаться в финансовых показателях, иначе они не будут иметь смысла для работников умственного труда и не получат их поддержки. А эффективность в "нефинансовом" смысле этого слова - это потребительская ценность.

Следовательно, все организации должны решить, что означает для них эффективность и производительность. Определение этих понятий должно быть очевидным и простым. Пока таких определений нет. А между тем стратегия в будущем будет базироваться именно на новом определении производительности.

#### IV. ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры индустрии, в какой части мира они бы ни находились.

Вывод один: невозможно дальше строить предпринимательскую деятельность и экономическое развитие страны на использовании дешевого труда. Как бы мало компании ни тратили на зарплату своему персоналу, они - за исключением самых маленьких и самых бедных, например местных ресторанов, - вряд ли смогут выжить (не говоря уже о процветании), если не достигнут в ближайшее время уровня производительности лидеров индустрии, в какой части света те ни находились бы. Особенно это касается промышленности. Ибо в большинстве промышленных отраслей развитого мира затраты на оплату ручного труда постоянно снижаются, достигнув уже уровня одной восьмой себестоимости товара (а то и меньше). Низкая производительность труда угрожает существованию компании. А низкие затраты на рабочую силу уже не обеспечивают ценового преимущества, компенсирующего низкую производительность труда.

Это также означает (и об этом тоже говорилось в главе 1), что модель экономического развития XX века - модель, впервые предложенная в Японии в 1955 году и впоследствии успешно скопированная Южной Кореей и Таиландом, - больше не работает. Сегодня в развивающихся странах наблюдается избыточное количество молодых людей, пригодных только к неквалифицированному физическому труду. Однако уже сегодня эти страны должны строить свой экономический рост на лидерстве в области технологий (как это делали США и Германия во второй половине XIX века) и на высокой производительности труда. Причем производительность должна быть не просто высокой, т.е. не уступающей уровню производительности в странах, лидирующих в данной индустрии, но самой высокой; только в этом случае страна может со временем стать мировым лидером в тех или иных отраслях.

То же самое можно сказать и по поводу инженерно-технической деятельности, маркетинга, финансовой сферы, инновационной деятельности, т.е. обо всем менеджменте в целом. Производительность труда, если она не достигает высших мировых стандартов, тормозит развитие предприятия, даже при условии минимизации издержек производства и существенных производственных субсидий. Политика протекционизма больше не защищает отечественных производителей, даже при установлении высоких таможенных пошлин и максимальном снижении квоты на импорт.

И тем не менее, в ближайшие несколько десятилетий мы, видимо, станем свидетелями настоящей волны протекционизма во всех странах мира. Ибо первой реакцией на беспокойную среду бывает попытка выстроить стену, которая защитила бы собственный уютный садик от гуляющего повсюду холодного ветра. Но эти стены не смогут защитить организации - в особенности коммерческие, - если те не достигают уровня мировых стандартов. Эти стены только делают их более уязвимыми. Лучшим тому подтверждением служит пример Мексики, которая на протяжении 50 лет, начиная с 1929 года, вела целенаправленную политику создания такой внутренней экономики, которая не зависела бы от остального мира. Эта политика предполагала не только создание экономических барьеров, защищающих мексиканскую экономику от иностранных конкурентов, но и - в этом пример Мексики абсолютно уникален для XX века - практически запретила мексиканским компаниям экспортировать свою продукцию. Эта попытка создать современную и при этом чисто мексиканскую экономику полностью провалилась. В результате зависимость Мексики от импорта как продовольственных, так и промышленных товаров постоянно возрастает. Ведь в конце концов страна была вынуждена открыть свой рынок для внешнего мира, поскольку оказалась просто не в состоянии платить за необходимые импортные товары. После этого выяснилось, что очень многие отрасли промышленности абсолютно не в состоянии выжить в новых условиях. Точно так же и Япония пыталась защитить от иностранцев как можно большую часть своих компаний и отраслей, создав несколько чрезвычайно высококонкурентных индустрий, работающих на экспорт, а затем предоставляя этим индустриям субсидии на чрезвычайно выгодных условиях или вовсе даром. Такой подход обеспечивал компаниям громадное конкурентное преимущество. Эта политика также провалилась. Нынешний (1999 года) кризис в Японии в огромной степени обусловлен неудавшейся попыткой сделать многочисленные японские компании и индустрии (в особенности финансовые) конкурентоспособными на мировом рынке.

Итак, стратегия вынуждена считаться с новым принципом. Любая организация - и не только коммерческая - должна равняться на стандарты, достигнутые мировыми лидерами данной индустрии в любой стране мира.

## V. РАСТУЩЕЕ НЕСООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ И ПОЛИТИЧЕСКИМИ РЕАЛИЯМИ

Последний фактор, который должен учитываться при выработке стратегии в период мировых структурных изменений и неопределенности, - это растущее несоответствие между экономическими и политическими реалиями.

Мировая экономика становится все более глобальной. Национальные границы становятся лишь препятствиями и создают дополнительные расходы. Как уже говорилось в главе 1, коммерческие предприятия, а равно и многие другие учреждения, больше не могут ограничивать масштабы своей деятельности национальной экономикой и национальными границами. Их масштабы должны соответствовать деятельности соответствующих отраслей и компаний во всем мире.

Но в то же время политические границы вовсе не собираются исчезать. Более того, весьма сомнительно, чтобы даже такие новые региональные экономические объединения, как Европейское экономическое сообщество, NAFTA (Североамериканское соглашение о свободной торговле, заключенное в 1994 году между США, Канадой и Мексикой) или Mercosur (в будущем - Общий рынок стран Южной Америки (Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая)), ослабили политические границы, не говоря уже об их полной отмене.

С 1918 года не прекращаются разговоры о "конце суверенитетов". Но пока не изобретено ничего, что могло бы заменить национальное правительство и национальный суверенитет в политической сфере. Более того, начиная с 1914 года постоянно наблюдается тенденция к усилению раздробленности. Уходят в прошлое империи, которые политически объединяли огромные территории. Это произошло с Австро-Венгрией и Османской империей, с Британской империей, Францией и Нидерландами, с Португалией и Бельгией, с царской и коммунистической Россией. Одновременно возрастает экономическая жизнеспособность мелких политических союзов, потому что деньги и информация становятся "транснациональными" (на деле это означает, что они просто не имеют никакой национальности). Начиная с 1950 года одно за другим появляются государства, каждое со своим правительством, вооруженными силами, дипломатической службой, налоговой и финансово-бюджетной политикой и т.д. Пока нет никаких признаков возникновения каких бы то ни было глобальных учреждений, даже в экономической сфере, - например, некоего Центрального банка, который взялся бы контролировать стихийные денежные потоки во всем мире, не говоря уже о глобальных учреждениях, которые координировали бы во всем мире налоговую и кредитно-денежную политику.

Даже в рамках транснациональных экономических сообществ национальная политика все еще берет верх над экономической рациональностью. Вот пример из деятельности ЕЭС: некая транснациональная компания не смогла (по политическим причинам) закрыть абсолютно убыточное предприятие в Бельгии и передать его заказы французскому предприятию, принадлежащему этой же компании и расположенному всего в тридцати милях от бельгийского завода, но на территории Франции.

На деле мы имеем дело с тремя взаимовлияющими факторами. Существует подлинно глобальная экономика, в которой свободно циркулируют деньги и информация. Есть региональные экономики, в рамках которых свободно циркулируют товары и где сведены к минимуму, хотя и не устранены полностью, все ограничения на перемещение услуг и рабочей силы. И налицо рост национальной и локальной обособленности, которая обусловлена экономически, но прежде всего - политически. Все три фактора быстро набирают вес. Так что у бизнеса - и у всех прочих учреждений, например университетов, - просто нет выбора. Приходится существовать и работать с учетом всех трех факторов одновременно. Это та реальность, на базе которой должна формироваться стратегия. Но никто из менеджеров пока не знает, что эта реальность означает на деле. Весь менеджмент пока еще движется на ощупь.

Многие - пожалуй, даже большинство, - крупные многонациональные компании в сфере производства, финансов, страхового бизнеса превратились в единые "всемирные организации", для которых не существует национальных границ. Например, компании по финансовому обслуживанию предоставляют совершенно одинаковые услуги во всем мире, будь то Испания или Гонконг. Каждый вид деятельности полностью отделен от других видов деятельности той же компании в тех же Испании или Гонконге, например, обслуживание аренды от валютных операций. Но сегодня компании, одна за другой, начинают осознавать, что для местного правительства, профсоюза и любого другого политического учреждения "всемирная организация" - это пустые слова. Для них Испания или Гонконг суть единственная осмысленная реальность, и поэтому испанский или гонконгский филиалы компании - единственные организации, которые они принимают и понимают и с которыми согласны иметь дело. Ни одной из известных мне компаний не удалось еще определить заранее, какое ее решение или действие будет воспринято как исходящее от "всемирной организации", а какое - как "национальное". Тем более никогда не удастся определить, как надо принимать решения и действовать, чтобы соответствовать обеим реальностям - экономической реальности транснационального бизнеса и политической реальности испанского или гонконгского "суверенитета".

Но некоторые выводы уже ясны. Во-первых, ясно, чего не делать, - например, избегать взяток, потому что это попытка подчинить экономические решения местной политической конъюнктуре. Поскольку политические структуры теряют экономические рычаги воздействия, у них все чаще возникает искушение предлагать весьма изощренные виды взяток - освобождение от налогов, например, или "государственное



содействие", выражающееся в введении специальных таможенных тарифов, или гарантия монопольного положения, или разные виды субсидий и т.д. Типичный пример - щедрые субсидии, предоставляемые европейским и японским автомобильным компаниям некоторыми юго-восточными штатами США с намерением склонить компании к размещению их новых заводов в этих штатах. Таких примеров можно привести сотни, если не тысячи.

Немало и примеров похуже. У европейских и японских автомобильных компаний, по крайней мере, есть веские экономические причины строить свои заводы в США (или им кажется, что есть). Во многих других случаях - например, в случае подкупа со стороны маленькой страны, - взятка является единственной причиной, заставляющей компанию начинать работу в данной стране или помогать своей местной компании в случае возникновения затруднений. Несложно предсказать, однако, что решение, принятое с помощью взятки, а не под влиянием экономической реальности, грозит неминуемой катастрофой.

Именно это и случилось, например, со всеми машиностроительными заводами, открытыми одной американской компанией в 60-70-е годы в небольшой латиноамериканской стране. Американская компания пошла на это, потому что правительство латиноамериканской страны пообещало предоставить компании монополию на национальном рынке.

"Бесплатный сыр только в мышеловке", - гласит известное изречение. Первое правило менеджмента компании, которая работает в условиях несовпадения между экономической и политической реальностями, гласит: не делать ничего, что противоречило бы экономической реальности. Первый вопрос, который следует задать себе в таких условиях, звучит так: "Если бы мы не получили взятку, то стали бы делать то-то и то-то в рамках стратегии нашей компании?" Если ответом служит твердое "Нет", то не делайте этого, как бы соблазнительно ни выглядела предлагаемая взятка. Потому что в результате вы получите убыточное предприятие. Но даже если ответ положителен, все равно почти всегда мудрее отказаться от сомнительного предложения. Опыт многочисленных компаний, а его, поверьте, предостаточно, показывает, что в конечном счете за взятку приходится платить, причем по самой высокой цене.

С этим принципом связан и еще один, начинающийся с частицы "не". Не расширять масштаб деятельности и не переходить на глобальный уровень, присоединяясь к деятельности другой компании, - особенно когда присоединение происходит не в результате приобретения, - если это не укладывается в теорию бизнеса компании и в ее стратегию.

В различных регионах и различных странах разные товары и/или услуги ведут себя по-разному. Во Франции компания Coca-Cola, например, гораздо лучше продает фруктовые соки, чем свой фирменный газированный напиток. В Японии один из самых популярных товаров производства Coca-Cola - кофе из автомата. Но и фруктовые соки, и кофе укладываются в теорию бизнеса и стратегию компании Coca-Cola. Физически эти напитки не имеют ничего общего с фирменным напитком Coca-Cola. Но во всех остальных аспектах, в частности как вид бизнеса, они совершенно одинаковы.

А теперь повторим то, что уже говорилось в этой главе. Стратегия позволяет компании целенаправленно искать и использовать в своих интересах благоприятные возможности. Если то, что на первый взгляд кажется благоприятной возможностью, не способствует достижению стратегических целей организации, то это нельзя считать возможностью. Пытаясь ее реализовать, вы только зря растратите силы. Даже если такая возможность согласуется - или кажется, что согласуется, - с какими-то национальными, т.е. политическими реалиями, то все равно это напрасная трата сил и средств, и от этого надо отказаться. Иначе рано или поздно это кончится крахом. Ориентироваться следует только на экономические реалии.

Мы много сказали о том, чего не делать. А теперь поговорим о том, что делать.

Компании в разных частях света все реже будут расширять свою деятельность на оснований слияний и приобретений; редко даже будут начинать новый бизнес в чужих странах. Все чаще компаниям придется использовать союзы, партнерские отношения, совместные предприятия и прочие формы сотрудничества с организациями, имеющими иную политическую окраску. Другими словами, им придется опираться на экономические структуры, а не на юридические, следовательно, и не на политические.

Существует много других причин (некоторые из них обсуждались выше), объясняющих, почему впредь залогом роста будет партнерство разных типов, а не прямое владение и не принуждение и контроль. Поэтому для компаний очень важно научиться работать одновременно в двух измерениях - в системе глобальной мировой экономики и разобщенного мира политики. В такой ситуации партнерство, безусловно, - лучший вариант. Разумеется, и здесь не обойтись без проблем. Зато вероятность конфликта между экономической и юридической составляющими значительно снижается, когда экономическое объединение не является политическим, а представляет собой вид партнерства (союз, совместное предприятие), т.е. вид взаимоотношений, при котором политическая и юридическая составляющие могут быть отделены от экономической реальности.

Конечный вывод: всем компаниям придется научиться управлять своими валютными запасами. Каждая компания, даже действующая только на локальном уровне, сегодня является частью мировой экономики. Следовательно, она подвергается риску колебаний валютного курса, даже если не продает и не покупает продукцию за пределами страны.

Даже провинциальные и работающие исключительно на местном уровне мексиканские компании сильно

пострадали несколько лет назад от внезапного падения мексиканского песо. Даже абсолютно локальные индонезийские компании понесли убытки от обвала индонезийской валюты в 1998 году.

Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен "виртуальными деньгами", т.е. такими, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных "портфельных" инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих "портфельных инвестиций", не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым нет и не может быть рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его "в свободное плавание". Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства - и в первую очередь американское - все вместе ополчились на эту новую "свободу", валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро - это уже слишком.

Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока еще мало кто это умеет).

Новые реалии, которые обсуждались в этой главе, сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии, если вообще рассматривались. Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у нее не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия - если не годы. Если организация не сможет достойно "встретить" эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим.

### **Глава 3. Лидер перемен**

Введение. Перемены неуправляемы

I. Основные принципы политики перемен

Политика, создающая будущее

Организованная ликвидация

Плановое совершенствование

Использование успеха

II. Инициирование перемен

Окна возможностей

Чего следует избегать

III. Пилотный проект

Два бюджета лидера перемен

IV. Перемены и стабильность

V. Строительство будущего

### **Глава 3. ЛИДЕР ПЕРЕМЕН**

#### **ВВЕДЕНИЕ. ПЕРЕМЕНЫ НЕУПРАВЛЯЕМЫ**

Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать.

Давно уже ничего не слышно о "преодолении сопротивления переменам", а ведь всего лишь несколько десятилетий назад это была одна из самых популярных тем; ей посвящались книги и семинары по менеджменту. Сегодня все смирились с "неизбежностью перемен". Это наводит на мысль о том, что перемены перешли в ту же категорию, что смерть и налоги: лучше встретиться с ними попозже, а еще лучше - не встречаться никогда.

Но для периода потрясений, который мы сейчас переживаем, перемены - это норма. Безусловно, перемены сопряжены с потерями и риском и к тому же требуют огромного труда. Но если организация, неважно какая - коммерческое предприятие, университет, больница или любая другая, - не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен - те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности.

Поэтому центральная задача менеджмента в XXI веке заключается в том, чтобы превратить в лидеров перемен как можно больше организаций. Лидер перемен рассматривает каждое изменение как новую благоприятную возможность. Лидер перемен целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации. Для этого требуется следующее.

1. Политика, направленная на создание будущего.

2. Методика поиска и прогнозирования изменений.

3. Стратегия внедрения изменений как во внутренней, так и во внешней деятельности организации.

4. Политика, позволяющая уравновесить изменения и стабильность.

Именно этим четырем особенностям, отличающим лидера перемен, и посвящается данная глава.

#### **I. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ ПЕРЕМЕН**

Сегодня много говорят об "инновационной деятельности". Но повышение уровня восприимчивости организации к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в организационной структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь внимание. Ибо подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей.

##### **ПОЛИТИКА, СОЗДАЮЩАЯ БУДУЩЕЕ**

Для того чтобы стать лидером перемен, необходимо выработать политику, которая заставляет настоящее работать на будущее.

Первый принцип такой политики, фундамент для всех остальных, можно сформулировать следующим образом: надо перестать жить вчерашним днем. Задача номер один - высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности. Нельзя создать завтрашний день, не избавившись от вчерашнего. Сохранение того, что уходит безвозвратно, требует огромного расхода сил и времени. На поддержание

технологий и производств вчерашнего дня организации тратят свои самые редкие и ценные ресурсы, и, в первую очередь, силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников, причем всегда безрезультатно. Ибо любое новое начинание - не говоря уже о начинании абсолютно уникальном, всегда сопряжено с непредвиденными трудностями и должно проводиться под руководством лучших специалистов. Но специалисты, которые заняты борьбой за сохранение вчерашнего дня, не могут создавать день завтрашний.

Поэтому второй принцип политики перемен на уровне реализации выражается в плановой, организованной ликвидации.

#### ОРГАНИЗОВАННАЯ ЛИКВИДАЦИЯ

Лидер перемен регулярно проверяет на жизнеспособность каждый товар, услугу, процесс, рынок, канал распространения, каждого потребителя и форму конечного использования. Цель проверки - получить взвешенный и объективный ответ на вопрос: "Если бы мы еще не начали производство этого товара (использование этого процесса, освоение этого рынка и т.д.), то стали бы мы его производить (использовать, осваивать и т.д.), учитывая информацию, которой располагаем сейчас?" При получении отрицательного ответа не стоит пугаться и говорить: "Давайте подумаем еще раз". Следует немедленно переходить к вопросу: "Что делать?" Предприятие обречено на перемены. Оно обречено на действия. Полная ликвидация абсолютно оправдана в трех случаях. Ликвидация правомерна, если жизнеспособность товара (услуги, рынка или процесса) характеризуется фразой: "несколько лет еще наверняка продержится". Потому что так говорят только об "угасающем", т.е. находящемся на последней стадии своего жизненного цикла, товаре (услуге или процессе), который всегда требует максимума внимания и самых больших расходов. Угасающий товар связывает по рукам и ногам самых способных и опытных специалистов. При этом "время жизни", оставшееся старому товару (услуге, рынку или процессу), чаще всего преувеличивается. Обычно речь идет уже не об "умирающем", а о покойнике. У врачей есть поговорка: "Самое трудное, дорогостоящее и бесполезное занятие - борьба за предохранение трупа от разложения".

Второй случай, когда товар (услуга, рынок или процесс) нужно немедленно ликвидировать: если единственный аргумент в пользу его сохранения формулируется как "все равно мы на него уже ничего не тратим" (т.е. затраты, связанные с налаживанием его производства, компания уже вернула). Обращение с активами как с полностью амортизированными отражается во внешнем бухучете и больше нигде. Для управленческого бухучета не существует "ничего нестоящих активов", существуют только необратимые издержки - экономический термин, которым обозначаются здания и другие вложения в основной капитал. Вопрос: "Во сколько нам это обходится?" - не профессионален. Профессионал ставит вопрос по-другому: "Что это нам дает?" Активы, которые больше ничего не дают, кроме графы учета, другими словами, активы, единственное преимущество которых заключается в том, что они ничего не стоят, вовсе не являются активами. Это необратимые издержки.

Третий - и наиболее важный - случай, когда ликвидация правомерна: наличие старого и "умирающего" товара (услуги, рынка или процесса), ради сохранения которого тормозится или вовсе остается без внимания развитие нового и перспективного товара (услуги, рынка или процесса).

Вот один из наиболее ярких примеров того, чего никогда не следует делать. Речь идет о крупнейшем американском производителе автомобилей, General Motors, и о Профсоюзе рабочих автопромышленности, ПРА (United Automobile Workers-Union), крупнейшем объединении работников заводов General Motors, а также о том, как их общими усилиями будущее было принесено в жертву прошлому.

Каждый житель США знает, что с середины 70-х до середины 80-х, всего за десять лет, японские автомобилестроители увеличили свою долю на американском рынке легковых автомобилей на 30%. Но мало кому известно, что Ford и Chrysler - две не слишком крупные автомобилестроительные компании США - от этого ничуть не пострадали, а наоборот, тоже увеличили свои доли рынка. Треть своей доли рынка японцы получили за счет уменьшения доли рынка немецкой компании Volkswagen (в 70-е она владела 10% автомобильного рынка США), а еще две трети - целых 20% - японцам практически подарила компания General Motors, сократив собственную долю рынка с 50 до 30%.

На протяжении 15 лет General Motors только тем и занималась, что манипулировала с ценами и скидками, не достигая особо впечатляющих результатов.

Наконец, в конце 80-х годов компания решила перейти в активное наступление, представив на рынок новый автомобиль Saturn, который, по сути, представлял собой просто чуть более дорогостоящий вариант японских машин - по дизайну, организации производства, маркетингу, системе обслуживания и стилю трудовых отношений. General Motors отлично подготовила выход нового автомобиля на рынок. Saturn был просто обречен на успех, поскольку в США многие давно мечтали об отечественном автомобиле нового типа. Но очень скоро всем стало ясно, что Saturn не сможет составить конкуренцию японским автомобилям, потому что все доходы от его продажи шли на поддержание Oldsmobile и Buick, угасающих, чтобы не сказать "умирающих", марок General Motors. А потом General Motors - при активном участии ПРА - принялась просто душить Saturn. На его развитие не давали денег, потому что деньги требовались на бессмысленные попытки "модернизировать" заводы, производящие Oldsmobile и Buick. Руководство не выделяло денег на разработку новых моделей Saturn, потому что, опять же, деньги шли на переоборудование Oldsmobile и Buick. А ПРА

взялся за уничтожение новых и перспективных трудовых отношений, сложившихся на заводах Saturn, боясь, что пример Saturn в создании партнерских отношений между руководством и рабочими может распространиться и на другие предприятия General Motors.

Ни Oldsmobile, ни Buick не выиграли от этого. Обе марки по-прежнему теряют популярность. Saturn почти уничтожен. А дела General Motors и ПРА по-прежнему идут все хуже.

Как должна проводиться ликвидация? Она может принимать разные формы.

В случае с General Motors, например, можно было пойти таким путем: во-первых, ликвидировать ("убить") угасающую старую торговую марку Oldsmobile и, во-вторых, максимально эффективно использовать успех новой марки Saturn, передать на ее развитие все ресурсы и специалистов с тем, чтобы в дальнейшем преобразовать это подразделение в независимую компанию, свободную от агрессивной конкуренции со стороны старых торговых марок General Motors и от старых потребителей компании.

Второй вариант заключается в том, чтобы делать примерно то же самое, но по-другому.

Вот пример: каждый книгоиздатель знает, что значительную часть его дохода от продаж (около 60%) и практически всю прибыль дает продажа книг, изданных раньше, год-два назад. Но ни один книгоиздатель никогда не вкладывает ресурсы в продвижение и продажу этой литературы. Все его усилия сосредоточены на работе с новыми книгами. Одна из крупных издательских компаний много лет потратила на то, чтобы заставить своих продавцов активно торговать книгами предыдущих изданий, но безуспешно; при этом компания не могла себе позволить тратить деньги на их продвижение. Тогда один из членов совета директоров поставил вопрос так: "Если бы мы только начинали работать с книгами предыдущих изданий, то стали бы мы продавать их по такой же системе, как сейчас?" И когда в ответ прозвучало единогласное "Нет", задал следующий вопрос: "Что же делать?" В результате компанию реорганизовали и разделили на два подразделения: первое стало заниматься закупкой, редактированием, изданием, продвижением и продажей новых книг (изданных в текущем году), а второе - продвижением и продажей книг предыдущих изданий. За два года объем продаж "старых" книг увеличился почти в три раза, а прибыль компании удвоилась.

Итак, первый вопрос, который должен регулярно задавать себе лидер перемен: что уже пора ликвидировать? Не менее важен и второй вопрос: как должна проходить ликвидация? Это очень трудный вопрос. Поэтому любой ответ на него обязательно стоит протестировать в небольших масштабах, т.е. опробовать с помощью пилотного проекта (подробности дальше в этой главе).

В период быстрых изменений ответы на вопрос "Как?" устаревают быстрее, нежели ответы на вопрос "Что?" Поэтому вопрос: "Если бы мы только начинали это делать, то стали бы мы делать это так, как делаем сегодня, зная то, что знаем сейчас?" - лидер перемен должен задавать о каждом товаре, услуге, рынке или процессе. Этот вопрос должен регулярно звучать не только по поводу угасающих товаров, услуг, рынков и процессов, но и по поводу преуспевающих.

Это относится ко всем сферам деятельности предприятия. Но особое внимание необходимо уделять той области, которой большинство предприятий пренебрегает (чтобы не сказать "игнорирует"), а именно - к распространителям и каналам распространения. Во время стремительных перемен распространители и каналы распространения обычно изменяются быстрее всех. Кстати, именно распространители и каналы распространения в самой большой степени оказались подвержены влиянию "Информационной революции". Термины "распространители" и "каналы распространения" - это, конечно, термины бизнеса. Тем не менее "распространители" есть у каждого учреждения. И они же являются первыми "потребителями" данного учреждения.

Вот пример из некоммерческой сферы.

Консультант по поступлению в высшие учебные учреждения - это "канал распространения", с помощью которого американские университеты и колледжи традиционно находят перспективных абитуриентов. Но сегодня потенциальные студенты и их родители все чаще ищут информацию о колледжах и университетах в многочисленных журналах и книгах, посвященных образованию и образовательным учреждениям.

Несколько крупных американских университетов значительно повысили количество своих абитуриентов и уровень их подготовки, направив усилия на эти новые каналы распространения, не сокращая при этом усилий по "продаже" через консультантов по поступлению в высшие учебные учреждения.

Аналогичным образом, система НМО (см. главу 1) все чаще становится "каналом распространения" для больниц, а ведь всего лишь десять лет назад единственным каналом распространения был личный врач пациента. Поэтому больницы все чаще и теснее работают с НМО, стремясь привлечь и врачей, и пациентов.

До сих пор мы ограничивались отвлеченными рассуждениями о влиянии, которое Internet может оказать на сферу распространения. А между тем это влияние уже сегодня вполне ощутимо. Вот что происходит сейчас на американском автомобильном рынке.

Давно известно, что, когда семья решает приобрести машину, жена принимает решение о том, какую машину не покупать. Таким образом, решение о покупке принимается женой. Но женщины, как тоже давно известно, не любят общаться с дилерами. Поэтому, когда семейная пара приходит в автосалон, в роли покупателя выступает супруг, даже если решение о покупке уже принято и принято женой. Internet

позволяет женщине самой сделать покупку - и дилер уже не нужен.

Следовательно, перед автомобильной индустрией стоит задача: превратить Internet в свой канал распространения - как стало известно, General Motors уже работает в этом направлении. Но означает ли это, что автомобильная промышленность должна отказаться от традиционной системы сбыта через дилеров? Вопросы что ликвидировать и как ликвидировать нужно задавать систематически, на основе заранее составленного расписания. Иначе они будут постоянно "откладываться", ибо с ними никогда не связывается "популярная" политика. Вот пример удачной организации плановой ликвидации. В одной очень крупной компании, специализирующейся на предоставлении маркетинговых услуг в развитых странах, обсуждению вопросов ликвидации отводится первая половина первого понедельника каждого месяца. Совещания по поводу ликвидации проводятся на всех уровнях управления, начиная с топ-менеджмента и заканчивая диспетчерами. На каждом из этих совещаний рассматривается только одна из сфер деятельности компании: например, в первый понедельник первого месяца поочередно рассматриваются услуги, предоставляемые компанией; в первый понедельник второго месяца - регионы, в которых работает компания; в первый понедельник третьего месяца - организационные вопросы предоставления услуг и т.д. В течение года компания, таким образом, полностью обследует свою работу, включая кадровую политику. На протяжении года обычно принимается три-четыре важных решения о том, что можно изменить в услугах компании, и одно-два решения о том, как это сделать. Кроме того, на протяжении года в результате этих совещаний предлагается от трех до пяти новых идей. Решения об изменении чего бы то ни было - будь то ликвидация услуги, или ликвидация прежнего способа выполнения некоей работы, или решение о внедрении некоего нового предложения, - ежемесячно сообщаются всему руководящему составу. Дважды в год менеджеры всех уровней отчитываются о том, что сделано для выполнения этих решений, какие действия предприняты и какие результаты получены.

С тех пор, как эта компания впервые прибегла к политике организованной ликвидации восемь или девять лет назад, она увеличила свой капитал в четыре раза (с учетом инфляции). Как минимум половину своих достижений она приписывает политике организованной ликвидации.

#### ПЛАНОВОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Следующий принцип политики перемен: плановое, организованное улучшение (которое японцы называют "кайзен").

Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации. Совершенствование должно проводиться в соответствии с запланированным годовым процентным показателем: в большинстве направлений деятельности, как показывает опыт японцев, реальным и оптимальным является ежегодное улучшение на 3%.

Однако непрерывное совершенствование требует принципиального решения по одному важному вопросу: что означает "эффективность" в данной области производства? Если необходимо повысить эффективность, а именно в этом, конечно, и состоит цель непрерывного улучшения, сначала следует четко определить, что скрывается за этим термином.

Если рассматривать в качестве примера производство комплексных и сложных товаров, при изготовлении которых велик процент брака, то снижение процента брака конечной продукции с 40 до 35%, очевидно, существенно повысит эффективность. В данном случае оно означает повышение качества. Но в большинстве других отраслей ответ получить гораздо сложнее. Что такое "качество" товара? Что под этим подразумевает производитель, а что - потребитель? В сфере обслуживания определение эффективности получить еще труднее.

Вот еще один пример.

Один крупный коммерческий банк считал, что повышение эффективности заключается в расширении товарной номенклатуры и решил внедрить в филиалах новые и более "передовые" финансовые услуги, в частности продажу облигаций государственного займа и консультирование по погашению задолженности. Банк затратил немало времени и средств на определение спектра услуг, в которых более всего нуждаются потребители, на разработку методики их предоставления и на подготовку персонала. Но после того, как филиалы банка приступили к оказанию новых услуг, число клиентов неожиданно стало уменьшаться. Только тогда руководство осознало, что эффективность работы банка с точки зрения потребителей измеряется тем временем, которое клиенту приходится проводить в очереди для осуществления обычных банковских процедур. С точки зрения клиента, чем меньше очередь, тем выше эффективность. Дополнительные "товары" в виде новых услуг - это прекрасно, считают клиенты, но ими мало кто пользуется.

Тогда банк принял решение усовершенствование предоставления стандартных услуг, которые не требуют ни высокого уровня подготовки, ни большого количества времени. Для этого провели специальную работу с кассирами, а новые финансовые услуги передали специальной группе служащих. Им выделили отдельные столы, рядом с которыми были установлены информационные щиты, рекламирующие эти новые услуги. После этого показатели снова резко пошли вверх, причем как в традиционном наборе услуг, так и в новых видах. Но из-за того, что не было проведено предварительного испытания - не было пилотного проекта, в

ходе которого нововведения были бы опробованы на одном-двух филиалах, - банк потерял почти два года и солидную сумму денег.

Непрерывные улучшения в любой области в конечном счете преобразуют всю систему работы, вызывают появление новых товаров, новых услуг, новых процессов и новых видов бизнеса. В конечном счете, непрерывное совершенствование вызывает фундаментальные изменения.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УСПЕХА

Следующий принцип политики перемен заключается в том, что успех надо использовать.

Прошло всего лишь 70 или 80 лет с тех пор, как был изобретен "ежемесячный отчет". Со временем он прочно вошел в деловую практику коммерческих организаций и распространился сегодня практически повсеместно. Почти всегда на первой странице этого отчета указаны отрасли, в которых показатели оказались ниже запланированных, или отрасли, в которых расходы превысили заложенные в бюджет. Главная тема ежемесячного отчета - проблемы. На ежемесячных совещаниях, которые тоже стали стандартной практикой почти во всех коммерческих организациях (и, разумеется, не только в коммерческих), обсуждается именно этот отчет о проблемах и ничего больше.

Проблемы нельзя игнорировать. Серьезные проблемы требуют принятия срочных мер. Но чтобы выступать в роли лидера перемен, организации необходимо сосредоточить внимание на возможностях. Организация просто обязана посадить проблемы на строгую диету и начать откармливать возможности.

Для этого требуется небольшое, но чрезвычайно важное процедурное изменение в виде добавления к ежемесячному отчету еще одной "первой страницы". На новой "первой странице" (она должна предшествовать той, которая посвящена проблемам!) следует представлять результаты, которые оказались лучше запланированных, в каком виде это улучшение ни выражалось бы - в показателях объемов продаж, доходов, прибыли или количества. Этой "странице возможностей" необходимо уделять не меньше времени, чем обычно уделяется "странице проблем". Некоторые организации, сознательно стремящиеся стать лидерами перемен и уже преуспевшие в соответствующем изменении своей структуры, выделяют "странице возможностей" всю первую половину дня или даже целый день, зато следующее утро (или день) целиком посвящается проблемам.

Предприятия, которым удалось стать лидерами перемен, всегда готовы предоставить сотрудников для реализации возможностей.

Вот как это можно сделать: на одну страницу выписать новые перспективные возможности, а на другую страницу - фамилии самых надежных и опытных сотрудников. Затем каждого из сотрудников назначить руководителем того или иного проекта по реализации наиболее многообещающих возможностей. Из вышесказанного можно сделать вывод: первая - и наиболее удобная - возможность проведения успешных изменений заключается в использовании собственных достижений и в превращении их в фундамент последующей деятельности.

Лучший пример - это, пожалуй, японская компания Sony. Она "своими руками" добилась мирового лидерства сразу в нескольких областях, систематически используя свои достижения и успехи, крупные и мелкие, не пропуская ни одного.

В основе всей выпускаемой компанией Sony бытовой электроники - именно в этой отрасли Sony стала мировым лидером и пользуется заслуженной популярностью, - лежит магнитофон, некогда изобретенный в самой компании. Успех, завоеванный этим первым изобретением, компания использовала для разработки следующего продукта, который тоже оказался успешным; этот успех был использован для следующей разработки и т.д. Нельзя сказать, что сенсации следовали одна за другой, но новые товары неизменно вызывали интерес у покупателей. Поскольку каждый товар базировался на успехе предыдущего, риск компании был минимальным; даже если товар оказывался неудачным, компания практически ничего не теряла. В результате Sony создала достаточно успешных товаров, не только чтобы стать одним из мировых лидеров, но и войти в число немногих компаний, успех которых остается стабильным в течение длительного времени.

Еще один пример: группа предприятий по производству медицинской электроники американской компании General Electric. В своей высококонкурентной отрасли компания проявила себя не только как крупнейший и самый успешный производитель, но и как лидер перемен. Она добилась этого, откровенно эксплуатируя собственный успех, - каждый новый успешный товар строился на базе предыдущего успешного товара. Порой новый товар представлял собой лишь слегка улучшенную модификацию старого; но всегда изменения, даже незначительные с точки зрения компании, оборачивались огромным улучшением в работе врачей и клиник.

Как и непрерывное совершенствование, использование успеха рано или поздно приведет к подлинной инновации. Наступает момент, когда небольшие шаги по улучшению превращаются в крупное, фундаментальное изменение, другими словами, в нечто совершенно новое и уникальное.

## II. ИНИЦИИРОВАНИЕ ПЕРЕМЕН

Следующий принцип, на котором должна строиться политика перемен, касается инновационной деятельности и формулируется так: политика лидера должна быть направлена на инициирование перемен. Этой теме сегодня уделяется очень много внимания. Возможно, это не самая важная часть деятельности организации; возможно, для большинства предприятий гораздо большее значение имеют организованная ликвидация, плановое совершенствование, использование успеха. К тому же без этих принципов: ликвидация, совершенствование и использование успеха - ни одна организация не может надеяться на успешное внедрении инноваций.

Но чтобы преуспевать в качестве лидера перемен, организация должна выработать политику систематизированной инновационной деятельности. И главная причина тут, вероятно, не в том, что лидер перемен нуждается в непрерывном обновлении (хотя это так). Главная причина в том, что систематизированная инновационная деятельность создает отношение к организации как к лидеру перемен, другими словами, формирует имидж лидера перемен. Эта политика заставляет каждого члена организации видеть в изменениях новые возможности.

### ОКНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Для этого требуется систематическое - каждые полгода или год - изучение изменений, которые могут обернуться новыми возможностями, в областях, которые я называю "окнами возможностей". Вот эти окна. Неожиданные успехи или неудачи самой организации, а также неожиданные успехи или неудачи конкурентов.

Изменения, особенно в процессах (например распространения), или изменения в поведении потребителей. Нужды производственного процесса.

Изменения в структуре отрасли и рынка.

Демографические изменения.

Изменения в смысле и восприятии.

И наконец -

Новые области знания.

Изменения в каждой из этих областей ставит перед организацией новые вопросы. Позволяет ли данное изменение внедрить какие-либо инновации, т.е. разработать новый товар, услугу, процесс? Связано ли оно с возможностью получить новые рынки и/или потребителей, новые или усовершенствованные технологии, новые или усовершенствованные каналы распространения? Инновационная деятельность всегда сопряжена с риском. Но если она строится не на предположениях, а на том, что уже произошло (или происходит) - в самой компании, на ее рынках, в ее исследованиях, в обществе, в демографии и т.д., - риск далеко не так велик, каким он бывает, если инновационная деятельность оторвана от действительности.

Новые идеи сегодня перестали быть "озарениями гения". Инновационная деятельность - это трудная и упорная работа. И эта работа должна быть организована как одна из функций каждого подразделения предприятия и на каждом уровне управления.

### ЧЕГО СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

Несколько слов о трех ловушках, в которые лидеры перемен попадают снова и снова.

1. Первая ловушка - это инновационная возможность, не соответствующая принципам стратегии, о которых говорилось в главе 2.

Скорее всего, такое нововведение просто не будет работать. Шансы на успех достаточно высоки только у той инновации, которая соответствует ключевым реалиям: демографической ситуации, изменениям в распределении располагаемого дохода, глобальной конкуренции, политической и экономической ситуации, а также смыслу, который само предприятие и его потребители вкладывают в понятие "эффективность". Но "неподходящие" возможности зачастую выглядят очень соблазнительно, в первую очередь потому, что кажутся абсолютно "новыми". И если они кончаются провалом - чаще всего так оно и бывает, - то поглощают чрезвычайно много сил, средств и времени.

2. Вторая ловушка: подлинное "нововведение" легко перепутать с "обновлением". Главное отличие подлинной инновации в том, что она создает новую ценность. "Обновление" создает только повод для восхищения или ликования. До сих пор сплошь и рядом компании берутся за инновационные проекты только потому, что им надоело делать одно и то же, - изо дня в день производить один и тот же товар. Для проверки новизны, а равно и качества, проекта не годится вопрос: "Нравится ли нам это?" Вопрос должен звучать так: "Желают ли этого потребители и станут ли они за это платить?"

3. Третья ловушка: действие легко перепутать с движением. Обычно, когда товар, услуга или процесс перестают давать результат и наступает время для их ликвидации или радикального изменения, менеджмент принимается за "реорганизацию". Никто не спорит, реорганизация порой совершенно необходима. Но она



должна следовать за действием, т.е. проводиться после того, как найдены ответы на вопросы "что" и "как". Но в отрыве от этих вопросов реорганизация - всего лишь "движение" и не заменяет собой действие. Эти три ловушки столь коварны, что любой лидер перемен может снова и снова попадать в каждую из них - а то и во все сразу. Существует только один способ избежать их (он же помогает выбраться на правильную дорогу, если ловушек избежать не удалось): организовать подготовку к изменению, или пилотный проект.

### III. ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ

Каждая организация пытается ограничить - если не устранить - риск, связанный с переменами, используя для этого все существующие методы исследования рынка и потребителей. Но провести маркетинговое исследование абсолютно нового начинания нельзя. К тому же ничто абсолютно новое не получается хорошо с самого начала. Обязательно возникают проблемы, предвидеть которые невозможно. Обязательно проблемы, которые представляются автору (изобретателю) непреодолимыми, оказываются совершенно пустяковыми или исчезают сами собой. Кроме того, способ исполнения неизбежно оказывается не таким, каким его задумывали с самого начала. Наверное, существует некий закон природы, согласно которому все, что является действительно новым, будь то товар, услуга или технология, находит свой конечный рынок сбыта и конечное использование не там, где его видели изобретатель и производитель, и используется не так, как рассчитывали изобретатель и производитель. Но никакое исследование рынка или потребителя не дает возможности предвидеть все это заранее.

Лучший пример относится к довольно давним временам. Усовершенствованный паровой двигатель, изобретенный и запатентованный англичанином Джеймсом Уаттом (1736-1819) в 1776 году (точнее, в 1784 году. - Прим. ред.), принято считать символом начала Промышленной революции. Сам же Уатт до самой смерти считал, что его паровая машина годится только для одного использования - для откачки воды из угольных шахт. Именно с этой целью г-н Уатт и создал свою машину. И продавал он ее только на угольные шахты. Партнером Уатта был Мэтью Болтон (1728-1809). Он-то и является подлинным отцом Промышленной революции. Г-н Болтон понял, что усовершенствованный паровой двигатель можно использовать в ведущей индустрии Великобритании, текстильной, особенно в операциях прядения и ткачества хлопкового волокна. Спустя 10-15 лет г-н Болтон продал первый паровой двигатель для хлопкопрядильной фабрики, и цена на хлопчатобумажную ткань упала на 70%. В результате был создан первый рынок товаров массового производства и первая фабрика, а вместе с ними и современный капитализм, и современная экономика. Ни теоретические исследования, ни изучение рынка, ни компьютерное моделирование не могут заменить проверку в реальных условиях. Поэтому все усовершенствования и нововведения должны быть проверены в небольшом масштабе в форме предварительных испытаний (пилотного проекта).

Для начала надо найти на предприятии человека, который действительно заинтересован во внедрении данной инновации. Как уже сказано выше, любая инновация сопряжена с проблемами, поэтому необходимо найти активного защитника новой идеи. Нужен кто-то, кто скажет: "Я сделаю все, чтобы гарантировать успех" - и возьмется за работу. Это должен быть человек, которого уважают и к мнению которого прислушиваются, причем не обязательно из числа постоянных сотрудников организации. Хороший способ проверить новый товар или услугу - найти потребителя, который по-настоящему заинтересован в нововведении и охотно сотрудничает с производителем, добиваясь совершенствования нового продукта. Если предварительное испытание прошло успешно, т.е. если в результате обнаружилось не только непредвиденные проблемы, но и неожиданные возможности (особенно связанные с разработкой, рынком или обслуживанием), то риск, связанный с изменением, не слишком высок. Испытание также показывает, где и как должно внедряться изменение, т.е. какую предпринимательскую стратегию считать оптимальной.

#### ДВА БЮДЖЕТА ЛИДЕРА ПЕРЕМЕН

Наконец, успешное лидерство в политике перемен требует также соответствующего планирования финансовой деятельности и бюджетной политики. Оно требует двух самостоятельных бюджетов.

В большинстве организаций - и опять же не только в бизнесе, - существует только один бюджет, адаптированный к производственному циклу. В хорошие времена организация увеличивает расходные статьи бюджета, а плохие - сокращает. При этом нет и не может быть такого бюджета, в котором учтено абсолютно все.

У лидера перемен должно быть два бюджета. Первый - это обычный бюджет: смета текущих расходов, который есть у каждой организации и в котором отражены расходы на поддержание деятельности организации на существующем уровне. Этот бюджет отражает 80-90% всех расходов организации. Этот бюджет всегда должен составляться как ответ на вопрос: "Какие минимальные расходы мы можем себе позволить для поддержания деятельности на сегодняшнем уровне?" В тяжелые времена затраты, включенные в этот бюджет, корректируются в сторону уменьшения (хотя и в хорошие времена бюджет не следует сильно увеличивать; в любом случае увеличение бюджета не должно превосходить роста объема производства и прибыли).

Второй бюджет лидера перемен (помимо сметы текущих расходов) - это специальный бюджет расходов будущего (перспективного) развития. Этот бюджет остается стабильным и в хорошие, и в плохие времена. Его величина редко превосходит 10-12% общих затрат организации, и этот показатель одинаков и для коммерческой, и для некоммерческой сфер.

Специальный бюджет предназначен для достижения отдаленных целей и редко дает положительный результат, если не поддерживается на определенном неизменном уровне на протяжении длительного

времени. Это касается разработки новых товаров, услуг и технологий; развития рынков, потребителей и каналов распространения, а кроме того, подготовки и обучения кадров.

Этот вид бюджета должен составляться как ответ на вопрос: "Каковы максимальные издержки, которые позволят достигнуть оптимального результата?" Стабильный уровень издержек по данному направлению должен поддерживаться всегда, и в хорошие времена, и в плохие, - за исключением случаев, когда дела идут так плохо, что поддержание расходов на прежнем уровне угрожает самому существованию предприятия.

Но бюджет будущего развития должен включать в себя и издержки на использование успеха. Наибольшее распространение получила практика - довольно опасная, - когда расходы на успешное начинание, особенно в тяжелые времена, снижают, чтобы поддерживать прежний уровень оперативных расходов, в том числе расходы на поддержание "вчерашнего дня". Оправдание этому всегда звучит одинаково: "Этот товар, услуга или технология в любом случае выгодны, потому что в них больше не надо вкладывать средства". Но это ложный аргумент. Лидер перемен должен опираться на другой принцип: "Это успешное начинание, поэтому его надо поддерживать настолько это в наших силах". И это правильно: успешное начинание обязательно следует поддерживать, особенно в тяжелые времена, когда из-за усиления конкуренции издержки сокращаются и шансы на появление новых возможностей уменьшаются.

Управление обычно осуществляется на основании получаемых отчетов. Именно поэтому для лидера перемен очень важно получать отчеты, сосредоточенные на тех сторонах производства, где дела обстоят лучше, чем ожидалось, на примерах неожиданного успеха, - другими словами, там, где таятся потенциальные возможности. Именно поэтому для лидера перемен так важно иметь бюджет, знаменующий собой приверженность идее создания будущего и опережающий перемены.

#### IV. ПЕРЕМЕНЫ И СТАБИЛЬНОСТЬ

Традиционно любая организация создается для стабильной и длительной деятельности. Поэтому всем существующим учреждениям, - будь то коммерческое предприятие, университет, больница или церковь, - для того чтобы воспринимать перемены как должное, придется сделать над собой усилие. У них нет Другого выхода, кроме как научиться изменяться вместе с окружающим миром. Этим же фактом - ориентацией организации на стабильность и неизменность, - объясняется то сопротивление, которым встречают перемены практически все учреждения. Изменение традиционного учреждения есть, так сказать, оксюморон, т.е. сочетание противоположных по значению слов.

Лидеры перемен, наоборот, созданы для изменений. Но и им нужна стабильность. Сотрудники должны знать, что происходит. Они должны знать, с кем работают. Они должны понимать, на что могут рассчитывать, в чем заключаются правила и система ценностей организации. Они не могут работать, если окружающая их среда непредсказуема и непонятна. Стабильность необходима также за пределами организации. Ведь всем нам свойственно придавать большое значение длительным и проверенным временем отношениям. Чтобы иметь возможность быстро меняться, нужны тесные и длительные взаимоотношения с поставщиками и распространителями, тогда они смогут меняться вместе с вами. Кроме того, предприятие должно иметь "характер", играющий роль дифференцирующего отличия в глазах потребителей, - и это в равной степени относится к коммерческим и некоммерческим организациям.

Перемены и стабильность - это скорее два полюса, чем две противодействующие силы. Чем лучше организация приспособлена к политике перемен, тем сильнее она нуждается в установлении стабильности внутри себя и во внешней среде, тем сильнее ей требуется уравновешивать быстрые изменения некоей неизменностью.

Можно предсказать, что достижение такого равновесия будет одной из главных задач менеджмента завтрашнего дня - менеджеров-практиков, менеджеров-теоретиков и ученых. Но и сегодня мы уже довольно много знаем о том, как создавать такое равновесие. Некоторые учреждения уже сегодня стали лидерами перемен и пытаются решить эту задачу - правда, нельзя сказать, что очень успешно.

Один из способов - сделать партнерство в изменениях фундаментом стабильных отношений. Именно на это направлена японская система кейрецу, в основе которой лежит партнерство между поставщиком и производителем; именно это сегодня быстро внедряется в американский бизнес через "бухучет экономической цепочки" (более подробно мы поговорим об этом в следующей главе). Развивается партнерство в изменениях как фундамент стабильных взаимоотношений между производителем и распространителем, например между Procter & Gamble, крупнейшим в мире производителем бытовых товаров, и обширными сетями розничных магазинов типа Wal-Mart.

Но и взаимоотношения внутри организации (как уже говорилось в главе 1) тоже все больше начинают напоминать партнерство - и со штатными сотрудниками, и с представителями независимых компаний, работающими по договору и фактически ставшими полноправными членами коллектива данной организации, и с независимыми приглашенными специалистами. В этой сфере также усиливается необходимость преобразования трудовых отношений в длительное партнерство в процессе (и с целью) изменений.

Равновесие между переменами и стабильностью требует непрерывной работы в информационной сфере. Ничто так не вредит стабильности и не портит взаимоотношений, как ложная или ненадежная информация (хуже этого может быть, пожалуй, только намеренная дезинформация). У руководства организации должно войти в привычку спрашивать при каждом изменении, даже самом минимальном: "Кого следует информировать об этом?" Значение информации будет возрастать по мере уменьшения необходимости всем сотрудникам работать в одном здании, в соседних кабинетах, и видеть друг друга сто раз на день. Чем шире предприятия станут вводить у себя систему трудовых отношений, при которой работники трудятся совместно, но не вместе, - другими словами, чем шире в организации будут применяться новые информационные технологии, - тем острее будет стоять вопрос адекватного информирования всех и каждого служащего.

Одновременно будет расти значение личного контакта: у работников будет возрастать потребность собираться, встречаться, видеть друг друга и вместе выполнять определенные задания в плановом порядке. Регулярное поступление информации не заменит личных контактов. Личное общение приобретает все большее значение, потому что позволяет людям понять, чего ждать друг от друга. Общение дает возможность увидеть, как ведет себя другие. У людей сегодня растет потребность в доверии друг к другу. Все это означает, что возрастает роль как информирования - в особенности информирования о переменах, - так и организованного личного общения, другими словами, возможности лучше узнать и понять друг друга. Информирование приобретает особую важность в тех случаях, когда под переменами мы понимаем не просто небольшие изменения и усовершенствования, а нечто подлинно новое. На любом предприятии, которое хочет преуспеть в качестве лидера перемен, должен стать правилом отказ от каких бы то ни было сюрпризов. Никаких неожиданностей! Прежде всего, стабильными и неизменными должны быть фундаментальные аспекты деятельности: миссия предприятия, его система ценностей, определение

производительности и результатов. Фундамент должен быть особенно прочным именно потому, что на предприятии, которое выступает лидером перемен, изменения происходят постоянно. Наконец, равновесие между изменениями и стабильностью должно дополняться системой компенсаций, благодарностей и вознаграждений. Уже давно замечено, что организация не преуспеет во внедрении инноваций, если новаторы определенным образом не вознаграждаются. Уже давно стало ясно, что бизнес, в котором ведущие новаторы не включены в менеджмент среднего звена (а еще лучше - высшего), не может быть инновационным. В будущем организации должны будут разработать систему постоянного поощрения своих работников-новаторов. Сотрудники, которые регулярно вносят рационализаторские предложения и совершенствуют производство, заслуживают признания и награды наравне с изобретателями.

## **V. СТРОИТЕЛЬСТВО БУДУЩЕГО**

С абсолютной уверенностью можно сказать одно: развитым странам - а возможно, и всему миру - предстоят долгие годы глубоких перемен. Речь идет не только об экономических изменениях, но и об изменениях в демографической ситуации, политике, обществе, философии и, прежде всего, в мировоззрении. В этот период экономическая теория и экономическая политика будут, скорее всего, неэффективны. Для периода перемен еще не сформирована социальная теория. Только после окончания этого периода, десятилетия спустя, появятся гипотезы, концепции и объяснения. Но кое-что ясно уже сегодня. Например, ясно, что совершенно бесполезно пытаться игнорировать перемены и притворяться, что завтра будет таким же, как вчера, только еще лучше. К сожалению, именно такой подход характерен для многих сегодняшних организаций - и коммерческих, и некоммерческих. Более того, именно этот подход уже готовы принять те организации, которые успешнее других действовали до наступления этого нового периода - периода перемен. Это означает, что они больше других пострадают от наивной веры в то, что завтра будет лучше чем вчера. С большой долей определенности можно предсказать, что мало кто из сегодняшних лидеров в разных областях, будь то бизнес, образование или здравоохранение, выживет в ближайшие 30 лет; те же, кто выживут, кардинальным образом изменятся. Но предугадать изменения, которые потребуются для выживания в период перемен, все равно, что благополучно пережить этот период. Что-либо предсказать тут очень трудно - практически невозможно.

Единственная политика, которая может обеспечить успех, заключается в сознательном строительстве будущего. Эта деятельность, безусловно, должна соответствовать тем сегодняшним реалиям, которые я в общих чертах попытался обрисовать в предыдущих главах книги. В этих пределах будущее все еще подвластно нам. Его еще можно изменить.

Браться за строительство будущего довольно рискованно. Не браться - еще хуже. Очень многие из тех, кто попытается реализовать принципы, которым посвящена эта глава, потерпят поражение. Но будут и те, кто добьется успеха. А вот среди тех, кто не станет попытаться, победителей не будет.

## **Глава 4. Задачи в сфере информации**

Введение. Новая информационная революция

I. Информационные технологии - от технологий к информации

Уроки истории

Уроки истории для специалистов по информационным технологиям

Новая революция в книгоиздании

II. Какая информация нужна предприятию

От юридической фикции к экономической реальности

Информация для создания благосостояния

Где же результаты?

III. Какая информация нужна руководству для работы

Организация информации

Никаких сюрпризов

Выйти в мир

## **Глава 4. ЗАДАЧИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИИ**

### **ВВЕДЕНИЕ. НОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ**

Новая информационная революция уже идет. Началась она в бизнесе, и началась с информации, необходимой бизнесу. Но она, несомненно, затронет все общественные институты. Она радикально изменит смысл, который вкладывают в понятие "информация" предприятия и отдельные работники. Сегодня революционные изменения происходят не в технологиях, механике, технике, компьютерных программах или скорости. Революционные изменения происходят в концепциях. Революция идет не в сфере информационных технологий (ИТ) и не в административной информационной системе (АИС), и во главе ее стоят не менеджеры по информации (МИ). Возглавляют ее те, на кого информационная индустрия имеет обыкновение смотреть сверху вниз, - бухгалтеры. Кроме того, революционным образом меняется и информация, которой мы пользуемся в обычной жизни. И эта революция тоже проходит не в ИТ и не в АИС, и возглавляют ее не МИ. Это революция в области книгоиздания. Причиной и поводом к началу новой информационной революции стала неспособность "информационной индустрии" - работников ИТ и АИС вместе с МИ - удовлетворить потребность в информации.

До сего дня, на протяжении 50 лет, в центре внимания информационных технологий находились данные - их сбор, хранение, передача и представление. В аббревиатуре ИТ, обозначающей информационные технологии, главной была буква Т (технологии). Новая информационная революция перенесла центр тяжести на И (информационные). Главный вопрос этой революции: "В чем смысл информации и каково ее назначение?" Такая постановка вопроса ведет к кардинальному переопределению задач, возложенных на информацию, а вместе с тем и к реорганизации учреждений, которые должны выполнять эти задачи.

### **I. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ - ОТ ТЕХНОЛОГИЙ К ИНФОРМАЦИИ**

Полвека назад, примерно в 1950 году, почти все были уверены, что новое чудо, компьютер, найдет свое применение в основном в оборонной промышленности и точных науках, например в астрономии с ее сложнейшими расчетами. Правда, уже тогда находились смельчаки, - конечно, их было очень немного, - которые утверждали, что главной областью применения компьютера станет бизнес, на который эта технологическая новинка окажет сильнейшее влияние. Смельчаки - и я в их числе, - предсказывали (вопреки общему мнению, которого придерживалась даже IBM, только начинавшая тогда свой подъем), что компьютер в коммерческой сфере станет использоваться в качестве чрезвычайно быстродействующего арифмометра и облегчит конторским служащим составление платежных ведомостей и телефонных счетов. В мелочах мы, диссиденты, расходились, как и положено "экспертам". Зато были единодушны в главном: в ближайшем будущем компьютер революционным образом изменит работу топ-менеджмента. И это, - говорили мы, - скорее и сильнее всего скажется на политике бизнеса, стратегиях бизнеса и ключевых решениях в бизнесе.

Трудно было бы заблуждаться сильнее. Революционные изменения проявились только там, где никто из нас и не предполагал, - в каждодневной рутинной работе.

Никто из нас, например, не мог представить себе поистине гениальное программное обеспечение, которое есть сегодня в распоряжении архитектора. Оно позволяет в десятки раз сократить время и затраты на проектирование "начинки" огромных зданий - водопровода и канализации, электрического освещения,

систем отопления и кондиционирования, лифтов и планировки помещений. Несколько лет назад на эту работу уходило две трети рабочего времени архитектора и две трети суммы, которую он получал за проектирование муниципальных зданий, школ, больниц и тюрем.

Никто из нас не мог даже вообразить компьютерные программы, разработанные сегодня для хирургов-практикантов. Эти программы позволяют проводить "виртуальные операции", которые могут закончиться даже "виртуальной смертью" пациента из-за ошибки хирурга. До недавнего времени интерну редко удавалось даже посмотреть всю операцию от начала до конца, не говоря уже о том, чтобы самому ее выполнить. Полстолетия назад никто не мог даже вообразить, что появится программное обеспечение, которое позволит крупной компании уровня, скажем, Caterpillar, переориентировать свою деятельность, включая производство в мировом масштабе, на обслуживание и ремонт, поскольку специалисты спрогнозировали рост спроса именно в этой области. Не менее сильное воздействие компьютер оказал на банковские операции, ведь сегодня банки - одна из наиболее компьютеризованных отраслей. Но компьютер и базирующиеся на нем информационные технологии пока практически не влияют на принятие решения о необходимости строительства нового административного здания, школы, больницы или тюрьмы и о характере функций этих учреждений. Информационные технологии не задействованы в выработке решения о срочном хирургическом вмешательстве в ситуации, когда пациент находится в критическом состоянии, а также в принятии решения о специфике операции. Когда производитель, скажем, оборудования, решает, какие рынки стоит осваивать и какие товары предлагать, он обходится без информационных технологий. Информационные технологии не воздействуют на решение крупного банка о поглощении конкурента. Среди задач, входящих в компетенцию высшего руководства, информационные технологии до сих пор играют роль лишь поставщика сведений, а не источника информации, не говоря уже о том, что информационные технологии никогда не ставили новых и неожиданных вопросов и не предлагали новых и уникальных стратегий.

Служащие, связанные с АИС и ИТ, склонны винить в этом руководителей-"реакционеров", воспитанников "старой школы". Это ошибка. Топ-менеджмент не использует новые технологии просто потому, что те не обеспечивают его информацией, необходимой для выполнения стоящих перед ним задач. В частности, сведения, которыми пользуется сегодня коммерческое предприятие, все еще базируются на представлении о том, что более низкая себестоимость служит дифференцирующим отличием компании и создает ей мощное конкурентное преимущество. Но это представление было сформулировано еще в начале XIX века и сегодня полностью потеряло свою актуальность. Работа АИС заключается в компьютерной обработке данных, которые соответствуют этому представлению. Это традиционный бухгалтерский учет, созданный (около 500 лет назад) для того, чтобы компания в случае ликвидации имела данные, позволяющие сохранить и с максимальной эффективностью перераспределить активы. А исчисление себестоимости, дитя 1920-х годов, - важнейшее дополнение к бухгалтерскому учету XV века, - было добавлено только для приведения бухучета в соответствие с экономикой XIX века, другими словами, для того, чтобы компания могла получать информацию о своих издержках и управлять потоком наличности. (Те же самые цели преследует, кстати, и всеобщее управление качеством - столь популярный ныне вид исчисления себестоимости.)

Но, как стало ясно примерно в середине XX столетия, ни сохранение активов, ни контроль над уровнем издержек не входят в задачи топ-менеджмента. Это обычные задачи оперативного управления. Действительно, отсутствие серьезного ценового преимущества способно разрушить бизнес. Но для успеха бизнеса требуется нечто совершенно другое, а именно - создание потребительской ценности и материальных благ. Тут не обойтись без рискованных решений в таких сферах, как теория и стратегия бизнеса, ликвидация старых и внедрение новых товаров, соотношение рентабельности и доли рынка. Необходимы также стратегические решения, основанные на знании новых реалий, о которых мы говорили в главе 2. Выработка всех этих решений - вот задача топ-менеджмента. Такое понимание задач высшего руководства и обусловило (после Второй мировой войны) выделение менеджмента в самостоятельную дисциплину из науки, которая тогда называлась бизнес-экономикой, а сегодня называется микроэкономикой. Но традиционный бухучет не дает информации, которая помогала бы топ-менеджменту в реализации его задач. Это и понятно - ведь ни одна из современных задач менеджмента не совпадает с общими положениями традиционной модели ведения учета. Новые информационные технологии, появившиеся вместе с компьютером, были просто обречены на обработку данных бухучета, поскольку никаких других просто не было. Новые информационные технологии занимаются сбором и систематизацией этих данных, их интерпретацией, анализом и представлением. Этим, в большой степени, объясняется то огромное влияние, которое новые технологии оказали собственно на производственный процесс, другими словами, на то, для чего и создаются данные исчисления себестоимости. И этим же объясняется ничтожно малое влияние информационных технологий на менеджмент бизнеса.

Неудовлетворенность высшего руководства данными, которые до нынешнего дня поставлялись информационными технологиями, спровоцировало начало новой - очередной - информационной революции. Специалисты по информационным технологиям, особенно руководители отделов информации на коммерческих предприятиях, быстро поняли, что их работникам не нужны данные бухучета (именно этим объясняется то презрение, которое работники АИС и ИГ обычно демонстрируют к бухучету в целом и к



бухгалтерам в частности). Но, к сожалению, далеко не все работники информационных отделов осознают, что им требуется вовсе не увеличение объема данных, развитие информационных технологий или повышение быстродействия компьютеров. А требуется им новое определение понятия "информация"; им необходимы новые концепции. В последние годы в среде топ-менеджмента в самых разных организациях все чаще звучит вопрос: "Какие информационные концепции нужны нам для решения стоящих перед нами задач?" Сегодня топ-менеджмент все чаще требует, чтобы эти концепции были сформулированы их традиционными поставщиками информации - работниками бухгалтерских отделов.

В результате возникла новая система бухучета, о которой мы поговорим ниже в этой главе, в разделе "Какая информация нужна предприятию". Кроме того, предприятие заметило новую для себя, и очень важную, сферу интересов - внешнюю среду. Пока у нас нет систематизированных и отработанных методов получения информации об этой среде, но можно сказать с уверенностью, что это должны быть совершенно новые методы, значительно отличающиеся как представлениями, составляющими их теоретическую базу, так и источниками. Их разработкой занимаются независимо друг от друга разные компании. Но у всех этих методов есть два объединяющих признака. Во-первых, их назначение - поставлять не данные, а информацию. Во-вторых, они разрабатываются специально для топ-менеджмента, чтобы обеспечивать информацию, необходимую для решения задач топ-менеджмента и принятия стратегических решений. Новая информационная революция началась в бизнесе, и именно здесь ее результаты заметнее всего. Не сегодня-завтра она радикальным образом изменит систему образования и здравоохранения. Повторю еще раз: изменения в концепциях в конечном счете не менее важны, чем изменения в орудиях производства и технологиях. Сегодня всем ясно, что система образования стоит на пороге глубочайших изменений, за которыми последует не менее значительная структурная перестройка. Вполне возможно, например, что в ближайшие 25 лет заочное обучение практически полностью вытеснит уникальное американское изобретение - самостоятельное учебное заведение, обеспечивающее базовый курс обучения. С каждым днем все яснее, что технологические изменения приведут - во всяком случае, должны привести - к изменению смысла, который мы вкладываем в понятие образование. Одно из возможных последствий состоит в том, что основным направлением в высшем образовании (т.е. в образовании, получаемом после среднего обычного и специального образования) станет непрерывное повышение квалификации взрослых работников на протяжении всей их трудовой деятельности. Это, в свою очередь, может переместить процесс получения образования из университетских центров в самые неожиданные места: домой, в автомобили и пригородные поезда, на рабочее место, в кельи монастырей и в школьные аудитории, где после окончания уроков могут собираться небольшие группы учащихся. В здравоохранении те же самые концептуальные изменения приведут, скорее всего, к отказу от теперешнего взгляда на здравоохранение как на борьбу с болезнями и к появлению нового взгляда - как на поддержание физического и психического здоровья. Борьба с болезнями остается, безусловно, важнейшей частью здравоохранения, но в ином качестве - в том, которое в логике называется подмножеством. Ни один из элементов традиционной системы здравоохранения (я имею в виду больницы и медицинский персонал) не переживет этих изменений, во всяком случае, в своем теперешнем качестве и с теперешним набором функций.

В образовании и здравоохранении смысл термина "информационные технологии", таким образом, также переносится с "технологий" на "информационные", как это уже произошло в бизнесе.

## **УРОКИ ИСТОРИИ**

Сегодняшняя информационная революция, по сути, уже четвертая информационная революция в истории человечества. Первая революция произошла пять-шесть тысячелетий назад, когда в Месопотамии была изобретена письменность; потом письменность была изобретена в Китае, но несколькими тысячелетиями позже; а еще позже, примерно пятнадцать веков спустя, письменность появилась у народа майя в Центральной Америке. Вторая информационная революция связана с изобретением книги, которая появилась сначала в Китае, примерно в 1300 году до Р.Х.; затем восемь столетий спустя, независимо от китайцев, книгу придумали в Греции: афинский тиран Пизистрат получил поэмы Гомера в виде книги - до этого они существовали только в устной форме. (Первая книга - свиток - появилась еще в III-IV тысячелетии до Р.Х. в Египте; в Китае до изобретения бумаги (начало II века от Р.Х.) писали на связанных вместе дощечках или панцирях черепах; появление кодекса - книги в современном понимании, относится ко II-IV векам от Р.Х. Кодекс был изобретен в Древнем Риме, а вместо бумаги использовались воощенные дощечки или листы папируса. Более того, попытки систематизации текстов - создание прототипов книги - начинаются одновременно с попытками в письменном виде передать устную речь; обычно считается, что книга в том или ином виде появляется одновременно с письменностью. - Прим. ред.). Третья информационная революция началась с изобретения Иоганном Гутенбергом ручного печатного станка и пунсона - выпуклой буквы, с помощью которой получали металлические буквы-литеры, - между 1450 и 1455 годами и с появлением примерно в то же время гравировальной техники. Документов времен первых двух информационных революций практически не сохранилось, хотя нам известно, что изобретение книги оказало огромное

влияние на Грецию и Рим, равно как и на Китай. Более того, можно сказать, что книга лежит в основе всей цивилизации и государственной системы Китая. А вот о третьей информационной революции, суть которой состояла в изобретении книгопечатания и техники гравировки, есть множество документов. Можем ли мы извлечь для себя какие-то уроки из событий, случившихся пять столетий назад? Разумеется. И первый из них - урок смирения.

Почти все сегодня убеждены в том, что нынешняя информационная революция абсолютно беспрецедентна по снижению стоимости информации и по масштабам распространения информации (выражаемых соответственно в цене одного байта информации и в количестве владельцев компьютеров), а также по своей скорости и масштабу влияния. На самом деле все это полная ерунда.

К тому времени, когда Иоганн Гутенберг создал свой печатный пресс, в Европе уже существовала обширная информационная индустрия. Возможно даже, что она создавала больше рабочих мест, чем другие индустрии. В нее входили сотни монастырей, где проживали образованные монахи, которые шесть дней в неделю, от зари до зари, переписывали от руки старинные книги. Прилежный и опытный монах мог за день скопировать четыре страницы текста - или 24 за шесть дней работы. За год это получалось от 12 до 13 сотен рукописных страниц.

Пятьдесятю годами позже, в 1500 году, монахи-переписчики (по некоторым оценкам, по всей Европе их насчитывалось больше 10 тысяч) остались без работы. Их сменила сравнительно немногочисленная группа "печатников" - ремесленников-мирян, не имеющих монашеского сана. Их было не больше тысячи человек во всех европейских странах (в странах Скандинавии несколько меньше, чем в остальной части Европы). Для создания одной печатной книги требовалась скоординированная работа бригады печатников в количестве примерно 20 человек, в которую входил как минимум один высококвалифицированный мастер - резчик букв, и несколько наборщиков, работа которых не требовала столь же высокой квалификации. Такая команда в год производила примерно 25 книг в среднем по 200 страниц - или пять тысяч подготовленных для печати страниц. К 1505 году возможности книгопечатания позволили выпускать книги тиражом в тысячу экземпляров. Это означало, что команда печатников изготовляла ежегодно как минимум пять миллионов печатных страниц, из которых получалось примерно 25 тысяч готовых к продаже книг - или 250 тысяч страниц на одного члена бригады печатников. Сравните с 12-13 сотнями страниц, которые создавал монах всего лишь 50 лет назад.

Цены на книги снизились в десятки и даже сотни раз. В конце первой половины XV века - как раз накануне изобретения Гутенберга - книга была предметом роскоши. Купить книгу мог только состоятельный и образованный человек. А когда в 1522 году вышла Немецкая библия Мартина Лютера (объемом свыше тысячи страниц), то цена на нее была столь низка, что ее приобретали даже беднейшие крестьянские семьи. Снижение себестоимости и цен в результате третьей информационной революции имело такие же масштабы, как и сегодня, во время четвертой информационной революции. Сопоставимы также скорость и масштабы ее распространения.

Все это в равной степени можно отнести к любой технологической революции. Вот один пример. Хлопок, как известно, - самое лучшее сырье для текстильной промышленности. Ткань из него легко стирается, и из нее можно изготовить много разнообразной одежды. Однако процесс обработки хлопка требовал больших затрат труда и времени. На то, чтобы вручную произвести один фунт хлопчатобумажной пряжи, требовалось от 12 до 14 человеко-дней, - затраты на изготовление других видов тканей были гораздо ниже. Например, чтобы получить один фунт шерсти, требовалось 1-2 человеко-дня, на производство одного фунта льна уходило 2-5 человеко-дней, а на производство одного фунта шелка - 6 человеко-дней. За двадцать лет (с 1764 по 1784 годы, когда появление первых ткацких машин ознаменовало начало промышленной революции) время, затрачиваемое на производство одного фунта хлопчатобумажной пряжи, сократилось с двух недель до нескольких часов. (Заметим, разница в скорости ровно такая же, как между машиной ENIAC (электронный цифровой интегратор и калькулятор - первая ЭВМ) и компьютером IBM модели 360.) Цена хлопчатобумажной пряжи снизилась на 70%, производство увеличилось в 25 раз. И все это произошло еще до того, как в 1793 году Эли Уитни (1765-1825) изобрел хлопкоочистительную машину, благодаря которой цена на хлопчатобумажную пряжу упала еще на 90% с лишним и в целом составила сумму, в тысячи раз меньшую, нежели та, которая существовала 50-60 лет назад, до начала промышленной революции.

Новая технология не только позволила снизить издержки книгоиздательской деятельности и увеличить скорость печати, но и - что еще важнее - оказала существенное влияние на саму суть понятия "информация". Первые печатные книги, начиная с Библии Гутенберга, были написаны на латыни. По тематике они не отличались от трудов, которые вручную переписывали монахи; другими словами, это были религиозные и философские трактаты и различные тексты древних времен. Но уже спустя 20 лет после изобретения печатного станка появились книги авторов-современников, хотя по-прежнему на латыни. В течение последующих десяти лет книги стали издаваться не только на греческом и древнееврейском, но и на местных языках (сначала на английском, а потом и на других европейских). А в 1474 году, всего лишь 20 лет спустя после изобретения Гутенберга, английский печатник Уильям Кэкстон (1422-1491) опубликовал книгу на столь далекую от религии тему, как шахматы. К 1550 году появилась и "беллетристика", причем не в виде прозаических пересказов поэтических произведений, в особенности эпического характера, а проза

вполне светского содержания. Другими словами, появились обычные книги.

Очень скоро революция в книгопечатании изменила общественные институты, в том числе и образовательные. В Европе один за другим появляются новые университеты, в которых главными становятся дисциплины светского характера: право, медицина, математика, естественная философия (естественные науки), - в отличие от старых университетов, которые готовили богословов. В конечном итоге печатная книга создала универсальное образование и школу в ее нынешнем виде - правда, на это потребовалось 200 лет.

Однако самое сильное влияние изобретение Гутенберга оказало на ключевую структуру догутенберговской Европы - церковь. Благодаря книгопечатанию стала возможной протестантская Реформация. Идеи ее предшественников, Джона Уиклифа (1330-1384) в Англии и Яна Гуса (1371-1415) в Богемии, встретили горячую поддержку и одобрение. Но сторонники реформы могли распространять свои идеи только устно, путешествуя пешком или на лошадях, так что их было легко изловить и уничтожить. Совсем другой была ситуация после изобретения книгопечатания. Когда 31 октября 1517 года Мартин Лютер прибил свои 95 тезисов об индульгенциях к дверям церкви в небольшом немецком городке Виттенберге, его намерения, вероятно, не шли дальше вызова церкви на традиционный теологический диспут. Но без согласия Лютера (возможно, даже без его ведома) его тезисы были немедленно распечатаны и начали бесплатно распространяться сначала в Германии, а затем и в других странах Европы. Эти листовки вызвали мощный религиозный подъем, который превратился в движение Реформации.

Неизвестно, состоялась ли бы эпоха величайших географических путешествий и открытий (наступившая во второй половине XV века), если бы не изобретение печатного пресса. Благодаря печати достоянием гласности становилось каждое новое открытие португальских мореплавателей, плывущих вдоль западного побережья Африки в поисках морского пути в Индию. Благодаря печати Колумб получил первые карты (хотя и абсолютно недостоверные) сказочных стран, находящихся за западным горизонтом, в частности Китая и легендарной Японии, описанных Марко Поло. Благодаря печати появилась возможность документировать результаты каждого нового путешествия и совершенствовать географические карты. Неэкономические изменения плохо поддаются количественной оценке. Но нет никаких сомнений в том, что изобретение книгопечатания оказало на общество, образование, культуру - не говоря уже о религии, - такое же мощное влияние, какое оказывает на них и нынешняя информационная революция, причем так же быстро - если не быстрее.

## **УРОКИ ИСТОРИИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ**

Из опыта предыдущей информационной революции, результатом которой стало появление печатной книги, современные специалисты по информационным технологиям (ИТ), работники административной информационной системы (АИС) и менеджеры по информации (МИ) могут извлечь для себя еще один урок: они по-прежнему будут востребованы. Правда, в ином качестве: по всей вероятности, им придется отойти на второй план и стать "вторым составом", а ведь на протяжении последних 40 лет они привыкли считать себя "звездами".

Революция в книгоиздании создала новый класс специалистов по информационным технологиям, - точно так же, как и последняя информационная революция, в результате которой появилось неисчислимое множество информационных компаний, специалистов по ИТ и работников АИС, разработчиков программного обеспечения и МИ. Специалисты по информационным технологиям периода революции в книгоиздании отнюдь не были первыми типографами. В 1455 году их вообще еще не было (откуда им было взяться?), а через 25 лет типографы стали знаменитостями. Виртуозов печатного станка знали и почитали по всей Европе, так же как сегодня во всем мире известны и почитаемы Названия ведущих компаний, производящих компьютеры и программы. Типографов принимали при дворе короли и принцы, папа и богатые купцы. Деньги и почести сыпались на них золотым дождем.

Первым из них был знаменитый венецианский типограф Альд Мануций (1449-1515). Он понял, что с помощью нового печатного пресса можно получить большое количество отпечатков одной и той же матрицы; в 1505 году это количество составляло одну тысячу. Он создал первое издательство, которое выпускало дешевые книги большими тиражами. Можно сказать, что Альд Мануций - отец книгоиздательской индустрии: он первым начал издавать книги не только на латыни, но и на современных ему европейских языках; он же первым стал выпускать произведения современных ему авторов. Количество изданных им книг превысило тысячу наименований.

Последним крупным специалистом по печатным технологиям и вообще мастером типографского дела был Кристоф Плантен (1520-1589) из Антверпена. Начав свою карьеру в скромной должности переплетчика, он основал самый крупный и самый известный в Европе издательский дом. Объединив две новые технологии, печать и гравюру, он создал первую книгу с иллюстрациями. Г-н Плантен вошел в число самых знатных граждан Антверпена (который был в те годы одним из самых богатых городов в Европе, если не во всем мире) и так разбогател, что выстроил собственную типографию, существующую и поныне - с 1877 года в

качестве музея книгоиздания. Правда, под конец жизни Плантен обеднел, а его издательство пришло в упадок. Примерно к 1580 году типографы, полностью сосредоточившись на технологиях, превратились в обычных ремесленников, уважаемых, безусловно, мастеров, но никак не представителей высшего класса. Кроме того, книгоиздание перестало быть самой прибыльной отраслью, а объем инвестиций в производство книг сократился. Место типографов вскоре заняли те, кого мы сегодня называем издателями (хотя это название появилось много позже), - специалистами и компаниями, которые в аббревиатуре ИТ букве "И" уделяли больше внимания, чем букве "Т".

Этот процесс пришелся на то время, когда новая технология начала кардинальным образом менять смысл информации, а вместе с ним и смысл и функции ключевых общественных институтов XV века - церкви и университетов. Следовательно, изменение статуса специалистов по информационным технологиям началось при таком же положении дел, какое мы наблюдаем на нынешнем этапе последней информационной революции. Разве не то же самое происходит сегодня с информационными технологиями и специалистами по информационным технологиям?

## **НОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В КНИГОИЗДАНИИ**

Собственно говоря, нет никаких причин считать, что информационная революция непременно должна происходить в сфере высоких технологий. Ведь за последние 50 лет мы уже пережили одну - самую настоящую - информационную революцию. Она началась в 1950 году и не была связана с компьютерами и электроникой. Настоящий бум пережил старый добрый "бумажный носитель" информации, печатное издание.

В 1950 году, когда в США впервые поступили в широкую продажу телевизоры, многие были убеждены, что телевидение положит конец печатной книге. С тех пор население США увеличилось на две трети.

Количество студентов колледжей и университетов - самая активная группа покупателей и читателей книг - увеличилась в пять раз. А количество печатных книг, напечатанных и проданных в США, выросло в пятнадцать, если не в двадцать раз.

Обычно считается, что после окончания Второй мировой войны пример наиболее интенсивного роста являются ведущие "высокотехнологичные" компании - IBM в 60-70-е годы, Microsoft с начала 80-х. На самом деле самое быстрое развитие демонстрирует немецкая компания Bertelsmann Group. Маленькое издательство Bertelsmann, специализировавшееся на протестантской литературе, было закрыто при гитлеровском режиме. Воскресил компанию внук основателя, Рейнхард Мон. Будучи частной компанией, Bertelsmann не публикует данных об объемах своих продаж и прибыли. Но сегодня это самое крупное издательство и самый мощный распространитель печатной продукции (если не брать в расчет газет) среди большинства стран мира (за исключением Китая и России). Bertelsmann владеет несколькими издательскими домами (например, Random House в США), книжными клубами и журналами (в частности, журналом Capital - крупнейшим во Франции изданием, посвященным бизнесу). Столь же стремительным был рост империи уроженца Австралии Руперта Мердока, который начинал свою карьеру с издания двух небольших австралийских провинциальных газет, а сегодня владеет множеством газет во всем англоязычном мире и является к тому же крупнейшим издателем книг и журналов на английском языке. Кроме того, в его "империю" входит еще один "носитель информации" докомпьютерной эры - кино.

Еще быстрее, чем книгоиздание, развивается другая сфера издательской деятельности - отраслевые и специализированные журналы. Множество журналов "общего направления" с гигантскими тиражами, существовавшие в 20-х и 30-х годах, например Life или The Saturday Evening Post, просто исчезли. Они действительно пали жертвами телевидения. Но сегодня в США выходит несколько тысяч - по некоторым оценкам, более трех тысяч! - специализированных массовых журналов, тиражи которых колеблются от пятнадцати тысяч до миллиона экземпляров. Большинство этих журналов приносит солидную прибыль. Самый яркий пример - журналы, посвященные бизнесу и экономике. Тиражи трех ведущих американских изданий этого направления - Business Week (еженедельник), Fortune (выходит раз в две недели) и Forbes (ежемесячное издание) - составляют примерно по одному миллиону экземпляров. Перед началом Второй мировой войны издаваемый в Лондоне Economist - единственный в то время журнал, систематически (еженедельно) освещавший вопросы экономики, политики и бизнеса, был практически неизвестен за пределами Соединенного Королевства, да и тираж его в тот период - время его расцвета! - едва достигал 100 тысяч экземпляров. Сегодня его тираж только для США превышает 300 тысяч экземпляров в неделю. Существуют и другие массовые журналы с большими тиражами, посвященные различным областям деятельности и рассчитанные на разные вкусы - для тех, кого интересуют, скажем, вопросы здравоохранения, симфоническая музыка, философия, международные отношения, архитектура, проблемы домашнего ремонта, компьютеры и т.д. - для каждой профессии, каждого рода деятельности, каждой отдельной отрасли. Один из наиболее читаемых журналов - и один из самых старых - Scientific American, американский ежемесячник, основанный (правильнее сказать, возобновленный) в конце 40-х годов. В этом журнале ведущие ученые в популярной форме рассказывают о своей работе "научному миру", т.е. другим

ученым.

И чем же объясняется успех печатных средств массовой информации?

Студентов колледжей, пожалуй, можно считать самой крупной группой населения, обеспечивающей в США рост количества издаваемых книг. Этот рост обусловлен тем, что преподаватели колледжей и университетов рекомендуют для чтения различную литературу. А вот второй большой группы читателей, благодаря которой растет объем печатной продукции, до 50-х годов просто не существовало, а если и существовало, то в совершенно незначительном количестве. Это любознательные читатели разных возрастов и профессий, которых интересуют проблемы современной науки. Английского слова для литературы, издаваемой для этих читателей, еще не придумано. Немецкий издатель Э.Б. фон Веренальп (также основатель издательства Eson Verlag в Дюссельдорфе и мой немецкий издатель), называет ее научно-популярной - или просто научпоп. фон Веренальп первым оценил потенциал этой группы читателей и основал издательство, специализирующееся на выпуске научно-популярных изданий. В основном это книги, написанные для широкой публики специалистами в тех или иных областях науки и техники. Когда г-на Веренальпа попросили объяснить смысл научпопа, он сказал: "Эти книги просто интересно читать. К тому же они расширяют кругозор. Но цель этой литературы - не в развлечении и не в повышении уровня образования. Цель - информирование".

То же самое можно сказать и об отраслевых массовых изданиях, например о журналах для тех, кто интересуется медициной, или для тех, кто желает знать о положении дел в водопроводно-канализационном бизнесе. Эти журналы информируют. И самое главное, они информируют о том, что происходит в мире других профессий. Отраслевой массовый журнал рассказывает читателю о том, что происходит за пределами его магазина, офиса или цеха: о конкуренции, о новых товарах и технологиях, о перспективах развития в других странах и, разумеется, о людях других профессий и увлечений (а также передает слухи и сплетни, которые, как известно, всегда составляют самую большую информирующую - или дезинформирующую - долю при любом общении).

Сегодня печатные издания можно приобретать и по электронным каналам. Если 500 лет назад самым преуспевающим книготорговцем был Альд Мануций, то сегодня это компания Amazon.com, которая торгует книгами через Internet. В ближайшие несколько лет она, скорее всего, превратится, в самого крупного розничного торговца в Сети. Издательство Bertelsmann осенью 1998 года купило контрольный пакет акций издательства Barnes, & Noble, крупнейшего конкурента Amazon. Все больше становится массовых журналов, публикующих в Internet свои электронные версии, которые подписчик получает через Internet и при необходимости распечатывает. Как мы видим, замены печатных изданий информационными технологиями не происходит; вместо этого книгоиздание использует информационные технологии как средство распространения печатной информации.

Новый канал распространения, безусловно, изменит традиционную книгу. Каналы распространения всегда изменяют то, что по ним распространяется. Но книга все равно останется печатным продуктом, независимо от того, как она распространяется и хранится. И она по-прежнему будет нести информацию.

Другими словами, спрос на информацию существует. Существует и предложение, хотя все еще неорганизованное. В ближайшие годы - максимум через 10-20 лет - они найдут друг друга. И это будет подлинная информационная революция, во главе которой встанут не специалисты по информационным технологиям, а бухгалтеры и книгоиздатели. Тогда и предприятия, и частные лица должны будут точно знать, какая информация им нужна и как ее получить. Им предстоит научиться обращаться с информацией как с одним из ключевых ресурсов.

## II. КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА ПРЕДПРИЯТИЮ

Мы только начинаем понимать, как использовать информацию в качестве инструмента. Но мы уже в состоянии определить в общих чертах основные составляющие информационной системы, необходимой предприятию. В ближайшем будущем топ-менеджменту придется иметь дело с принципиально другой организацией, и мы все яснее видим концепции, на которых, по всей вероятности, она будет строиться. Радикальнее всего мы можем изменить наиболее традиционную из наших информационных систем - бухгалтерский учет. На практике уже многие компании перешли от традиционных методов исчисления себестоимости к более современной системе - исчислению себестоимости по объему хозяйственной деятельности. Изначально эта система была разработана для промышленного производства, и именно там получила наиболее широкое распространение. Но сейчас она все шире внедряется в сфере услуг и даже в некоммерческих организациях, в частности в университетах. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности представляет одновременно совершенно новую концепцию процесса предпринимательской деятельности и совершенно новую методику измерения.

Согласно традиционному исчислению себестоимости, впервые разработанному компанией General Motors около 70-ти лет назад, общие производственные издержки представляют собой сумму издержек по каждой отдельной операции. Однако издержки, которые имеют решающее значение для конкурентоспособности и рентабельности предприятия, - это издержки всего процесса целиком. Именно для учета этих издержек и создано исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, именно этим видом издержек оно позволяет управлять. В его основе лежит представление о бизнесе как о комплексном процессе, который начинается с момента, когда сырье и комплектующие прибывают на разгрузочную площадку завода, и не заканчивается даже после того, как готовый товар попадает к конечному потребителю. В стоимость товара наравне с установкой входит также обслуживание после продажи, даже если потребитель платит за это отдельно.

Традиционное исчисление стоимости измеряет издержки на выполнение данной конкретной операции, например определяет стоимость для предприятия нарезки резьбы. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности учитывает еще и издержки на невыполнение, например издержки от простоя оборудования; издержки, возникающие во время вынужденного перерыва в ожидании доставки нужной детали или инструмента; издержки из-за ожидания отгрузки готового товара, а также издержки на исправление или отбраковку некачественных товаров. Это стоимость того, что не было выполнено, которую традиционный бухучет не может зафиксировать и потому упускает; между тем она зачастую равна (а иногда даже превышает) стоимости выполненных операций. Следовательно, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет более эффективно контролировать не только издержки, но и результат;

Традиционное исчисление себестоимости базируется на том, что определенную операцию, например термическую обработку, нужно выполнить обязательно, причем именно там, где она производится сейчас. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности по поводу каждой операции "спрашивает": "Нужно ли это делать? Если да, то где и когда это сделать лучше всего?" Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности объединяет в одно целое несколько прежде самостоятельных процедур: функционально-стоимостной анализ, анализ производственного процесса, управление качеством и исчисление себестоимости.

При таком подходе исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет существенно снизить издержки производства - в некоторых случаях на целую треть. Однако эффект от введения этого вида исчисления себестоимости будет максимальным, очевидно, в сфере обслуживания. Если на промышленных предприятиях исчисление себестоимости пока ведется большей частью неудовлетворительно, то индустрия услуг: банки, розничная торговля, больницы, школы, газеты, радио- и телецентры - вообще не имеют практически никакой информации о себестоимости! Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности показывает, почему традиционная система исчисления себестоимости не работает в компаниях, предоставляющих услуги. Дело не в том, что методы подсчета ошибочны. Дело в том, что традиционная система основывается не на тех представлениях. Компании по предоставлению услуг не могут начинать с расчета издержек по отдельным операциям, как это делают производственные предприятия при использовании традиционного бухгалтерского учета. Они должны исходить из предположения о том, что существует только один вид издержек - издержки всего комплекса операций. И эти издержки постоянны для любого заданного периода времени. Знаменитое различие между постоянными и переменными издержками, на которых основывается традиционное исчисление себестоимости, не имеет никакого смысла в сфере предоставления услуг. Не действует и другое базовое представление традиционного исчисления себестоимости - о том, что капитал можно заменить трудом. Ведь в сфере умственного труда дополнительные капиталовложения чаще всего влекут за собой увеличение, а не уменьшение трудозатрат. Клиника, приобретающая новую диагностическую аппаратуру, не станет из-за этого увольнять сотрудников, - напротив, создаст несколько дополнительных вакансий для работы на новом оборудовании. Прочие организации, в которых широко применяется интеллектуальный

труд, должны хорошо усвоить этот урок. Однако неизменность издержек на протяжении определенного времени и невозможность замены одного ресурса другим - это те принципы, с которых начинается исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности. Применяв эти принципы к сфере предоставления услуг, мы впервые сможем получить информацию об издержках и возможность контролировать их.

Банки, например, на протяжении нескольких десятилетий применяют в своей деятельности традиционные методы исчисления себестоимости; другими словами, пытаются рассчитывать издержки на отдельные операции и услуги - результат крайне неудовлетворительный. Теперь банки пытаются начинать с вопроса: "Какой один вид деятельности представляет собой главную статью расходов и является самым важным для получения результата?" Ответ: обслуживание потребителя. Издержки на одного потребителя в любой ключевой сфере банковского дела суть постоянные издержки. Таким образом, издержки и рентабельность определяются именно объемом выпуска продукции в расчете на одного потребителя; объем выпуска продукции определяется объемом услуг, которыми пользуется потребитель, и комплексом этих услуг. Магазины, торгующие товарами по сниженным ценам, особенно в Западной Европе, знают это довольно давно. Они считают, что как только товар занял свое место на полке, связанные с ним издержки становятся постоянными, а задача менеджмента в этот период заключается в том, чтобы максимизировать объем прибыли на данный объем "полочного" пространства на данный период времени. Эта ориентация на конечный результат позволяет магазинам сниженных цен повышать рентабельность, несмотря на низкие цены и небольшую прибыль.

Иногда, например в исследовательских лабораториях, где сложно измерить производительность труда, нам обычно приходится полагаться на оценку и суждение, а не на исчисление себестоимости. Для большинства видов интеллектуального труда и сферы услуг нам предстоит в ближайшие десять лет разработать надежные инструменты для измерения и контроля издержек, а также для определения соотношения между издержками и результатом.

Более ясное представление об издержках в сфере услуг позволит нам лучше понять природу издержек, связанных с привлечением и удержанием потребителей во всех видах предпринимательской деятельности. Например, если General Motors, Ford и Chrysler в США использовали бы исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, то они гораздо раньше осознали бы полную бесполезность тех своих действий, направленных на повышение конкурентоспособности, которые они предпринимали на протяжении последних 20 лет и которые состояли в том, что покупателям новых автомобилей предлагались солидные скидки и денежные призы. Собственно говоря, на этих мерах по продвижению товара "Большая Тройка" автомобильных компаний США потеряла солидную сумму денег и, что еще хуже, огромное количество потребителей. Проще говоря, каждая из компаний сильно ухудшила свое положение на рынке. Но ни потери на "специальных мероприятиях", ни их полная неэффективность не были отражены в цифрах отчетов компаний, потому что те выполнялись по старой системе исчисления себестоимости; поэтому руководство просто не могло заметить ущерб. А вот японцы давно используют форму исчисления себестоимости по объему хозяйственной деятельности (хотя и довольно примитивную), поэтому компании Toyota, Nissan и Honda не стали конкурировать с американскими производителями автомобилей методами проведения акций по снижению цен, а нашли более эффективные способы и сохранили свою долю рынка и свой объем прибыли.

## **ОТ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИКЦИИ К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

Но одного знания объема издержек по каждой операции недостаточно. Чтобы успешно действовать на нынешнем глобальном рынке, который характеризуется непрерывным усилением конкурентной борьбы, компании нужно, во-первых, знать свои издержки по всей экономической цепочке и, во-вторых, совместно с другими участниками экономической цепочки регулировать эти издержки и добиваться оптимизации конечного результата. Поэтому сегодня бизнес все чаще переходит от исчисления издержек только своей внутренней деятельности к калькуляции всего экономического процесса, в котором даже очень большая компания представляет собой лишь одно звено.

Юридическое лицо (компания) - это реальность для акционеров, кредиторов, служащих и налоговых служб. Но экономически компания просто фикция.

Тридцать лет назад Coca-Cola начала заниматься франчайзингом в разных странах мира. (Франчайзинг - особый вид лицензирования, когда компания - владелец известной торговой марки - предоставляет другой компании право ставить эту торговую марку на свою продукцию, но при этом получает право следить за качеством продукции этой компании. - Прим. ред.) Множество независимых компаний, занимающихся розливом напитков, производят напитки марки Coca-Cola. Сейчас компания владеет большинством предприятий по розливу безалкогольных напитков в США. Но потребителей продукции компании - даже тех, кому эти факты известны, - это совершенно не заботит.

Экономическая реальность - издержки всего процесса производства независимо от того, кто чем владеет, -

вот что действительно имеет значение на рынке.

Сколько в истории бизнеса существует примеров, когда неизвестно откуда взявшаяся и никому не ведомая компания всего за несколько лет обгоняла признанных лидеров, не прилагая особых усилий. Такие случаи принято объяснять более удачной стратегией, новыми технологиями, продуманным маркетингом или экономичностью производства. Но если рассмотреть каждый случай в отдельности, то становится ясно, что новичок всегда имел еще и огромное ценовое преимущество, примерно в 30%. Причина всегда одна и та же: новая компания лучше знает свои издержки по всей экономической цепочке и больше внимания уделяет управлению именно этими издержками, а не издержками на отдельных операциях.

Пожалуй, наиболее распространенный пример компании, которая знает и может контролировать издержки своих поставщиков и дистрибьюторов, - это японская Toyota; поставщики и дистрибьюторы входят, разумеется, в ее кейрецу. Через эту сеть Toyota контролирует общие издержки производства, распространения и обслуживания своих автомобилей как единый поток издержек, размещая заказы там, где это выгоднее, и получая максимальный доход. (Более подробно о кейрецу и истории ее появления рассказывается в главе 1.)

Экономистам известно о важности исчисления издержек всей экономической цепочки еще с тех времен, когда Альфред Маршалл (1842-1924) писал об этом 100 лет назад, в конце прошлого века. Но большинство представителей делового мира по-прежнему считают теории Маршалла абстрактными рассуждениями. Однако в будущем управление экономической цепочкой издержек будет становиться все более актуальным. Ибо уже завтра не только цепочку издержек, но и многое другое, - в особенности корпоративную стратегию и планирование товара, - руководству надо будет организовать и контролировать как единое экономическое целое, не зависящее от формальных юридических границ отдельных компаний.

Мощной силой, которая подтолкнет компании к исчислению издержек по всей экономической цепочке, станет переход от ценообразования на основании издержек к исчислению издержек на основании цены. Западные компании традиционно начинают с себестоимости, добавляют нужную прибыль и получают цену. Таким образом, они применяют ценообразование, в основе которого лежат средние издержки на изготовление товара. Sears и Marks & Spencer давно переключились на исчисление издержек на основании цены, при котором цена, которую готов заплатить потребитель, определяет допустимый объем издержек, начиная со стадии разработки товара. До недавнего времени такие компании были исключениями. Сегодня расчет издержек на основании цены становится правилом.

Все вышесказанное подходит союзам на контрактной основе, альянсам и временным товариществам - в общем, любым структурам, которые построены скорее на партнерских отношениях, нежели на подчинении. Именно такие организации, а не традиционная модель родительской компании с дочерними предприятиями, которые полностью зависят от центра, становятся все перспективнее в плане роста, особенно в условиях глобализации экономики. (Более подробно об этом говорилось в главе 1.)

Большинству компаний будет нелегко перейти на систему расчета издержек всей экономической цепочки. Для этого требуются одинаковые или хотя бы совместимые системы бухгалтерского учета во всех компаниях, которые входят в экономическую цепочку. Ибо обычно каждая компания ведет бухгалтерский учет на свой собственный лад и при этом убеждена, что именно ее система - единственно возможная и правильная. Более того, исчисление издержек экономической цепочки требует, чтобы компании, составляющие эту цепочку, обменивались своей внутренней информацией, а как известно, даже в рамках одной компании работники без восторга принимают идею обмена информацией.

Какими бы ни были препятствия, расчет издержек по всей экономической цепочке все равно будет внедряться. В противном случае даже самые эффективные компании лишатся ценового преимущества.

## **ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ**

Предприятиям платят за то, что они создают материальные блага, а не за то, что они снижают издержки. Но этот очевидный факт никак не отражается в традиционной системе измерения результатов деятельности предприятий. Студентов-первокурсников экономических факультетов учат, что бухгалтерский баланс отражает ликвидационную стоимость предприятия и обеспечивает кредиторов информацией на случай самого печального исхода - ликвидации компании. Но конечная цель деятельности предприятия - все же не ликвидация. Цель деятельности предприятия - создание материальных благ, и поэтому им нужно управлять, исходя из соответствующих представлений.

Для этой цели необходимо четыре набора диагностического инструментария: базовая финансовая информация, информация о производительности, информация о ключевых знаниях, информация о распределении ресурсов. Все вместе они составляют набор рабочих инструментов для управления действующей компанией.



## **БАЗОВАЯ ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

Самыми старыми и наиболее широко используемыми из диагностических инструментов менеджмента являются прогноз потока наличности и ликвидности и ряд стандартных показателей, например соотношение между товарно-материальными запасами и объемом продаж; размер дивидендов по выпущенным акциям; соотношение между дебиторской задолженностью, просроченной более шести месяцев, и суммой общей дебиторской задолженности; и т.д. Их можно уподобить стандартному набору показателей, которые врач проверяет при стандартном обследовании: вес, пульс, температура, кровяное давление. Если все эти показатели в норме, то никакой информации они не несут. Если они не соответствуют норме, значит существуют некие проблемы, которые нужно выявить и устранить. Эти показатели можно назвать базовой информацией.

## **ИНФОРМАЦИЯ О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Второй набор инструментов, позволяющий провести диагностическое обследование компании, касается производительности ключевых ресурсов. Самый старый из них, появившийся еще во время Второй мировой войны, - это производительность физического труда. Сейчас мы шаг за шагом разрабатываем систему показателей (пока что достаточно примитивных) для измерения производительности умственного труда и производительности в сфере услуг (подробности - в главе 5). Однако измерение только производительности труда рабочих, будь то неквалифицированные рабочие или офисные клерки, уже не обеспечивает нас адекватной информацией о производительности. Нам нужны данные по совокупной производительности факторов производства.

Этим фактом объясняется рост популярности экономического анализа добавленной стоимости. Он базируется на довольно давно известном факте: то, что принято называть прибылью, т.е. деньги, оставляемые на обслуживание собственного капитала, не являются прибылью вообще и большей частью представляют собой издержки в чистом виде. До тех пор пока компания не получит прибыль, превышающую стоимость капитала, она работает в убыток себе. Неважно, что при этом она платит налоги как будто имеет реальную прибыль. При такой ситуации предприятие возвращает в экономику меньше, чем берет из нее в качестве ресурсов. Пока сумма объявленной прибыли не превышает стоимость капитала, предприятие не покрывает своих издержек полностью, т.е. компания не создает материальное богатство, а тратит его. Кстати, при такой системе измерения, если брать период начиная со Второй мировой войны, в США найдется не так уж много компаний, которые могут считаться прибыльными.

Измеряя стоимость, добавленную ко всем издержкам, включая стоимость капитала, экономический анализ добавленной стоимости действительно измеряет производительность всех факторов производства. Сам по себе этот вид анализа, конечно, не способен рассказать, почему данный товар или данная услуга не увеличивают стоимость; не способен он и подсказать, что следует изменить. Но он показывает, на что надо обратить внимание, и сигнализирует, что пора принимать меры. Кроме того, с помощью экономического анализа добавленной стоимости можно выявить наиболее производительные участки. Этот анализ показывает, какие товары, услуги, операции или мероприятия отличаются необычно высокой производительностью и значительно увеличивают стоимость. В каждом таком случае мы должны задаться вопросом: "Чему этот успех может нас научить?"

Самый новый из инструментов, используемых для получения информации об эффективности организации, - сравнительный анализ производительности. Это сравнение показателей производительности данного предприятия с самыми высокими показателями по отрасли или, еще лучше, с самыми высокими показателями в мире. Сравнительный анализ производительности базируется на представлении о том, что все, что делает одна организация, может сделать и другая (что совершенно логично). Он опирается на представление о том, что любая компания должна быть конкурентоспособной в глобальном масштабе (что тоже вполне обоснованно - см. главу 2). И еще он предполагает - тоже совершенно правильно, - что достижение показателей, соответствующих показателям лидера отрасли, есть предпосылка к достижению конкурентоспособности. Экономический анализ добавленной стоимости и сравнительный анализ производительности вместе обеспечивают тот диагностический инструментарий, который позволяет измерять и контролировать совокупную производительность факторов производства.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Третий набор инструментов касается исключительной компетенции. Лидерство основывается на способности лидера делать нечто, непосильное или невозможное для других. Оно опирается на исключительную компетенцию, которая повышает рыночную или потребительскую ценность за счет уникальной способности производителя или поставщика.

В качестве примера можно упомянуть способность японцев создавать миниатюрную электронику. Эта способность основывается на их трехсотлетней художественной традиции создания высокохудожественных изображений на иро (миниатюрных лакированных коробочках для лекарств) и вырезать из кости нэцкэ (фигурки людей и животных на маленькой пластинке, которая прикрепляла эту коробочку к поясу). Еще один пример: благодаря своей уникальной коммерческой интуиции компании General Motors на протяжении почти 80 лет делает исключительно удачные приобретения. Третий пример: только специалисты из Marks & Spencer поняли, что у состоятельных представителей среднего класса нет времени на приготовление изысканных яств, и разработали фасованные и не требующие приготовления деликатесы. Но как компания определит у себя наличие исключительной компетенции? Как узнает о существовании спроса, который она может удовлетворить благодаря этой своей компетенции (и в результате занять и удержать лидирующие позиции на рынке)? Каким образом можно "измерить" исключительную компетенцию - повышается ее уровень или, наоборот, снижается? И вообще, устраивает ли компанию сфера ее исключительной компетенции или ее надо изменить?

До сих пор обсуждение исключительной компетенции носило достаточно отвлеченный характер. Но несколько высокоспециализированных компаний среднего размера (назовем только две - шведская фармацевтическая компания и американская фирма по производству специальных инструментов) приступили недавно к созданию методологической базы для измерения исключительной компетенции и управления ею.

На первом этапе компания тщательно изучает собственную производительность и производительность конкурентов. Особое внимание уделяется неожиданным успехам и внезапным спадам в областях, где никаких изменений быть не должно. Успех показывает, что сейчас ценит рынок и за что он готов платить. Он также показывает, в какой области компания может получить решающее преимущество. Отсутствие успеха должно рассматриваться как первый сигнал либо начинающих изменений на рынке, либо ослабления конкурентоспособности компании.

Подобный анализ позволяет распознавать возможности на ранней стадии их появления.

Тщательно отслеживая неожиданные успехи, американская компания - производитель инструментов обнаружила, например, что небольшие японские механические мастерские покупают ее высокоточные и дорогостоящие инструменты, хотя при создании инструментов подобное их использование не планировалось, а японцы даже не рассматривались в качестве потенциальных покупателей.

Проанализировав ситуацию, компания поняла, что обладает исключительной компетенцией: ее товары просты в установке и ремонте, несмотря на сложность и высокую точность. Эту информацию учли при разработке новых товаров, в результате чего компания стала лидером на рынке небольших заводов и мелких мастерских в США и Западной Европе. Прежде об этих огромных рынках компания даже не думала. У каждой организации своя область исключительной компетенции; она, безусловно, связана с характером организации. Но каждой организации - не только коммерческой - необходима исключительная компетенция в инновационной деятельности. И каждой организации нужна методика документирования и оценки результатов инновационной деятельности. В организациях, уже имеющих такие методики (в их числе несколько крупнейших производителей лекарственных препаратов), главным показателем инновационной деятельности служит не общая эффективность компании, а результаты тщательного анализа всех инноваций в данной отрасли за определенный период времени. Какие из них оказались успешными? Сколько из них принадлежит нашей компании? Соответствует ли наша производительность стоящим перед нами целям, направлению развития рынка, нашему положению на рынке, нашим затратам на исследовательскую деятельность? Приходятся ли наши инновации на области наибольшего роста и соответствуют ли они открывающимся возможностям? Сколько существенных инновационных возможностей мы упустили? Почему? Потому что мы их попросту не заметили; или заметили, но не уделили должного внимания; или халатно отнеслись к их внедрению? Каковы наши успехи в преобразовании инновации в коммерческий продукт? Конечно, на большую часть этих вопросов трудно получить точные ответы в числовых показателях; ответы носят скорее оценочный характер. В свою очередь, эти ответы порождают новые - и очень правильные - вопросы.

## **ИНФОРМАЦИЯ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ РЕСУРСОВ**

Последнее, где управление действующей компанией, нацеленное на создание материальных богатств, требует диагностических инструментов, - это распределение ограниченных ресурсов: капитала и труда. Этих два вида ресурсов реализуют на практике всю информацию о бизнесе, которой владеет руководство. Они определяют качество работы предприятия.

Около 70 лет назад General Motors впервые разработала систему регулярного ассигнования на капиталовложения. Сегодня практически каждая компания имеет в своем распоряжении соответствующий механизм, но мало кто правильно его использует. Компании обычно измеряют предложения по выделению капиталовложений только по одному-двум из перечисленных ниже критериев: прибыль на инвестированный капитал, период окупаемости, поток наличности и приведенная стоимость. Но нам уже довольно давно - с начала 30-х годов - известно, что ни один из таких способов измерения нельзя признать правильным. Чтобы понять суть предлагаемого ассигнования, компания должна рассмотреть все четыре параметра. 60 лет назад для этого потребовалась бы масса расчетов, а сегодня портативный компьютер способен выполнить все вычисления буквально за несколько минут. Кроме того, уже почти 60 лет нам известно, что менеджеры не должны рассматривать только одно предложение о выделении капиталов: они должны рассмотреть несколько проектов и выбрать из них те, которые представляют оптимальное сочетание возможностей и риска. Чтобы иметь возможность такого выбора, требуется бюджет ассигнований на капиталовложения, а этого у подавляющего большинства компаний тоже нет.

Но хуже всего, однако, что чаще всего при выделении капиталовложений никто не пытается найти ответы на два важнейших вопроса.

Что будет, если инвестирование предлагаемого проекта не приведет к ожидаемым результатам, как это бывает в трех случаях из пяти? Будет это для компании серьезным ударом или всего лишь мелкой неприятностью?

Если инвестирование будет успешным - особенно, если успех превзойдет наши ожидания, - как действовать дальше?

Кроме того, запрос на выделение капитала требует установки некоего конечного срока, который определяет, когда и каких результатов можно ожидать. В указанный срок обязательно должен быть представлен отчет о результате, каким бы тот ни оказался - успех, почти успех, почти поражение, полный крах; доклад должен сопровождаться подробным анализом. Нет лучшего способа повысить общую производительность организации, нежели изучение результатов капиталовложения и сопоставление их с прогнозами и обещаниями, на основании которых была выделена требуемая сумма. Насколько лучше было бы сегодня положение дел в США, если бы в течение последних 50 лет в повседневную практику был введен анализ результатов правительственных программ.

Капитал - это, однако, только один из основных ресурсов организации, и он, без сомнения, относится к категории ограниченных. Но самым ограниченным и ценным ресурсом для организации являются работающие в ней люди.

Начиная со Второй мировой войны вооруженные силы США - и пока только они - научились тестировать свои решения о назначениях. При выдвижении офицера высшего командного состава на важную должность руководство вооруженными силами тщательно взвешивает, чего можно ожидать от него на этом посту. Руководство оценивает достижения кандидата и пытается представить, насколько они соответствуют ожиданиями, которые на него возлагают. Кроме того, в вооруженных силах постоянно ведется оценка самого процесса отбора старших офицеров с помощью анализа результатов каждого назначения.

В бизнесе, а также и в университетах, больницах и правительственных учреждениях, почти не существует практики сопоставления ожиданий, возлагаемых на конкретных лиц, с достигнутыми ими результатами, как не существует и систематической оценки результатов политики назначений. В своей деятельности по созданию материальных благ менеджерам необходимо подходить к размещению человеческих ресурсов так же ответственно, как они подходят к размещению капитала. И результаты решений в этой области должны документироваться и изучаться с не меньшим усердием.

## **ГДЕ ЖЕ РЕЗУЛЬТАТЫ?**

Эти четыре вида информации создают картину только текущего положения компании. Они определяют тактику. Что же касается стратегии, то здесь необходима систематизированная информация о внешней среде. Стратегия должна базироваться на информации о рынках, потребителях и непотребителях; о технологии в своей отрасли и в других отраслях; о мировых финансах и об изменениях мировой экономики. Внутри организации существуют только затратные участки. Единственный прибыльный участок - это потребитель, который и дает главную оценку деятельности организации.

Главные изменения всегда начинаются за пределами организации. Владелец магазина может прекрасно знать покупателей, которые покупают его товары. Но какой успешной ни была бы его деятельность, он никогда не добьется большего, нежели крошечная доля рынка, представленная потребителями товаров его магазина; подавляющее большинство рынка составляют непотребители - те, кто его товары не покупают. А между тем именно с непотребителей начинаются любые изменения; именно непотребители превращают эти изменения из малозначительных в определяющие. Как минимум половина важнейших новых технологий, изменивших любую из отраслей промышленности за последние 50 лет, пришли в эту отрасль извне, из каких-то других отраслей. Векселя (документы краткосрочного коммерческого кредита), которые кардинальным образом изменили финансы США, появились отнюдь не в банках. Молекулярная биология и генная инженерия родились отнюдь не в лабораториях фармацевтической промышленности. Несмотря на то, что огромное большинство компаний работает и будет работать только на локальном или региональном уровне, все они столкнутся - хотя бы теоретически - с глобальной конкуренцией, при которой конкуренты находятся в странах и городах, о которых эти компании никогда не слышали. Безусловно, невозможно получить абсолютно всю информацию о внешней среде, несмотря на обилие специализированных массовых изданий. Нет никакой - даже самой ненадежной - информации об экономических условиях большей части Китая, например, или о правовой ситуации в государствах, появившихся на карте в результате распада Советской империи. (Это утверждение представляется довольно спорным. - Прим. ред.) Но даже при наличии полной информации большинство компаний пренебрегает ею. Многие американские компании вышли на европейский рынок в 60-е годы, даже не поинтересовавшись европейским трудовым законодательством. Европейские компании, начиная свою деятельность в США, были столь же недалекими и плохо информированы о положении дел в этой стране. Главной причиной полного провала японской кампании по инвестированию в калифорнийскую недвижимость явилось абсолютное незнание хотя бы элементарных фактов о зональных тарифах и налогах.

Причиной серьезных неудач в бизнесе служит распространенное представление о том, что эти условия: налоги, социальное законодательство, рыночные предпочтения, каналы распространения, права на интеллектуальную собственность и многое другое - должны быть такими, какими мы их себе представляем, или даже такими, какими мы хотели бы их видеть. Адекватная информационная система должна обеспечивать в том числе и информацию, которая заставит руководителей усомниться в правомочности подобного представления. Эта система должна вызывать у менеджмента конструктивные вопросы, а не поставлять сведения, которые он хочет получить. Это требование предполагает, во-первых, что руководители знают, какая информация им нужна. Во-вторых, что информацию они получают регулярно. И наконец, в-третьих, получаемую информацию они творчески используют при выработке решений. Это только начало. Это только первые попытки организовать "Разведывательную службу Бизнеса", т.е. сбор информации о существующих и потенциальных конкурентах по всему миру. Несколько транснациональных корпораций: Unilever, Coca-Cola, Nestle, некоторые торговые и посреднические компании Японии и ряд крупных строительных фирм - серьезно работают над созданием систем по сбору и систематизации информации о внешней среде. Но в целом подавляющее большинство предприятий еще даже не приступало к работе в этом направлении. Такое отношение к информации - самая большая ошибка в деятельности любой организации.

### III. КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА РУКОВОДСТВУ ДЛЯ РАБОТЫ

Новые технологии - это приспособления для обработки данных, предназначенные в основном для индивидуального пользователя. Но говоря об информации, в основном мы говорим об информации для предприятия - по крайней мере, в предыдущей части этой главы было именно так. Однако не меньшую роль играет информация, необходимая для работы менеджменту, - более того, всем работникам умственного труда. Ведь для работников интеллектуального труда, для менеджмента в частности, информация есть ключевой ресурс. Информация объединяет работников друг с другом и с организацией в целом. Другими словами, именно информация позволяет работникам умственного труда выполнять свою работу.

Но уже сегодня ясно, что обеспечить работникам умственного труда и менеджменту информацию, в которой они нуждаются, не может никто, кроме них самих. К сожалению, мало руководителей задумываются над тем, какая же информация им нужна, а уж о том, чтобы разработать принципы ее организации, и речи быть не может. Руководство предпочитает перекладывать эту работу на тех, кто поставляет им информацию, - на специалистов по информационным технологиям и бухгалтеров. Но поставщики данных не всегда знают, какие данные нужны пользователю, какие данные станут для него не просто сведениями, а информацией. Только сам работник умственного труда и только сам руководитель способны превратить разрозненные данные в информацию. И только сам работник умственного труда и, в особенности, руководитель может решить, как организовать эту информацию таким образом, чтобы она стала ключом к эффективным действиям.

Чтобы получать необходимую информацию, руководитель должен сначала найти ответы на две группы вопросов. Какую информацию я должен предоставлять сотрудникам, с которыми я работаю и от которых завишу? В какой форме? И в какое время?

Какая информация нужна лично мне? От кого? В какой форме? И в какое время?

Эти две группы вопросов тесно связаны между собой. Но при этом они достаточно различны. Вопрос "Что я должен?" идет первым, потому что он формирует парадигму информационного обмена. А пока она не установлена, не будет обратного потока информации от работников к руководителю.

Нам это известно еще с тех пор, как Честер Барнард (1886-1961) опубликовал в 1938 году свою (актуальную и сегодня) книгу *The Functions of the Executive*. Несмотря на то, что менеджмент в один голос восхищался (и восхищается) этим трудом, идеи Барнарда почти не применяются на практике. Правда, Барнард мало внимания уделял информационному обмену, относя его к сфере человеческих отношений и личной жизни. Однако информационный обмен бывает эффективным и на рабочем месте, если он касается предметов, не имеющих отношения к личной жизни. Информационный обмен должен быть сосредоточен на общих заданиях и на общих проблемах, другими словами, на работе.

Вопрос: "Кому из сотрудников я должен предоставить информацию, чтобы он мог выполнять свою работу?" - определяет направленность информационного обмена на общие задания и общую работу. Это делает обмен более эффективным. Поэтому здесь (как и в любом случае, когда мы хотим сделать взаимоотношения эффективными) нельзя начинать с вопроса: "Что мне нужно и чего я хочу?" Первые вопросы должны формулироваться следующим образом: "Что я должен сделать для других?" и "Кто эти другие?" Только получив ответы на них, можно задавать следующие: "Какая информация нужна мне? От кого? В какой форме? В какое время?"

Задумавшись над этими вопросами, руководитель быстро обнаружит, что информационная система его компании поставляет не слишком много информации. Какие-то сведения поступают из бухгалтерии, но в большинстве случаев для того, чтобы руководитель мог использовать их в своей работе, они должны быть переосмыслены, представлены в другой форме и выражены в других показателях. Больше всего информации, необходимой руководителю для работы, поступает, как уже было сказано, из внешней среды. Эта информация должна быть организована отдельно и поставляться независимо от внутренней информационной системы.

На вопрос: "Какую информацию я должен предоставить? Кому? В какой форме?" - может дать ответ только тот, кто будет получать эту информацию. Поэтому, если руководитель хочет иметь информацию, необходимую для выполнения стоящих перед ним задач, он должен в первую очередь обратиться к сотрудникам, с которыми он работает, от кого он зависит, вообще ко всем, кому по роду деятельности необходимо иметь самую полную информацию. Но прежде чем спрашивать, надо подготовиться к тому, что придется отвечать на вопросы противоположной стороны. Ибо тот, к кому руководитель обращается со своими вопросами, может - и должен - в свою очередь спросить: "А какая информация нужна от меня вам?" Следовательно, руководитель должен сначала продумать ответы на оба вопроса, а потом уже обращаться к сотрудникам с вопросом: "Какую информацию я должен вам предоставить?"

Оба вопроса: "Что я должен?" и "Что мне нужно?" - обманчиво просты. Но всякий, кто когда-либо задавал их, знает, что ответ на них требует длительного обдумывания, экспериментирования и напряженной работы. К тому же ответы часто меняются. Поэтому эти вопросы надо задавать регулярно, примерно каждые полтора года. Кроме того, их надо задавать при каждом существенном изменении, например при изменении теории бизнеса компании, характера работы спрашивающего или его должности, а также в случае изменения

работы или должностей тех, кому адресован вопрос.

Если руководитель всерьез задумается над этими вопросами, то он скоро поймет, какую информацию он должен предоставлять и какая информация ему нужна. И тогда он сможет приступить к организации и обоим видам информации.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ**

Несистематизированная информация - это просто сведения. Только определенным образом организованные сведения имеют смысл. Однако в зависимости от формы организации одна и та же информация может иметь разный смысл. Для разных работников и для разных целей одну и ту же информацию надо организовывать по-разному.

Вот только один пример. С тех пор, как в 1981 году Джек Вэлч принял на себя руководство General Electric, компания создала больше материальных богатств, чем любая другая компания в мире. Одним из главных факторов этого успеха было то, что одну и ту же информацию о производительности каждого из своих подразделений General Electric организовывала по-разному для разных целей. Компания сохранила традиционные ежегодные финансовые и маркетинговые отчеты как способ оценки деятельности своих подразделений. Но для выработки стратегии на отдаленную перспективу данные из этих отчетов систематизировались по-другому: так, чтобы были видны неожиданные успехи и провалы, а также события, которые не укладываются в рамки ранее составленных планов. Третий способ систематизации тех же самых данных состоял в том, чтобы сосредоточить внимание на эффективности инновационной деятельности компании, - ведь именно этот показатель превращается в главный фактор при определении размеров поощрительных выплат и вознаграждений генеральному менеджеру и представителям менеджмента каждого отдельного подразделения. Наконец, те же самые данные организовывались по другой схеме для нужд руководства подразделениями и повышения профессионального уровня сотрудников. Именно на этот последний вид отчета руководство опиралось впоследствии, принимая решения о продвижении менеджеров, особенно когда речь шла о высших постах в подразделении.

Насколько я могу судить по собственному опыту, не существует двух руководителей, которые организовали бы одну и ту же информацию одинаковым способом. И это правильно: информация должна быть систематизирована так, как это удобно для работы данного руководителя. Однако существует ряд основополагающих методик систематизации информации.

Одна из них заключается в выделении ключевого события и определяется вопросом: "Какие события (ибо обычно речь идет не об одном, а о нескольких событиях) больше всего повлияли на общий результат моей работы?" Ключевое событие может быть связано с технологией (например, успех исследовательского проекта). Оно может быть связано с людьми и их профессиональным ростом; с предложением нового товара или услуги целевым потребителям; с привлечением новых потребителей. Какое событие считать ключевым, обычно определяет лично руководитель. Однако предварительно он должен обсудить этот вопрос с сотрудниками, от которых зависит его работа. Возможно, это самый важный принцип, который обязательно должен быть доведен до сведения всех сотрудников и менеджмента.

Вторая методика разработана на базе современной теории вероятности; на ней, кстати, базируется всеобщее управление качеством. В пределах обычного распределения вероятностей существует различие между нормальным отклонением и исключительными событиями. Пока отклонения не выходят за рамки обычного распределения вероятностей для данного типа события (например, для уровня качества в производственном процессе), никаких действий предпринимать не надо. Данные о таких отклонениях относятся к категории сведений, а не информации. Но исключения, которые не укладываются в рамки распределения вероятностей, уже представляют собой информацию и требуют немедленных действий. Еще одна методика организации информации основывается на теории порогового феномена (эффекта) - теории, которая лежит в основе философии восприятия. Немецкий физик Густав Фехнер (1801-1887) первым понял, что мы начинаем чувствовать, например укол булавкой, только после того, как ощущение достигает определенной интенсивности, другими словами, когда оно проходит некий порог восприятия (так называемый закон Вебера-Фехнера. - Прим. ред.). Очень многие явления подпадают под действие этого закона - в нашей ситуации мы говорим, конечно, не о явлениях, а о данных, объем которых для преодоления порогового эффекта должен достичь определенной величины.

Эта теория применима к работе и к личной жизни; она позволяет организовать сведения - о самых разных событиях - в информацию. Когда мы говорим о спаде в экономике, речь идет о пороговом эффекте: снижение объема продаж и уровня прибыли переходит в категорию спада, в частности, когда продолжается дольше определенного периода времени. Аналогично, болезнь приобретает характер эпидемии после того, как достигнут некий процент заболевших от определенной численности населения, т.е. после того, как пройден некий порог.

Особенно полезна эта концепция для организации информации о событиях личной жизни. Такие события, как несчастные случаи, травмы, мелкие неприятности и т.д., начинают иметь значение после того, как их

количество превышает определенное пороговое значение. Все это относится и к результативности инновационной деятельности компании, с единственной разницей: здесь мы говорим о пороге, ниже которого падение результативности инновационной деятельности становится опасным и требует принятия срочных мер. Концепция порогового эффекта очень полезна также для определения момента, после которого последовательность событий обращается в тенденцию, начинает требовать усиленного внимания и, возможно, принятия каких-то мер; или наоборот, для определения ситуации, при которой события, даже выглядящие на первый взгляд довольно тревожно, не влекут за собой серьезных последствий.

Наконец, многие руководители на практике установили, что очень эффективен способ организации информации, при котором собираются сведения обо всем необычном.

Одним из примеров могут послужить письма менеджеру. Сотрудники подразделения ежемесячно пишут письма (неформальные отчеты) одному из менеджеров, рассказывая обо всем необычном и непредвиденном, что произошло в сфере их деятельности за отчетный период. Большинство из приведенных фактов можно совершенно спокойно забыть. Но есть "исключительные" события, которые выходят за обычные рамки распределения вероятностей. Неизменно вырисовываются последовательности событий, незначительных в контексте одного направления деятельности, но приобретающих огромное значение при объединении с другими. Каждый раз письма менеджерам выявляют новые события, на которые следует обратить внимание. Каждый раз они несут новую информацию.

## **НИКАКИХ СЮРПРИЗОВ**

Ни одна из систем, созданных работниками интеллектуального труда, и в особенности руководителями, для обеспечения необходимой им информации, не может быть (и никогда не будет) совершенной. Но все-таки эти системы постоянно улучшаются. Показателем качества информационной системы является отсутствие сюрпризов в работе компании. Другими словами, руководство успевает узнать о грядущих событиях, проанализировать их, понять и принять соответствующие меры еще до того, как эти события произойдут или приобретут масштабный характер.

Вот один из примеров: всего лишь для трех или четырех - в общем, для очень немногих - финансовых учреждений США не стал неожиданностью экономический кризис, разразившийся в конце 90-х годов в азиатских странах. Эти учреждения своевременно проанализировали поступающую к ним "информацию" об экономической ситуации и валютах азиатских стран. Постепенно они отказались от всей информации, которую предоставляли их собственные подразделения и филиалы в этих странах, потому что поняли, что это не информация, а просто сведения. Вместо этого они усилили сбор информации о таких предметах, как соотношение между фиксированными и портфельными инвестициями в этих странах, соотношение между портфельными инвестициями (например, краткосрочными ссудами) и платежным балансом страны, а также о количестве денег, имеющемся в распоряжении страны для обслуживания зарубежных краткосрочных долгов. Задолго до того, как эти соотношения приняли опасный характер и указали на неизбежность тревожных событий на азиатских биржах, руководители этих финансовых учреждений поняли, к чему все идет. Они осознали, "что им предстоит принять непростое решение: уйти из этих стран и гарантировать краткосрочный рост или остаться для реализации долгосрочных - и очень рискованных - стратегий. Другими словами, они вовремя выделили действительно важные экономические данные, сумели организовать их, проанализировать и правильно интерпретировать. Они обратили сведения в информацию и разработали первоочередные меры задолго до того, как те стали действительно необходимы. А подавляющее большинство американских, европейских и азиатских компаний, ведущих бизнес в материковых государствах Азии и/или инвестирующих капитал в их предприятия, полагались только на те сведения, которые сообщали их представители в этих странах. Оказалось, что эти сведения вообще нельзя назвать информацией - во всяком случае, на деле они оказались форменной дезинформацией. Готовыми к кризису оказались только те руководители, которые потратили несколько лет на поиски ответов на вопрос: "Какая информация может считаться существенной и адекватной, когда речь идет о нашем бизнесе в Таиланде или Индонезии?"

Слишком часто за информацию принимается просто большой объем данных. Разница между большим объемом данных и информацией примерно такая же, как между телефонной книгой, в которой миллионы фамилий, и фамилией, местом работы и адресом нужного вам человека. Менеджмент обязан усвоить два урока: во-первых, необходимо устранять данные, которые не имеют отношения к нужной теме; во-вторых, данные надо организовать, проанализировать, интерпретировать и только потом использовать для принятия решения о действиях. Ибо мы собираем информацию не для того, чтобы накапливать знания, а для того, чтобы предпринимать правильные действия.

## ВЫЙТИ В МИР

Пример компаний из развитых стран, для которых азиатский кризис стал полной неожиданностью, подчеркивает важность получения существенной информации из внешней среды. У руководителя, в конечном счете, есть только один способ сделать это: самому выйти в эту внешнюю среду. Даже самые замечательные отчеты и лежащие в их основе блестящие экономические или финансовые теории не способны заменить личного, непосредственного наблюдения, причем в такой форме, когда это действительно внешнее наблюдение.

Сеть английских супермаркетов снова и снова пытается закрепиться в соседней Ирландии - практически безуспешно. Ведущее положение в Ирландии занимает сеть супермаркетов Super-Quinn, основателем и руководителем которой является Фергал Квин. Секрет его успеха не в более широком ассортименте или низких ценах, а в том, что всех руководителей компании он заставляет два дня в неделю проводить не в рабочих кабинетах, а в местах продажи. Первый день руководители проводят в одном из супермаркетов Super-Quinn, выполняя какую-нибудь работу, например проверяя чеки или следя за разгрузкой скоропортящихся продуктов, второй день - в магазинах конкурентов: смотрят, слушают, беседуют с работниками и клиентами.

Один из создателей крупнейшей в США компании - поставщика медицинского оборудования проводил свой отпуск (четыре недели в год, два раза по две недели) за прилавком в качестве продавца. Того же он требовал от всей высшей администрации компании. После этих двух недель за прилавком возвращался обычный продавец и долго выслушивал жалобы клиентов на своего "коллегу". Например, кастелянша из католической больницы, закупая медицинские препараты, возмущалась: "Что за тупица работал тут вместо вас? Все время спрашивал, почему я покупаю товары других компаний, а не этой. Даже толком принять заказ не мог". Работа с клиентами позволяет топ-менеджменту Получить просто уникальную информацию о своих товарах.

Кстати, давно подмечено, что ничто так положительно не влияет на работу врача, как превращение его на пару недель в пациента.

Маркетинговые исследования, фокусированные групповые интервью и прочее - все это очень ценно и имеет право на существование. Но все эти виды исследования сосредоточены на товаре компании. Они никогда не ставят своей целью узнать, что еще покупает потребитель и какими другими товарами интересуется.

Получить подлинную информацию о внешней среде можно единственным способом: превратиться в потребителя, продавца, пациента и пр. Но и такая информация в значительной степени ограничена опытом потребителей и непотребителей одной конкретной компании. Что же представляет собой прочая информация о внешней среде, которая нужна менеджменту в работе? И как он может ее получить?

Между прочим, это и есть одна из причин, почему работа на добровольных началах в некоммерческой организации - об этом мы еще поговорим в главе 6, - очень важна не только в том смысле, что позволяет лучше подготовиться ко второй половине жизни и карьеры. Она не менее важна в смысле получения новой информации о внешней среде - информации о людях, их работе, образе жизни, их знаниях и системах ценностей, взглядах на те или иные проблемы, способах принятия решения и действиях. По той же причине все большую роль будет играть дополнительное образование для работников, уже имеющих одно образование. Ибо в ходе получения такого образования работник умственного труда в возрасте примерно 40-45 лет - будь то менеджер компании, адвокат, ректор университета, священнослужитель, - общается с новыми людьми, у которых совершенно иной образ жизни и другая система ценностей. Это отличный способ не только повысить свой уровень знаний, но и получить то, чего всегда не хватает оторванному от жизни начальству, - информацию о жизни других людей.

Обобщая, можно сказать, что информация о внешней среде и есть та самая важная информация, которая нужна менеджменту для работы. В то же время это информация, которая всегда требует систематизации. Эта информация - не только фундамент для принятия правильных решений. Это также фундамент для решения двух задач, которым посвящены следующие две главы: повышение производительности работника умственного труда и менеджмент собственной карьеры. Обе задачи под силу только специалистам, которые знают, какая информация нужна им в работе и какую информацию они должны предоставить другим, и которые постоянно совершенствуют методы, обращающие хаос беспорядочных сведений о мире в организованную, необходимую в работе информацию.