

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Американская Ассоциация Управления

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

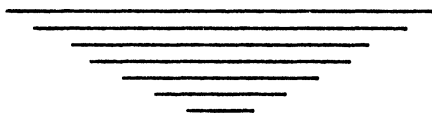
American Management Association

Русское издание

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

ТОМ ПЕРВЫЙ



AMA
MANAGEMENT
HANDBOOK

T H I R D E D I T I O N



JOHN J. HAMPTON, EDITOR

amacom

American Management Association

New York • Atlanta • Boston • Chicago • Kansas City • San Francisco • Washington, D.C.

Brussels • Mexico City • Tokyo • Toronto

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

ТОМ ПЕРВЫЙ



Под редакцией

доктора экономических наук,
профессора Д.Н. Карпухина

доктора экономических наук,
профессора Б.З. Мильнера



«Издательский Центр»
Москва 1997

С 56 **СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ.** Энциклопедический справочник.
Том первый. — М.: «Издательство», 1997. — 584 с., ил.

ISBN 5-7816-0024-8

Книга «Современное управление» — перевод на русский язык последнего издания самого популярного энциклопедического справочника Американской Ассоциации Управления «АМА Management Handbook».

В справочнике собраны новейшие сведения об управлении экономикой. Он охватывает все основные действующие и перспективные формы, методы, функции управления в различных сферах — на частных предприятиях, в хозяйственных и научно-исследовательских организациях, в системе обслуживания и в государственном секторе.

В книге отражены изменения и достижения в области управления, характерные для середины 90-х годов, а также рассмотрены тенденции развития менеджмента в преддверии технологических, экономических и организационных условий наступающего XXI века.

Охвачен весь спектр элементов и вопросов управления в условиях рыночной экономики, излагаются традиционные и новейшие теории, анализируется практический опыт последних десятилетий, выявляются его позитивные и негативные стороны, уроки для будущего, даются рекомендации по применению проверенных практикой методов, структур и механизмов управления в зависимости от конкретных условий. Все это приобретает особое значение при переходе российской экономики на рыночные отношения и создания новой системы управления.

Для удобства читателей русское издание выходит в двух томах. В первый том включены семь разделов, в которых комплексно рассматриваются общие основы управления, вопросы управления маркетингом, торговлей и распределением, человеческими ресурсами, бухгалтерским учетом, финансами и научно-техническим прогрессом. Второй том состоит из девяти разделов, в которых освещены проблемы управления производством, информационными системами, материально-техническим обеспечением, корпоративными отношениями, риском и страхованием, малым предпринимательством, международным бизнесом, обслуживающими отраслями, учреждениями государственного сектора и некоммерческими организациями. Книга содержит богатый иллюстрированный материал — таблицы, графики, диаграммы и схемы.

Книга рассчитана на руководителей всех уровней в различных сферах экономики, предпринимателей, консультантов, преподавателей, студентов высших и средних учебных заведений, а также всех интересующихся проблемами науки и практики управления.

ISBN 5-7816-0024-8

ББК 65.050.Я2

СОДЕРЖАНИЕ

ТОМ ПЕРВЫЙ

Раздел 1 Общее управление

ВВЕДЕНИЕ	1-1
УПРАВЛЕНИЕ: ОТ СТАРЫХ ФОРМ К НОВЫМ РЕАЛЬНОСТЯМ	1-3
ТЕОРИИ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ	1-10
ТЕОРИИ И ИХ ПРИЛОЖЕНИЕ	1-18
УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ	1-25
ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ	1-30
КОРПОРАТИВНЫЙ КЛИМАТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	1-34
ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ	1-37
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	1-41
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ	1-49
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ И СТРУКТУРЫ	1-54
ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	1-61
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1-64
ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО	1-69

Раздел 2 Маркетинг

ВВЕДЕНИЕ	2-1
МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК	2-4
ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	2-12
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА	2-19
ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА	2-29
ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЫНОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	2-40
ГОДОВОЙ ПЛАН МАРКЕТИНГА	2-48
ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ РЫНКА	2-56
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	2-65
МАРКЕТИНГ НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ	2-72
МАРКЕТИНГ И КАЧЕСТВО	2-77
РАЗРАБОТКА НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ	2-82

СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ	2-91
ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	2-95
АНАЛИЗ (ОЦЕНКА) ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА	2-103
ПРАВОВЫЕ НОРМЫ РЕШЕНИЙ ПО МАРКЕТИНГУ	2-112
ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ	2-120
РЕКЛАМА И СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ	2-128
СБЫТ БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ	2-138

Раздел 3

Торговля и распределение

ВВЕДЕНИЕ	3-1
ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ	3-3
ФОРМИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	3-10
УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ	3-19
УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ОСНОВНЫМ КЛИЕНТОМ	3-28
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОРГОВЫХ РАБОТНИКОВ	3-40
СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ	3-48

Раздел 4

Человеческие ресурсы

ВВЕДЕНИЕ	4-1
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	4-3
ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	4-10
ПОДБОР И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	4-15
УПРАВЛЕНИЕ НЕОДНОРОДНОЙ ПО СОСТАВУ РАБОЧЕЙ СИЛОЙ	4-20
РАБОЧИЕ ГРАФИКИ	4-24
ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ	4-30
ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ	4-38
ВЫПЛАТЫ И ЛЬГОТЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ	4-45
ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ	4-53
УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	4-59
СООТВЕТСТВИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ РЕГЛАМЕНТАЦИЯМ	4-63
ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА	4-69
ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УЧЕТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	4-73
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	4-76
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ КОРПОРАЦИИ	4-80
ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ	4-84
ОТНОШЕНИЯ С ОРГАНИЗОВАННЫМ ТРУДОМ	4-89
ПРОГРАММЫ СТРАХОВАНИЯ ЗДОРОВЬЯ РАБОТНИКОВ	4-101
ОТНОШЕНИЕ К ПОТРЕБЛЕНИЮ РАБОТНИКАМИ НАРКОТИКОВ	4-104
НЕПРИКОСНОВЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПЕРСОНАЛА	4-109

Раздел 5

Бухгалтерский учет

ВВЕДЕНИЕ	5-1
ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ	5-3
УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ	5-12

ОЦЕНКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАПАСОВ	5-17
АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5-27
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	5-32
ФЕДЕРАЛЬНЫЕ НАЛОГИ: ОБЯЗАННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ	5-38
НАЛОГОВЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ В БЮДЖЕТ ШТАТА И МЕСТНЫЙ БЮДЖЕТ	5-46
ВНУТРЕННИЙ АУДИТ	5-50
НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ	5-53
ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕСТИТОРАМИ	5-61
УЧЕТ В УСЛОВИЯХ ЗАРУБЕЖНЫХ ОПЕРАЦИЙ И РЫНКОВ	5-65

Раздел 6

Финансы

ВВЕДЕНИЕ	6-1
ВОЗРОСШАЯ РОЛЬ ФИНАНСОВ В УПРАВЛЕНИИ	6-4
РОЛЬ ГЛАВНОГО ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА	6-7
ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА	6-10
СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА КОМПАНИИ	6-17
КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	6-25
ТРАДИЦИОННЫЕ И НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ	6-31
УПРАВЛЕНИЕ НАЛИЧНОСТЬЮ	6-41
ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ	6-45
ГЛОБАЛЬНОЕ ФИНАНСОВОЕ МЫШЛЕНИЕ	6-50
ОПЕРАЦИИ НА ВАЛЮТНОМ РЫНКЕ	6-53

Раздел 7

Научно-технический прогресс

ВВЕДЕНИЕ	7-1
ГОТОВНОСТЬ ФИРМ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ	7-3
ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯМИ И ТЕХНИЧЕСКИМИ РАЗРАБОТКАМИ	7-10
ОЦЕНКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ПРОЕКТОВ	7-15
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	7-20
ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ	7-24
ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ КОМПАНИИ	7-29
СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ	7-33
ПУТЬ ИДЕЙ ИЗ ЛАБОРАТОРИИ НА РЫНОК	7-37
ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПРОГРЕССОМ	7-40
УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ В КОНСОРЦИУМАХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ	7-44
ФЕДЕРАЛЬНЫЕ АССИГНОВАНИЯ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ТЕХНИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ	7-47
УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПРОГРЕССОМ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	7-50

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКОГО СПРАВОЧНИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ

Представляемая книга является третьим изданием “Справочника по управлению”, выпущенного в свет Американской Ассоциацией по управлению. Первое издание, в составлении которого участвовали 140 специалистов по различным вопросам, вышло в свет в 1970 году. Второе появилось в 1983 году.; в нем примерно 70% материалов было написано заново или переработано на базе первого издания. Настоящая же книга появилась в продаже в 1994 году. В составлении Справочника, содержащего абсолютно новые материалы, приняли участие 207 специалистов по различным аспектам управления.

В Справочнике рассматриваются множество понятий, тенденций и проблем, среди которых такие, как:

- проблемы структурной перестройки компании;
- зарождение “экономики услуг”, стратегии для предприятий сферы услуг – от их формирования до ценообразования и продажи;
- появление предпринимателей малого бизнеса как ключевого сегмента экономики; хозяйственные стратегии при создании и эксплуатации мелкого предприятия;
- роль и значение “информационно-ориентированного работника”;

- комплексное управление качеством;
- система материально-технического снабжения для работы “с колес”;
- стратегические союзы;
- изменение технологий и методов их применения во всех аспектах управления;
- поддержка поставщиков из числа национальных меньшинств, управление процессом диверсификации в организациях;
- стратегии в условиях глобализации, движущие силы и преграды.

В качестве авторов различных глав выступают руководители крупнейших промышленных и торговых компаний, рекламных агентств, кооперативов и огромной сети супермаркетов, расположенных на Среднем Западе США. В каждом разделе авторы обобщают опыт реального мира бизнеса. Как следствие, пользователь Справочника получает не только теоретические знания, но и, что самое главное, подробные сведения о путях практического применения теории. Таким образом, читатель приобретает навыки, которые он может сразу же использовать в своей работе.

Справочник представляет собой всего лишь одно из средств, с помощью которых Американская Ассоциация по управ-

лению знакомит деловых людей всего мира с самыми передовыми методами и приемами, успешно применяемыми лучшими компаниями и организациями. Кроме ежегодного издания свыше 60 различных книг по управлению Ассоциация выпускает также 9 периодических изданий, свыше 200 программ самообразования, предлагаемых в печатном виде и на аудио кассетах, книги по управлению и множество других учебных пособий. Однако еще важнее представляется деятельность Американской Ассоциации по управлению, связанная с организацией различных форумов, на которых менеджеры делятся опытом друг с другом и учатся у наших специалистов-практиков, которые проводят подобные мероприятия. Каждый год Американская Ассоциация по управлению организует и проводит примерно 13 тыс. семинаров по всему миру. Это могут быть тематические конференции, то есть в центре внимания может стоять вопрос функциональной ответственности, например, службы трудовых ресурсов, или вопрос: как делать бизнес в Китае? Примечательным моментом наших конференций всегда является то, что в качестве главных ораторов мы приглашаем известных людей, среди которых были Генри Киссинджер, Лестер Туроу, Маргарет Тэтчер и Питер Дракер. Мы также организуем семинары для небольшого числа участников, на которых учим вполне конкретным вещам, например, как читать балансовую ведомость, или как научиться удовлетворять требованиям определенных управленческих стандартов. Чтобы охватить как можно больше менеджеров, часть наших информационных мероприятий передается через спутник в самые разные уголки мира.

Американская Ассоциация по управлению поддерживает связь со своими членами и менеджерами из разных стран мира также и через собственную сеть учебных центров. Кроме восьми центров на территории США, мы открыли подобные же центры в Брюсселе, Стамбуле, Токио, Тайбее, Шанхае, Дубаи, Торонто, Мехико-сити, Буэнос-Айресе и Исламабаде, а также имеем своих партнеров в Сингапуре, Джакарте, Гонконге, Йоханнесбурге, Нью-Дели и Сан-Пауло. Эта

сеть служит членам Американской Ассоциации по управлению и поддерживается ими; а их уже свыше 80 тыс. во всем мире. Всех их, независимо от места жительства, интересуют искусство и наука управления, вопросы повышения своей собственной квалификации и эффективности организаций, в которых они трудятся. Благодаря нашим периодическим изданиям ("Вопросы управления: Обзор", ежемесячный журнал, бесплатные книги, результаты научных исследований, монографии и Информационные услуги) члены Ассоциации узнают то, что действительно эффективно в качестве инструментов управления. Наша цель во всем, что мы делаем — предложить практические идеи и методы, то есть инструменты, которые можно немедленно применить на рабочем месте и попытаться повысить эффективность. При всем том, что мы даем теоретическую базу, наши преподаватели и авторы — как, например, те, что участвовали в создании данной книги — являются действующими менеджерами с опытом практической работы в современных условиях.

Именно опыт, почерпнутый из повседневной производственной практики, делает данный Справочник таким ценным для деловых людей в любом уголке мира, особенно для менеджеров новой России. Как знают хозяйственные руководители всего мира (и я уверен, российские менеджеры познают это), единственный способ сохранить преимущество организации на конкурентном рынке — сделать систему управления максимально эффективной. Любой человек или организация, в каком бы уголке всемирного сообщества они ни были, может предложить товар или услугу, похожие на ваши. То, что им не удастся повторить, так это талант и умение руководителей коллективов. В условиях перехода к рынку такой талант необходимо возвращать с тем, чтобы российские предприятия смогли выпускать продукцию мирового уровня.

Мы в Американской Ассоциации по управлению рады помочь России успешно преодолеть этот переходный период. Издание данного Справочника откроет российским менеджерам прямой доступ к самым передовым достижениям управленческой мысли и практики в США.

Дэвид Фагиано, Президент и Исполнительный директор
Американской Ассоциации по управлению

ВВЕДЕНИЕ

В преддверии XXI века происходят коренные изменения в управлении всеми сферами человеческой деятельности. Ликвидация старой административно-командной системы управления открыла дорогу для внедрения в России новейших достижений науки управления, накопленного в мире в течение многих десятилетий опыта рациональной организации человеческой деятельности и стимулирования работников к высокопродуктивному труду в условиях либерализации экономики. Именно осуществляемая в России радикальная экономическая реформа, сложные и во многом еще неизведанные пути перехода к хозяйственному механизму нового типа, поиск методов эффективного управления на всех уровнях вызывают интерес к мировому опыту обеспечения экономического роста, выхода из кризисных ситуаций, эффективного использования различных форм собственности. Главное в изучении этого опыта и применении на практике его достижений – выявить методы и механизмы управления, обеспечивающие удовлетворение спроса потребителей, быструю окупаемость и надежность эффекта от инвестиций, ориентацию на новейшие современные технологии и способы высокопродуктивного ведения хозяйства.

В разработке стратегии, принципов управления и методов принятия решений ведущее место принадлежит американским теоретикам и менеджерам. Можно без преувеличения утверждать, что самым главным достижением США в XX веке и самой высокой ценностью для всего мира стал менеджмент – наука, искусство и практика управления. Многие из идей и практические достижения в этой области нашли отражение

в предлагаемом читателям энциклопедическом “Справочнике по управлению” Американской Ассоциации по управлению (“АМА Menegement Handbook”). Это третий, последний вариант книги, опубликован в США в 1994 году.

Президентом и исполнительным директором Американской Ассоциации по управлению является Дэвид Фагиано, который написал предисловие к Справочнику. Редактор Справочника, Джон Дж. Хэмптон, автор одиннадцати книг по управлению, широко известен своими успехами по объединению в единую систему стратегического планирования, маркетинга и финансов в многонациональных корпорациях.

Авторский коллектив книги, насчитывающий более 200 человек, объединяет элиту предпринимательского и финансового мира США, ведущих ученых, преподавателей. Именно благодаря усилиям этих людей Справочник носит энциклопедический характер и представляет наиболее полный сборник информации по вопросам, определяющим и формирующим управленческую мысль.

Русское издание Справочника, получившее название “Современное управление”, осуществлено Московским Издатцентром по заказу агентства “Роспечать” и по рекомендации Института экономики Российской Академии Наук. Русское издание книги полностью отражает содержание американского издания и соответствует уровню его полиграфического исполнения. Для удобства читателей русское издание выходит в двух томах общим объемом около 1500 страниц.

В книге содержится 16 крупных разделов и 180 глав, охватывающих весь

спектр проблем управления в условиях рыночной экономики, излагаются традиционные и новейшие теории, анализируются практический опыт последних десятилетий, выявляются его позитивные и негативные стороны, уроки для будущего; даются рекомендации по применению проверенных практикой методов, структур и механизмов управления в зависимости от конкретных условий. Особенностью Справочника является сочетание фундаментальной глубины разработок с конкретными рекомендациями по их использованию. Работа содержит богатый иллюстрированный материал – таблицы, графики, диаграммы и схемы.

В первый том включены семь разделов, в которых комплексно рассматриваются общие основы управления, вопросы управления маркетингом, торговлей и распределением, человеческими ресурсами, бухгалтерским учетом, финансами и научно-техническим прогрессом. Второй том состоит из девяти разделов, в которых освещены проблемы управления производством, информационными системами, материально-техническим обеспечением, корпоративными отношениями, риском и страхованием, малым предпринимательством, международным бизнесом, обслуживающими отраслями, учреждениями государственного сектора и некоммерческими организациями.

Перечень разделов свидетельствует о широте охвата проблем управления. Содержащийся в Справочнике материал дает ответы на различные вопросы – от методов анализа конкретных ситуаций до маркетинга, от решающих и совещательных органов до систем учета и планирования, от управления технологиями до работы с ценными бумагами, от связи с кредитной системой до рекламы и информационных систем, от расчетов и взимания налогов до управления качеством. Объем необходимой и полезной информации огромен, охвачены практически все стороны управления, финансово-экономической и хозяйственной деятельности.

Вопросы, относящиеся к той или иной теме рассматриваются комплексно и всесторонне. Например, теории управления рассматриваются в первом разделе в двух главах. Однако это не повторение, а стремление, с одной стороны,

исследовать исторический процесс развития теоретических школ управления, а с другой, – показать какие из них сохранили свое значение и используются в современной практике управления. К отдельным наиболее актуальным проблемам авторы обращаются в нескольких разделах, освещая их с разных позиций и взаимосвязей. Это позволяет читателю более глубоко разобраться в современных системах управления и наиболее правильно подойти к их решению в своей практической деятельности.

По существу впервые в сводном виде в публикуемом Энциклопедическом справочнике дана развернутая характеристика новейших тенденций и направлений развития управления, реализуемых в США в конце 90-х годов XX столетия. Среди них – перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления (reengineering), перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность корпораций (internal markets), сокращение размеров и оптимизация хозяйствующих субъектов (downsizing), организация работы по реализации проектов и программ в разных областях деятельности на основе комплексных целевых команд (teams).

Большой интерес вызывают: матричные структуры корпоративного управления, обеспечивающие органическое сочетание линейного и программного руководства (matrix structures); многообразные формы горизонтального объединения компаний применительно к решению тех или иных общих задач (alliances); глубокая децентрализация управления с расширением демократических форм и методов функционирования подразделений и менеджеров (democratic corporation). Принципиальную важность имеет адаптация управленческих структур и функций, извлечение уроков из накопленного опыта, изменение форм в зависимости от складывающихся условий (organizational learning), приспособление методов деятельности межстрановых компаний к местным условиям и особенностям (transnational corporations). Непосредственное практическое значение имеет представленный в книге обобщенный опыт повышения уровня всех видов

управленческой деятельности за счет влияния эффективных коммуникаций, современных информационных технологий и т.п. (improvement) и внедрения систем по управлению качеством (quality management).

Не может не вызвать пристального внимания рассматриваемые в Справочнике новые подходы к оценке деятельности компаний и эффективности используемых систем управления. Во многих случаях нефинансовые измерители лучше свидетельствуют о приращении в деятельности компаний, о перспективной эффективности управленческих моделей, чем текущие финансовые показатели. Такими как бы неосязаемыми критериями оценки выступают: интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, высокий технический уровень и освоенность рабочих мест.

Одна из весьма заметных и новых тенденций последнего времени – перенесение в правительство, на уровень федеральной исполнительной власти принципов организации и методов управления, испытанных и оправдавших себя в деловом мире в корпорациях сферы материального производства и услуг. Ставится задача превращения правительства в инновационную организацию мирового класса по оказанию услуг. Перестройка исполнительной власти, предпринятая в США в последние три-четыре года, ориентируется на то, чтобы правительство, используя самые современные управленческие методы, процедуры и стандарты, могло:

- концентрироваться на результатах и делать все возможное для достижения национальных целей;
- осознавать, что все граждане страны являются его клиентами, работать вместе с ними с тем, чтобы понимать их нужды и ставить их интересы на первое место, а не на последнее;
- работать лучше, быстрее и дешевле, чем в прошлом, работать также или даже лучше, чем самые лучшие частные компании.

Энциклопедический справочник отражает этот исторический поворот в сферах и ориентации менеджмента, раскрывает всеобщий и универсальный характер

современного управления – его принципов, форм, структур и методов, технической и информационной обеспеченности.

Именно универсализм современного менеджмента, не исключая выявление специфики его методов и приемов в различных сферах деятельности, дал основание авторам Энциклопедического справочника заглянуть в предстоящие годы, рассмотреть перспективные тенденции развития управления. Теоретическое и прикладное значение имеют рассмотренные в книге институциональные формы и структуры будущего, опирающиеся на новые информационные технологии, процессы и механизмы принятия решений, меняющиеся соотношения централизации и децентрализации в управлении. Реализм этих прогнозов подтверждается стремлением определять особенности и формулировать требования к управлению персоналом и подготовке кадров, к повышению эффективности систем стимулирования, к учету факторов историко-культурной и национальной среды. И здесь большой познавательный интерес имеет ознакомление с моделями управления, отражающими так или иначе указанные особенности – американской, западноевропейской, японской, латиноамериканской, постсоциалистической (с теми или иными модификациями).

Опираясь на многосторонние исследования, на достижения различных научных школ, авторы Справочника представляют и рекомендуют только те подходы, способы, методы и механизмы, которые прошли испытание практикой, доказали на деле свою пригодность, надежность и эффективность. Разбор конкретных жизненных ситуаций и многочисленных примеров, ссылки на практический опыт, проведение в необходимых случаях примерных расчетов дают возможность не только преодолеть академизм и умозрительность, свойственные энциклопедическим изданиям, но и реально использовать Справочник в работе менеджера. Этим также достигается доступность и непосредственное восприятие всех категорий и положений (нередко сложных и для нашего читателя не всегда привычных), достаточно полно охватывающих стратегические и текущие функции управленческой деятельности.

Экономическое реформирование в России достигло сейчас своего решающего рубежа. Проведена крупномасштабная приватизация собственности, негосударственный сектор стал доминирующим в экономике, десятки миллионов граждан стали собственниками, ликвидирован дефицит товаров. Можно указать и на то, что произошло становление новой, коммерческой банковской системы, фондового рынка, финансовых, правовых и иных институтов рыночных отношений. В корне изменился облик субъектов хозяйствования, представленных теперь акционерными обществами, казенными предприятиями, холдингами, финансово-промышленными группами, малым бизнесом, разнообразной инфраструктурой. Но главное в переходном периоде еще впереди. Предстоит освоить все известные механизмы и методы рыночных отношений и государственного экономического регулирования, позволяющие преодолеть кризисные явления и нестабильность в деятельности предприятий, адаптироваться к новым условиям и обеспечить устойчивый экономический рост. Компетентность, профессиональные знания и навыки руководителей, искусство ориентироваться в сложной обстановке и принимать правильные решения, повсеместная и безусловная ориентация на нужды и запросы потребителей выходят сегодня на

Доктор экономических наук,
профессор Д.Н. Карпухин

первый план всей работы по переходу России к рыночной системе хозяйствования. Именно этим требованиям и задачам в полной мере отвечает содержание публикуемого Энциклопедического справочника.

Вот почему можно надеяться, что книга вызовет большой интерес у руководителей всех уровней в различных сферах деятельности, предпринимателей консультантов, студентов высших и средних учебных заведений, курсов, школ бизнеса, а также у всех, кто интересуется проблемами науки и практики управления.

Надо, конечно, учитывать, что пока еще, некоторые прогрессивные методы и приемы не всегда возможно применить в российской практике. Это во многом связано с отсутствием или неудовлетворительным состоянием законодательных актов в области хозяйственной деятельности, финансов, кредита, налоговой системы и др. Однако знакомство с практическими результатами теоретических разработок и методологических подходов в США, позволяет не только изучить их, но и применить управленцами локально в своей работе, а также активно воздействовать на законодательные и правительственные органы в скорейшем создании законодательной базы современных рыночных отношений.

Доктор экономических наук,
профессор Б.З. Мильнер

РАЗДЕЛ 1

Общее управление

ВВЕДЕНИЕ

Дон Е. Марш

Менеджмент (управление) можно определить как процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. В него входят такие составляющие, как организация, руководство, искусство общения с людьми, способность ставить цели и находить средства для их достижения.

Управление всегда было весьма сложной задачей. Даже в те времена, когда организации были сравнительно простыми с точки зрения их размера, технологии и связей с внешней средой, хороший управляющий заметно отличался от тех, кто был не способен мобилизовать ресурсы для достижения поставленной цели. История знает множество примеров как эффективных, так и малопродуктивных организаций, а также примеров, когда одни и те же организации были эффективными в какой-то

определенный период времени и совсем не справлялись со своими задачами в последующем.

Однако задачи управления никогда не были так сложны, как в 90-е годы XX века. Процесс осуществления целей посредством использования труда людей должен принимать во внимание и учитывать такие факторы, как окружающая среда, конкуренция, социальные и экономические требования, чего не было во времена более простых условий существования. Стоящие перед управляющим задачи и открывающиеся возможности поистине грандиозны.

Этот раздел создает основу для всего Справочника по управлению. Способности управлять могут реализовываться в различных условиях и организациях. Хороший управляющий будет эффективно работать как в государственном,

Дон Е. Марш является председателем, президентом и исполнительным директором Марш Супермаркет Инк. — системы розничных торговых предприятий продовольственных товаров, в которую входят 257 супермаркетов и удачно расположенных торговых точек на Среднем Западе. Он — руководитель Всемирного Экономического Форума и председатель Международного центра по продовольствию, торговле и промышленности, а также Ассоциации торговых предприятий для населения.

так и в частном секторе, поскольку понимает, что для определения главных и второстепенных задач в новых условиях потребуется какое-то время.

В данном разделе излагается мнение крупнейших специалистов о том, как следует добиваться выполнения поставленных задач, работая с людьми. Во многих отношениях управление можно сравнить с продвижением к отдаленному пункту назначения. В разделе анализируются факторы, обеспечивающие успех такого продвижения.

Управление начинается с постановки целей, которые необходимо достигнуть. В тексте часто встречаются слова-синонимы: *миссия, задачи, цели*. Как только управляющий осознал, чего он хочет достигнуть и дал этому четкое определение, можно переходить к выработке маршрута продвижения к поставленным целям. Таким образом появляется и часто употребляется термин *планирование*. Далее идет *выполнение*, поскольку управляющему нужно "транспортное средство", чтобы довезти пассажиров до пункта назначения. В главах рассматри-

ваются организационная структура, производительность, контроль и деятельность организаций. И, наконец, сходство с путешествием становится еще сильнее, если осознать, что действуешь в мире, контролировать который ты не в состоянии. Именно поэтому такие черты, как готовность к переменам и этика поведения, дают возможность управляющим использовать широкий и гибкий подход к процессу управления.

Представляя различные взгляды, авторы глав дают пищу для размышления. В одних случаях их утверждения вполне логичны, хотя и не всегда очевидны. В других случаях они вызывают возражения, что вполне нормально. Управление осуществляется в реальном мире в отличие от исследовательских процессов, которые протекают в лаборатории. Читатель вправе принять или не принять утверждения, изложенные в данной книге. Мы только надеемся, что наш материал послужит стимулом к размышлению о том, что такое управление.

УПРАВЛЕНИЕ: ОТ СТАРЫХ ФОРМ К НОВЫМ РЕАЛЬНОСТЯМ

**Ральф Е. Стейер, исполнительный директор
компании “Джонсонвилль Фудз”**

**Джеймс А. Беласко, профессор по научному
управлению, университет Сан-Диего**

Самой крупной статьей экспорта Соединенных Штатов являются не самолеты, не кока-кола или джинсы, как бы ни считали их общепринятыми символами американской культуры. Это даже не всемирно известный образ Микки Мауса из Диснейленда. Когда напишут историю XX века, самой крупной статьей экспорта и самым ценным вкладом Америки в мировую культуру будут признаны теория и практика управления. Америка создала искусство и науку управления большими организациями и “экспортировала” свой опыт во все страны земного шара. Американская система управления является эталоном для всего мира.

История американского управления написана главным образом теми, кто овладел искусством управления на практике. В основу американской теории и практики управления легли работы француза Анри Файоля. В конце XIX столетия он управлял угольными шахтами и, исходя именно из собственного опыта, написал книгу “*Прин-*

ципы управления”. Фредерик Уинслоу Тейлор, инженер по организации производства, работавший в сталелитейной промышленности, обогатил теорию и практику управления. В конце 20-х годов Честер Барнард, президент компании “*Нью Джерси белл*”, написал о достижениях в теории и практике управления в книге “*Функции руководителя*”. И, конечно, новые горизонты управления открыл Альфред Слоун своей новаторской деятельностью в “Дженерал моторс”, как и Генри Форд в “Форд Мотор компани”.

Однако сегодня эти “старые” парадигмы управления подвергаются критике. Они все меньше отвечают “новым” реальностям: глобализации, электронным средствам, моментально передающим информацию во все концы земного шара, образованной рабочей силе, быстрым переменам в технологии, рынках и потребительском спросе.

И опять именно американские управляющие открывают новое в практике управления. Иерархическая структура

уступает место сетям, должностные полномочия — делегированным полномочиям. Вместо создания конгломератов предпочтение отдается малому бизнесу, ориентированному на продукт или потребительские нужды. Системы уравнительной компенсации труда, где «все получают одинаково», вытесняются экономическим стимулированием индивидуального вклада и эффективной коллективной работой. Даже внушавший благоговейный трепет конвейер теперь может быть остановлен любым рабочим.

Далее мы попробуем кратко изложить то, что узнали из опыта управления собственным бизнесом и практики руководителей некоторых крупнейших компаний и стран. Этот опыт отражает новейшие достижения в области теории и практики управления. Некоторые из этих достижений потребовали больших затрат денег, времени и энергии. А какой урок из тех, что мы усвоили, был самым важным? В большинстве случаев именно мы (руководители) представляем собой самую серьезную проблему. Как мы ко всему относимся, как мыслим, как ведем себя — вот что создает самые большие препятствия на пути к индивидуальному успеху и успеху всей организации в целом. Прежде чем понять, что нужно делать, чтобы добиться успеха, нам пришлось научиться смотреть на себя как на проблему. Мы научились спрашивать себя: «Откуда возникает проблема? Из того, что мы делаем или не делаем?»

В процессе поиска ответа на эти вопросы мы поняли, что разгадка заключается в нас самих. Мы осознали, что самой большой помехой были старые парадигмы управления, которых мы придерживались, и были вынуждены в корне пересмотреть свою роль как руководителей, научиться мыслить по-новому. В 1892 году Анри Файоль заявил, что управление включает пять функций: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Сегодня же от управляющих требуется совсем другое.

Работая со многими различными организациями, мы пришли к выводу, что новой задачей руководителя является создание такой организации, которая имела бы четко сформулированные це-

ли, стратегию умножения добавленной стоимости и в которой люди постоянно стремились бы узнать, как соблюдать установленные принципы, ценности и стратегии. Чтобы можно было применить новые подходы, мы должны были усвоить целый ряд новых принципов:

1. Мыслить стратегически — мыслить и действовать, постоянно помня о конечном результате.

2. Добиваться того, чтобы способные люди захотели взять на себя необходимые обязанности — создавать организацию, в которой люди знали бы, какая грандиозная цель стоит перед ней и лично перед ними и были бы готовы ее достигнуть.

3. Постоянно совершенствовать свои знания. Это означает, что единственной константой являются перемены. Определение грандиозной цели непрерывно меняется. Чтобы не отстать от перемен, совершенствование знаний должно осуществляться опережающими темпами по сравнению с действительностью.

Усвоение изложенных принципов создаст основу для овладения остальной информацией данного Справочника.

МЫСЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ

Все ваше время и силы уходят на частности. Подчиненные, начальники, поставщики, клиенты и чиновники атакуют вас со всех сторон. Как сказал один руководитель: «Я провожу дни, бегая по бесконечному, узкому, плохо освещенному коридору, а меня бьют какие-то призрачные фигуры, которые исчезают и появляются без всякой видимой очередности». Стратегическое мышление — непростое понятие, и оно означает, что вы думаете и действуете, помня все время о конечном результате. Оно неизменно приводит вас к положительным результатам. Например:

PRC — благополучная компания, специализирующаяся на производстве химической продукции. Но так было не всегда. Однажды компания оказалась на грани банкротства, однако сумела выйти из этого положения, сформулировав конечную цель и найдя нужную мотивацию, чтобы каждый

сотрудник мыслит стратегически. Для сотрудников это означало: что должен сделать каждый из них, чтобы помочь достижению этой конечной цели? PRC занималась продажей чернильной пасты для шариковых ручек, а этот рынок характеризовался жесткой конкуренцией цен. И все же ей удалось опередить других конкурентов на рынке данного товара. Как компания сумела это сделать? Сумела, поставив своей конечной целью не продажу пасты, а поиск решения проблем потребителя.

Хотя паста составляет только часть общей стоимости ручки, но отсутствие пасты нужного цвета в нужный момент может остановить всю производственную линию и дорого обойтись производителю. Итак, PRC гарантировала доставку пасты и в качестве обеспечения гарантии выпустила некую ценную бумагу. Она ориентировала всех сотрудников на конечную цель: непрерывное производство для выполнения гарантии о поставке продукции по графику. В результате производитель ручек получил уверенность в выполнении компанией своих обязательств, а PRC заработала 50% прибыли в бизнесе, где выше 10% она обычно не поднималась!

Изучая опыт PRC, руководство должно иметь в поле зрения две цели в каждой ситуации: краткосрочную – решение неотложных проблем и долгосрочную – продвижение к конечному результату.

Стратегическое руководство

Перед нами, руководителями организаций, стоит задача научить каждого мыслить стратегически. Постановка точных вопросов является прекрасным средством обучения. Начните с таких стратегических вопросов: “Как это действие способствует достижению конечной цели, то есть того, чтобы каждый сотрудник чувствовал ответственность за свою организацию, за то, чтобы сделать ее лучшей в отрасли? Кто отвечает за решение проблемы качества? Создают сотрудники, что именно они отвечают за это? А что делаем мы, руководители, чтобы заставить их добро-

вольно взять на себя ответственность за это? Могут ли они измерить свою производительность труда? Несомненно, вопросы помогут работникам установить приоритеты в своей деятельности.

Руководители действуют. – Руководство как вид деятельности похоже на спортивное мероприятие, где руководитель – участник, а не зритель. Слишком долго промышленность строила свою работу на традиционной гипотезе: функции руководителя – планирование, организация, руководство, координация и контроль. Как только в нашем бизнесе произошли перемены и акцент переместился на исполнение, нам стало легче работать, и эффективность организации сразу возросла.

Руководители должны обращать внимание не столько на решение проблем, сколько на предотвращение их возникновения. Когда проблема принимает серьезные масштабы, с ней слишком поздно будет бороться. Руководитель должен постоянно смотреть вперед и руководствоваться долгосрочной программой, тогда можно будет предотвратить появление проблем. Руководитель должен спросить себя: “Что требуется для того, чтобы компания производила продукцию и услуги мирового класса?” И хороший руководитель предпочитает правильно поступать, а не создавать видимость правильных поступков.

Магия предвидения

Предвидение заставляет сосредоточивать усилия, вдохновляет. Оно – наш будильник по утрам и кофеин по вечерам. Руководитель, который успешно управляет филиалом “Ай Би Эм”, сказал: “Я знаю, когда к людям приходит предвидение: у них постоянный огонь в глазах. Предвидение – это энергия, которая поддерживает движение”.

Предвидение рисует картину грандиозной цели. Оно становится критерием, которым измеряется поведение каждого, дает возможность каждому сотруднику ответить на вопрос: “Как это действие/решение подтверждает предвидение?” Способность предвидеть – необходимый элемент стратегического мышления.

Концентрация усилий на стратегических действиях

Определите 20% действий, которые обеспечивают 80% результатов, и сосредоточьте на них все усилия. Большинство руководителей составляет длинный перечень необходимых “мероприятий”, большая часть из которых никак не приближает их к конечной цели. Если же вместо этого сосредоточить усилия на немногочисленных, но “жизненно важных” мероприятиях, то это существенно продвинет вас к конечной цели.

Один из клиентов нашей компании столкнулся с экономическими трудностями. Он понял, что для повышения эффективности работы компании ему надо будет расстаться с некоторыми заказчиками. Проведя анализ состава заказчиков, он обнаружил, что 23% из них обеспечивают работой 87% его бизнеса. Что касается более мелких заказчиков, то выполнение их заказов требует затрат, величина которых по размеру превосходит приносимую ими прибыль. Кроме того, 11% мелких заказчиков и 14% более крупных требуют дополнительных услуги, поглощающие большую часть его прибыли. Когда он отказался от самых мелких заказчиков, оставив только нескольких, которые имели потенциал роста, и назначил дополнительную плату за специальные услуги, положение его компании стало выправляться. Он понял, что необходимо сосредоточивать усилия на выполнении более крупных заказов.

История, рассказанная о Генри Киссинджере, подтверждает важность концентрации усилий. Спустя несколько дней после того, как его помощник представил порученный ему доклад, Киссинджер вызвал его к себе в кабинет и спросил: “Вы сделали все, что могли?” “Нет, конечно, — ответил помощник. — Мне дали ограниченное время для подготовки доклада, а у меня есть и другие обязанности. Доклад подготовлен хорошо, но не отлично”. “Тогда заберите его обратно и переделайте”, — сказал Киссинджер. Такая сцена повторялась несколько раз. Наконец, помощник ответил: “Да, я подготовил доклад на пределе своих воз-

можностей”, на что Киссинджер заметил: “Хорошо, теперь я его прочту”.

Если вы согласитесь хоть раз принять работу, которая выполнена не лучшим образом, в дальнейшем вам будут сдавать работу только такого качества. Президент крупной фирмы, производящей средства связи, столкнулся с этим явлением. Он постоянно жаловался, что недоволен работой своих вице-президентов.

Мы задали ему вопросы в ключе “стратегического мышления”: “Что конкретно означает “великая цель” для ваших сотрудников? Что вы делаете или не делаете, чтобы добиться результатов?” Он понял, что нужно быть настойчивее и требовать от подчиненных только отличного выполнения данных им поручений. Он стал отсылать назад некачественные материалы с пометкой: “Думаю, вы можете сделать и лучше”. Первые несколько раз такие поступки приводили его подчиненных в шоковое состояние. Он также перепоручал подготовку материалов другим сотрудникам. Минимальное число “возвратов” материала на доработку стало его критерием для выплаты премий в конце года. В результате таких действий не только улучшилось качество представляемых ему материалов, но и сократился цикл исполнения решений в компании.

В то же время боязнь неудач деморализует людей. Трудно мыслить стратегически о достижении максимальных результатов в будущем, когда сотрудника волнуют последствия прошлого. Страх перед возможным неодобрением со стороны начальства парализует всякое действие. К сожалению, большинство людей переоценивают возможность неодобрительного отношения к их действиям. Очень многие руководители говорили нам, что их задачей было убедить своих подчиненных не бояться риска, но подчиненные рисковать никак не хотели. Большинство сотрудников компаний признаются, что они готовы принять на себя значительную долю риска, однако боятся, что начальство не одобрит этого. Добиваются успеха только те, кто просчитывает риск и не ждет разрешения начальства на дальнейшие действия. Для обеспечения стратегического мышления руководство

должно подать пример и награждать тех, кто не боится риска.

НАЙТИ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЗАХОТЕЛИ БЫ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ НЕОБХОДИМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Сосредоточить усилия на том, что можете сделать вы сами

Руководство нашей компании много работало, и все же мы не достигли того, чего хотели. Мы были великими “мастерами решать проблемы”. Какая бы проблема ни вставала перед нами – производственная, кадровая или проблема качества – мы ее тут же решали. Но разве в этом заключалась наша работа? Мы обнаружили, что решение чужих проблем имеет три негативных последствия. Мы тратили слишком много времени, выполняя работу других; мы не давали возможности другим людям учиться и расти (таким образом, создавая себе необходимость многочасовой работы); все чаще отдаляясь от действий и информации, мы принимали неадекватные решения. Мы учили своих людей приходить со своими проблемами к нам, когда они хотели их решать по-своему, затем мы критиковали их за то, что они решали проблемы “не по-нашему”.

И наконец, мы объявили своим сотрудникам, что с этого момента они должны принимать решения сами и нести за них ответственность. А мы, руководители, сидели и ...ждали ...ждали... ждали. Когда пришло время, сотрудников *спросили*, что требуется для того, чтобы помочь им стать прекрасными руководителями и чтобы мы не принимали решения в сфере их компетенции. Вот тогда-то и пошло настоящее дело. Сотрудники сказали нам: “Обозначьте нам границы наших полномочий: какие решения мы имеем право принимать и какие нет. Дайте нам критерии эффективного решения, чтобы нам не обращаться к вам по каждому случаю. Помогите нам принять первые решения, но не решайте за нас. В основном доверяйте нам – мы хотим сделать “правильно”. Не “доделывайте” за нас”. Мы выслушали и приняли их предложения.

Что мешает переменам?

“Нельзя осчастливить человека против его желания”. Это наблюдение было сделано Цицероном более двух тысяч лет тому назад, но оно верно и сегодня. Вот почему многие программы “не работают”, и многие виды профессиональной подготовки не приводят к какому-либо переменам. Человек должен хотеть перемен, хотеть учиться и хотеть меняться. Задача руководителя – создать условия, в которых такое желание возникает.

Люди сопротивляются переменам, даже если они пойдут им во благо. Например, все признают значение качества, но с легкостью находят массу причин, которые мешают им работать качественно. Компания “Джонсонвилл Фудз” (город Колер, штат Висконсин) была семейным предприятием, производящим колбасы, когда в 60-х годах Ральф Е. Стейер стал ее президентом. В ней были заняты несколько сот человек. Руководство компании много говорило о качестве, какое большое значение оно имеет для гарантии нашей общей занятости. Но все это оставалось словами, пока те, кто действительно производил нашу продукцию, не взяли на себя ответственность за качество. Только тогда мы и смогли поднять качество на более высокий уровень.

Наш отдел маркетинга собирал и реагировал на все письма-жалобы заказчиков. Но поскольку отдел оперировал обратной связью в вакууме, люди, производившие колбасы, были изолированы от потребителей и не могли узнать, что последние действительно думают об их продукции. Когда мы начали направлять письма непосредственно тем, кто производит колбасы, потребители стали для них реальными людьми с реальными желаниями. Занятые в производстве сотрудники положительно реагировали на жалобы и исправляли ошибки, чтобы удовлетворить желания “своих” потребителей. Кроме того, чтобы предупредить появление таких писем-жалоб, линейный управленческий персонал попросил и получил полномочия определять качество и использовать полученные результаты для совершенствования производственного процесса. Руководство создало такие условия,

при которых работники сами потребовали, чтобы на них возложили ответственность.

Люди испытывают чувство растерянности, когда никто не контролирует их работу. Созданные ими кружки контроля и принятия мер, как правило, очень малы и, следовательно, они не чувствуют причастности к успеху или неудаче своей организации. Вполне очевидно, что в этих условиях положительного результата не получится.

Подчинение старшим начинается с самого детства и продолжается во взрослой жизни. Мы постигаем это состояние довольно рано, и очень часто встречаемся с его подтверждением. Родители ответственны за поведение своих детей, учителя – за успехи учеников, а начальник, естественно, за деятельность своих подчиненных. Имея за спиной этот багаж прописных истин, мы сегодня просим людей изменить свои взгляды и взять на себя ответственность за собственное поведение, обучение и деятельность.

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Хороший руководитель охотно учится, приобретение же знаний – ключ к успешному управлению. Но сегодня, когда перемены происходят намного быстрее, темпы нашего обучения также должны возрасти. Совет директоров компании “Ройал Датч Шелл”, самой эффективной нефтяной компании в мире, выразил свое отношение к обучению так: “Наше главное преимущество перед конкурентами – способность наших сотрудников учиться более быстрыми темпами”.

Обучение начинается с создания ответственного настроения на учебу. К несчастью, далеко не все способны хорошо усваивать новое. Например, когда наша организация открыла бизнес по замене автомобильных запчастей, мы были уверены, что нашим клиентам нужно только быстрое обслуживание. Поэтому грузовые машины стали возить огромные партии различных запчастей, чтобы дать нам возможность выполнить заказ в течение сорока пяти минут. Компания даже давала гарантию: “Уложимся в сорок пять минут, а если нет – услуга будет оказана бесплатно”.

Вскоре мы обнаружили, что не хватит никаких грузовиков, чтобы доставлять нашим клиентам достаточное количество различных запчастей, которые они могут заказать. Кроме того, движение на дорогах, погода и поломки приводили к тому, что мы вынуждены были оказывать множество бесплатных услуг. И, наконец, наши клиенты вовсе не всегда нуждались в быстром обслуживании. Все это можно было предвидеть по некоторым признакам, но компания отказывалась замечать их, за что и поплатилась.

Успех может стать злейшим врагом обучения, если приводит к основанному на сверхуверенности благодушию. Например, в начале 80-х годов компания “Ай Би Эм” производила компьютеры. Все, включая Тома Питерса (соавтора книги “В поисках совершенства”, вышедшей в издательстве “Харпер энд Роу” в 1982 году), хвалили стиль управления этой компании. “Ай Би Эм” была “компанией, вызывающей самое большое восхищение в Америке”. Но “Ай Би Эм” потеряла связь со своими потребителями. Она заботилась больше о том, чтобы продать свою продукцию, чем о решении потребительских проблем. Она тратила больше сил на то, чтобы сказать потребителям, что именно они должны покупать, чем на выслушивание жалоб потребителей и выяснение их предпочтений. И что же получилось? Начиная с 80-х годов ее доля на рынке сократилась практически по всем видам продукции. Компания признает, что стала жертвой своей собственной гордыни. Сейчас компания старается найти свой собственный стиль в обслуживании клиентов.

Нежелание лишиться комфорта больше всего характерно для военных. Большинство армий идеально снаряжены для прошлых войн. В 1939 году у Франции была лучшая в мире кавалерия. Страна вложила в нее большую часть своего оборонного бюджета. Однако кавалерия мало что могла сделать против немецких танков.

Руководителям мешает заранее ожидаемый ими результат. Многие люди проигрывали потому, что они были готовы проиграть. Вэнс Ломбарди, легендарный тренер “Гринбэйпэкэрс”, был

настроен на победу, и его команда действительно выигрывает!

То, чего вы ожидаете, в действительности и происходит. Президент группы средств массовой информации попросил мою организацию помочь ему убедить его подчиненных более ответственно относиться к быстро меняющимся ситуациям. Мы собрали группу на необычное собрание в субботу. После некоторых первоначальных сомнений группа охотно согласилась на ряд конкретных действий, которые она должна была предпринять, чтобы сотрудники могли взять на себя больше ответственности. Уже в конце дня, закрывая собрание, президент сказал: "Спасибо за то, что пришли. Я знаю, что дал вам пищу для размышления. Однако помните: Рим строился не в один день. Для этих перемен потребуется много времени, и вас ждет много разочарований. Сохраняйте терпение". Выражение лиц всех сидящих за столом убедило его, что все всё поняли.

Спустя несколько недель президент позвонил и пожаловался: "Из обещаний, взятых на собрании, было выполнено очень мало. Что с ними происходит? Почему так трудно убедить их взять на себя ответственность?" По правде говоря, его собственный настрой создал отрицательные условия в его организации. Он сказал людям, что дело пойдет медленно, вот оно и идет именно так.

Великий философ управления Иоджи Берра сказал: "Только наблюдайте, и вы сможете понять очень многое". И он был прав. Наша компания многое узнала о потребителях: чего они хотят, что им нравится, просто наблюдая, как они покупают и используют наши продукты. Мы узнали, что потребители почти не обращали внимания на то, вареная колбаса или копченая. Они только обращали внимание на ее вкус и на то, как ее можно использовать (для закуски или для готовки на огне).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Слово "дисциплина" происходит от двух латинских корней: *discipulus* – "ученик" и *discer* – "обучение". Таким образом, дисциплина означает приверженность ученика обучению. В хаотическом мире бизнеса, полном всяких отвлечений, чтобы учиться, нужна дисциплина. Но помните: дым от огня вчерашних потрясений легко может помешать вам увидеть возможности будущего.

Управляющий мечется в вечном круге дел, учебы и осуществления перемен. Управление – это метафора жизни. Это – классная комната с различными учителями, и это – мир, который лучше всего функционирует тогда, когда им правят с гибкостью применительно к реальностям. Мыслите стратегически. Убедите людей брать на себя необходимую ответственность и никогда не прекращать учиться.

ТЕОРИИ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Дон Е. Марш, президент и исполнительный директор компании “Марш Супермаркет “

Управляющие с хорошей профессиональной подготовкой встречаются и в больших корпорациях, и в малом бизнесе, и в учреждениях системы здравоохранения, и в учреждениях образования, и в церковных организациях, и в искусстве, и в правительстве. О потребности в квалифицированных управляющих, а также в людях, способных преподавать некоторые аспекты теории и практики управления, можно судить по большим контингентам студентов, поступающих и оканчивающих школы бизнеса. Совершенствование искусства управления происходит на протяжении всего срока службы управляющих, и они охотно участвуют в семинарах по вопросам управления и в других программах подготовки, которые проводятся как внутри фирмы, так и в учреждениях образования.

Управление – явление не новое. Тысячи лет тому назад в Китае была высоко развитая система бюрократических организаций. В Римской империи был довольно сложный подход к контролю деятельности широко раскинувшейся империи. Религиозные организации, такие, как католическая церковь, с незапамятных времен управляли миссиями и другими видами религиозной деятельности во всех концах мира.

Теория управления и формальное обучение принципам управления появились совсем недавно. Уортоновская Школа бизнеса начала формальное преподавание этих дисциплин в 80-х годах XIX века. В начале XX века стали появляться и другие школы. Изучение управления совпало с тремя важными событиями:

1. *Рост крупных корпораций.* Огромным промышленным организациям, которые возникли в конце XIX столетия, требовались новые модели управления их производством.
2. *Разделение между владением и управлением.* Частная собственность на обычные акции провела разделительную линию между инвесторами и теми, кто осуществляет повседневное управление предприятиями. Профессиональные управляющие, которым принадлежит небольшая часть бизнеса или они являются лишь наемными работниками, нуждаются в соответствующей квалификации.
3. *Развитие новых теорий.* По мере того, как бизнес и теория управления становятся дисциплинами для формального исследования, управляющие – практики и теоре-

тики – создали определенную массу знаний, которая может быть передана другим с помощью книг и аудиторного обучения.

ШКОЛЫ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Первая половина XX столетия характеризовалась бурным ростом количества идей и теорий, которые помогали управляющим справляться с меняющейся реальностью. Вряд ли можно дать четкую классификацию различных теорий управления. В своей классической статье “Джунгли теорий управления”, опубликованной в журнале Академии управления (1961 год), Гарольд Кунц попытался это сделать. Он выделил шесть школ:

1. *Подход к управлению как к процессу.* Эти теории рассматривают управление как средство организации практического опыта управления. Практическое управление можно совершенствовать на основе теоретических исследований и эмпирической проверки его принципов. Его можно развивать и путем формального обучения процессу управления.
2. *Эмпирическая школа.* Эта школа ратует за обучение управлению исходя из конкретных ситуаций. Рассматривая опыт управления в реальных обстоятельствах, будущие управляющие могут усваивать понятия и методику, применяемую в конкретных ситуациях.
3. *Школа человеческого поведения.* Здесь внимание сосредоточивается на психологических и социологических аспектах управления людьми в организациях. Выводы основаны на теоретических материалах различных дисциплин, таких, как антропология и экономика, поскольку они изучают влияние человеческого фактора на профессиональное управление и производительность труда.
4. *Школа социальных систем.* Внимание этих теорий сосредоточено на группах людей и их поведении. Школа исследует групповые факторы, которые влияют на совокуп-

ную производительность труда организации.

5. *Школа теории принятия решений.* Эта школа занимается процессом принятия решений и различными подходами, которые используют менеджеры. Процессы принятия решений рассматриваются как с количественной, так и с качественной точки зрения. Цель, которую преследует управляющий, – собирать как можно больше нужной информации и эффективно ее обрабатывать, чтобы принимать рациональные решения.
6. *Математическая школа.* Теории этой школы пытаются свести процессы управления, организации, планирования и принятия решений к их исходным принципам, которые можно выразить математически. Часто сходства и различия систем можно определить только на абстрактном, математическом уровне.

ТЕОРИИ ПРЕДШЕСТВОВАВШИХ ПЕРИОДОВ

В начале XX столетия появилось много авторов в литературе об управлении. В рамках школы, рассматривающей управление как процесс, можно выделить три направления теоретической мысли:

1. *Научное управление.* В 1911 году американский инженер Фредерик Тейлор опубликовал книгу “Принципы научного управления”, которая познакомила сферу промышленности с новыми идеями управления. Он показал, что для измерения и контроля производственных процессов можно использовать научные методы. Тейлор и его современники (Генри Гантт, Фрэнк и Лилиан Гилбрет) для выполнения какой-то конкретной функции искали один оптимальный способ.

С точки зрения научного управления планирование следует отделять от реализации планов. Более эффективные подходы к выполнению работы были найдены с помощью замеров времени и движений. Это привело к тому, что для повышения производительности труда

в расчет заработной платы была введена система экономических стимулов. В результате усилилась специализация: квалифицированные рабочие могли выполнять задания, соответствующие их профессиональной подготовке. Кроме того, для избежания ненужных сложностей потребовалось обеспечить полную взаимозаменяемость деталей.

Научное управление оказало огромное влияние на уровень производительности труда в мире, находящемся в пике индустриализации. Производительность росла по мере устранения ручного труда в производстве продукции, а также в результате экономии сырья и энергии. Теперь то же количество продукции того же качества могло быть произведено меньшим числом рабочих, использующих меньше сырья и других ресурсов.

Научное управление имело и недостатки. По мере того как процессы становились более привычными и рабочих можно было заменять, стали возникать моральные проблемы. Работников стали рассматривать как винтики машины. Рабочие, особенно те, кто был занят в непосредственном производстве продукции на уровне цеха, стали все более отчуждаться от своей организации.

2. Бюрократические теории. Изменения в производственных процессах привели к необходимости создания новых организаций. Немецкий социолог Макс Вебер и его последователи признали, что создание больших организаций требует структурных изменений. В новой среде традиционная модель управления предприятием не работала. Бизнес, которым управляет его владелец, обязательно отражает его личность. Личности, в которых превалирует предпринимательский элемент, подчас принимают решения под влиянием необоснованных целей, неспособности отдать четкие распоряжения подчиненным, неравномерного делегирования полномочий, к тому же не тем, кому следует. Возможно, должности в управленческой иерархии были отданы знакомым или членам семьи, которые не обладают достаточной квалификацией для эффективного выполнения своих обязанностей.

Макс Вебер внес значительный вклад в разработку концепции идеальной бюрократии. Так называли организацию, которой правили не личности, а законы. Такая организация носила формальный характер, где взаимозаменяемость деталей сопровождалась взаимозаменяемостью людей. В идеальной модели бюрократической организации есть специализированное распределение труда: четкая управленческая иерархия; вся деятельность осуществляется в соответствии с последовательной системой объективных правил; принципы найма сотрудников и их продвижения по службе основываются на технических квалификационных критериях, которые к тому же защищают сотрудников от малообоснованного или необоснованного увольнения; объективное управление, стоящее над человеческими отношениями и эмоциями.

Опираясь на основы научного управления, Макс Вебер внес огромный вклад в организационную структуру и управление, которые получили дальнейшее развитие в первой половине XX столетия и в более поздние периоды.

3. Принципы управления. Это направление связано с французским бизнесменом Анри Файолем, который опубликовал свою теорию в 1916 году в журнале "*Администрасьон эндюстриэль женераль*". Он утверждал, что принципы управления универсальны и могут использоваться во всех типах организаций. Им сформулированы 14 принципов управления. Среди них следующие:

- **Полномочия.** Они складываются из двух источников. Управляющий обладает официальными полномочиями своей должности в иерархии организации. Такие полномочия дают ему право принимать ряд решений, включая наем и увольнение сотрудников. К тому же управляющий располагает и полномочиями личности, связанными с его интеллектом, опытом и способностями к межличностным отношениям. Такие полномочия выражаются в степени влияния данного управляющего за пределами формальных отношений.

- *Единоначалие.* Каждая отдельная личность в управленческой иерархии имеет как начальника, так и подчиненных. Сотрудник подчиняется только одному начальнику и получает приказы только от него. Каждый сотрудник должен хорошо знать свое место в организации.
- *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы организации имеют приоритет перед интересами отдельной личности. Решения должны приниматься только с точки зрения выполнения целей организации, а не личности.
- *Цели организации.* Как только поставлены задачи, их выполнение следует поручить строго определенным группам людей, которые могут обеспечить достижение целей организации.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

После Тейлора, Вебера и Файоля школа, рассматривающая управление как процесс, серьезно занялась функциями, которые выполняет управляющий. Вот основные идеи, которые владели умами теоретиков управления в период между 1920 и 1970 годами:

- *Планирование.* Это процесс, когда формулируются цели и разрабатываются стратегии их достижения. Когда выбрана стратегия, определяются политика, процедура и программа ее осуществления. Планирование необходимо на всех уровнях организации. Планы нижних уровней должны быть совместимыми с общим планом организации.

- *Единоначалие.* Каждый сотрудник подчиняется только одному начальнику.

- *Разделение труда.* Весь объем работы должен быть разделен на управляемые задания. Чтобы повысить уровень технической эффективности организации, необходимо наметить четкие области специализации. Такое разделение труда не ограничивается производством, а распространяется на все функции, начиная с самого низкого уровня, кончая самым высоким.

- *Иерархическая структура.* Каждый вид деятельности должен иметь закрепленное за ним место в структуре отношений “начальник-подчиненный”.

- *Зона управляемости.* Каждый начальник должен иметь оптимальное количество подчиненных. Первоначально зоной управляемости считалось наличие от пяти до восьми подчиненных. Совсем недавно было решено, что система контроля должна также отражать такие переменные, как характер процесса, сложность задания, квалификацию подчиненных и физическое расстояние между подчиненными и начальником.

- *Линейный и штабной персонал.* Линейный персонал отвечает за выполнение первичных функций, таких, как производство, маркетинг и финансы, и располагает полномочиями по управлению этими видами деятельности. Штабной персонал – это в основном советники (консультанты), которые помогают линейным руководителям в достижении их целей.

- *Департаментализация.* Персонал, процессы и функции предприятия надо так разделить на подразделения и группы, чтобы это способствовало достижению целей организации. Организацию можно делить по разным признакам, таким, как продукция, процессы, функции, географическое расположение и класс потребителей.

- *Децентрализация.* Полномочия должны быть широко распределены по всей организации. Децентрализованная организация обладает гораздо большей степенью автономии и эффективности в контроллинге своей деятельности. Решения принимаются на том уровне, где есть информация, а управляющие несут ответственность за результаты выполнения решений. Таким образом, некоторые решения будут приниматься централизованно, как, например, определение источников финансирования или отношения с вышестоящими организациями. Оперативные решения, наоборот, принимаются децентрализованно.

- *Подбор кадров.* Он включает отбор, подготовку и продвижение персонала. Для этого необходимо изучение характеристик и поведения, которые

требуются для исполнения данной должности, а также составление перечня необходимых знаний и навыков, которыми должны владеть претендующие на должность люди. Необходимо также подобрать критерии для измерения таких характеристик у претендентов и принять на работу тех, кто больше всего удовлетворяет этим требованиям. Подбор кадров также предполагает определенную работу и после найма, как, например, оценка продуктивности, чтобы иметь гарантию, что процесс подбора кадров происходит должным образом.

- *Непосредственное руководство.* Это означает направление усилий подчиненных на достижение целей организации. Данная функция складывалась годами. Она вовсе не подразумевает авторитарные и другие подобные им методы, которые применяют начальники, чтобы ориентировать членов группы на достижение поставленных целей. Очень часто руководство создает динамические межличностные отношения между начальством и подчиненными.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

На смену функциональным теориям, рассматривающим управление как процесс, пришел подход, учитывающий человеческое поведение, где главный упор был сделан на психологические и социологические аспекты управления. Теоретики управления отмечали, что люди мотивированы на определенное поведение, чтобы удовлетворить свои потребности. Можно выделить две группы теорий мотивации:

1. *Содержательные теории мотивации.* Они анализируют факторы, которые мотивируют деятельность отдельных личностей. Теории научного управления утверждали, что люди заинтересованы в материальном стимулировании. Это верно, однако оптимальных результатов можно добиться не только с помощью денег. Элтон Мэйо и другие исследователи изучали факторы мотивации на заводе Хоторна, принадлежащем компании "Вестерн Электрик" в конце 20-х и начале 30-х годов. Они показали, что на рабочих оказывало влияние мнеч-

ние членов группы и воздействовали собственные потребности.

2. *Процессуальные теории мотивации.* В них превалирует интерес к мотивации. Содержательные теории сосредоточивают внимание на том, что мотивирует людей, а процессуальные – на том, как удовлетворяются потребности и как это обуславливает требуемое поведение.

ВКЛАД ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Ряд важных идей, которые изложены ниже, входит в теорию управления благодаря школе человеческих отношений.

- *Иерархия потребностей.* Абрахам Маслоу выдвинул постулат о том, что потребности выстраиваются в иерархию. Потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, чем людей начнут мотивировать потребности более высокого уровня. Иерархия потребностей от более низких к более высоким следующая: (а) физиологические потребности, такие, как потребность в пище, воде и крыше над головой; (б) потребность в обеспечении безопасности, включая личную безопасность; (в) социальные потребности, то есть потребность в принадлежности (к кому-либо или чему-либо); (г) эгоистические потребности, такие, как самоуважение и признание со стороны других людей; (д) потребность в самореализации или самовыражении. Иерархия потребностей Маслоу объясняет, почему у людей возникают разные потребности и почему отдельная личность в разное время может иметь мотивации разных потребностей.

- *Удовлетворяющие и мотивирующие факторы.* Фредерик Герцберг утверждал, что надо различать факторы, вызывающие неудовлетворенность, и факторы, вызывающие удовлетворенность. Базовыми факторами можно называть те, что могут удовлетворять компанию в целом. К ним относятся такие факторы, как курс, который реализует корпорация, практические приемы руководства, условия работы, меж-

личностные отношения на работе и заработная плата. Они отличаются от факторов, которые мотивируют людей хорошо работать. Мотивирующими факторами являются признание, успехи, ответственность, продвижение по службе и характер самой работы.

- *Теории "X" и "Y"*. Дуглас МакГрегор выделяет две категории руководителей с точки зрения отношения к ним подчиненных. Теория "X" предполагает, что обыкновенный человек ленив, страдает отсутствием честолюбия, избегает ответственности и предпочитает быть ведомым (чтобы им руководили). Поэтому необходимо строго следить за деятельностью подчиненных и исходя из ситуации награждать их или наказывать. По теории "Y" все работники обладают потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и готовностью стремиться к достижению целей организации. Роль руководителя – помочь людям самим распознавать и развивать эти характеристики.

- *Теория "Z"*. Уильям Оучи описал новый тип руководителя конца 70-х годов. По теории "Z" руководитель добивается преданности подчиненных своей организации путем внимательного к ним отношения. Организация, где они работают, дает им гарантию занятости, возможности продвижения по службе и решения проблем всей группой, а руководитель работает вместе с подчиненными, стремясь к достижению целей организации.

- *Изменение поведения*. Б.Ф.Скиннер предложил считать, что в основе любого поведения человека лежит процесс приведения его в надлежащее состояние, который начинается в раннем детстве. Некоторые теоретики считают, что руководители должны продолжить этот процесс, подкрепляя желаемое поведение моральным и материальным вознаграждением. В сущности, поведение отдельной личности можно направлять в нужное русло с помощью действующего механизма приведения в надлежащее состояние.

- *Групповое решение проблем*. Курт Левин и другие исследователи считали, что участие подчиненных в

принятии решений и групповое решение проблем свидетельствуют о более подходящих условиях работы и более продуктивной среде для достижения целей организации.

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Эти теории тесно связаны с управлением, но все же отличаются от него. Управление – формальный процесс, когда цели организации достигаются благодаря усилиям как руководителей, так и подчиненных. Или, другими словами, управление – искусство добиваться от людей выполнения определенных задач. Лидерство – процесс, в котором лицо, наделенное властью, способно влиять на поведение других людей в нужном ему направлении.

Руководитель обладает властью в силу занимаемой им должности. Другие формы власти в организации исходят не от должности. Организации стремятся заполучить руководителей, которые являются лидерами в силу их личных качеств и опыта.

Приводим две основные теории лидерства.

1. *Теория личных качеств*. Сторонники этой теории исходят из определенных характеристик лидеров. В перечень таких характеристик входит интеллект, способность к руководству, уверенность в себе, инициативность и индивидуальность. Предполагается, что лица, обладающие этими качествами, могут стать хорошими лидерами.

2. *Поведенческая теория*. Ее сторонники при характеристике лидеров исходят из таких стилей поведения, как:

- *Авторитарный*. Лидер отдает приказания, а результатом является их выполнение или невыполнение. Возможность добиться выполнения приказаний зависит от объема полномочий авторитарного лидера награждать или наказывать.
- *Поддерживающий*. Лидер такого типа создает социальный климат, в котором каждому хочется сделать все как можно лучше без принуждения. Такой лидер добивается этого путем проявления внимания к своим подчиненным,

при принятии решений советуется с ними и руководит ими в общем плане, без мелочной опеки.

- *Ориентированный на задание.* Лидер мобилизует имеющиеся ресурсы и распределяет работу. Он сам составляет планы, графики и устанавливает нормативы работы.
- *Ситуационный.* Согласно этой теории лидерство можно объяснить в категориях взаимодействия лидера с переменными элементами в рабочей ситуации. Эффективное лидерство заключается в том, чтобы действия группы сотрудников привести в соответствие с целями организации и добиться от них оптимальной эффективности в их достижении.

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ НАШИХ ДНЕЙ

При всей трудности провести четкое разграничение школ в развитии теории управления все-таки можно выделить направления, в которых шло развитие теории управления после 60-х годов.

- *Принципы управления.* Питер Дракер обобщил и развил многие эффективные идеи теории управления. Его работа “Управление: цели, обязанности и практические методы” (1973) является классической интерпретацией широкого перечня эффективных методов управления. Он характеризует “работника в области знаний” как квалифицированного человека, который работает наиболее продуктивно тогда, когда ему разрешено действовать так, как он считает нужным. П. Дракер положил начало процессу интеграции стратегического планирования, маркетинга и финансирования, а также устранил традиционное разграничение между этими видами деятельности и управлением.

- *Набор качеств управляющих.* В 70-х годах Дэвид МакКлеланд провел исследования по определению набора качеств, присущих компетентному управляющему. Этот набор должен включать такие свойства, как:

Предпринимательская ориентация. Это стремление к активной

деятельности с целью повышения эффективности и быстреего достижения целей организации.

Интеллект. Под этим подразумевается способность решать проблемы путем рассуждения. Управляющий должен уметь оценивать перспективы и теоретически обосновывать подходы к принятию решений.

Разносторонность. Здесь имеются в виду социально-эмоциональные качества. Хороший управляющий должен уметь держать себя в руках в отношениях с подчиненными как в критических ситуациях, так и в повседневной деятельности. Он должен уметь разрешать конфликтные ситуации с максимальной осторожностью и объективностью, тщательно взвешивая свои собственные возможности, а также возможности других.

Искусство межличностных отношений. Это не что иное, как способность устанавливать правильные отношения с подчиненными и начальством. Отношения с подчиненными включают руководящую и наставническую роль управляющего, надлежащее использование авторитета и власти. Отношения с начальством – способность к общению и убеждению.

- *Роли управляющего.* В работе Генри Минцберга “Характер работы управляющего” (1973) определены многообразные роли управляющего в повседневной работе:

Межличностные роли: поведение с подчиненными (лидерство, мотивация, подбор кадров, их подготовка и вознаграждение), с коллегами (другими управляющими, потребителями и поставщиками) и его роль как члена управленческой структуры (участие в официальных, социальных и правовых мероприятиях).

Информационные роли: поиск и сбор информации для решения проблем и передача ее лицам, которым она необходима для выполнения порученной им работы.

Роли в принятии решений: планирование, составление бюджета, распределение ресурсов, перегово-

ры с подчиненными, потребителями и поставщиками; разрешение конфликтов.

Управленческие роли: организация подчиненных в рабочие коллективы, непосредственное руководство самой работой, контроль за выполнением правил и процедур и помощь подчиненным в решении проблем.

Изменение условий работы

Принципы и практический опыт управления образуют обширную теорию управления и ее приложение. Они применяются в постоянно меняющихся условиях работы. Ниже приводятся основные характеристики современного мира, которые оказывают влияние на практическую работу управляющего:

- *Глобальная ориентация.* Поскольку организации производят продукцию в одной стране, а реализует в других, рамки мирового хозяйства как бы сужаются.
- *Телекоммуникации.* Крупнейшие организации и отдельные лица соединены между собой во всемирную компьютерную сеть, осуществляется передача данных, получение информации посредством спутниковой связи и волоконной оптики.
- *Возможности компьютерной обработки данных.* Персональные компьютеры, соединенные в сети со всевозрастающими творческими возможностями, меняют способы сбора и обработки информации.
- *Технология.* Это меняющиеся возможности, которые могут помочь разработке новых подходов к производству товаров и предоставлению услуг.

Изменяющиеся предпочтения

Принципы и практический опыт управления могут применяться также в условиях изменения предпочтений сотрудников, например:

- *Участие в результатах деятельности.* Потребности наемного персонала учитываются в той

же степени, что и потребности акционеров.

- *Нетрадиционные формы работы.* Мужчины и женщины ищут для себя новый статус в составе рабочей силы. Женщины требуют создания новых форм их полного профессионального участия в производственной деятельности без ущерба для семейных обязанностей. Мужчины рассчитывают на большую степень личной свободы и меньшее подчинение требованиям и приверженность ценностям корпорации.
- *Новые реальности времени и места работы.* В результате технического прогресса стало возможным выполнять работу дома, а не в офисе и устранить потери времени, связанные с ежедневными поездками на работу и обратно. Управляющий должен научиться принимать эти новые реальности, поскольку традиционный рабочий день с девяти утра до пяти вечера морально устаревает.
- *Изменение демографических факторов.* В составе рабочей силы все больше появляются представители национальных меньшинств, которые хотя и имеют свою, отличную от других систему ценностей, все же стремятся к полноправному участию в реализации американской мечты – получении социальных и профессиональных возможностей.
- *Изменение темпов устаревания профессиональных навыков.* Теперь нет такого положения, когда работники получают профессиональные навыки в начале своей карьеры и применяют их на протяжении сорока или пятидесяти лет. Новые технологии требуют периодического обновления профессиональных навыков, чтобы организация могла эффективно конкурировать на рынке.
- *Фактор окружающей среды.* Предприятиям все чаще приходится работать в условиях, когда требуется выполнение нормативов и правил защиты окружающей среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В XX столетии появилось много литературы, на основе которой созданы теоретическая и прикладная части науки управления. По мере изменения окружающего нас мира мы можем ожидать, что сохранится спрос на профессионально подготовленных управляющих. В то же время мы должны быть готовы к тому, что управляющим потребуются совсем новые знания и умения, чтобы справляться с новыми ре-

альностями и конкуренцией на рынке. Управление – динамичная сфера деятельности как в теории, так и на практике, и эта характеристика не изменится и в будущем.

Примечание: В данной статье имеются ссылки на классические произведения и на авторов работ по теории управления. Многие из указанных книг больше не издаются. Более подробную информацию об идеях и авторах управленческой мысли можно получить в любом учебнике о принципах управления.

ТЕОРИИ И ИХ ПРИЛОЖЕНИЕ

**Дейл Е. Занд, профессор теории управления,
школа бизнеса Стерна, Нью-Йоркский университет**

Джим Нолан, 32-х лет, по образованию геофизик был назначен руководителем отдела исследований нефтяной компании среднего размера. Несколько своим сотрудникам он дал конкретные задания по геофизике. Спустя две недели он узнал, что старший научный сотрудник-геофизик даже не приступал к выполнению его задания, потому что был занят проектом, которым руководил начальник Nolana. Второй сотрудник тоже отложил задание Nolana, заявив, что работает над другими проектами. Третий сказал, что он не начал работать над заданием потому, что ждал получения информации – карт, сейсми-

ческих данных и параметров о соседних скважинах.

Нолан был поражен такими объяснениями. По его мнению, профессионалы так не поступают. Нолан, как и многие до него, использовал здесь свое понимание классического, директивного, ориентированного на задание стиля управления. (“Хелригель энд Слокум”, 1978). Доведите до сознания подчиненных, что они должны сделать, а затем проследите, чтобы они это выполнили. Потребуйте, чтобы они работали продуктивно. Если вы не удовлетворены их работой, скажите им об этом. Не принимайте никаких отговорок, и сами выполняйте все, что требуется от вас.

ХАРАКТЕР И ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Большинство теорий применимы лишь для решения узкого круга проблем, объясняя только какую-то часть реальности. Как только вы выходите за эти узкие рамки, теория или не работает, или может дать искаженные результаты.

Вполне возможно сосуществование сразу нескольких теорий, потому что каждая из них относится лишь к определенному набору условий. В управлении сосуществуют теория директивного руководства и теория участия трудящихся в управлении, теория централизации и децентрализации структуры, дифференциации и интеграции подразделений, формальных и неформальных структур. Использование теории за рамками ее области применения часто не имеет никакого смысла и дает ненадежные результаты.

Теория несет нам следующую информацию: что искать, как интерпретировать собранные данные и что с ними делать. Теория имеет такое же действие, как и линза: она концентрирует наше внимание на определенных данных и отсеивает то, что к делу не относится. Иначе нас бы раздавила огромная масса возможных вариантов. Мы походили бы на новичка-шахматиста, который теряется перед огромным числом возможных ходов и не может одновременно держать в поле зрения больше одной или двух фигур. Опытные шахматисты, однако, мыслят категориями комбинаций. Они ищут соответствия между расстановкой фигур на доске и известными им наборами комбинаций. Их внимание носит избирательный характер, оно всеобъемлюще и к тому же подкреплено информацией.

Теория подсказывает нам, какое значение нужно придавать событиям. Например, столкнувшись с невыполнением задания, согласно классической директивной теории, Джим Нолан должен был бы усмотреть угрозу своему авторитету и признаки недостаточного контроля.

Теория также объясняет нам, что мы должны делать. Исходя из классической директивной теории, Нолану не следовало бы принимать от своих подчинен-

ных никаких отговорок и потребовать выполнения задания. С учетом этой теории ему следовало бы приложить дополнительные усилия по определению этапов контроля, а после выполнения задания – провести заключительную беседу. Эти меры восстановили бы авторитет Нолана и его контроль.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Неопределенность влияет на наш подход к управлению почти на каждом уровне анализа. Неопределенность является ключевым фактором везде, начиная с теории поведения отдельной личности, теорий лидерства и компетенции и кончая теорией разработки стратегии и проектирования организационных структур.

Неопределенностью называют то, что неизвестно, или неполную и недостаточную информацию. Иногда под неопределенностью понимается “несовершенная” информация в отличие от определенности, которая именуется “совершенной” информацией. В управлении неопределенность означает разницу между тем, что мы знаем, и тем, что нам нужно знать при принятии решений.

Неопределенность ограничивает поле нашего зрения, способность планировать, учиться и применять необходимые знания, снижает качество решений, а также эффективность наших действий. В идеале нам хотелось бы уменьшить влияние неопределенности или вообще свести его на нет. Тогда мы смогли бы значительно улучшить качество решений и просчитывать свои действия. А в случаях, когда мы не можем устранить неопределенность, мы должны создавать адаптивные управленческие системы, которые могли бы действовать и в условиях неопределенности.

Структура ситуации

Вместо того чтобы обсуждать неопределенность в ее общем виде, целесообразнее признать, что в основном определенность или неопределенность ситуации зависит не от чего иного, как от ее структуры. Ситуация с высокой степенью определенности или с низкой степенью неопределенности — это хорошо структурированная ситуация. Она имеет

характеристики повторяющихся рабочих действий, физических движений или ординарных, простых умственных задач. Мы обладаем надежными знаниями того, что нужно знать, и можем по многу раз реагировать на вещи упрощенным конкретным поведением. Мы создаем систему контроля поведения в заранее определенных границах, подобно действию термостата, который контролирует работу печи, запуская насосы и вентиляторы для поддержания комнатной температуры.

Что же касается ситуаций с высокой степенью неопределенности, то они не структурированы. Например, при разведке нефтяных месторождений нам

неизвестно очень многое. Когда ничего похожего ранее мы не встречали, то ситуация носит исключительный характер. Бывают ситуации, которые хоть и редко, но повторяются; либо ситуации, которые могут возникать через очень длительные промежутки времени. Слабоструктурированные ситуации характеризуются высокой степенью неопределенности и требуют сложной творческой неординарной умственной работы. Прямо противоположными являются ситуации, хорошо структурированные. На Рис. 1-1 приведены примеры соответствия степени неопределенности и степени структурированности.

Рис. 1-1. Соответствие степени неопределенности и степени структурированности

<i>Элементы</i>	<i>Характеристики неопределенности</i>	
	<i>Структурированная ситуация</i>	<i>Слабоструктурированная ситуация</i>
Будущие события	Известны, предсказуемы	Неизвестны, непредсказуемы
Другие действия	Известны, предсказуемы	Неизвестны, непредсказуемы
Цели	Немногочисленны, последовательны	Многочисленны, противоречивы
Ключевые факторы	Немногочисленны, независимы	Многочисленны, взаимозависимы
Причина и следствие	Известны	Неизвестны
Изменения	Малая степень	Высокая степень
Повторение	Высокая степень	Низкая степень
Решения вышестоящего начальства	Определяемые	Неопределяемые
Обратная связь	Тесная, прямая	Отдаленная, косвенная
Опыт	Высокая степень	Низкая степень

Неопределенность условий и заданий

Здесь мы различаем два основных вида неопределенности:

1. *Неопределенность условий.* Это относится к условиям за пределами нашей организации или подразделения. Обычно имеется в виду неопределенный объем спроса и предложения сырья, непредсказуемость поведения конкурен-

тов, уровень технологии, а также изменение всех этих компонентов. На более раннем этапе развития, когда правительство слабо контролировало деятельность отраслей промышленности, ситуация характеризовалась более высокой степенью неопределенности условий, нежели более зрелая отрасль или та, которую контролирует правительство. На ранней стадии развития отрасли продукция поступала на рынок, ее характеристики были нестандартными, тех-

нология и производственный процесс менялись быстрыми темпами, степень использования продукции возрастала, а спрос был разнообразным и непостоянным. В высоко развитой отрасли со стандартизированной продукцией новые виды продукции появляются редко, их характеристики стандартизованы, технология и производственные процессы меняются довольно редко, использование продукции долго остается на одном и том же уровне, и медленно меняется спрос.

2. *Неопределенность задания.* Это относится к условиям работы, то есть к тому, что нужно сделать, когда и как. Простые задания, которые определяются и выполняются машинами, хорошо структурированы и имеют высокую степень определенности. В автомобильной промышленности на предприятиях поставщиков крупномасштабные задания, выполняемые на конвейере, тоже хорошо структурированы. И, наоборот, планирование, маркетинг новых продуктов питания – слабо структурированные задания с высокой степенью неопределенности.

Отношение к неопределенности

Отношение к неопределенности у людей разное. Некоторым людям необходима хорошо структурированная ситуация с высокой степенью определенности. Они предпочитают стабильные несложные задания и четкие, хорошо сформулированные указания. По мере продвижения к более высоким уровням управления это является положительным, потому что они принимают решения и вносят в деятельность элемент организации, чтобы уменьшить неопределенность для более низких уровней.

Что касается управляющих с плохой переносимостью неопределенности, то проблема заключается в том, что организация, которую они возглавляют, не испытывает такой потребности в определенности, как они сами. Опасность для управляющих состоит в том, что высокая степень личной потребности в определенности может привести их к тому, что они будут игнорировать, отрицать, неправильно истолковывать и в конце концов не справятся с критической ситуацией за пределами своих ор-

ганизаций. Управляющий может образовать структуру, которая преждевременна и не соответствует ситуации, и тем самым уменьшить способность организации к адаптации. Поэтому в организациях, по отношению к которым внешняя среда характеризуется высокой степенью неопределенности, на высших уровнях управления должна быть более высокая степень определенности.

КЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Классическая теория предприняла попытку повысить уровень определенности в организации. Она попыталась структурировать задачи и отношения как рабочих, так и управляющих. Классическая теория предлагает следующий набор принципов, обеспечивающих высокий уровень управляемости в структурах организаций и в поведении руководителей:

1. *Разделение труда.* Объем работы должен быть разделен на малые стандартизованные задачи, которые можно легко и быстро усваивать. Люди могут становиться специалистами и хорошо развивать свои способности и опыт в решении ограниченного числа задач. Стандартизация задач делает людей взаимозаменяемыми. При отсутствии или увольнении одних их легко заменить другими.

2. *Четкое определение задач и правил.* Работа каждого должна включать четко поставленные задачи и обязанности. Четкие процедуры и правила выполнения работы должны быть очень конкретными. Оптимальная способность выполнения производственной операции должна быть определена специалистами, которые стандартизируют и конкретизируют наиболее эффективные способы выполнения любой работы.

3. *Единоначалие.* Каждый сотрудник должен получать приказания только от одного начальника. Нельзя допускать дублирования полномочий и обязанностей, так как это может привести к тому, что работник будет получать команды от двух или более начальников. Единоначалие должно распространяться на всю вертикаль организации – от вершины до низших уровней.

4. *Ограничение зоны управляемости.* Каждый управляющий должен контролировать небольшое число людей, чтобы обеспечить эффективное руководство, координацию и контроль за подчиненными. По мере увеличения сферы компетенции зона управляемости может расширяться, поскольку снижается взаимозависимость выполняемых подчиненными заданий. Сами задания упрощаются и строятся на повторных циклах.

5. *Функциональная зависимость.* Организация должна делиться на основные подразделения по функциональному критерию видов деятельности: производство, маркетинг, техническое обеспечение. Это дает организации такое преимущество, как специализированные знания и опыт, накопленные каждой функцией.

6. *Соответствие прав.* Чтобы выполнять свои обязанности, управляющие должны обладать достаточными правами в решении проблем, связанных с персоналом, ресурсами и оборудованием.

7. *Централизация полномочий.* Важные организационные решения должны приниматься высшим руководством, которое лучше видит потребности организации в целом. Это обеспечивает единство руководства и соответствие действий. Для обеспечения оптимальности решений высшее руководство может использовать опыт штабных специалистов. У руководителей низших уровней – более ограниченные перспективы и суждения, поэтому им и дается меньше свободы для действия по собственному усмотрению.

8. *Формализация.* Если по каждому заданию составить письменные инструкции и формальные правила, можно достигнуть единства руководства, стандартизации деятельности и высокой производительности труда. Процедуры таких функций, как планирование, составление сметы и системы контроля, должны быть стандартизованы и зафиксированы.

ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

К 50-м годам американское общество в целом и сферы бизнеса, в частности, претерпели серьезные изменения по сравнению с более ранним периодом, когда разрабатывались классические теории управления. К этому времени

серьезно повысились уровни грамотности, образования, информированности общества и уровень жизни. Профсоюзы набрали силу и получили законодательную поддержку. Существенно продвинулись наука и техника. Значительно выросло число управляющих среднего уровня и работников специализированных областей знаний – инженеров, исследователей, бухгалтеров.

Применяя классические теории лишь как формальный инструмент для конкретных ситуаций, управляющие, сами того не желая, сделали свою работу механической. Задания стали такими узкоспециализированными и включали так много повторяющихся элементов, что для людей они стали скучными и утомительными. Им требовались настолько простые навыки, что эти задания утратили для рабочих всякий интерес. Руководители настолько мало информировали рабочих вообще, что последние не знали, какой вклад своим трудом они вносят в конечный продукт. Ни сотрудники, ни руководители не видели, какое влияние в дальнейшем их неэффективная деятельность окажет на общий процесс работы, да и не особенно стремились к этому. Бездумное формальное использование классической теории бюрократической организации все больше отчуждало людей от результатов своего труда.

Теория индивидуальных потребностей была сформулирована Маслоу (1954). Она утверждала, что массу возможных человеческих потребностей можно разделить на пять категорий: (1) физиологические потребности – пища, кров и т.п.; (2) потребность в безопасности – защита от физических повреждений и стабильный доход; (3) социальные потребности – дружба, любовь и забота; (4) потребность в уважении – признание, уважение и статус; (5) потребности в успехе – компетентность, самоутверждение и личные достижения.

Потребности располагаются по степени неотложности: открывают перечень физиологические потребности, а замыкают потребности в успехе. Если потребности более низкого порядка, такие, как физиологические и потребность в безопасности удовлетворены в достаточной степени, то тогда потребности более высокого порядка приобретают большую значимость. Когда потребность

удовлетворена, ее относительная важность уменьшается. На поведение человека могут одновременно влиять несколько категорий потребностей.

МакГрегор (1960) довел теорию потребностей до сознания управляющих. Он убедительно доказал, что если исходить из верных предпосылок относительно человеческой природы, то работа управляющего будет проходить легко и естественно, как игра. Классический образец, которому он дал название Теория "Х", исходит из того, что человек ленив, безответственен и нуждается в руководстве. Его интересуют лишь материальные стимулы. Однако образованному благополучному обществу, где потребности более низкого порядка были в основном удовлетворены, такая теория не подходила.

Но МакГрегор утверждал еще и то, что человек может быть ответственным, честным, любивым, обладать творческими способностями и стремлением к совершенствованию. Заинтересовать его могут отнюдь не материальные, а иные потребности. Этот подход он назвал Теорией "У". Он утверждал, что в нашем развитом обществе человеческие потребности более высокого порядка приобретают все большую значимость.

ТЕОРИЯ ГРУПП

После того как теория управления признала, что в большинстве случаев планирование, взаимоприспособление и коллективные действия в организации требуют частых межличностных контактов, управленческая наука заинтересовалась тем, как наиболее эффективно руководить людьми.

Во всех группах существуют нормы поведения их членов. После 50-х годов проводились систематические исследования поведения людей в группах и того, как можно наиболее эффективно влиять на это поведение. В результате были выявлены два типа поведения:

1. *Поведение при постановке задач.* Сюда входит выдвижение предложений и идей, поиск и выдача информации или высказывание мнений, разработка, оценка и подведение итогов. Поведение помогает группе определять цели, устанавливать приоритеты, разрабатывать

и осуществлять планы действия для достижения целей.

2. *Поддерживающее поведение включает различные формы умения.* Здесь подразумеваются побуждения людей, поддержание уровня информированности группы. Это гарантирует каждому равные возможности высказывания своего мнения, снижения напряжения, выражения чувств, разработки норм, достижения консенсуса и выяснения отношения членов группы к различным предложениям. Такое поведение может улучшить межличностные отношения, способствовать конструктивному разрешению конфликтов и повышению сплоченности группы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ

Чтобы достигнуть максимальной эффективности работы группы, требуются оба типа поведения. Лидер группы и ее члены должны обладать определенными видами умения, которые вместе создают общую групповую деятельность. Часто для этого требуется специальная подготовка, особенно по процедурам принятия решений. Для этого члены команды должны выполнять различные роли; иметь полномочия для принятия решений, располагать нужной для этого информацией и профессиональной компетенцией. В группе также должны быть такие люди, которые непосредственно реализуют решения, а также люди, владеющие искусством межличностных отношений и вносящие свой вклад в успех группы.

Члены команды должны осознавать свою основную роль и быть согласными ее выполнять. Члены группы должны свободно общаться между собой, доверять и поддерживать друг друга.

УЧАСТИЕ

Участие – это возможность влиять на принятие решений. Оно заключается в том, чтобы объединять свои усилия с усилиями других людей для выявления и решения проблем. Степень участия может быть различной, от нулевого влияния до полного. Степень влияния зависит от того, как управляющий ведет себя при принятии решений. Управляющий может пригласить сотрудни-

ков для участия на одном или нескольких этапах принятия решений: предварительное определение проблемы, уточнение целей, сбор информации, повторная постановка проблемы, разработка альтернативных вариантов, определение критериев оценки, прогнозирование результатов каждого варианта, различные способы оценки, выбор и планирование действий. При этом необходимо учитывать следующее:

1. Когда подчиненные могут влиять на то или иное решение, появляется большая вероятность, что они поймут его, согласятся с ним и включатся в его выполнение.
2. Подчиненные обычно знают о конкретных практических трудностях своей работы лучше, чем их руководители.
3. Участие в принятии решений знакомит подчиненных с целями, которые должны быть достигнуты, а также с поставленной проблемой.
4. Если подчиненные чувствуют, что они влияют на результаты решений и получают признание за свой вклад, они испытывают большее удовлетворение от своей работы в организации.

Подчиненные заинтересованы участвовать в принятии решений по нескольким причинам:

1. Они могут изменить содержание своих заданий и условия работы, чтобы лучше удовлетворить собственные потребности.
2. От сознания того, что они оказывают какое-то влияние, они хотят ощутить чувство компетентности, независимости и власти. Они вряд ли это почувствуют, если им постоянно будут указывать, что делать.
3. Как ответственные люди они хотят показать, что могут принять и выполнить свои обязанности, внося свой вклад в эффективность работы организации.
4. Участие создает подчиненным возможности для профессионального роста, овладения новыми навыками, а также для понимания смысла и цели своей работы, понимания того, как она вписывается в стратегию деятельности их организации.

Участие в принятии решений, если его хорошо спланировать и скоординировать, может принести пользу всем уровням организации. Это — теория, которая хорошо вписывается в современный мир организации. Мы считаем, что в будущем она будет использоваться все больше и больше.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Джон Ф. Эрли, вице-президент по научным исследованиям и разработкам компании "Джарен Инститют Инкорпорейтид"

Один из мифов современного постиндустриального общества сводится к следующему: "Рабочих не заботит качество их работы. Если бы нам удалось повысить мотивацию рабочих к труду, то можно было бы добиться заметного улучшения качества и производительности". Этот миф представляет собой основное препятствие концепции совершенствования. Общую ответственность за качество и производительность полностью несут управляющие организациями. Подобного рода ответственность также лежит на высшем руководстве.

СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА

Концепция качества становится наиболее конструктивной, когда она принимается как стратегия. Стратегия качества предполагает, что вся организация фокусируется на достижении одной цели: удовлетворении потребностей потребителей.

В рамках концепции качества существует множество стратегий. Кроме того, качество дополняет прочие стратегии в двух важных направлениях:

1. Оно служит основой для принятия других стратегических реше-

ний. Качество создает условия, при которых все другие стратегии становятся последовательно ориентированными на удовлетворение потребностей потребителей.

2. Качество служит средством для успешной реализации других стратегий. Обеспечение качества позволяет добиваться эффективно-сти любых стратегий.

Аспекты качества

Для термина *качество* имеется много определений. Большинство из них отражает один из двух аспектов качества:

1. Качество товаров или услуг представляет собой набор характеристик, которыми обладает конкретный товар или услуга.
2. Качество – это отсутствие недостатков у конкретного товара или услуги.

Различие между этими двумя аспектами имеет важные последствия для конкретного управления качеством.

Одним из наиболее принятых определений качества является следующее – "пригодность для использования", – то есть товар или услуга обладает требуе-

мыми свойствами и эти свойства не имеют дефекта. Согласно другому определению, качество "удовлетворяет или превосходит ожидания потребителей", иными словами, обеспечивает такие свойства, которые потребитель ожидает, и эти свойства не имеют дефектов. Еще одно короткое определение таково: "выполнение требуемого согласно требованию при первом опробовании".

Качество как свойство продукции или услуг

Свойства товара или услуги являются теми характеристиками, которые отвечают потребительским запросам. Так, обычная модель автомобиля имеет такие свойства, как разгон с места, тормозной путь, вместимость багажника и пассажирского салона. Автомобиль класса люкс в дополнение к названным свойствам будет иметь ряд других, например, последнюю модель стереосистемы, приборную панель из натурального дерева или кожаные сидения.

Путешествие на воздушном транспорте сопряжено с проверкой багажа, выбором подходящего времени отлета, с безопасностью оборудования. Перелет первым классом характеризуется добавочными свойствами в виде более удобных сидений, меню из китайских блюд, ассортимента вин высшего качества.

При возникновении проблем со здоровьем в обычной муниципальной больнице предлагается базовый набор методов: диагностическая рентгенокопия, широкий диапазон лабораторных анализов, уход квалифицированных санитарок. В региональных медицинских центрах могут быть дополнительно предложены ядерно-магнитный резонанс, интенсивная терапия, услуги отделения срочной терапии.

Данные примеры позволяют говорить о высоком качестве как об условии, при котором продукция или услуги характеризуются наибольшей совокупностью свойств или большей специализацией одного конкретного свойства.

Качество как отсутствие недостатков

Даже самые комфортабельные салоны первого класса не устранят неудовле-

творенности клиента в случае задержки вылета самолета. Недостатки производимых товаров или предоставляемых услуг вызывают неудовлетворенность потребителей. Недостатком является любое несоответствие характеристикам (свойствам), заложенным в товаре или услуге. Например, задержка прибытия, легкость поломки двигателя, незапланированное повторное обращение пациента к хирургу.

Уменьшение количества недостатков приведет к снижению неудовлетворенности потребителя, также позволит снизить затраты, поскольку неисправности стоят дороже, чем изначально произведенная продукция или услуга, отвечающие заложенным в них характеристикам. Даже устранение дефектов, которые потребитель никогда не замечает, стоят дорого. Готовая продукция подлежит ремонту, обмену или повторному изготовлению.

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

В течение многих лет качество рассматривалось в узком аспекте как отсутствие дефектов. Опыт последних лет позволяет прояснить тот факт, что понятие качества более универсально. Комплексное управление качеством представляет собой структурированный процесс управления, обеспечивающий удовлетворенность всех потребителей всеми товарами и услугами, предоставляемыми компанией.

Производительность и качество образуют важное взаимодействие. Устранение недостатков означает, что для работы по проверке, ремонту, замене или повторному изготовлению требуется меньше ресурсов. Если удастся повысить качество путем снижения количества недостатков, то на каждую единицу произведенной продукции расходуется меньше ресурсов, другими словами, повышается производительность!

Если какая-либо компания производит высококачественные товары или услуги посредством более полного удовлетворения потребительских запросов, то ей удастся повысить и свою производительность. Эффективное планирование качества при производстве

новой продукции позволяет значительно увеличить объем ее производства по сравнению с требуемыми дополнительно ресурсами. Поскольку достигнутые результаты превосходят вложенные в производство ресурсы, то, следовательно, производительность повышается.

Управление качеством осуществляется с помощью трех фундаментальных процессов, а именно:

1. *Планирование качества* сводится к проектированию качества товара или услуги, включающему структурированный процесс разработки свойств, которые позволят удовлетворить потребительские запросы. Планирование также предусматривает средства разработки процессов, обеспечивающих достижение запланированных свойств товара или услуги.
2. *Контроль качества* позволяет следить за процессом изготовления продукции на изначальном запланированном или улучшенном уровне.
3. *Совершенствование качества* дает возможность повысить уровень качества и создать новый процесс с улучшенными характеристиками.

Планирование качества

В структурном процессе планирования качества высшее звено управления может сделать ориентацию на потребителя постоянной и эффективной функцией организации. Деятельность по планированию качества основана на междисциплинарных принципах. Традиционное планирование было последовательным: исследование рынка – проектирование продукции – промышленное проектирование – технология производства – производство продукции, либо некоторая вариация на эту тему. Современный процесс планирования качества с самого начала основан на всех ключевых функциях коллектива. Далее коллектив использует структурированный подход согласно следующему плану:

1. *Определение потребителей.* К потребителям относятся не только непосредственно расплачивающиеся за товар или услугу клиенты, но также и

другие, в частности, любое звено в цепи реализации, регулирующие органы или общество в целом. В дополнение к внешним потребителям существует много внутренних.

2. *Определение запросов потребителей.* Реализация этого пункта связана с необходимостью знать суть интересов потребителей. Попробуйте определить не только явные запросы, но также и неявные. Запросы обнаруживаются в процессе использования продукции, в том числе неадекватного. Запросы часто носят социальный или скрытый характер, и требуется поистине высокая изобретательность для их выявления.

3. *Разработка характеристик услуги или товара, которые будут удовлетворять потребительские запросы.* Каждый потребительский запрос будет характеризоваться по меньшей мере одной особенностью продукции, которая удовлетворит или превысит этот запрос. Кроме того, каждая характеристика (свойство) должна иметь цель, отвечающую на один из вопросов: сколько, как часто, как быстро? Необходимо, чтобы эти цели не только отвечали современным потребительским запросам, но и были конкурентоспособными и превосходили бы изменения потребительского спроса или перспективы производства конкурентов.

4. *Разработка процесса, который позволит произвести товар или услугу в соответствии с запланированными характеристиками.* Все процессы различаются внутренне присущими им признаками. При разработке процесса, который направлен на производство товара или услуги, необходимо знать, что заложенный признак данного процесса состоит в получении запланированных характеристик. Если существующий процесс не отвечает требуемым свойствам, то необходимо разработать новый процесс.

5. *Разработка механизмов контроля за процессом.* Любому запросу потребителей соответствует по крайней мере одна характеристика продукции и соответствующая характеристика процесса производства, которая обеспечивает заданные свойства продукции. Кроме того, чтобы обеспечить намечаемые характеристики процесса, требует-

ся механизм контроля для гарантированного функционирования согласно плану. Каждый потребительский запрос имеет соответствующие механизмы контроля, и каждый механизм контроля в конечном итоге соответствует каждому запросу потребителя. Лишних механизмов контроля не существует.

6. *Переход к операциям.* Лица, которым предстоит осуществлять процесс производства продукции, должны быть уверены в том, что он происходит согласно рассмотренному плану. Уверенность частично будет возникать в связи с их причастностью к процессу планирования, а частично — из-за результатов официального тестирования.

Контроль качества

Контроль качества представляет собой процесс управления, в основе которого лежат две основные идеи:

1. *Петля обратной связи.* На Рис. 1-2 представлена схема петли обратной связи. Процесс управления имеет выход (результат), который оценивается с помощью сенсорного устройства. Для управления этим процессом поставлена цель. Реальный результат оценки сравнивается с целью. Если сравнение неблагоприятно, то осуществляется корректировка процесса для обеспечения соответствия реального действия с целью. Без данных элементов контролировать какие-либо процессы невозможно.

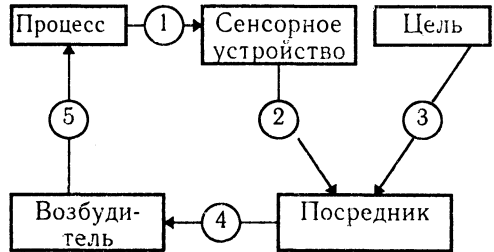
2. *Планирование с целью контроля качества.* Петли обратной связи не создаются сами по себе, их необходимо планировать. Если следовать современным методам планирования контроля при изначальном проектировании изделия, то планирование механизмов контроля становится его составной частью. Вместе с тем существует необходимость планирования механизмов контроля за деятельностью, которая не вошла в структурированный проект.

Во-первых, надо выбрать собственно объект контроля. Он должен быть связан с характеристиками процесса производства и продукции, которые важны для потребителя, а не просто быть объектом для оценки.

Во-вторых, необходимо определить единицу, в которой будут выражаться оценка и метод оценки. Это особенно

касается сферы услуг, где осуществление оценки может оказаться достаточно сложным. Однако контроль качества нельзя осуществить без использования методов оценки.

Рис. 1-2. Петля обратной связи



В-третьих, следует сформулировать цель. Как правило, цель не относится к величинам простого порядка, как, скажем, 22 см. Она зачастую принимает форму диапазона, например $22 \pm 0,01$ см, либо может быть представлена ограничением "менее пяти минут" или "более 95% ответов". При контроле качества цели не могут быть желаемыми, они должны быть явно достижимыми.

Возможные варианты и эффективность процесса. Любые процессы не постоянны: радиус колеса, температура печи, сопротивляемость круга, время инкассирования чека, признаки жизнедеятельности после хирургического вмешательства. Каждый раз одни и те же процессы имеют разные проявления. Признаки одних варьируются в меньшем диапазоне, чем других, и структурированный процесс совершенствования качества может снизить степень возможных вариантов, однако характер любых процессов и их результаты изменчивы.

Цели контроля качества основаны на *реальной*, или *фактической*, а не на желаемой разновидности процесса. Цели контроля качества отличны от тех, которые задаются нами, поскольку они направлены на удовлетворение потребительских запросов. Цели контроля основаны на реальных результатах производительности. Отношение между желаемыми целями, результатами, которые получены в ходе реального

процесса, характеризуют *эффективность процесса*. Если пассажиры авиалиний в 95% случаев испытывают необходимость в получении своего багажа в течение 15 минут с момента прибытия и если быстрая доставка багажа обеспечивается лишь в 80% случаев, то процесс доставки багажа не является эффективным.

Самоконтроль. Представляется возможным повысить производительность процесса на основе введения самоконтроля для лиц, осуществляющих процесс, что предполагает от оператора процесса: знания ожидаемых результатов (1), знания техники осуществления процесса (2), наличия способности регулировать процесс (3). Способность управлять процессом требует того, чтобы процесс мог соответствовать цели и чтобы оператор имел средства, знания, умения и полномочия провести необходимую корректировку. Другими словами, самоконтроль означает, что операторы процесса должны иметь всю петлю обратной связи в своем подчинении.

Повышение качества

Непрерывное повышение качества осуществляется на основе структурированного процесса, который можно суммировать в виде семи этапов:

1. *Определение назначения проектов.* Проекты должны быть направлены на решение наиболее значительных, повторяющихся проблем качества, если стоит задача достичь минимально заметного прогресса.
2. *Создание проектных коллективов.* Наиболее серьезные проблемы качества обычно стоят сразу перед несколькими подразделениями организации. Следовательно, обычным иерархическим структурам управления с ними не справиться. Необходимо создать коллектив из числа представителей тех подраз-

делений организации, для которых решение возникших проблем имеет особо важное значение.

3. *Выявление причин проблем.* Одним из наиболее существенных является определение проблем качества. Невозможно продвинуться в решении проблем, которые не были оценены.
4. *Разработка средств решения проблем.* Как только выявлена проблема, возникает необходимость в разработке адекватных средств ее решения.
5. *Определение эффективности найденного средства.* Этот этап, часто упускаемый из виду, позволяет доказать, что коллектив выявил существующую проблему.
6. *Преодоление культурного барьера.* Введение любого изменения имеет техническую сторону. Однако следует иметь в виду также и социальную, или культурологическую, сторону. Многим работникам придется усвоить другие формы поведения или адаптироваться к новым ролям. Необходимо выявить и решить проблему культурного барьера.
7. *Установление механизмов контроля для сохранения результатов.* Без данных механизмов контроля процесс может обрести обратный ход и вернуться в старое русло.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс планирования качества доказал свою необходимость при осуществлении наиболее современных форм эффективной деятельности, направленной на расширение круга полномочий сотрудников организации. Проведение курса на комплексное управление качеством дает организации многочисленные преимущества.

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

**Поль Д. Ститзель, руководитель
больницы Брентвуда**

У каждой организации есть свое предназначение (миссия), независимо от того, сформулировано оно или нет. Природа не терпит пустоты: все на свете имеет свою причину. Если речь идет о предприятии, должна существовать первоначальная цель, послужившая поводом для его создания. Предназначение организации, несмотря на подверженность изменениям под влиянием среды, тем не менее сохраняется. Формулирование такого предназначения, профилирования организации является весьма важным.

Несмотря на то, что миссия организации является наиболее важным условием успеха предпринимательской деятельности, существует много компаний, которые не знакомят с ее содержанием своих сотрудников или акционеров. К сожалению, суть многих предприятий закрытого типа может быть кратко суммирована в популярной фразе о том, что "если вы не знаете, куда идете, то дорога приведет вас куда-нибудь". Зачастую дорога приводит скорее к катастрофе, чем к успеху.

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО ИНФОРМИРОВАТЬ О ПРЕДНАЗНАЧЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ ?

С точки зрения потребителя предназначение организации предоставляет основу ожидания. Например, миссия компании "Гудйизэр Тайэрэнд раббер компани" такова: "Защищайте наше доброе имя". В буквальном смысле это означает, что компания готова удовлетворить потребности потребителя как производимыми услугами, так и выпускаемой продукцией. Подобная формулировка направленности деятельности организации означает, что не взирая на техническую сложность продукции, покупатель может быть уверен в ее приобретении. Только лишь по формулировке покупатель способен оценить приоритеты, которыми руководствуется данная организация, а также оценить цели и направления деятельности этой организации.

Сотрудникам формулировка миссии их организации позволяет понять направления ее работы и положительно

оценить решения, которые принимаются руководством. На предприятиях, нанимающих своих сотрудников полномочиями, определение их миссии и политики вслед за предоставлением полномочий обеспечивают широкие параметры, в рамках которых работники могут делать соответствующие оценки. Сотрудники получают основу, в пределах которой могут принимать индивидуальные решения.

И, наконец, с точки зрения руководства, формулирование миссии организации требует в дальнейшем постановки целей и действий. Поскольку формулировка миссии повторяет основную цель создания организации, каждое управленческое решение должно быть с ней совместимо.

ПРИМЕР СОЗДАНИЯ ЛЕКАРСТВЕННОГО ПРЕПАРАТА ТИЛЕНОЛ ("TYLENOL")

Одним из наиболее драматичных примеров, иллюстрирующих требовательный характер предназначения организации, являются действия руководства компании "Джонсон энд Джонсон" в 1982 году, вызванные кризисом с препаратом "Тиленол". 28 сентября 1982 года скончалась Мэри Келлерман, принявшая капсулу этого сверхсильнодействующего препарата, в состав которого попал цианид. В течение одной недели еще шесть человек, проживавших в Чикаго, умерли по той же причине. Не зная причины произошедшего (производственные неполадки, обиженный сотрудник или психически ненормальный убийца), руководство оказалось перед необходимостью принять жесткие решения.

Задача была ясна. Кредо компании "Джонсон энд Джонсон" начинается с вынужденного заявления: "Мы убеждены, что наша главная ответственность перед врачами, санитарями и пациентами, перед матерями и всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами". Руководство компании "Джонсон энд Джонсон", в соответствии с данным заявлением, распорядилось о немедленном изъятии из обращения капсул

сверхсильнодействующего препарата "Тиленол". Через средства массовой информации, почту и электронные средства связи компания предприняла все возможное, чтобы предупредить широкую общественность и медицинских работников. Несмотря на финансовый ущерб, исчисляемый миллионами долларов, потенциальная потеря доверия покупателей стоила бы значительно дороже.

Результаты подтвердили мудрость принятого решения. Компании "Джонсон энд Джонсон" удалось восстановить 98% принадлежавшей ей изначально доли на рынке. Комментируя данное событие в общем плане, Джеймс Берк, руководитель компании "Джонсон энд Джонсон", отметил: "В истории нашей компании не было прецедента, на который можно было бы опереться. Следование основополагающему принципу, закрепленному в кредо организации, сыграло единственную наиболее значимую роль в принятии ключевого решения".

ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ

Исходя из реальности, которая диктует необходимость формализованного раскрытия перспективы деятельности компании, ступеней ее развития, необходимо понять, каковы шаги, приведшие к созданию компании? Первый шаг состоит в признании того, что определение миссии организации вовсе не обязательно должно быть статичным. В динамичное время, в которое мы живем, миссия организации сама по себе должна быть динамичной и соответствовать духу времени. Осуществляемый с наименьшими затратами выпуск кнутов высочайшего качества, предназначенных для управления кабиолетами, вряд ли можно расценить как успех в обществе, более не зависящий от лошадей, используемых в роли транспортных средств.

Для формулирования миссии организации следует прежде всего подумать (в одиночку или с помощью коллективно проведенной "мозговой атаки") о выявлении основного мотива существования организации. Во-первых, почему была образована компания? Имеет ли

по-прежнему значение первоначально сформулированная причина образования компании? Изменилась ли среда в той степени, которая требует пересмотра направлений деятельности? Следует задать эти и многие другие вопросы подобного рода для выявления ключевой идеи направлений работы предприятия. Подлежит обоснованию современная концепция, объясняющая существование организации в настоящий момент. Хотя нет необходимости во включении ее в формулировку миссии, основная идея создания организации должна учитывать разные элементы: потребители, сотрудники, сообщество, акционеры, поставщики и прибыльность.

Во все времена следует помнить, что формулировка предназначения организации становится "окном", через которое потребители, сотрудники и руководство могут наблюдать за предприятием, следовательно, необходимо тщательно отнестись к включению информации, способной раскрыть конкретную стратегию (то есть "как"), которую организация использует для конкуренции на рынке.

И наоборот, заявление о миссии организации не может быть наполнено лезвием и бессмысленной чепухой. Вряд ли понятия "отчизна" и "яблочный пирог" найдут себе место в динамичном и открытом стиле заявления. И в самом деле, задача быть конкретным и вместе с тем не разгласить стратегию, — сложна. Заявление должно включать варианты для сравнения, как, например: "прибыль, равная отраслевой" или "15-процентная прибыль на капитал".

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

Формулировка политики организации является в большей степени сфокусированной, чем формулировка ее миссии. Согласно определению, приведенному в словаре Вебстера, политика представляет собой "определенный курс деятельности или метод действий, выбранный среди альтернатив, в свете данных условий для руководства и определения настоящих и будущих решений". Что касается формулировки миссии организации, то она определяет перспективу, фокусирующую политику в определенном направлении.

Политика должна быть сформулирована более конкретно, чем заявление о предназначении организации. Однако в то же время не настолько конкретно, чтобы сдерживать инициативу и творчество. Политика выступает в качестве широко сформулированных принципов, на фоне которых оцениваются задачи и цели организации.

Если формулировка предназначения организации является предписывающим документом, то варианты политики следует рассматривать как директивные направления. Политика объясняет не только функции постановки целей и задач организации, но и определяет кодекс поведения, используемый как в организации, так и во взаимоотношениях со структурами, внешними по отношению к данной организации. Например, организация обязана возвращать сообществу определенный процент прибыли. Чтобы это осуществить, надо определить виды организаций, которые будут способны на благотворительность, а также нормативы, используемые для количественной оценки дотаций и пожертвований.

В отличие от миссии организации политика развивается не из теоретической оболочки, а скорее, из предвосхищения или реагирования на ежедневные события, происходящие в деятельности предприятия. Часто они бывают вызваны сомнением, касающимся адекватности ответа на вопрос, проблему или ситуацию. Стоит их определить и познать ситуацию, стоит принятой политике соответствовать потребности, как политика становится директивной, что позволяет принимать во всей организации решения, соответствующие самой политике и, конечно, соответствующие миссии организации.

Как правило, политика бывает двух типов: одна — производственная, другая — направленная на расширение философских концепций, представленных в формулировке миссии организации. Производственная политика фокусируется в правилах и нормативах поведения довольно определенными средствами. Примером является кадровая политика, которая дает возможность разработать перечень квалификаций и специальностей для вакансий. Такая политика позволяет решать вопрос объема

услуг, необходимых до определения пригодности сотрудника, а затем определить количество вакансий на основании продолжительности услуг. Аналогичным образом она позволяет определить отношение к отпускам, выявить период, когда работники стремятся пойти в отпуск, ответить на вопрос о возможности переносить отпуска на последующие годы работы, а также как использовать накопленное отпускное время и т.п.

Другие разновидности производственной политики могут иметь отношение к поведению сотрудников, показателям техники безопасности и требованиям общей безопасности организации, к вопросам кредитования, инкассирования и т.д. В действительности данный вид политики представляет собой норму поведения хозяйственной деятельности — правила и нормативы, действующие на предприятии.

Другой спектр политики включает такие положения, которые по своей природе носят более философский характер. В больнице такая политика может означать, что никто не получит отказа в медицинской помощи из-за недостатка финансовых средств. В розничном предприятии подобного рода политика означает, что потребитель всегда прав. При разграничении видов политики на производственную и философскую можно предположить, что производственная политика сводится к правилам и нормативам, используемым для упорядоченного ведения производства, а философская политика — к общим принципам, которые надлежит использовать по усмотрению и на условиях интерпретации заинтересованных лиц.

Существует ряд характеристик политики, которые являются уникальными, включая ориентацию на распространение. Следует осмотительно относиться к вопросу авторства или по крайней мере определению авторства и политики. Нередки случаи, когда ответная реакция на повторную ситуацию обретает собственную жизнь и становится "политикой компании". Ситуация, противоположная этой, также правдоподобна. Довольно распространенным является рефрен: "Это не наша политика", — высказанный в ответ на призыв к действию.

Представляется важным определить круг лиц, обладающих полномочиями

формулировать и одобрять политику. Для этих лиц необходимо установить механизм периодического пересмотра политики с целью сохранения возможности ее постоянного использования. Для содействия таким периодическим ревизиям целесообразно использовать некую числовую систему, позволяющую идентифицировать курс политики и регистрировать даты, отражающие время ее формулировки, а также сроки ее последующего пересмотра.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Естественными результатами четко выраженной причины существования предприятия и его производственных норм являются цель и задачи. Без их постановки предприятие можно сравнить с гоночным автомобилем, подготовленным и готовым к старту, мотор которого заведен, водитель за рулем, но не определен курс его следования. Цели и задачи деятельности предприятия естественным образом вытекают из знания того, почему оно существует и каковы его производственные мощности.

Помимо этого, цели и задачи выполняют другую важную функцию: они составляют неотъемлемую часть петли обратной связи, в которой нуждается любая жизнеспособная организация. Обратная связь необходима для того, чтобы определить, по-прежнему ли миссия организации соответствует среде, в которой организация функционирует, и, кроме того, соотносится ли политика организации с реальным миром. Возвращаясь назад к первоначальному примеру, согласно которому, если производство кнутов высочайшего качества, предназначенных для управления кабриолетами, составляло миссию предприятия, можно признать, что именно обратная связь, сигнализирующая об отсутствии стремления к цели, то есть к реализации кабриолетных кнутов, требует от руководства предприятия осуществить переоценку актуальности его миссии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешно функционирующая организация не только знает, в каком направлении она движется и какие средства не-

обходимы для дальнейшего движения вперед, но она также осознает, что существует в динамичной среде и что ей надлежит сохранять гибкость. Гибкость и пересмотр политики, относящейся к

динамике внешней и внутренней среды, позволяют организации оставаться в русле своего курса и продвигаться по пути к успеху.

КОРПОРАТИВНЫЙ КЛИМАТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**Бенджамин Шнейдер, факультет психологии,
университет штата Мэриленд, Колледж Парк**

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНЫЙ КЛИМАТ?

Под корпоративным климатом подразумеваются особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач своих организаций. Научные исследования в области изучения корпоративного климата позволили выявить два больших класса приоритетных задач. Первый класс связан с восприятием сотрудниками степени поощрения компаний их материального положения. Это восприятие позволяет ответить на вопрос: "В какой степени материальное благосостояние сотрудника является приоритетной целью для руководства организации?"

Ответы сотрудников на этот вопрос базировались на их попытке выявить многогранность рабочего места, вклю-

чая методы структурирования и организации работы, формы вознаграждения и другие виды поощрения (премии, похвалы), а также характер и качество формального и неформального межличностного общения, принятого на работе. Эти вопросы ниже будут рассмотрены подробнее. Уместно сделать важное замечание о том, что именно информация, которую сотрудники получают благодаря многогранному характеру работы, формирует их понимание приоритетных задач компании, выдвигаемых организациями в отношении материального благосостояния сотрудников.

Второй класс приоритетов включает стратегические цели организации. Понимание целей, или приоритетов организации, может интерпретироваться в рамках бесчисленного количества областей деятельности, а именно: служба изучения

потребительского спроса, обновление ассортимента выпускаемой продукции, качество производимой продукции, получение прибыли любой ценой, безопасность деятельности корпорации. Таким образом, правомерно говорить о корпоративном климате при оказании услуг, осуществлении инноваций, достижении качества, обеспечении прибыли или безопасности функционирования. Корпоративный климат, воспринимаемый сотрудниками, представляет функцию неизмеримого многообразия накопленного опыта. Чем последовательнее приоритеты корпорации с точки зрения их практического осознания сотрудниками, тем больше вероятность того, что свою энергию они будут направлять для содействия достижению целей организации.

БЛАГОПРИЯТНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ КЛИМАТ

Многообразный опыт, на основе которого формируется восприятие сотрудниками того, насколько благоприятен корпоративный климат, включает:

- Способ структурирования деятельности. Не тривиально ли построена работа и многообразны ли используемые в работе методы, или она скучна и монотонна? Определены ли цели и принципы деятельности четко и неформально?
- Характер формальных и неформальных межличностных отношений.
- Процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальное поощрение.

Не существует готовых форм опыта или восприятия, которые дали бы возможность получить полное представление о корпоративном климате. Скорее, именно в результате накопления многочисленных логически увязанных фрагментов опыта удается сформировать определенное восприятие климата, в котором сотрудники ощущают себя комфортно. Было бы серьезной ошибкой полагать, что сотрудники, к примеру, вопросы оплаты отделяют от вопросов, связанных с отчетностью или характером их работы. Различные грани опыта людей, приобретенные в ходе практиче-

ской деятельности, соединяются в процессе восприятия сотрудниками корпоративного климата, что позволяет им получить картину о том, насколько благоприятен климат в их организации.

Организации различаются по способу структурирования деятельности, используемым методам поощрения сотрудников и существующей структуре межличностных взаимоотношений. Когда работа хорошо оплачивается и интересна по характеру, когда вознаграждения распределяются на конкурсной основе, а поощрения выплачиваются справедливо, и когда межличностные взаимоотношения характеризуются теплотой и участием, корпоративный климат будет восприниматься как климат, способствующий формированию ощущения благополучия.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Однако благоприятный для человека климат в корпорации может и не обеспечить адекватного направления для реализации индивидуальной энергии и развития компетентности сотрудников. Подобное направление может быть найдено в стратегических приоритетах организации.

Стратегический климат также основан на многообразном опыте сотрудников, который приобретен ими благодаря деятельности в области маркетинга, финансов, управления, системных разработок и производства. Что такое рыночная ниша? На решение каких проблем нацелены финансовые ресурсы? Какого рода данные и информация подлежат отслеживанию? Эффективно ли функционируют все системы организации? Каковы стандарты, на основе которых происходит оценка эффективности производства и услуг?

Корпоративная культура включает перечень проблем, которые, по мнению сотрудников, составляют основу убеждений и ценностей руководства. Корпоративная культура – понятие более тонкое, чем корпоративный климат, поскольку она связана с более широкой концептуальной базой, включающей убеждения людей, природу мироздания, взаимоотношения людей между собой и

с окружающей средой. Культура составляет канву, в рамках которой сотрудники объясняют себе и другим, почему их организация функционирует определенным образом и как ее деятельность связана с обеспечением комфортной атмосферы работы сотрудников и выполнением стратегических приоритетов самой организации.

Корпоративная культура покоится на психологии формирования практического опыта, представляя собой ценностные ориентиры этого опыта. В любой организации, характеризующейся благоприятным климатом, сотрудники могут считать, что их руководство действительно доверяет людям и что настоящий успех организации кроется в их отношении к своим сотрудникам. В организации, климат которой характеризуется услужливостью и сухой деловитостью, сотрудники могут считать свое руководство ориентированным на поощрение и поддержание гармонии с внешним миром, воспринимая при этом потребителей в качестве представителей внешнего мира, заслуживающих лучшего, нежели сотрудники, отношения.

В сущности, корпоративная культура покоится на тех богах, на которые, по убеждению сотрудников, молится руководство их организации. Она непосредственно связана с теми формами опыта, которые руководство создает для них и для достижения стратегических приоритетов, проводимых с целью реализации разных функций организации. Таким образом, если корпоративный климат является непосредственной интерпретацией сотрудниками своего собственного восприятия организации, то корпоративная культура интерпретируется сотрудниками в несколько менее прямой форме, представляя собой опосредованную форму опыта.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И КУЛЬТУРЫ

Изменить климат корпорации легче, чем ее культуру, хотя даже изменение корпоративного климата – задача не-

простая. Понимание климата напрямую коренится в повседневном практическом опыте сотрудников. В то время как культура является следствием попыток сотрудников понять, почему положение дел в организации является именно таким, а не иным.

Сложность изменения климата объясняется тем, что он своего рода сжатая форма многих последовательных и взаимосвязанных фрагментов накопленного опыта. Сотрудникам необходимо иметь готовую базу опыта для формирования новых форм восприятия, а новые формы восприятия требуют взаимосвязанных новых фрагментов опыта, накопление которых происходит в течение длительного периода. Поскольку культура представляет собой попытку сотрудников объяснить существующий в организации климат, именно поэтому изменение культуры – значительно более сложное дело, чем изменение климата. Первым шагом в изменении культуры является изменение климата.

Можно предположить, что восприятие сотрудниками нового опыта, связанного с возникновением и накоплением изменений, займет некоторое время, прежде чем изменится их восприятие существующего в организации климата. Это объясняется тем, что в старую структуру представлений новая информация встраивается в течение определенного времени, предшествующего тому моменту, когда новая информация начинает стирать старые впечатления.

Высшее звено руководства организации знает, какого рода корпоративный климат оно пытается создать, и именно поэтому оно всегда опережает своих сотрудников в осознании характера нового климата. Высшее руководство организации должно содействовать усвоению сотрудниками нового климата, быть последовательным в предоставлении информации персоналу и терпеливым по отношению к грядущим переменам.

ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ

**Эндрю У. Сингер, редактор и издатель журнала
“Этика: исследование этических проблем бизнеса”**

Организация имеет моральное и юридическое право сдерживать некорректное поведение своих сотрудников. Если рассматривать этот вопрос в более широком аспекте, то можно сказать, что она несет ответственность за поощрение высоких стандартов поведения и развитие у своих сотрудников этических критериев. Управление этикой такого рода составляет важную часть работы любого руководителя.

Проведение учебных семинаров, посвященных вопросам этики, наличие экспертов по решению производственных конфликтов, установление прямой линии телефонной связи для экстренного решения конфликтных ситуаций, создание комитетов по этике — это лишь некоторые компоненты программ, которые в последние годы начали реализовывать организации с целью закрепления этических принципов. Наряду с этим многие организации пересмотрели свои кодексы поведения.

В самом ли деле такие программы позволяют сдерживать некорректное поведение сотрудников внутри организации? Критики указывают на обзоры, в которых говорится, что компании, располагающие кодексами корпоративной этики, могут в равной степени пребывать не в ладах с законом, как и компании, не имеющие таких уставов. Ярким примером могут служить компании, вовлеченные в скандалы, разгоревшиеся в

конце 80-х годов в связи с материально-техническим обеспечением Пентагона.

Существуют другие критики, которые задаются вопросом, в какой мере исполнительный директор способен реально влиять на действия тысяч сотрудников, входящих в состав современной корпорации. Многие считают, что нравственные и ценностные установки не могут быть предметом обучения в корпорациях. Означает ли это, что так называемые программы по этике обречены на провал? Не обязательно. Однако имеющиеся ограничения необходимо осознавать и понимать, чтобы не преувеличивать значения подобных программ.

Рассмотрим следующую аналогию: автомобили, подобно крупным корпорациям, представляют собой феномен, который повлиял на повышение общего качества жизни нашего общества. Наряду с этим люди погибают в автомобильных катастрофах, однако нереально предположить, что все причины смерти можно устранить путем ликвидации автомобиля. По аналогии можно предположить, что нам вряд ли удастся полностью устранить этические и уголовные нарушения, совершаемые сотрудниками в рамках их деятельности в корпорациях.

Вместе с тем так же, как пневмоподушки снижают смертность в результате автодорожных происшествий, так и конкретные шаги, предпринимаемые компанией, способны резко сократить или по

меньшей мере регулировать уровень этических нарушений в ней. Как и во многих других случаях, этот процесс начинается с образования.

ОБУЧЕНИЕ ЭТИЧЕСКИМ НОРМАМ

Организациям необходимо усилить поиски создания более эффективных этических методов. Во многих компаниях проводятся семинары по вопросам этики, цель которых состоит в повышении "чувствительности" сотрудников к этическим дилеммам, в повышении их сопротивляемости к сложностям нравственных принципов, с которыми они могут столкнуться на работе.

Формы занятий на учебных семинарах варьируются по широте охвата тем и интенсивности их представления. Занятия могут длиться несколько часов и проводиться на рабочем месте, или же могут проводиться несколько занятий длительностью в полный рабочий день за пределами корпорации. Большинство таких программ обычно направлено на овладение сотрудниками этического "инструментария", посредством которого они могли бы сами разрешать возникающие дилеммы. Этические методы могут быть достаточно просты. Они могут включать такие вопросы как: "На кого из сотрудников мое решение подействует в большей степени?", "Кто может пострадать?", "Кто выиграет в результате моего решения?", "Что означает мое действие для других сотрудников организации?".

Бывший директор по вопросам подготовки и развития персонала одной из корпораций высказал ряд предложений, касающихся программ обучения этике:

1. Не ожидайте, что в результате проведенных семинаров ценностные установки участников сразу изменятся. Часто бывает достаточно того, чтобы участники осознали характер этической дилеммы.
2. Программа обучения более привлекательна для сотрудников при условии, что в ней уже принял участие руководитель. Если исполнительный директор или руководители высшего звена первыми прошли подготовку, это часто спо-

собствует приданию программе большей убедительности.

3. Не принимайте в одну учебную группу руководителей, представляющих широкий спектр звеньев управления. Руководители более низкого статуса, выражая свою точку зрения, могут чувствовать себя стесненно до тех пор, пока не начнет формироваться общий взгляд участников на рассматриваемую проблему. Оптимальный размер группы составляет от двенадцати до восемнадцати человек. В небольших по численности группах трудно достичь многообразия мнений, кроме того, многие участники начинают крайне тяжело принимать решения.

Хорошей идеей является смешение дисциплин, что способствует накоплению различных трактовок. Так, например, можно предположить, что финансисты в значительной мере будут обеспокоены вопросами финансовой целостности. Группа, представляющая производственный сектор, по всей видимости, сосредоточит свое внимание на качестве продукции. Различные точки зрения придадут большую широту и глубину обсуждениям, вокруг которых строятся семинарские занятия.

Компании следует комбинировать краткие лекции с продолжительными дискуссиями на семинарских занятиях. Каждому из участников надлежит активно включаться во взаимный обмен мнениями при рассмотрении типичных дилемм этического характера.

РОЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Значительное число летальных исходов в результате автомобильных аварий происходит в тех случаях, когда одна из сторон или несколько находятся в нетрезвом состоянии. Вероятно, ничто не может сократить смертность в результате автокатастроф в большей мере, чем содействие сокращению случаев вождения в нетрезвом состоянии. Достижение данной цели требует действий ряда авторитетных представителей: от родителей до лидеров общественных групп, производителей алкогольных напитков, владельцев таверн и т.п.

В рамках корпорации исполнительный директор должен служить примером морального авторитета. Когда речь идет об установленных стандартах и ценностях, его пример определит, насколько серьезно сотрудники будут относиться к проводимой политике. Если исполнительный директор сочтет необходимым уволить морально неустойчивого сотрудника, подобное действие послужит потенциальным сигналом всей организации. Другими словами, именно в задачу исполнительного директора входит содействие установлению более трезвого климата в собственной корпорации.

ЭКСПЕРТ ПО РАЗРЕШЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Вождение автомобиля в трезвом состоянии способно существенно снизить процент летальных исходов. Можно ли, однако, предпринять еще что-нибудь в этом направлении? Эксперты утверждают, что если бы все водители и пассажиры автотранспорта пользовались привязными ремнями, то процент летальных исходов в результате автокатастроф снизился бы на ошутимую величину, возможно равную 50%.

Существует ли в корпорации нравственный "привязной ремень"? Аналогичную функцию мог бы выполнять эксперт организации, ведающий разрешением производственных конфликтов, или комитет по этике.

Что представляет собой эксперт по разрешению производственных конфликтов? Концепция о третьей стороне для разрешения производственных неурядиц уходит своими корнями в XIX столетие и связана со Швецией. Термин "эксперт по разрешению производственных конфликтов" шведского происхождения и означает "агент" или "представитель". В реальности же это название применялось для обозначения государственного чиновника, который рекомендовал меру заслуженного наказания официальным лицам за должностные преступления.

Лишь недавно это понятие стало распространяться на деятельность корпораций и других организаций. Идея заключалась в создании кабинета, в кото-

рый могут обращаться служащие, столкнувшиеся с проблемами понесенного ущерба, обмана или плохого обращения на работе. При обращении, как правило, предоставляются заверения в конфиденциальности – по крайней мере в рамках правовой допустимости.

С точки зрения организации эксперт по разрешению производственных конфликтов символизирует собой один из способов гарантии в том, что проблемы выявляются своевременно и не усиливают негативного настроения у сотрудников. Существует убеждение, что для организации лучше, когда она сама выявляет свои проблемы, чем узнавать об их наличии через газетные сообщения, юридическую компанию или следственный комитет Конгресса. Эксперт по разрешению конфликтов выполняет роль предохранительного клапана компании или, если уместно такое образное сравнение, институционального привязного ремня, который позволяет смягчить последствия столкновений.

В одном русле с работой эксперта по разрешению конфликтов проходит деятельность комитета по вопросам корпоративной этики. Комитет, состоящий из руководителей высшего ранга и зачастую включающий в свой состав директоров других корпораций, представляет собой коллектив, который проводит регулярные заседания для пересмотра политики в области корпоративной этики. Комитет может также выполнять роль третейского судьи, разбирая сложные случаи нарушений корпоративной этики. Одной из общих задач комитета является пересмотр и составление новой редакции, если в этом возникает необходимость, кодекса поведения компании.

ВАЖНОСТЬ СОБЛЮДЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ

При мысли о возможных последствиях невыполнения правил дорожного движения бросает в дрожь. Используя данную аналогию, уместно предположить, что необходимость обеспечивать соблюдение этических норм организации диктуется целью не допустить нравственную анархию.

Бывший руководитель компании “Ай Би Эм” Томас Уотсон младший вспоминает в своей автобиографии “Отец, сын и компания” о том случае, когда он не уволил руководителей за нарушение “правил целостности”, о чем впоследствии пожалел:

“После очередного происшествия я просто уволил управляющих, которые нарушили правило целостности. Я прибежал к этому, наверное, десяток раз, причем пару раз дело касалось исполнительных директоров высшего ранга. Мне каждый раз приходилось отвергать позиции многих людей, которые оспаривали мое мнение, полагая, что нам просто необходимо понизить чело- века в должности или перевести его в другое подразделение, ибо в противном случае без него все развалится. Однако компания неизменно процветала благодаря принятому решению и наглядно продемонстрированному приме- ру”.

Само собой разумеется, что сотрудни- ки, которым надлежит проявлять дисци-плинированность, должны прежде всего знать о существующих нормах поведе- ния. Вопрос, который многократно зада- вал Карл Скуглунд, директор по вопро-сам этики компании “Тексас инстру- ментс”, заключался в следующем: “В какой степени мы уверены, что сотруд-ники осознавали некорректность совер-шаемых ими действий?” Фактически две трети звонков в отдел по вопросам этики компании “Тексас инструментс” содержали сообщения о проблемах эти-ки, а не информацию о нарушениях этических норм.

КОРПОРАТИВНЫЕ КОДЕКСЫ ПОВЕДЕНИЯ

В кодексе поведения обычно даются толкование проводимой компанией политики и принятые в ней стандарты. Кодекс поведения может служить показателем дисциплинированности персо-нала, стремящегося к адекватным дей-ствиям. Тем не менее лучше не иметь кодекса поведения, чем “иметь его для сбора пыли”, отмечает Харви Питт, эксперт по корпоративным кодексам, ибо в этом случае сотрудники расцени- его как ситуацию, выраженную слова-

ми: “Стандарты у нас есть, но мы серь-езно к ним не относимся”.

Кодекс поведения должен начинаться с широкого заявления о том, что пред-ставляет собой проводимая корпорацией политика и в чем заключаются установ-ленные ею принципы деятельности. Ос-новная идея заключается в создании ат-мосферы, выходящей за рамки строго правового соблюдения предписаний. Не-верно было бы начать устав словами: “Будет расцениваться как наруше-ние...”, вероятно, целесообразнее было бы его начать по-другому: “Мы стремим-ся к расширению рамок правовых пред-писаний...”.

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ

Кодексы поведения, учебные програм-мы по вопросам этики, отделы экспер-тов по решению производственных кон-фликтов, своевременное обеспечение действия этических норм компании – лишь небольшой перечень программ, которые были введены во многих ком-паниях с целью привлечения “лучших” сотрудников в свои организации и под-держания морального духа хорошо за-рекомендовавших сотрудников, уже ра-ботающих в их организациях. Однако, если компании стремятся определить финансовые стимулы для выполнения подобных программ, они могут найти их в недавно сформулированных прин-ципах по назначению меры наказаний для обвиняемых в должностных пре-ступлениях, которые были разработаны Комиссией Конгресса США по опреде-лению меры наказаний.

Организации, которые впервые обви-няются в совершении производственных нарушений, могут подвергаться взыска-ниям или наложениям штрафов в суще-ственно меньших размерах, если они до-бросовестно выполняют некоторые из описанных выше программ. В прошлом практически не делалось различий меж-ду временем наложения штрафных санкций, выносимых компаниям, имею-щим комплексные программы соблюде-ния правовых или этических норм, и те-ми, у которых подобных программ не было.

В настоящее время, согласно Джеф-фри Каплану, одному из партнеров Нью-Йоркской правовой компании “Гадбурн

энд Парк”, основная идея заключается в следующем: “Всем надлежит заниматься делом до тех пор, пока не возникнет проблема. Формы штрафных санкций варьируются в столь широком диапазоне, что способны превратить наказание для компании, испытывающей проблемы, во что угодно — от банкротства до спасения”.

Следуя мнению господина Каплана, можно сказать, что новые правовые принципы являются “по-видимому, наиболее важным за последние годы достижением в области соблюдения корпорациями правовых норм. Компании, которые в настоящее время не занимаются исследованием данных проблем, допускают серьезную ошибку”.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Джеффри Ф. Мур, директор отдела
корпоративного планирования и развития,
“Индиана Гэс Кампани Инкорпорейтид”**

**Джули Ф. Винсент, директор отдела корпоративных
связей, “Индиана Гэс Кампани Инкорпорейтид”**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование представляет собой процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, формулируют конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют выбранный план действий.

Для успешной разработки стратегических планов необходимо четко разграничивать организационные задачи, сформулированные руководством. Не в меньшей степени важно, чтобы руководители ясно осознавали и проявляли уважение к корпоративной культуре, признавая при этом ее ограничения. Лучшие стратегические идеи могут по существу оказаться бесполезными, если они отвергаются людьми.

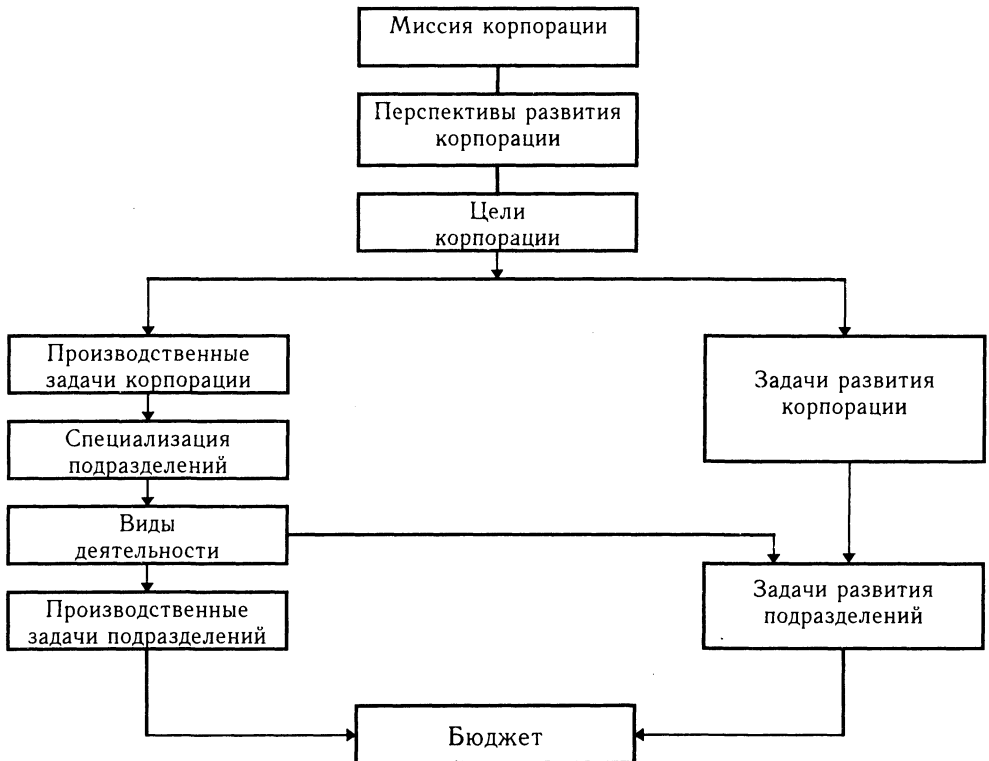
После анализа культуры и среды корпорации руководство формулирует общие оценки сильных и слабых сто-

рон деятельности компании, при этом следует принимать в расчет как потенциал развития корпорации, так и имеющиеся трудности. Далее можно сделать стратегический выбор, который бы позволил увязать сильные стороны компании с потенциальными возможностями и предотвратить возникновение осложнений. Политика совершенствования организационной структуры, направленная на подкрепление принятых стратегических решений, разрабатывается для таких областей, как трудовые ресурсы, служба учета потребительского спроса и технологические операции. И, наконец, с комплексным планом управляющие знакомят сотрудников с тем, чтобы повысить их мотивацию к успешному решению задач.

Представляется важным, чтобы процесс планирования в полной мере был

последовательным, а планы развития подразделений полностью отражали бы цели корпорации. Для этого планы необходимо периодически и последовательно пересматривать. Управляющие и другие сотрудники должны иметь адекватную подготовку по вопросам выполнения задач. Простота и легкость исполнения — не менее значимые факторы. В плане должно быть представлено лишь такое количество задач, которое поддается контролю и управлению. Процедуры учета должны быть четко определены. Что касается процесса планирования, то он должен быть полностью связан с процессом составления бюджета организации. На Рис. 1-3 изображен процесс планирования в рамках подразделения и его взаимосвязь с целями и задачами корпорации.

Рис. 1-3. Схема целей и задач



Формулировка миссии организации

Стратегическое планирование начинается с формулировки миссии организации (профилирующего направления деятельности), которая кратко отражает общее стратегическое направление структурных подразделений. Формулировка миссии включает стратегические цели организации и границы, внутри которых разрабатываются стратегические направления корпорации, подразделений, отделов, а также конкретные стратегические проекты. Так, например, формулировка направлений деятельности отдела корпоративных связей могла бы иметь следующий вид: "Оказывать влияние, информировать и предоставлять ответы многочисленным акционерам компании для содействия авторитету компании как серьезной организации и повышения статуса производимой продукции и услуг, ориентированных на рыночный спрос".

Цели и задачи корпорации

Цели и задачи корпорации являются связующим звеном между стратегическим планированием и оперативным планированием. Принимая формулировку миссии компании в качестве основного принципа, ее руководство определяет конкретные задачи и цели, которые явятся результатом выполнения миссии компании. Задачи должны быть основаны на ключевых показателях интересов основных акционеров организации.

Следует разделить задачи корпорации на две категории:

1. Производственные задачи, которые имеют количественное выражение и являются измеримыми индикаторами успеха.
2. Задачи совершенствования, традиционно ориентированные на проект, что обычно требует одного или двух лет для их решения.

Ниже приводятся три группы акционеров корпорации:

1. Инвесторы заинтересованы в получении прибыли на вложенный капитал, в безопасности капиталовложений и общей целостности компании. Поддающиеся количест-

венному выражению показатели данной группы включают доходы в расчете на акцию, прибыль на инвестированный капитал, общую сумму прибыли, размер дивидендов на акцию, дивидендный доход, коэффициент дивидендной прибыли к балансовой стоимости акции, коэффициент отношения заемного капитала к собственному, а также степень покрытия потока денежных средств.

2. Потребители стремятся к получению надежных услуг, разумной стоимости, безопасности, качеству, скорости обслуживания. При оценке подобной деятельности надо учитывать ущерб вследствие несчастных случаев, связанных с нарушением техники безопасности, сегментацией рыночной доли и жалобами клиентов.
3. Сотрудники стремятся к стабильности, справедливой оплате труда, удовлетворенности работой, а также к двусторонней связи с руководством. Они оценивают производительность, принимая во внимание текучесть кадров, количество и серьезность жалоб, результаты анализа заработной платы рабочих и служащих, а также равные возможности занятости.

ПЛАНИРОВАНИЕ НА УРОВНЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Стоит сформулировать основные принципы функционирования корпорации, как отдельные подразделения оказываются ответственными за разработку планов, которые отражают степень их участия в достижении целей и задач, стоящих перед корпорацией.

Процесс планирования предпочтительнее строить сверху-вниз и снизу-вверх. Важно понимать, что каждый коллектив, исполнительный директор и линейный управляющий должны играть важную роль в процессе планирования. Планирование, осуществляемое сверху-вниз, определяет цели и задачи, связанных с ключевыми факторами производства. Подход по принципу сверху-вниз должен поддерживаться управляющим среднего звена. Подходы исполнительного руководства и управляющих сред-

него звена зачастую будут различаться, а существующие разногласия должны быть устранены на основе обсуждений, переговоров и вынесения заключений.

Формулировка предназначения подразделения

Отправным моментом планирования на уровне подразделения является формулировка его предназначения. Для этого требуются такие управляющие, которые могут осмыслить цель или назначение своего подразделения, оценить потребности своих клиентов и определить наилучший способ их обслуживания.

Определение функций

Сразу после формулирования миссии подразделения следует определить ключевые виды деятельности, осуществляемые в его рамках. С этой целью необходимо собрать информацию по каждому виду деятельности, в частности: цель деятельности, пользователь или клиент, сроки осуществления, финансовые требования. Собранная информация дает возможность сконцентрировать внимание на способах повышения эффективности, снижения затрат, устранения не существенных видов деятельности. В течение этого процесса следует собирать информацию у клиентов, что явится гарантией от случайного исключения или приостановки важных видов деятельности. В таблице (рис. 1-4) приводится пример рабочей ведомости, которая помогает руководителю подразделения подвести итоги деятельности.

Разработка задач подразделения

Разработка задач подразделения представляет собой итеративный процесс, в котором поток идей направляется как вверх, так и вниз. Второстепенные, на первый взгляд замечания могут оказаться ценными и должны учитываться в процессе планирования.

Задачи многих подразделений носят автономный характер, и потому существует потребность в их координации. Анализ горизонтально увязанных задач требует (1) выявления таких задач, которые потенциально способны влиять на другие области деятельности, и (2) координации действий с соответствующими

руководителями подразделений. В таблице (рис. 1-5) дается пример рабочей ведомости, содержащей задачи подразделения.

Задачи подразделения должны быть:

- *Проверяемы.* Объективность достижений в будущем следует проверить. Конкретизация оценки по результатам, которых необходимо достичь, дает четко определенную базу для постановки задачи.
- *Ориентированы по времени.* Задачи должны быть увязаны с определенными сроками их решения. Устанавливать предельные сроки выполнения задач, чтобы получать результаты деятельности именно тогда, когда они наиболее актуальны для компании.
- *Достижимы.* Цели должны быть достижимы и реальны, а также учитывать параметры развития организации.
- *Конкретны.* Следует конкретизировать запланированные результаты для каждой поставленной задачи в каждой конкретной области. Надо избегать широких, расплывчатых определений.

Кроме того, решение задачи подразделения должно быть нацелено на реализацию следующих проблем:

- *Достижение экономических и финансовых результатов.* Необходимо, чтобы вложенный доллар работал на снижение себестоимости, повышение эффективности и т.п. Акцент следует делать на тех направлениях стратегии, которые открывают наиболее перспективные возможности.
- *Распределение ресурсов.* Необходимо оценить затраты времени на решение поставленных задач и требования к персоналу. При этом оценка должна включать не только затраты времени персонала данного подразделения, но и затраты времени в других подразделениях.
- *Взаимосвязь.* Задачи должны отражать взаимосвязь, существующую между подразделениями компании. Часто задачи одних из них связаны с задачами других и потому подлежат координации.

Рис. 1-4. Примерная рабочая ведомость по видам деятельности

Виды деятельности	Потребитель	Расчетная годовая величина накладных и административно-управленческих расходов	Расчетный годовой капитал	Общая сумма годовых затрат	Контрольные показатели проработанных часов за год	Время, %	Степени влияния (А, Б, В)
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16. Статьи непроизводственных расходов							
17. Прочие накладные и административно-управленческие затраты							
18. Прочий капитал							
ИТОГО:							

Рис. 1-5. Рабочая ведомость задач подразделения

Задачи деятельности подразделения		Производственная цель подразделения	Дополнительные накладные и административно-управленческие расходы	Дополнительные капитальные затраты	Общая величина дополнительных затрат	Взаимосвязь задач структурных подразделений организации	Степени влияния (А, Б, В)
Задачи по повышению производительности	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	5.						
Задачи по совершенствованию организации	6.						
	7.						
	8.						
	9.						
	10.						
		ИТОГО					

ПРОЕКТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Хорошо составленный план позволяет гарантировать адекватную реализацию проектов и выполнение трех задач, а именно: (1) своевременное завершение проекта; (2) завершение проекта в рамках утвержденного бюджета; (3) завершение проекта с обязательным достижением технической эффективности.

Представляется исключительно важным, чтобы была проведена оценка источников данных и руководители, работающие в организации, разбирались бы в методах применяемого анализа. Оценка проекта имеет больше шансов на успех, если проводится коллективно с участием руководителей как штабных, так и линейных подразделений.

Все относящиеся к планированию проекта аспекты подлежат глубокому изучению и переводу на язык цифр, который будет использоваться в ходе тщательного финансового анализа. Длительность сроков, для которых разработан проект, будет варьироваться в зависимости от потребностей компании. Пятилетний период, фигурирующий в большинстве долгосрочных планов, окажется слишком коротким для многоцелевого проекта. Период реализации основной части проекта в редких случаях оказывается менее двенадцати месяцев, зачастую превышает три года.

Не все проекты потребуют аналогичного по продолжительности анализа. Вместе с тем каждый проект должен быть проанализирован с учетом следующих положений:

1. Исследования в области организации сбыта продукции (маркетинга) должны составлять часть наиболее важных исследований в области капитальных затрат. Рыночные прогнозы должны быть составной частью в комплексного плана организации сбыта (маркетинга). План маркетинга важен для разработки реалистичных прогнозов объемов продаж, а также для оценки затрат на организацию сбыта и осуществление продаж.

2. Производственная информация включает спецификации по основным производственным средствам, станочно-моборудованию и промышленным сооружениям. Необходимо провести рас-

чет затрат на сырье, упаковочные материалы, а также расчет прямых и косвенных производственных затрат. Для этого требуется знание проектируемых процессов, капитальных затрат на основные производственные средства и производственные сооружения, уровня и категорий трудовых ресурсов.

3. Отчет о проекте должен четко отражать возможности кадрового обеспечения для реализации нового предложения. Особое внимание должно уделяться ключевым положениям. Следует детально проработать последствия для персонала организации. Кроме того, подлежат оценке любые организационные изменения.

4. Важным аспектом проектного планирования является определение величины требуемого капитала. Прогноз потребителей должен строиться на основе двух видов капитала. Во-первых, потребности в основном капитале могут быть определены посредством анализа, описанного выше и вытекающего преимущественно из производственных аспектов. Более сложная часть анализа связана с определением времени возникновения потребности в капитале. В крупном проекте капитальные затраты могут быть распределены в рамках периода, равного нескольким годам. Эксперту в области проектного анализа необходимо знать, когда возникнет необходимость в капитале. Во-вторых, потребности в оборотном капитале, по всей видимости, будут иметь тенденцию к увеличению по мере расширения экономической деятельности, и могут быть спрогнозированы на основании показателей объема продаж и объема производства, которые имеют прямое отношение к величине сырья и уровню товарно-материальных запасов готовой продукции, кредиторской и дебиторской задолженности.

Анализ проекта

Существует много способов анализа показателей, полученных во время исследований проекта. Одним из наиболее эффективных средств является метод дисконтирования потока денежных средств, который позволяет определить значение ценности денег на шкале времени. Входящие и исходящие потоки

денежных средств подлежат дисконтированию во времени на величину, равную прибыли, которую должна получить компания.

Использование метода дисконтирования потока денежных средств показывает, что в рамках приемлемого проекта можно получить достаточную прибыль для реализации трех функций:

1. Осуществление всех процентных платежей кредиторам, которые предоставили денежные средства для финансирования проекта.
2. Выплата дивидендов и прибыли на капитал акционерам, которые вложили свои доли в акционерный капитал проекта.
3. Погашение основной части первоначального долга, предоставленного для инвестирования проекта.

Составление бюджета

Бюджеты представляют собой основной метод, используемый для превращения стратегических планов в текущие мероприятия. Они устанавливают нормы для проведения скоординированной деятельности и обеспечения основы для контроля за деятельностью с тем, чтобы убедиться в соответствии практических результатов запланированным. Системы составления бюджета должны отражать уникальные характеристики компании, и, следовательно, каждая из систем будет иметь свою специфику.

Составление бюджета направлено на решение трех задач в общем процессе планирования:

1. Установление способа оценки и количественного определения результатов деятельности и реализации проектируемых процессов в наступающем году.
2. Содействие в распределении ресурсов.
3. Обеспечение отслеживания и контроля над затратами.

Процесс составления бюджета должен проводиться с учетом следующих факторов:

1. Обеспечение непрерывной деятельности или реализации функций, отраженных в плане совер-

шения деятельности подразделений.

2. Создание новых товаров или услуг, а также учет их возможного влияния на современную структуру организации, включая формирование дополнительных штатов сотрудников, разработку новых программ, а также новых видов основных производственных средств.
3. Проведение мер по компенсации непредвиденных обстоятельств.

Составление бюджета должно непосредственно следовать за планированием, что позволит обеспечить финансовую поддержку или определить правомерность задач подразделений.

ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТА

Первым шагом в процессе составления бюджета является разработка прогнозных показателей объема продаж, поскольку от объема продаж обычно зависит деятельность других подразделений организации. Прогноз объема продаж должен основываться на экономической и демографической информации, а также на информации о конкретном рынке. Прогноз должен содержать детальную информацию об ассортименте продукции, объемах продаж, динамике цен, выпуске новых наименований продукции, а также прочие значимые данные.

Производственные затраты

Непосредственно после разработки прогноза объема продаж можно приступать к планированию производственных затрат. Сырье, трудовые ресурсы, методы контроля, технологическое оборудование и другие компоненты, относящиеся к сфере производства, должны быть спланированы задолго до реализации производственного плана, чтобы обеспечить подготовку письменных спецификаций и приобрести названные составляющие по максимально низким ценам. К другим вопросам, требующим рассмотрения, относятся: вместимость складских помещений, транспортные затраты, стоимость упаковки выпускаемой продукции.

Административные расходы

Другие подразделения организации также должны прогнозировать свои расходы, основываясь на конкретных планах, которыми располагают структурные подразделения. Целесообразно рассматривать проекты, требующие для своей реализации дополнительных ресурсов, а также проекты, направленные на расширение масштабов деятельности компании. В названную группу входят такие области деятельности, как информационные

службы, бухгалтерский учет, связи с общественностью, трудовые ресурсы.

Анализ результатов

Проверкой реальности разработанного плана, несомненно, является его сравнение с фактическими результатами. Необходимо ежемесячно отчитываться о выполнении сметы затрат и проводить анализ с целью выявления имеющихся расхождений и внесения корректив, которые обеспечат решение общих задач корпорации.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ

**Алетия О. Колдуэлл, исполнительный
вице-президент отдела корпоративных услуг
организации "Голубой крест Калифорнии"**

Только посредством применения систем контроля организация способна обеспечить успешное достижение своих целей. Системы контроля представляют собой неотъемлемую часть структуры любой организации, формируя основу для определения эффективности ее деятельности. В сущности, системы контроля приспособлены к отдельным результатам деятельности отрасли или организации. Таким образом, они являются механизмом обратной связи, который позволяет руководству и сотрудникам отслеживать эффективность производимой ими продукции или услуг.

Системы контроля содействуют последовательности осуществления процессов, позволяя тем самым сосредоточить внимание на конкретном процессе или результате, уменьшать отклонения от нормы и повышать вероятность успеха.

Процесс контроля начинается со стратегического планирования, во время которого руководство определяет потенциал и цели организации. По мере того, как руководство приступает к реализации стратегического плана и конкретным действиям, системы контроля становятся частью производственного процесса.

ТРАДИЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В СРАВНЕНИИ С ДИНАМИЧЕСКИМИ

Традиционные системы контроля преимущественно основывались на показателях эффективности деятельности, таких, как производственные затраты, уровни производств, отчеты о прибылях и убытках, ежегодная аттестация сотрудников, величина объемов продаж и соответствие продукции или услуг конкретным характеристикам. Несмотря на то, что они по-прежнему остаются важными показателями, стремительные перемены условий в предпринимательской среде, происходящие сегодня, требуют более динамичных систем контроля, которые позволили бы оценивать деятельность организации во многих измерениях. Для проведения успешной конкурентной борьбы организациям необходимо не только оценивать свою деятельность с точки зрения того, насколько она соответствует современным требованиям выпуска продукции и производства услуг, но они также должны:

- Прогнозировать эффект, который обеспечит производимая продукция или услуги, а также направлять ресурсы на выпуск такой продукции или производство таких услуг, которые характеризуются большей вероятностью успеха.
- Оценивать и отслеживать потребительские предпочтения в отношении производимой сегодня продукции или услуг.
- Стремительно реагировать на потребительские запросы или пристрастия.
- Выявлять оценку качества потребителями.
- Детализировать критерии оценки и определения качества.
- Быстро реагировать на изменение экономических условий и состояние окружающей среды.
- Определять период создания новой продукции или услуги либо планировать имеющийся ассортимент продукции или услуг так, чтобы они отвечали потребительским запросам.

- Определять оценку сотрудниками вводимых корректирующих мер по отношению к отклонениям от установленных норм.
- Постоянно отслеживать эффективность деятельности персонала.
- Обучать сотрудников новым процедурам и технологиям или готовить их по нескольким смежным специальностям.
- Постоянно совершенствовать оказываемые услуги или производимую продукцию.

В системах контроля "нового поколения" будут использоваться автоматические модели принятия решений, которые по своей природе являются аналитическими моделями прогнозирования. Собираемая информация позволит организациям почти мгновенно корректировать отклонения от заданных норм. Организации, в которых найдут применение подобные системы контроля, будут использовать централизованное проектирование систем контроля. Акцент будет делаться на поддержание быстрой и эффективной подготовки кадров как к ожидаемым, так и неожиданным переменам в отрасли.

ХАРАКТЕРИСТИКИ И УСЛОВИЯ КОНТРОЛЯ

Системы контроля основаны на стандартах, установленных в ходе процесса планирования. Сразу после принятия стандартов системы контроля становятся частью производственного процесса, а показатели результатов – одними из способов контроля. Системы контроля направлены на достижение задач, что гарантирует их решение. Системы контроля позволяют определить отклонения от установленных целей, что тем самым способствует коррекции последовательности получения результатов. Вместе с тем системы контроля дают возможность организации определять, что важно для достижения их целей, другими словами: "что поддается оценке – то поддается и выполнению".

Для того чтобы системы контроля обеспечивали информацию, на которой базировались бы действия, они должны быть основаны на объективных показателях. В то же время простое действие

по вычленению конкретной значимой функции для "контроля" приводит к изменению мнения сотрудников о ней. Вследствие этого для поддержания своей максимально возможной объективности системы контроля должны:

- Быть основанными на заранее принятых стандартах.
- Соответствовать функции, которая подлежит измерению.
- Быть доступными для своевременного понимания, что позволит немедленно определять отклонения от норм и стандартов.
- Являться результативными и способными продуцировать четкие корректирующие меры.
- Носить последовательный характер.
- Базироваться на реальных целях и задачах, ориентированных на объективные факты.

Системы контроля можно отличать друг от друга посредством анализа того, на чем сфокусированы корректирующие действия. Возможные три основных области: деятельность в прошлом; текущая деятельность; будущие результаты.

Критерии оценки деятельности в прошлом

Системы контроля зачастую оказываются основанными на экономических и организационных критериях деятельности, отраженных в таких традиционных показателях, как стандартный анализ себестоимости, финансовые отчеты и отчеты о прибылях и убытках. Располагая такой информацией, руководство организации может проводить коррекцию, если реальные затраты, доходы и производительность находятся ниже прогнозных показателей, которые были заложены в стратегических и финансовых планах. Традиционные системы контроля также включают оценки прошлой деятельности сотрудников, оценки степени удовлетворенности потребителей произведенными товарами или услугами, а также характеристики того, насколько соблюдались стандарты по контролю за качеством. Подобные критерии служат эталоном для оценки

показателей предыдущей деятельности организации и позволяют наметить отправные точки для планирования будущих действий.

Контроль текущей деятельности

Непрерывные (или одновременные) методы контроля позволяют своевременно получать обратную связь в виде информации, непосредственно касающейся выпускаемой продукции и услуг. Они служат для отслеживания текущей деятельности и любых отклонений, что позволяет сотрудникам предпринимать срочные корректирующие меры. К непрерывным методам контроля, имеющим большое значение для организации, относится отслеживание изменений в поведении сотрудников, пользователей и клиентов, а также во внешних условиях, таких, как изменение политических, социальных или экономических ситуаций, воздействующих на поведение или предпочтения потребителей определенной продукции или услуг.

Прочие сферы деятельности, для которых непрерывные методы контроля оказываются подходящими, включают контроль за качеством продукции или услуг, контроль за сроками выполнения полного цикла заказа: со времени размещения заказа и до времени производства продукции или услуги, управление товарно-материальными запасами и ресурсами. Эта информация – при условии ее постоянного сбора и обмена между структурными подразделениями – позволяет обеспечить жизненно важную обратную связь, которая необходима для руководства и сотрудников, так как позволяет корректировать любые отклонения от принятых стандартов. Это означает, что информацию необходимо адресовать сотрудникам, вовлеченным в проведение оценки продукции или услуг. До настоящего времени многие организации сделали крен в сторону децентрализованного управления и принятия решений. Они находят, что "выпрямление иерархии" организации способствует совершенствованию обмена информацией, обеспечивает более представительное участие и больший вклад сотрудников в процесс планирования и

производства, в результате чего повышается причастность сотрудников к прямому воздействию на цели и деятельность своей организации.

Оценка будущих результатов

Определение будущих результатов начинается с разработки стратегического плана. В моделях прогнозирования используются как ретроспективные, так и текущие показатели деятельности организации с целью построения области стратегических допущений для прогнозирования будущего. Таким образом, стратегический план является основным механизмом контроля, при этом на протяжении всей плановой работы следует регистрировать вехи (основные события) и оценивать их значимость посредством "новых" моделей прогнозирования.

Стратегический план является компасом, который устанавливает направление развития организации. Он разрабатывается на основе анализа ресурсов, знаний и навыков, имеющихся в организации, на знании конъюнктуры внешнего рынка и условий конкурентной борьбы. Стратегический план ориентирован на желаемое "место под солнцем", занять которое стремится организация. Именно на основе разработки стратегического плана руководители формируют перспективу развития организации и разрабатывают стратегию изменений, которые позволят им реализовать перспективные цели. Руководители и персонал поддерживают процесс стратегического планирования, разрабатывая модели и процессы, которые помогут всем участникам определить оптимальный путь к достижению поставленных целей и задач. Кроме того, руководители разрабатывают также сопровождающие документы: финансовый план, процедуры, календарные графики и схемы распределения ресурсов, необходимые для достижения проектируемых результатов.

Контроль за отбором и развитием человеческих ресурсов является важной проблемой для любой организации, стремящейся к выполнению разработанного стратегического плана. Наем сотрудников с определенными профессиональными навыками, психологическими установками и уровнем ответст-

венности, которые адекватны непосредственным производственным задачам организации и вписываются в ее корпоративную культуру, является основным шагом в направлении достижения будущих результатов.

Проводите оценку важных событий с точки зрения достижения поставленной задачи.

Несложно поддаться искушению оценивать те события, которые просты для оценки или уже были оценены. Сложность заключается в выходе за рамки норм в определении показателя, который нам более важен для достижения желаемого результата. Критерии оценки, адекватные задачам и планируемым результатам, будут эффективными, в то время как критерии, выбранные по традиции или ради удобства, окажутся неподходящими. Так, например, современные организации накопили большой опыт в разработке и распределении огромных объемов информации, касающейся накладных расходов, общего объема продаж, доходов, расходов, текучести рабочей силы и т.д. Вместе с тем подобная информация обычно не столь актуальна для руководителей и исполнителей, непосредственно вовлеченных в производство или распределение продукции или услуг. Для них наиболее важной является информация о том, насколько выполняются стандарты качества, производственные квоты и задания по себестоимости, то есть о параметрах, связанных с их сферой деятельности. Другой пример. В то время как вопрос о текучести кадров может быть не существенен для всей компании, он тем не менее может быть ключевым в том случае, если 90% текучести приходится на одно подразделение.

Используйте простые, наглядные и понятные критерии оценки.

По мере усложнения деятельности компаний возрастает потребность в простых и понятных системах контроля. Руководителям надлежит четко разработать два или три основных механизма управления, которые позволят им постоянно держать руку на пульсе вверенных областей деятельности.

Критерии оценки должны быть доведены до сотрудников, занятых в производстве, в исключительно понятной форме. Сотрудников следует подробно информировать о том, в какой мере удастся достичь запланированных результатов. Четкое знание этой информации важно для сотрудников, так как дает возможность сосредоточить усилия на достижении требуемых результатов. Критерии оценки должны быть наглядными для всех сфер деятельности, от которых зависит решение проблемы.

Децентрализация и обмен информацией

Свободное распространение оперативной информации на всех уровнях организации представляется важным шагом для формирования эффективной системы контроля. Информация наделяет властью. Когда сотрудники осознают потенциал и цели своей организации, которые позволили создать их рабочие места, а также понимают ожидаемые от них результаты деятельности, они более склонны отдавать свою энергию или идти на жертвы и содействовать более эффективному достижению результатов. Обмен основной, жизненно важной информацией позволяет создать у сотрудников ощущение того, что они являются ценными членами своей организации. Знание того, что производство на 10% отстает от графика, или того, что уровень удовлетворения потребностей клиентов снизился на 25%, создает значительные стимулы, чем простой призыв к увеличению объема производства или повышению качества обслуживания.

В настоящее время многие организации децентрализуют информационный поток и принятие решений с целью искоренить бюрократический дух, рационализировать работу и способствовать обмену информацией. Выравнивание уровней управленческой иерархии открывает больше перспектив управленцам высшего звена и сотрудникам линейных подразделений в отношении взаимодействия друг с другом, повышает возможность партнерства, заменяя схему общения "мы – им", существующую во многих компаниях. Децентрализация способствует также продви-

жению процесса планирования и принятия решений в направлении, ориентированном на линейные подразделения, позволяя компаниям быстро реагировать на внешние воздействия. Обмен информацией между структурными подразделениями, отделами или линейными блоками может развивать конкурентоспособность и творческую активность сотрудников и повышать производительность на всех уровнях организации. Осведомленность об успехах и неудачах других подразделений также приводит к изменению сотрудниками своего поведения, стимулируя их в зависимости от адекватности той или иной реакции либо к подражанию достойным образцам, либо к попытке избежать аналогичных ошибок, допущенных в других подразделениях.

НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЙ ФАКТОР КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Конечный успех системы контроля в организации зависит от ее сотрудников. Принимая во внимание возросший уровень сложности информационных систем управления, механизацию рабочих мест и возможность отслеживания сложных операций, у некоторых управляющих может развиться ложное чувство безопасности в отношении замены человеческого фактора. Однако каждому сотруднику организации присущ свой комплекс амбиций, мотивов, потребностей и идей. Сопоставление потребностей организации с потребностями сотрудников позволяет руководству выявить несколько сложных задач.

Первой задачей является обеспечение институциональных механизмов мотивации работы, которые будут удовлетворять потребности сотрудников. Выбранные механизмы мотивации должны последовательно и справедливо применяться на всех уровнях организации.

Многие организации пользуются структурированными процессами повышения качества для управления результатами деятельности. Улучшение качества мотивирует повышение уровня квалификации и совершенствование навыков персонала, способствует общению и атмосфере коллективизма, формирует коллегиальность в выполнении деятель-

ности, а также обеспечивает конструктивное и адекватное участие в управлении производством высококачественной продукции и услуг. Процесс улучшения качества стимулирует объективность управления, позволяет развить систему ценностей, необходимую для удовлетворения потребителей и уважения людей, формирует обоснованные требования, поощряет проведение анализа причин отклонений от норм, повышает ответственность за их возникновение и их быструю коррекцию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организации затратят большую часть следующего десятилетия, постигая воз-

можность оптимального определения и уточнения оценок и механизмов контроля, обеспечивающих их успешную деятельность. Они будут заниматься динамическими системами, которые сейчас реализуются для управления качеством выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. По мере постижения ими данного процесса организации, по всей видимости, сконцентрируют свои усилия на определении и оценке эффективности систем управления и, в конечном итоге, будут разрабатывать критерии комплексной эффективности деятельности своей организации.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ И СТРУКТУРЫ

Джоан Г. Колл, Университет Ситон Холла

Совершенствование организационной структуры представляет собой непрерывную деятельность по созданию и поддержанию функционирования определенной организационной модели, структуры и среды, которые способны обеспечить максимально возможную эффективность работы организации. Для успешного функционирования указанная деятельность должна носить непрерывный характер, проводиться во всей организации и иметь безусловную поддержку высшего руководства организации. Проведение такой работы тре-

бует представления о разных типах организационных моделей.

МОДЕЛИ

Бюрократическая модель

Наиболее распространенной из организационных моделей с точки зрения времени ее появления является классическая бюрократическая модель, впервые описанная Вебером. Термин "бюрократия" является единственным наиболее

подходящим для данного типа модели. Это, однако, не относится к обычному содержанию понятия "бюрократия" – отсутствие адекватной гибкости реагирования на происходящее, волокита, очевидная неэффективность деятельности. В хорошо управляемых системах бюрократии, таких, например, как военно-морской флот США используется классическая модель. Именно такая модель наиболее эффективна с точки зрения накладных расходов, предсказуемости, быстрой и последовательной реализации производственных задач. Она характеризуется строгой последовательностью команд, централизацией власти и комплексом формальных (безличных), но последовательных правил, применимых к любым аспектам организации труда, включая права сотрудников, их обязанности, систему наказания и действующую процедуру.

В бюрократической системе организационная иерархия неприкосновенна. Каждая нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей на всем протяжении иерархической лестницы – вплоть до генерального директора. Для каждой ступени иерархии важно соблюдение установленного порядка, а не личностных правил. Каждый сотрудник имеет узкий, строго определенный круг прав, обязанностей и компетенции. Вакансии заполняются путем назначения на должность, которое проводится на основе имеющегося диплома (степени) и профессиональных качеств. Сотрудники получают повышение по служебной лестнице в соответствии с трудовым стажем и достижениями, которые оценивает их начальник.

В последние годы бюрократическая модель породила отчуждение сотрудников от работы, которым наскучил ее монотонный и однообразный характер.

Бюрократическая модель сталкивается с трудностями по мере увеличения неопределенности деловой среды и усложнения производственных задач. Вследствие своей негибкости бюрократическая модель не может обеспечить быстрое реагирование. Вместе с тем она может эффективно применяться в ситуациях, когда уровень используемых технологий невысок, а среда стабильна.

Поведенческая модель

Представляя собой модификацию бюрократической модели, поведенческая модель предполагает больший акцент на социально-психологических аспектах организационной структуры. Большинство промышленных компаний функционирует в рамках этой модели. Концентрация на психологическом и эмоциональном состоянии индивида составляет важнейшую черту управленческой деятельности. Этот интерес демонстрируется ориентированными на сотрудников многообразными программами содействия, такими, как освобождение от платы за обучение, проведение семинаров по оздоровлению со здоровым образом жизни, обучение без отрыва от производства, свободный режим рабочего дня или скользящий график, создание бригад качества, организация экскурсий за счет компании и т.д.

Поведенческие модели означают одновременное функционирование двух систем в рамках одной организации, а именно:

- технической системы, производящей продукцию или услуги;
- социальной системы, включающей деятельность сотрудников, которые приводят в действие техническую систему.

Если удовлетворению социальных и психологических потребностей отдельных лиц и групп уделяется недостаточно внимания, то техническая система, по всей видимости, начнет терять равновесие.

Второй целью поведенческой модели является повышение восприимчивости организации к условиям как внешней, так и внутренней среды. Это дает возможность управляющим, действующим в рамках поведенческой модели, располагать большей свободой и широтой действий относительно принятия решений по сравнению с их коллегами, действующими в рамках бюрократической модели.

Сильная поведенческая модель делает акцент на децентрализации, гласности (открытости) информационного потока, движущегося как снизу-вверх, так и сверху-вниз по иерархической струк-

туре, а также слабой командной цепи по отношению к организации труда и системам отчетности. Предполагается, что сотрудники сами вовлекаются в процесс принятия решений, который осуществляется децентрализованно и зачастую коллегиально. Авторитет зарабатывается путем реальных достижений и успешно налаженных взаимоотношений в коллективе, а не с помощью положения, занимаемого на иерархической лестнице. Все сотрудники организации могут оказывать влияние на процедуры, используемые в структурных подразделениях организации, и на их цели. Особый акцент делается на способности отдельных лиц вписываться в структуру организации и решать проблемы, стоящие перед организацией. Одной из главных задач каждого управляющего является стимулирование подчиненных повышать свою квалификацию с помощью учебной подготовки.

Органическая модель

Для организаций, функционирующих в сферах, для которых характерна высокая степень неопределенности, поведенческая модель может оказаться недостаточной с точки зрения степени гибкости. В этом случае используется модель скоординированной численности штата (органическая модель), имеющая следующие характеристики: наличие небольшого объема правил (за исключением, наверное, правил по технике безопасности), полная децентрализация, коллегиальное принятие решений, широкая сфера ответственности сотрудников, наличие нескольких уровней иерархии и невысокий уровень разделения труда. Инициативные сотрудники, обладающие компетентностью и оригинальностью мышления, составляют костяк этой модели. Правила воспринимаются как помехи, снижающие уровень мотивации и творческий потенциал сотрудников. Решения принимаются путем учета мнений большинства, даже когда дело касается оценки работы сотрудников организации (здесь также учитываются мнения коллег и управляющих другими подразделениями).

Модель скоординированной численности штата сотрудников характеризуется гибкостью и способностью быстро реагирования на изменение условий среды функционирования; при этом подобная быстрота реагирования содержит в себе потенциальные направления реорганизации. Примером подобной модели может служить шведская компания "Инейтор", предоставляющая консультации в области вычислительных систем; ее штат насчитывает пятьсот человек. Компания разделена на филиалы, в каждом из которых работает не более пятидесяти человек и один управляющий. Такая структура способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, развитию лояльных отношений в коллективе, выработке общих интересов и использованию процессов управления, не придающих значения иерархии организации. Как только численность штата в филиале компании превысит число пятьдесят, так он сразу подлежит дроблению на два.

Особое значение придается гибкости и ответственности. Этот аспект можно проиллюстрировать на примере поднайма сотрудников разными филиалами друг у друга, в частности, когда речь идет о выполнении крупномасштабных проектов. Структура филиалов меняется по мере развития производственной деятельности и возникновения новых условий.

Вторым примером использования рассматриваемой модели может служить компания "Гор энд Эссоушиейтс", производящая препарат "Горетекс". Компания насчитывает в своем составе двадцать восемь предприятий. Подобно компании "Инейтор" здесь действует ограничение на численность штатных сотрудников. Иерархическая структура компании минимальна: она насчитывает лишь несколько должностей и почти не имеет инструкций, которые изобиловали бы рекомендациями по претворению в жизнь стратегических задач компании. Новым сотрудникам предлагают осмотреться и выбрать рабочие функции, выполнение которых доставляло бы удовольствие им и приносило пользу компании. Каждого работника поощряют к сотрудничеству с коллегами. Данную модель можно образно представить в виде круга из трех ко-

лец. Ее применение позволяет компании быть последовательно прибыльной.

Модель “организационной туманности”

Туманность представляет закручивающуюся в водоворот и пульсирующую массу в межкосмическом пространстве. Такое описание позволяет четче обрисовать идею туманности, или модели самоконструирования. Она непрерывно изменяется, постоянно пребывая в поиске новых способов реагирования на условия среды и методов созидания своего собственного будущего. Ориентированная на самоконструирование, организация особо дорожит такими качествами, как непостоянство, разногласия, неортодоксальность и изобретательность. Организация такого типа непредсказуема с точки зрения используемых методов и своей ориентации, зачастую являясь хаотичным и весьма странным местом работы. Немногие смогут вынести подобные условия. Что касается деловой сферы, то данная форма организации является экспериментальной, и поэтому имеющиеся примеры нельзя отнести к преобладающим.

СТРУКТУРЫ

Модели организаций, рассмотренные выше, представляют собой подвижные формы, вокруг которых создаются структуры. Определенные модели организаций сочетаются с определенными структурами.

Функциональная структура

Данная традиционная структура предполагает, что цепочка команд поступает от исполнительного директора и устремляется сверху вниз. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляет вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее, вниз по иерархической лестнице, задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с осуществляемыми процессами.

Функциональная организация легко применима к предприятиям и компаниям любого размера и типа. Она предполагает группировку людей, придерживающихся близкой ориентации, поощрение специализации навыков и рациональное использование ресурсов. Она направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг.

С другой стороны, поддержание взаимодействия между разными функциями – задача сложная и часто проблематичная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и с соответствующей отчетностью о результатах деятельности.

Дробная структура

Дробная структура предполагает разделение организации в соответствии с номенклатурой выпускаемой продукции или услуг, географическими регионами или типами потребителей. Подобная структура особенно пригодна для занимающихся выпуском многообразной продукции крупных компаний, таких, как “ПепсиКо” или “Дженерал Фудз”. Подобная структура позволяет уменьшить техническую сложность управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена. В противном случае управляющим пришлось бы искать решения для удовлетворения абсолютно несхожих потребностей, вызванных производством многочисленного ассортимента продукции.

Поскольку координация всех стадий выпуска продукции входит в непосредственную задачу управляющих, дробная структура организации позволяет им развивать широту мышления, гибкость восприятия и хорошо обоснованную предприимчивость. Эти качества вряд ли можно развить, имея дело с организацией, построенной на основе функциональной структуры. Дробная структура создает ориентацию на ре-

зультаты деятельности и потребителей, гарантирует учет, поощряет делегирование полномочий и стимулирует развитие чувства коллективизма и причастности к миссии компании.

Негативный аспект этой структуры заключается в том, что она может не использовать ресурсов в полной мере (поскольку они закреплены за конкретным подразделением), может ограничивать профессиональное развитие кадров специалистов (поскольку коллективы специалистов не столь велики, как при функциональной структуре организации), предъявлять многочисленные требования к управляющим, что нередко вызывает у последних стресс и приводит к недостаточной оптимизации решений (поскольку цели принимаемого решения могут расходиться с целями организации). Следовательно, возможности для экономии, обусловленной ростом масштабов производства, оказываются часто упущенными в силу того, что тесное сотрудничество подразделений организации маловероятно.

Производственная структура в особенности привлекательна, когда продукция имеет различные и остро конкурирующие между собой рынки реализации. Географическая структура привлекательна, когда рыночные зоны требуют использования разных стратегий, как, например, реализация продукции в странах общего рынка или в Индии.

Гибридная структура

Вполне вероятен тот факт, что организация сделает выбор скорее в пользу совместного использования функциональной и дробной структур, чем в пользу одной из них в чистом виде. Результатом такого выбора явится гибридная структура. В типичной гибридной организации выпускаемая продукция классифицируется по подразделениям, аналогично стандартной дробной структуре, в то время как определенные виды деятельности, такие, как научные исследования и конструкторские разработки, обработка данных, материально-техническое обеспечение и кадровые вопросы, организованы согласно функциональным группам. Таким образом, одни вице-президенты будут выступать руководителями производства

продукции, в то время как другие вице-президенты – руководителями функциональных подразделений. По всей видимости, целью функциональных подразделений является обслуживание производственных подразделений. Компания "Ливай Стросс" применяет подобную гибридную структуру.

Матричная структура

Матричная структура, разработанная в космической отрасли, является наиболее сложной из всех видов структур. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Примером могут служить структуры, основанные на сочетании осуществляемых функций с географической структурой или типом потребителей, а также с видом выпускаемой продукции.

Представляется уместным рекомендовать читателям представить большой ассортимент выпускаемой продукции (радио, телевизоры, фотоаппараты и т.д.), наименования которой последовательно перечислены одно за другим, и для каждого отведена горизонтальная строка на странице. Строка, отражающая финансирование, перпендикулярно пересекает каждую вышеназванную строку, вслед за чем представлены столбцы с данными по реализации продукции, технологии производства и т.п. Каждое наименование столбца (радио, телевизоры, фотоаппараты, финансы, реализация, технология производства и т.д.) находится в ведении вице-президента, которого называют матричным боссом. Точка пересечения горизонтальной строки с вертикальной находится в ведении управляющего отделом. Так, например, существуют управляющие по финансированию производства радио, управляющие по финансированию производства телевизоров, управляющие по сбыту радио и т.п.

Такие управляющие, работу которых контролируют два босса, оказываются перед сложной задачей сохранения лояльности по отношению сразу к двум начальникам. Каждый управляющий контролирует отдел, деятельность которого включает как осуществление функциональной деятельности, так и выпуск определенного изделия. Преимуществом такой структуры является

то, что функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании. Каждое подразделение имеет прямую связь с выпускаемым им видом продукции и с осуществляемым им видом функциональной деятельности.

Матричная структура нарушает то, что принято расценивать как сокровенный закон бизнеса: наличие цепочки команд, порождаемых одним боссом. Эта структура открыта для столкновения полномочий, конфликтов, порождает двусмысленность и потерю ответственности ("Он сказал мне сделать А, а это не совпадает с Б, которое вы мне велели сделать"). Значительная часть накладных расходов может использоваться на разрешение конфликтных ситуаций. Такая сложная структура может привести к беспорядку и путанице в организации. В то же время большое количество компаний строится по матричной структуре. Вариант использования матричной структуры в особенности приемлем, когда компания испытывает давление по поводу качества и обновления ассортимента выпускаемой продукции. Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что важно, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов.

Сетевая структура

Организация с сетевой структурой заключает контракты на проведение любых видов хозяйственной деятельности. Группа предприимчивых людей, собравшихся вместе, заключает комплексные сделки с помощью подписания контрактов с промышленными компаниями, транспортными агентствами, торгово-посредническими фирмами и предприятиями розничной торговли, которые объединены в сеть. Для выполнения любого необходимого вида деятельности достаточно телефонного звонка. Продукция никогда не появляется у дверей компании. Даже операции по проведению учета кредиторских и дебиторских задолженностей, а также по начислению заработной платы проводятся на контрактной основе.

В любое время все функции традиционной компании начинают выполняться на контрактной основе. Вместо последовательности команд иерархия превращается в последовательную цепочку заказов на поставку и развитие взаимоотношений с другими фирмами. Сотрудники компании не имеют подчиненных. Вместо этого у них набор контрактов.

Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются необратимые затраты. Не существует таких сотрудников, которые не поддались бы стимулированию; не существует профсоюзов, на действия которых нельзя было бы повлиять. Если поставщик несет урон, вызванный, например, забастовкой, то для него это — несчастье, но для сетевой компании это — лишь проблемная ситуация.

Если производственная линия становится неприбыльной, ее легко можно остановить. Не существует таких предприятий, которые нельзя было бы перевооружить, не существует таких сотрудников, которых нельзя было бы переподготовить. Возможности проекта, скорее, ограничены лишь воображением персонала сетевых компаний, а не собственно ограничениями производственных мощностей или технических ресурсов. Негативная сторона деятельности заключается в следующем: сетевая организация может обнаружить, что один из ее поставщиков реализует продукцию на том же рынке или сотрудничает с конкурирующей организацией, либо поставщик может лишиться своих производственных возможностей. Качество, так же как и другие аспекты продукции, не поддается прямому контролю. Поскольку организации с сетевой структурой не располагают научно-исследовательской базой, то они не способны создавать продукцию, которая отвечала бы последним требованиям рынка.

ВВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ДЕЙСТВУЮЩИЕ МОДЕЛИ (СТРУКТУРЫ)

Эксперты в области совершенствования организационной структуры реко-

мендуют ряд поправок, которые может внести организация в используемую ею модель, структуру или среду функционирования. Составляющие данного процесса изложены ниже:

- Систематический обзор организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Обзор может базироваться на сравнительном анализе конкурирующих организаций или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности.
- Разработка генерального плана совершенствования организационной структуры.
- Предупреждение прямой критики превалирующей корпоративной культуры или этики сотрудников, поскольку критика подобного рода не конструктивна. Предлагаемое вмешательство в этику корпорации должно пройти проверку на совместимость с существующими культурными ценностями.
- Гарантия того, что план нововведений содержит максимально простые и максимально конкретные предложения по изменению.
- Планирование перемен следует проводить таким образом, чтобы обеспечить их последовательную реализацию. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменение крупного характера.
- Проведение для сотрудников курса совершенствования организационной структуры. Эксперты в области совершенствования организационной структуры должны поощрять повышение уровня инфор-

мированности сотрудников, что позволит сотрудникам выше оценить свою причастность и, следовательно, повысит их ответственность за намеченные перемены.

- Сохранение открытой поддержки высшего руководства. Если высшее руководство организации не проявляет энтузиазма в отношении планов перемен, то маловероятно, что запланированные изменения будут воплощены в жизнь.
- Ожидание появления оппозиции и подготовка планов по ее нейтрализации. Для достижения успеха эксперты в области совершенствования организационной структуры должны иметь четкие задачи, быстро реагировать на сопротивление и стремительно блокировать азартных противников.
- Сохранение независимости. Эксперт в области совершенствования организационной структуры, который принимает одну из сторон, теряя нейтралитет и становясь инициатором в одной из влиятельных групп, утрачивает доверие к себе и способность к эффективной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Модель, или структура любой организации должны быть приспособлены к ее целям, ценностям и условиям внешней среды. Любые изменения надлежит тщательно прогнозировать, чтобы обеспечить эффективность модели, или структуры в условиях непрерывно меняющейся среды.

ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**Дэвид Г. Свансон, председатель,
президент и исполнительный директор
"Сентрал Сойя Кампани"**

В процессе проектирования своей структуры организациям следует принимать ряд решений, которые отвечали бы запросам потребителей и согласовывались с их деятельностью. Каждая компания выигрывает от периодического пересмотра своей организационной структуры, когда этот пересмотр нацелен на то, чтобы структура наилучшим образом отвечала изменяющимся потребностям и условиям окружающей среды. Такой анализ должен касаться оценки того, как распределены полномочия и как решаются задачи организации, насколько эффективно используются ресурсы и насколько успешно координируется деятельность структурных подразделений.

Один из компонентов любой проверки должен непременно включать ана-

лиз каждого специализированного управленческого процесса и деятельности структурного подразделения с целью определить, в какой мере можно оптимизировать решение стратегических задач организации при большей или меньшей степени интеграции управленческих процессов. Существуют ли родственные подразделения с точки зрения аналогичности круга их полномочий? Если да, то на какого рода компромиссы следовало бы пойти при перераспределении полномочий? Для каждого сценария должна быть подготовлена своя разработка. Зачастую решение будет предполагать введение сложной структуры, которая характеризуется комбинацией интегрированных и децентрализованных функций. Не стоит

ожидать, что какая-либо одна из схем взаимодействия способна быть универсальной и адекватной для любого типа организации и для среды любого типа.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ И ЛИНЕЙНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В большинстве случаев достижение максимального потенциала компании сопряжено с эффективной интеграцией штабных функций, а не линейных подразделений. Характер деятельности функциональных служб (аппарата) оставляет много места для интеграции. Обязанности в рамках линейных подразделений часто находятся в зависимости от потребителя, удовлетворение запросов которого должно достигаться любой ценой. По этой причине в линейных подразделениях может наблюдаться некоторое сопротивление тенденции к интеграции.

В крупной компании, насчитывающей несколько производственных коллективов, объединенный отдел кадров может эффективно обслуживать все коллективы, поставляя сотрудников, обладающих специализацией, в равной мере соответствующей всем подразделениям. Если предпринимается попытка объединить предприятие, то опытные эксперты отдела кадров смогут решить сложные проблемы более эффективно, чем заводской администратор, в ведении которого находятся вопросы трудовых ресурсов и который, по всей видимости, никогда не сталкивался со столь сложными проблемами кадровых перестановок.

Интегрировать торговую организацию, состоящую из двух линейных подразделений, вряд ли легко. Если продукция этой организации не монотипна, а потребительский спрос распространяется на разные типы и виды услуг, то, возможно, возникнет потребность в сотрудниках высокой профессиональной культуры, чтобы обеспечить соответствующий запросам потребителей уровень предоставляемых услуг. Это, конечно, не означает, что коммерческие подразделения никогда не могут быть интегрированы. В одной компании, занимающейся реализацией потребительских товаров, была создана

организация по продаже зонтов на базе в прошлом автономных отделений, после того как основные розничные предприятия потребовали прекратить визиты представителей разнопрофильной торговли. И вновь подчеркнем: дело не в том, что торговые предприятия сложны с точки зрения интеграции, а в том, что уровень интеграции непременно определяется потребностями клиента.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИНТЕГРАЦИИ

Помимо выгод от интеграции видов деятельности с точки зрения эффективности затрат существуют значительные выгоды в форме повышения уровня контроля над важнейшими видами деятельности. Такие виды деятельности, которые включают, например, сбор и распространение важных данных, становятся более эффективными, когда выполняются централизованно. Попытки следования государственному регулированию при отсутствии центрального контрольного пункта, вероятно, будут бесперспективными.

Не теряя времени и не тратя сил на доказательство очевидного, представляется целесообразным ответить на вопрос: насколько высоки затраты в стоимостном выражении, которые связаны с интеграцией? Возможно, что лучшей иллюстрацией потенциальной экономии средств, обусловленной ростом масштаба производства, может служить деятельность по закупкам. Можно ли приобрести какие-то детали для тридцати предприятий дешевле, чем всего лишь для пяти, находящихся в вашем подчинении? Вероятно. Отделы крупных международных корпораций способны пойти на многое ради сохранения своей автономности в глазах внешнего мира. Однако, объединяя свои функции по материально-техническому снабжению, они могут получить большие выгоды. Снижаются их затраты, связанные с необходимостью дробить фонды заработной платы; они способны договориться о значительно более низких закупочных ценах в результате объединенной покупательской мощи.

Одна компания, являющаяся высоко децентрализованной производственной

компанией, продукция которой варьировалась от компонентов космической техники до составных частей автомобилей, пользовалась объединенной базой данных для своего материально-технического снабжения, несмотря на тот факт, что отдельные фирмы, входящие в ее состав, были представлены на разных рынках и применяли разные технологии. Использование объединенной базы данных, включавшей тысячи поставщиков, позволяло каждому предприятию в рамках данной корпорации добиваться выгодных цен и условий, основываясь на авторитете деловых связей своей корпорации.

КОНТРОЛЬ

Решая вопрос о степени интеграции, следует отметить, что уровень контроля является важным компонентом данного решения. В какой степени масштабным должно быть принятое решение для обеспечения эффективного функционирования организации? Какой уровень полномочий требуется для адекватного реагирования на возможные производственные проблемы?

Потенциал интеграции видов деятельности увеличивается по мере уменьшения сферы принятия решений. В сущности, интеграция таких жестко регламентированных видов деятельности, как финансирование и бухгалтерский учет, будет довольно эффективной. Каждое предприятие может оцениваться в режиме "яблоки к яблокам", и централизация видов деятельности может стать эффективным средством определения и сопоставления производительности на многих из них. В отличие от указанного деятельности отдела потребительского спроса зачастую будет требовать децентрализации и принятия решений, соответствующих требованиям конкретного рынка, в рамках которого функционирует каждый производственный отдел. Решения должны приниматься быстро и без затруднений, свойственных централизации. Вместе с тем подобная децентрализация требует наличия сотрудников высокой компетентности, четко разграниченных сфер ответственности и уровней полномочий, а также эффективных средств связи.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Решение вопроса об уровне интеграции любого вида деятельности должно основываться на исходных данных из многих источников. Необходимо признать, что определенная предвзятость может возникнуть даже у управляющих, имеющих самые благие намерения. Многие управляющие склонны расценивать свои проблемы как уникальные и предпочитают сами контролировать подчиненный им персонал. Сегодняшняя технология позволяет, к примеру, иметь прямую электронную связь между отделом кредита компании и ее штаб-квартирой и однократно выполнить операцию, которую в прошлом приходилось дублировать тридцать раз на тридцати предприятиях. В то же время на многих таких предприятиях возможно отторжение от подобной идеи со стороны управляющих предприятием, которые испытывали больший комфорт в условиях беспрекословного выполнения штатными сотрудниками конкретных задач предприятия. Наличие преданного штата сотрудников для управляющих предприятием менее рискованно, и изменения status quo могут также рассматриваться как нарушения суверенитета их "королевства".

Все организации, за исключением совсем небольших, могут лишь выиграть вследствие разумной и продуманной интеграции определенных видов деятельности и соединения структурных подразделений организации. В сущности, вопрос касается не столько целесообразности проведения интеграции, сколько того, какие виды деятельности можно сделать более эффективными и в какой мере следует проводить интеграцию. Очевидно, если речь идет о случаях, когда слишком затягивается ожидание потребителями телефонного ответа, или выполнения заказа, или неразрешенности дискуссии по поводу оплаты, то успешность их решения вряд ли следует связывать с централизацией видов деятельности. Ясно, что жертвы, принесенные на nive обслуживания потребителей или обеспечения качества выпускаемой продукции, никогда нельзя оправдывать идеями интеграции деятельности. Вместе с тем перемены подобного рода часто могут помочь сэкономить время, установить

порядок и контроль, а также гармонизировать коллективную деятельность, повысить ее производительность.

Многие крупные компании создали действительно автономные стратегические производственные подразделения, в которых каждый отдел функционирует как отдельное предприятие и "приобретает" у центральной администрации производственные услуги. Другие компании приспособливают интегрированный подход к потребностям предприятия, возможно, объединяя сотрудников в два из трех подразделений, в то время как штатные сотрудники с узкой специализацией работают в иностранных отделениях компании. Отдел технического контроля (инспекторская служба), например, может осуществлять в отношении одних подразделений весь набор своих управленческих функ-

ций, в отношении других – лишь выборочные функции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большинство организаций сможет найти эффективную комбинацию, которая будет сочетать интегрированные виды деятельности с децентрализованными, а организационная структура, которая сформируется в результате этого процесса, станет адекватной наблюдаемой динамике потребительского спроса, качеству выпускаемой продукции, технологическим процессам и географической специфике. При достижении оптимального равновесия управление организацией будет эффективным и продуктивным. Без такого равновесия организация никогда не сможет выйти на высший уровень эффективности функционирования.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Рональд М. Джимпел, эксперт компании
"Продактивити Солюшенз Менеджмент Лимитид"
Барбара Л. Грэй, исполнительный директор
компании "Бэррен Груп Лимитид"**

Большинство организаций, руководство которых компетентно в вопросах производственных технологий, сталкивается с проблемами общего характера при планировании и реализации проектов

по совершенствованию производственной деятельности. В любом случае в первую очередь необходимо определить направления деятельности в рамках проекта в отличие от традиционной по-

вседневной производственной деятельности. Ниже приводится ряд критериев, используемых для разграничения названных видов деятельности:

- Проект, как правило, имеет конкретное обоснование и конкретно сформулированные ожидаемые результаты.
- Реализуется проект "одноразово" и предполагает наличие конкретных границ деятельности, сметы на его реализацию, сроков начала и конца.
- Для проекта устанавливаются конкретные критерии, согласно которым оценивается степень его завершенности.
- Для реализации проекта часто требуется привлечение и участие многих структурных подразделений и поставщиков ресурсов.
- До полной реализации проекта можно получить незначительные либо нулевые промежуточные результаты.

Фактически управление проектом также отличается от управления в рамках традиционной среды. Так, например, сфера компетенции управляющего проектом будет охватывать следующие функции:

- Координация деятельности сторон-участниц, однако вне рамок прямой ответственности управляющего.
- Повышение ответственности сотрудников, представляющих разные уровни организации, в общем плане может рассматриваться как краткосрочная деятельность.
- Оценка личных результатов деятельности проводится высшим звеном управляющих линейных подразделений организации, не участвующих в составлении отчетности.
- Управление в такой производственной среде, где используется технология или проводится работа, с характером которой управляющий не знаком.

Реализация методов управления проектами направлена на предупреждение или обнаружение и устранение причин

катастроф в процессе управления проектом.

От спонсора проекта, который, как правило, является старшим линейным управляющим, требуется объективно оценить проект с точки зрения выгод компании и одновременно с этим обеспечить ситуацию, при которой общие намерения, коллективное сотрудничество и динамика работы коллектива над проектом совпадали бы с задачами проекта. Атмосфера, сложившаяся вокруг проекта, должна способствовать разрешению конфликтов или противоречий между организациями, нормальному протеканию административных процессов и санкционированию изменений в масштабах, стоимости и сроках реализации проекта.

ПРОЦЕДУРЫ ОБОСНОВАНИЯ ПРОЕКТА

Рекомендуется использовать стандартную заявку на проект. Для ее составления требуется анализ производственного обоснования проекта и области базовых допущений, его приоритетов, противоречий с другими проектами или производственными операциями, а также изучение компромиссов путем применения альтернативных подходов, если таковые имеются. В дополнение к стандартному описанию проекта, анализу выгод от реализации проекта и отчету о статусных преимуществах, стандартная заявка должна также содержать:

- Анализ ключевых производственных параметров (экономических, политических, юридических, а также уровня конкуренции и рыночного спроса), с помощью которых обосновывают проект и позволяют его реализовать.
- Анализ других внутренних проектов организации, цели и задачи которых могут как дополнять, так и противоречить предлагаемому проекту.
- Предварительный прогноз необходимых участников в лице отечественных и зарубежных организаций.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Предмет планирования и оценки проекта подлежит рассмотрению с позиций наличия бесчисленного количества моделей и компьютерных программ. Предполагается, что компьютер выберет средство, достаточно пригодное для составления отчетов о динамике реализации проекта и статусе его ресурсной базы для различных уровней осуществления проекта, которые были бы просты для понимания. Планы и семинарские занятия, посвященные знакомству с моделями, позволят сэкономить время и обучить новых управляющих проектами.

Планирование и оценка проекта осуществляются почти одновременно. Оценка времени и затрат основывается на определении конкретных рабочих мероприятий и ресурсов, предусмотренных в плане проекта. Если сроки, ресурсы и стоимость реализации проекта нельзя оценить точно, то это может означать, что отсутствует информация в нужном объеме для корректной формулировки проекта.

Как правило, первый этап планирования проекта, который надлежит реализовать, принято называть "событие на уровне 0" или "стадия 0". Используя заявку на проведение проекта как отправную точку, управляющий проектом разработывает план для определения сроков и ресурсов, требуемых для завершения формулировки проекта и детального плана его реализации. Управляющий проектом должен проверить тщательность формулировок проекта, что обеспечивает дальнейшую разработку плана проекта, а также обоснованность допущений, на которых первоначально основывался проект.

Для разработки обоснованного плана необходимо знать масштабы проекта, основные компоненты предполагаемых работ и общий объем требуемых ресурсов. Управляющий должен знать все отечественные и зарубежные организации, которые претендуют на определенную долю или роль в успешной реализации проекта.

Поэтапная структура деятельности в процессе реализации проекта

План проекта обычно разрабатывается согласно четырехуровневой иерархии, в которой первым, или высшим, уровнем является комплексный проект. Таковую иерархию планирования принято называть поэтапной структурой деятельности. К определениям, используемым в данном обсуждении в отношении трех уровней иерархии, расположенных ниже самого проекта, относятся: рубежи (ключевые события), стадии и виды деятельности. На практике эти определения могут варьироваться, однако характер понятий, которые они обозначают, остается неизменным.

Рубежи, или ключевые события, в ходе реализации проекта имеют и другие названия, а именно: основные результаты деятельности, ключевые события и отражают достижения основного компонента общего проекта. Жизнеспособность проекта и прогнозы обычно оцениваются по мере завершения каждого рубежа. Рубежи также могут соответствовать срокам достижения результатов по проекту, пригодных для использования организацией.

Стадии отражают достижения, относящиеся к комплексу работ (видам деятельности). Они обычно соответствуют событиям, представленным на диаграмме критического пути.

Виды деятельности – это самый низкий уровень поэтапной структуры деятельности по реализации проекта, отражающий фактически выполненную работу. Именно на этом уровне происходит распределение последовательности прогнозных сроков, требований ресурсов и этапов работы.

Ориентация общих прогнозов на потребителя

Как отмечалось, контрольные расчеты сроков реализации проекта, стоимости и необходимых ресурсов производятся на уровне осуществления работ (деятельности). Расчет стоимости и сроков основывается на продолжительности каждого вида деятельности, а также на количестве и качестве используемых ресурсов. Распределение как человеческих,

так и других видов ресурсов, необходимых для осуществления проектной деятельности, должно быть отражено в плане, как и мера ответственности за непосредственное управление динамикой работ. Для получения требуемого объема ресурсов надо заранее спланировать виды деятельности.

Необходимо конкретно установить продолжительность деятельности в рамках проекта, а также выработать единицу измерения результатов проектной деятельности. Так, например, если деятельность предполагает разработку формы отчета, то за единицу оценки следует принять завершённую форму отчета, выполненную в конкретном формате для конкретных исполнителей. Принятие формата работ является автономным видом деятельности.

Для определения контрольных показателей сроков реализации проекта и количества необходимых ресурсов надо провести сложный расчет, связанный с качеством ресурсов, выделенных для решения задачи. Такие показатели, базирующиеся на расчете основных видов ресурсов, требуемых для осуществления деятельности, должны корректироваться с целью отражения фактического качества наличной ресурсной базы.

Учет и регистрация динамики реализации проекта

Отчетность о динамике проектной деятельности включает несколько существенных элементов. Отчеты должны составляться своевременно (чтобы способствовать разработке корректирующих мероприятий) и быть обоснованными. Это может потребовать подготовки отчетов, имеющих разные уровни детализации и технической сложности. Задача подготовки отчетов о динамике проектной деятельности заключается в том, чтобы содействовать участникам проекта в определении степени соответствия проектной деятельности заранее составленному плану. Отчеты должны отражать те рубежи и стадии, которые представлены на диаграмме критического пути проекта, и степень соответствия проводимой деятельности этим ключевым событиям. Отчеты должны содержать перечисление достигнутых результатов в сравнении с запланированными, лю-

бые потенциальные проблемы или вопросы, подлежащие рассмотрению, а также прогнозы результатов на следующий отчетный период.

Тестирование и прием проектных результатов

Роль управляющего проектом при тестировании проекта и приеме проектных результатов, помимо отслеживания динамики тестирования, состоит в обеспечении требуемыми ресурсами и средствами реализации по мере возникновения в них необходимости у коллектива, который проводит тестирование проектных результатов.

Многие управляющие проектами образуют группу обеспечения проектного тестирования, которая несет ответственность за координацию документации как об управлении производственными вопросами, так и о критериях проведения профессионального тестирования, за разработку базы тестирования, за проведение и контроль реального процесса тестирования, а также за отчетность (отслеживание) проблем тестирования и их разрешение.

Управление изменениями в процессе реализации проекта

Довольно часто в ходе реализации проекта происходят некоторые изменения, касающиеся масштабов проектной деятельности. В крупномасштабных проектах управляющие проектом нередко прибегают к созданию отдельных групп по контролю над изменениями в проектной деятельности. В компетенцию таких групп входит создание условий, при которых любые изменения, вносимые в результаты проекта или в проектные задачи, могли оцениваться в общем плане и, в частности, с точки зрения возможных последствий; они подлежат документальной регистрации, тщательному рассмотрению и передаче участникам проекта, а также заинтересованным сторонам.

Предупреждение незапланированных изменений

Независимо от того, насколько хорошо был спланирован и спрогнозирован проект, существует большая вероятность

незапланированных случайностей. Ряд предположений в отношении предупреждения, диагноза и коррекции изменений проекта включает:

- Фактор резерва времени для тех видов деятельности, которые менее других поддаются контролю, например, анализ состава потребителей, установление оборудования, правовые вопросы. Тем не менее управлять проектом надо так, словно ни на какое резервное время проектная смета потрачена не была.
- Увеличьте частоту запланированных стадий и настаивайте на своевременной и объективной их оценке.
- При возникновении отклонений от плана следует:

Определить и предпринять корректирующие действия.

Определить виды деятельности, рубежи и стадии, которые подвергаются или могут подвергнуться воздействию.

В случае возникновения необходимости скорректировать график сроков и ресурсов.

Немедленно связаться со спонсором проекта и другими участниками проекта, на которых могут отразиться последствия изменений плана реализации проекта.

Управление предпринимательской средой

Области допустимых значений и прогнозных показателей носят, хотя и в разной степени, динамический характер. Неожиданные отклонения, касающиеся таких вопросов, как процентные ставки, потребительский спрос и стратегии в отношении конкурентов, могут возникнуть в любое время в ходе реализации проекта. Для определения степени новой ориентации проекта или заверше-

ния проектных работ рекомендуется тщательно наблюдать за этими факторами или, иными словами, провести оценку их изменений в сравнении с ранее установленным диапазоном варьирования. Представляется значительно более экономически выгодным приостановить проект на среднем этапе его реализации, чем обнаружить его неактуальность на этапе завершения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что изложенные методы, которые управляющий проектом использует в своей работе, будут варьироваться в большом диапазоне в зависимости от масштабов проекта, продолжительности и количества коллективов, участвующих в проекте, тем не менее каждый метод управления, описанный выше, потенциально применим к любому виду проекта. Те проблемные зоны, которые выявляются с помощью описанных методов, часто позволяют определить потребность в дополнительных исследованиях, направленных на детализацию задач проекта, его эффективности, возможных проблем, участников, критериев оценки результатов и управленческого подхода. Вместе с тем применение этих методов способствует также определению и отклонению тех заявок на проекты, обоснование которых недостаточно или для реализации которых отсутствует требуемая ресурсная база.

В заключение целесообразно отметить то обстоятельство, что для эффективного управления проектом необходимо большое количество средств и методов и, что не менее важно, высокая ответственность участников проекта. Наличие опыта руководителя у управляющего проектом, энтузиазм, характер его личности и скрупулезность в работе способны обеспечить достижение чрезвычайно высокой результативности проекта.

ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

**Джон Д. Хэмптон, директор компании
"Принстон Консалтинг Груп Инкорпорейтид"**

ТЕНДЕНЦИИ ПЕРЕМЕН

Изменения в управлении носят фундаментальный характер, что существенно отражается на деятельности предприятий, некоммерческих организаций и правительственных учреждений. Фундаментальность и серьезность изменений объясняется несколькими причинами, в частности, появлением новых знаний, высоких технологий и постоянно убывающими ресурсами.

На организации будущего окажут влияние демографические, экономические и технологические тенденции, тотально воздействующие на общество. К ним относятся:

- *Информационное общество.* Власть когда-то определялась трудом, капиталом и природными ресурсами. С течением времени власть будет зависеть от информации.
- *Сокращение среднего звена управления.* Непосредственным результатом технологической и информационной революций является уменьшение числа людей, занятых в среднем звене управления, и снижение его значимости. Многие задачи будут решаться компьютерами или с помощью новых технологий.

- *Динамизм рабочей силы.* Мобильность и глобальность экономики, а также законы сравнительных преимуществ приведут к тому, что резерв трудовых ресурсов будет характеризоваться многообразием национальных языков, культур и систем ценностей.
- *Интуитивное принятие решений.* Сложность мира и информационный взрыв превзойдут возможности человеческого разума к их восприятию. Последовавшим логическим обоснованием, которое доминировало в школах бизнеса в период с 60-х вплоть до 80-х годов, было повышенное доверие интуиции в процессе принятия решений.

Изменения в ресурсах организации

В результате социальных и других перемен можно ожидать некоторых изменений в сфере использования ресурсов организаций будущего, которые будут касаться следующих факторов:

- *Капитал.* По-прежнему останется важным фактором, однако для компенсации недостатков ресурсной

базы предстоит оптимизировать использование капитала.

- *Квалифицированная рабочая сила.* Останется по-прежнему важным фактором, однако контингент рабочей силы возрастет за счет квалифицированных подрядчиков.
- *Квалифицированные подрядчики.* Организации станут все более полагаться на независимых подрядчиков, поставщиков продукции или услуг, внештатных сотрудников (рабочих), а также на другие нетрадиционные источники трудовых ресурсов.
- *Природные ресурсы.* Сырье, как и прежде, будет представлять ценный, но все более дорогостоящий ресурс. Эффективное использование сырьевых ресурсов позволит снизить их себестоимость и увеличить потенциал применения. Бесплодная трата ресурсной базы в условиях ее истощимости на планете перестанет быть привычным делом.
- *Потребители.* Контроль над потребителями будет все в большей степени представлять признанный ценный ресурс. Объем продаж чужим клиентам станет со временем менее значим, чем объем продаж, производимых в рамках сотрудничающих структур поставщиков и потребителей, которые полагаются на взаимное удовлетворение потребностей. Значение сотрудничества уже сейчас видно на примере западных компаний, которые строят взаимоотношения со структурами Восточной Азии. Потребность в дружеском взаимодействии между поставщиками и потребителями и в долгосрочных деловых связях с очевидностью прослеживается на примере сотрудничества с иностранными сообществами, такими, которые состоят, скажем, из поляков и китайцев, и где бывшие эмигранты работают вместе с членами своих семей и с друзьями в своей родной стране.
- *Время.* Организации все в большей степени будут признавать тот факт, что время представляет собой ограниченный ресурс в сочета-

нии с деятельностью наиболее талантливых сотрудников. Возникнет необходимость в управлении временем с той же мерой бережливости, которая свойственна управлению финансами и информацией.

Сокращение среднего звена управления

Полвека назад областью заветной карьеры для большинства профессиональных сотрудников корпораций являлось среднее звено управления. Это обстоятельство будет исчезать вследствие двух факторов:

1. *Компьютеры будут управлять процессом выполнения задач.* Многие операции среднего управленческого звена, сводящиеся к составлению отчетности, проведение проверок, координации и контролю над выполнением задач организации, теперь автоматизированы.
2. *Самоуправление заменит организационный контроль.* Можно ожидать, что управляющие станут меньше тратить времени на координацию временных затрат и деятельности сотрудников. Опытные и компетентные сотрудники, хотя с этим можно спорить, смогут сами решать эти задачи. Организация по-прежнему будет нуждаться в оценке эффективности деятельности. Процесс оценки будет продолжаться смещаться в сторону результатов, а не действий.

Закат бюрократии

Даже крупные организации больше не будут предпринимать попытки организовать свою деятельность в соответствии с бюрократической моделью – моделью жестко регламентированной структуры. Они все более начнут стремиться наделить свою организацию следующими характерными чертами:

- *Малые коллективы.* Научные исследования показывают, что группа лиц, работающих вместе, добивается не только более высокой мотивации выполняемой деятельности, но и более высокой производитель-

ности. Эти открытия поддерживают мнение о том, что лучшие результаты достигаются тогда, когда равные по статусу люди также обеспечивают дружбу, признание, социальное взаимодействие, поддержку и сотрудничество.

- *Междисциплинарные навыки.* Бюрократические организации отличаются тенденцией поощрять дробление и узкую специализацию. Организации будущего будут более привержены коллективам личностей, навыки которых выходят за границы структурных и дисциплинарных рамок.
- *Автономные подразделения.* Бюрократия работает с функциональной ответственностью за решение проблем. Кадровые проблемы рассматриваются как область дифференциации человеческих ресурсов. Неадекватные объемы продаж являются ошибкой отдела маркетинга. Известно, что такая дифференциация не способствует достижению лучших результатов. Низкий объем продаж может оказаться результатом неадекватного планирования, неквалифицированно проведенных исследований рынка или неспособности предоставить клиентам услуги по гарантийному обслуживанию после того, как продукция была реализована. В организации будущего автономные подразделения примут на себя ответственность за широкий круг проблем и будут стремиться к их решению. Обращение за внешним содействием будет проводиться по мере необходимости и на контрактной основе.
- *Неформальная структура.* Сотрудники крупных организаций уже знают, что неформальная структура объединения, соглашения о сотрудничестве и партнерстве позволяют сдвинуть дело с места. Организации будущего, по всей видимости, открыто признают это обстоятельство. Последствием может стать либо выравнивание иерархической структуры, либо ее полное устранение.

АНТИБЮРОКРАТИЧЕСКИЕ СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ

Управляющие способны воздействовать на приближение появления организации будущего посредством выполнения ряда поведенческих функций, которые перечислены ниже:

- *Поощрение сотрудничества подразделений организации на этапе, предшествующем координации их деятельности.* Управляющие могут поощрять личные контакты между сотрудниками, представляющими разные подразделения организации. Это способствует формированию ситуации, при которой сотрудники работают вместе, потому что их интересы совпадают. Значительно легче достичь целей организации, если разные подразделения одной организации содействуют друг другу в успешном выполнении обязательств.
- *Полная децентрализация принятия решений.* Необходимо принимать решения на уровне, где есть информация для адекватной подготовки и мотивации сотрудников. В управлении отмечается тенденция смещения процесса принятия решений на более низкие уровни, где возникает ситуация, требующая решений. Появление новых технологий лишь позволит дальше ускорять эту тенденцию, ибо хорошо известно, как децентрализация способствует повышению ответственности людей и укреплению их уверенности в себе.
- *Требование самоуправления.* Управление определяет задачу достижения целей и соблюдения ценностей организации. Управляющие высшего звена все более стремятся осуществлять функции руководства, нежели функции управления. Сотрудники могут определить свои собственные задачи, составить собственные планы и установить свои собственные приоритеты, а также управлять своей индивидуальной рабочей нагрузкой. Технология позволяет высшим уровням управленцев отслеживать результаты и вторгаться в деятель-

ность подчиненных лишь по мере необходимости. При этом фактическая деятельность сотрудников организации, являющаяся преимущественно самоуправляемой, повышает ответственность сотрудников за свои действия, позволяя им самим наблюдать за результатами своей работы.

- *Проведение двухсторонних проверок.* Целесообразно создать систему, при которой начальники оценивали бы своих подчиненных и наоборот. Такая система будет способствовать признанию того, что каждый подотчетен любому сотруднику и что обязательства надо выполнять как для достижения целей, так и для сплочения коллектива.

НАЁМ И УДЕРЖАНИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В организации будущего управляющие должны будут действовать в рабочей среде иного рода. Некоторые правила будут иметь значение для приема на работу и удержания в организации лучших сотрудников:

1. *Управляющий в роли тренера.* Иерархический управляющий не может существовать в передовых организациях. Перспективные сотрудники хотят работать под началом и в команде с людьми, обладающими навыками квалифицированного тренера, учителя и педагога. Они не хотят и не нуждаются в "боссе" как таковом.
2. *Дух предпринимательства.* Допускается свобода на ошибочные действия. Дух предпринимательства должен существовать.
3. *Собственность.* Сотрудники нуждаются в чувстве собственности, которое распространялось бы на определенную часть компании. Собственность может быть реальной, например, в виде акций, или гипотетической.
4. *Атмосфера корпоративности.* Сотрудники получают моральное удовлетворение при работе с другими талантливыми людьми. От-

раслевые связи не имеют значения. Представляется важной работа с коллегами, которым присуще ответственное отношение к делу.

5. *Личный рост.* В течение своей рабочей карьеры сотрудники не только повышают свой профессиональный уровень, но и улучшают личные отношения. Организации должны иметь программы, направленные на содействие росту того и другого.

ИЗМЕНЕНИЕ РЫЧАГОВ ВЛАСТИ

Власть проявляется в способности обеспечивать возможность для реализации каких-либо событий, даже если другие стороны не согласны с целесообразностью их осуществления. Эта концепция особенно важна, поскольку природа власти сейчас меняется. В сущности, имеются три рычага власти в организациях любого рода:

1. *Наказание.* Способность наказывать — один из рычагов власти. Жестокость была продемонстрирована рабочими в форме забастовок, руководством — в форме увольнения зачинщиков и привлечения к судебной ответственности конкурентов. Более мягкие формы наказания сводятся к отказу повысить заработную плату и повысить в должности. Такое поведение представляет собой наименее действенную форму власти, поскольку оно лишено гибкости и может использоваться только в негативных целях.

2. *Капитал.* Это еще один рычаг власти в организации. В течение нескольких веков капитал был основным рычагом власти в промышленных организациях. Он обеспечивал компаниям возможность вхождения в отрасль и устранения в ней конкурентов. Капитал — более действенен, чем наказание, поскольку может использоваться как в позитивных, так и в негативных целях.

3. *Знания.* Знания относятся к наиболее действенной форме власти, поскольку они могут использоваться с целью награды, наказания или проведения изменений в организациях. Наряду с

этим они также предоставляют ключ к оптимальному использованию капитала.

Организации с жестко регламентированной структурой управления использовали методы наказания и капитал как свои главные рычаги власти. Организация будущего будет использовать знания.

Смещение власти. Этот термин употребляется для описания процесса замещения насилия и капитала – основных рычагов власти в организационных структурах – знаниями. В данном контексте необходимо отметить, что знания следует отличать от данных и информации.

- *Данные* – разрозненные факты. Данные аккумулируются как внутренними системами, так и внешними базами данных. Современные организации по существу погребены под массивами данных.
- *Информация* – данные, которые прошли обработку по категориям или были классифицированы. Традиционно подготовка информации относилась к задаче консультантов, информационных служб, торгово-посреднических ассоциаций и других внешних организаций. Аналогично ситуации с данными современные организации являются фактически погребенными под массивами информации.
- *Знания* – информация, которая подверглась более детальной обработке с целью превращения ее в орудие власти. Ряд организаций широко использует знания в своей деятельности. Некоторые организации обходятся без них.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ

Организации с жестко регламентированной структурой управления решают проблемы и реагируют на возможные перспективы по-своему. Представление о деятельности таких организаций предполагает использование следующих терминов:

- *Административная ячейка* – административно-структурное подразделение в организации с жестко регламентированной структурой управления.
- *Специалист* – человек, работающий в административной ячейке.
- *Канал связи* – место передачи информации в организации с жестко регламентированной структурой управления.
- *Управляющий* – лицо, контролирующее бюрократический канал передачи информации.
- *Проблема или возможная перспектива* – любая ситуация, которая возникает для специалистов или управляющих в организации с жестко регламентированной структурой управления. Проблемы или возможные перспективы распределяются между административными ячейками для формирования специализированных данных и направляются к управляющим с целью последующей передачи по каналам связи. Информации передаются в любую сторону из одной административной ячейки в другую через каналы связи.

СТРУКТУРА ЗНАНИЙ В БЮРОКРАТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Структура знаний в бюрократических организациях со строго регламентированной структурой управления критикуется со всех сторон:

1. Небольшие административные ячейки и каналы связи между ними, существующие в организациях с жестко регламентированной структурой управления, переполнены данными.
2. Специалисты не могут справиться с классификацией данных в своих небольших ячейках.
3. Управляющие не могут оперировать огромным объемом информации и переправлять их через существующие каналы связи.
4. Системы знаний выходят за пределы бюрократических организаций с жестко регламентированной структурой

рой управления. Эти системы представляют собой компьютеризированные сети для быстрого и точного сбора данных, создания базы знаний и передачи этой базы в места, где в ней имеется потребность. Примером такой системы может служить исполнительный директор, который общается с помощью электронных средств связи со своим подчиненным, находящимся на далеком расстоянии и представляющим иную иерархическую ступень организационной структуры. Другим примером может служить управляющий, который имеет прямой доступ через электронные средства связи к производственным базам данных, что исключает потребность в информации из бухгалтерии. В качестве еще одной иллюстрации можно привести специалиста, способного получить прямой доступ к внешним и внутренним (фирменным) компьютеризированным данным об исследованиях рынка, не прибегая к содействию стороны, которая занималась сбором этих данных.

ЗНАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

Дальнейшее использование бюрократической модели управления данными в организации будущего не имеет перспектив. Общеизвестно, что для бюрократических организаций с жестко регламентированной структурой управления характерна медлительность в сборе и использовании знаний, представляющих наиболее мощное средство власти. Кроме того, конкуренция требует стремительного и точного реагирования на появление соответствующих знаний.

Способ использования знаний сказывается на характере перспектив бюрократических структур. Они не смогут эффективно противостоять конкурирующим организациям. В будущем системы знаний заменят небольшие административные ячейки и каналы связи между ними как основные организационные формы жестко регламентированных структур. Это имеет особое значение для специалистов, хранящих информацию в своих ячейках. Специалисты подобного рода должны быть включены в систему знаний. Изменение подобной ситуации также чревато большими последствиями для управляющего, в ведении которого находится сбор информации и передача ее по каналам связи. Последствия эти преимущественно касаются вопроса безработицы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управляющие будущего должны быть готовы вписаться в организации будущего. Если знания должны стать основным источником власти будущей организации, то ведущие организации будут акцентировать внимание на приобретении и использовании знаний. При условии, что административным ячейкам и каналам связи суждено отмереть, деятельность преуспевающей организации будет сосредоточена отнюдь не вокруг них. Если управляющие готовятся к изменению управленческого мира, они, по всей видимости, смогут выжить и даже будут в состоянии преуспевать в успешно функционирующей организации будущего.

РАЗДЕЛ 2

Маркетинг

ВВЕДЕНИЕ

Ноэль Капон

Важнейшей целью любой организации (компании) является постоянное привлечение все новых и новых клиентов (потребителей), несмотря на то, что ее основная цель на самом деле состоит в получении прибыли, если это – коммерческая фирма, или в решении каких-то социальных задач, если это – общественная или неприбыльная организация. Потребители – настоящее богатство любой организации, и к ним надо так и относиться. Проще говоря, те организации, которые не смогли привлечь клиентов, не выживают сегодня, не выживут завтра и просто-напросто перестанут существовать.

Обслуживание клиентов – обязанность всех и каждого в любой организации, на каком бы месте он ни стоял и какую бы функцию внутри организации ни выполнял. Такая ориентация на клиента (или ориентация на рынок),

однако существует только в тех организациях, в уставе которых она не просто отражена, а во главе которых стоит руководство, страстно стремящееся предлагать своим клиентам только высококлассные услуги.

В большинстве организаций основную ответственность за обслуживание клиентов и поддержание марки фирмы несут маркетинговые группы или отделы, отвечающие за сбыт конкретного вида продукции. Если такой группы почему-либо нет или она находится еще только в стадии формирования, то создание службы маркетинга в компании может сыграть важную роль в формировании навыков и методов маркетинга, обеспечивающих ответственное решение задач, поставленных руководителями, и ориентировать всю организацию на потребителя. Полезно проводить проверку, как осуществляется маркетинг,

Ноэль Капон, доктор философии, профессор бизнеса в школе бизнеса Колумбийского университета. Его научные и преподавательские интересы находятся в области стратегии и планирования, а также управления процессами продаж. Профессор Капон возглавляет несколько программ подготовки руководителей служб маркетинга и продаж.

независимо от места, которое занимает эта служба внутри компании. Это покажет эффективность маркетинговых усилий на фирме.

В конце XX века среда, в которой действует большинство компаний, год от года становится все сложнее, ее характер изменяется все быстрее, а проблемы становятся поистине глобальными. И какие бы стороны жизни мы ни затронули – экономику, законодательство, технологию, социальные, политические проблемы или вопросы охраны окружающей среды, для организации становятся все более важной способностью понимать и предвидеть перемены и возможные кризисы в окружающей ее среде. Всем организациям полезно развивать процедуры стратегического планирования, ориентированные на рынок (эти процедуры хорошо описаны исчерпывающим набором концепций и инструментов стратегического планирования). Стратегические маркетинговые решения, основанные отчасти на истории организации, ее миссии, сильных и слабых ее сторонах, должны отражать понимание реалий рынка, его опасностей и возможностей. В частности, организация должна глубоко понимать то, как развиваются конкурирующие организации, ключевые стратегии конкурентов, а также то, как ее клиенты принимают решения. В этом случае особое значение приобретают внутренние маркетинговые исследования.

Эти стратегические решения вместе с планом распределения средств внутри всей компании должны быть трансформированы в набор некоторых целей организации и ее конкурентных маркетинговых стратегий. Годовой план маркетинга представляет собой механизм, с помощью которого стратегические решения преобразуются в стратегические действия в пределах некоего рабочего периода.

Отправной точкой формирования маркетинговой стратегии является определение маркетинговых возможностей, которые данная организация считает достаточно привлекательными для создания и сегментирования конкретных рынков. Организация определяет, на какие именно сегменты рынка она хотела бы направить свои усилия, каких именно покупателей привлечь и какие конку-

ренты для нее наиболее опасны, и только после этого разрабатывает ключевую стратегию или устанавливает сравнительные конкурентные преимущества, которые она могла бы предоставить покупателям, имея в виду определенные ценности и следуя известному кодексу поведения (покупать или только рекомендовать покупать), на фоне других конкурентных предложений на рынке. Маркетинговые стратегии воплощаются в конкретных программах действий, часто называемых маркетинговым "коктейлем", т.е. политикой в отношении производства, обслуживания, цен, продвижения и распределения продукции. (Мы отложим пока дискуссию о методах продвижения и распределения товаров и услуг и обсудим это в разделе 3.)

Сокращение жизненного цикла продукции можно рассматривать в качестве своеобразного ответа на быстроменяющуюся деловую среду. Никогда ранее производство высококачественной новой продукции и продажа ее по приемлемым ценам не были так важны, как сейчас. Для удовлетворения потребностей целевых клиентов организация должна сформировать и поддерживать специальную систему создания и приобретения новых продуктов и услуг, а также систему изъятия из производства устаревших видов продукции. Таким образом, организация должна управлять всем жизненным циклом продукции, а руководители отделов маркетинга должны уделять особое внимание развитию надежных стратегий конкуренции в критических точках, когда на рынке появляется новая продукция.

В этом разделе мы обратим особое внимание на проблемы ценообразования, поскольку даже небольшие изменения цен позволяют получать значительные прибыли. Руководители отделов маркетинга должны принимать решения об установлении цен на новую продукцию и услуги в контексте всей маркетинговой стратегии. Однако маркетинговые организации должны заботиться о ценностях, которые получают потребители, приобретая их продукцию или воспользовавшись их услугами, а не строить стратегию ценообразования на уровне затрат.

Каждая отрасль имеет свои специфические проблемы, связанные с маркетингом, хотя общие концепции марке-

тинга могут быть применимы во многих областях. Так, маркетинг промышленной продукции, маркетинг услуг и маркетинг общественных и неприбыльных организаций требуют специального изучения вследствие своей специфики. В результате послевоенного процветания США многие руководители служб маркетинга решили, будто весь мир живет в таких же экономических условиях, как и благополучная Америка. Операции за рубежом, особенно в глобальном масштабе, требуют исследования условий, в результате которых возникают новые проблемы маркетинга.

В данном и смежном разделах затрагиваются эти и многие другие пробле-

мы. Авторы статей – международная группа ведущих специалистов в каждой области. Некоторые из них – практики-предприниматели, большинство же – университетские преподаватели и исследователи, ведущие ежедневную работу с профессионалами в области маркетинга и помогающие им находить ответы на трудный вызов 90-х годов. В главах внутри разделов представлены лучшие исследования в области практического маркетинга. Знакомство с материалами данного раздела может быть полезно также тем руководителям, которые отвечают за постоянное привлечение все новых и новых потребителей для своей организации.

МАРКЕТИНГ – ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК (НОВЫЕ РЕШЕНИЯ)

**Джеймс М. Гальберт, Р.К. Кофф,
профессор международного маркетинга,
школа бизнеса Колумбийского университета**

КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА

Истоки маркетинговой ориентации коренятся в эволюции развитых стран. В начале промышленной революции уровень жизни был крайне низким, а рынки – крайне скудными. Объем производства ремесленников был строго ограничен, а цены для большинства населения – слишком высоки. Тем не менее многие предприниматели достаточно легко находили рынки сбыта для товаров массового спроса среди населения, в том числе и тех, кто еще недавно не мог позволить себе покупать такие продукты. Редкими, дефицитными стали сырье, капитал, техника и труд – все эти необходимые факторы успешного производства. Потребителей тогда в расчет еще не брали.

Поворотным моментом в деловом мышлении считается, по разным оценкам, великая депрессия 30-х годов или период после второй мировой войны. Так или иначе, но к концу 50-х годов многие компании уже ясно осознавали

ключевое значение потребителей. Именно тогда крупнейшие компании впервые создали отделы маркетинга. Что же привело к таким переменам в мышлении? Что сформировало усложняющиеся маркетинговые концепции или определило поворот к маркетингу? Попросту говоря, с экономическим ростом повысился уровень жизни потребителей, и теперь они могут свободнее распоряжаться большей частью своего бюджета. Основные потребности в пище, жилье, одежде и здравоохранении легче стало оплачивать, и увеличивающаяся доля покупательной способности стала направляться на удовлетворение их растущих потребностей. Теперь фирмы росли только при условии, если они находили способы заставлять потребителей тратить деньги.

Понимание новой действительности привело к созданию последовательной философии целей и задач компании. Например Роберт Кейт, президент компании “Пилсбери”, заявил, что цели его

компании – удовлетворение сегодняшних и потенциальных желаний и потребностей клиентов (потребителей). Питер Друкер – один из основоположников современного управления сформулировал это более кратко так: “Существует только одно обоснованное определение целей бизнеса – создавать потребителя”.

Руководителям отделов маркетинга, знакомым с различными концепциями, такие идеи не кажутся чем-то заслуживающим специального внимания. Другим они могут показаться не просто драматическими, но даже угрожающими. Большинство работающих в мелких компаниях – владельцы, управляющие и работники – хорошо знают: нет клиента – нет и бизнеса. Но с расширением дела происходит специализация, и со временем все большее число профессионалов на производстве уже не вступают в непосредственный контакт с покупателем. Основная забота генеральных директоров или управляющих и руководителей маркетинговых структур в крупных организациях состоит в налаживании связей и в обеспечении того, чтобы с концепциями маркетинга были знакомы все работники фирмы.

Один из парадоксов маркетинга заключается в том, что идеи, казавшиеся важными для достижения успеха в 60-е годы, практически потеряли свою значимость для высших руководителей в 70-е годы и почти совсем исчезли из их жизни в 80-е годы. Есть немало примеров, когда высшее руководство компаний передало полномочия по развитию маркетинга другим сотрудникам. Многие занятые в торговле перешли на работу в службы маркетинга, другие пришли сюда из рекламы. В этих условиях маркетинг из идеи превратился в одно из подразделений фирмы, которому под вывеской маркетинга явно добавили работы. Эта работа может носить смежный характер между рекламой и продвижением товара, иногда она может включать упаковку, дизайн, развитие нового производства (продукта и рынка), установление цен, отношения с внешним миром, а в некоторых случаях – даже простую продажу. Таким образом, концепция маркетинга выросла из расширения круга обязанностей по продаже до специальной функции и до

создания на фирме специального подразделения. Но этот процесс прошел не без потерь; ключевые вопросы маркетинга не могут быть решены путем простой передачи полномочий. Тот феномен, который породил техническую экспертизу и усложнение функций маркетинга, несет в себе зерно его гибели.

Чтобы удержать клиентов, компания должна удовлетворять их потребности лучше, чем конкуренты, и делать это постоянно. Когда фирма решает увеличить число своих клиентов, она дает ряд обещаний. И чтобы потенциальные клиенты превратились в настоящих, и чтобы их удерживать, фирма должна выполнять свои обещания. В долгосрочной перспективе компания должна не только постоянно выполнять свои обещания, но и делать это гораздо лучше конкурентов по крайней мере в глазах своих постоянных потребителей. Сохранение определенного контингента клиентов является наиглавнейшей задачей выживания компании.

Хотя ориентация на рынок не связана с решением всех задач, обеспечивающих выполнение фирмой обещаний своим клиентам, однако невыполнение даже одного обещания угрожает возможности фирмы удержать того или иного клиента. Поэтому идея маркетинга буквально должна “пронизывать” все структуры фирмы, а не только работу одного подразделения маркетинга. Почему же об этом так надолго забыли? По большей части потому, что руководители фирм были заняты другими проблемами. Семидесятые годы принесли идею плавающего (гибкого) курса, рост цен на энергоносители, высокую инфляцию, снижение реальных доходов населения и крупные сдвиги в структуре рабочей силе. Восьмидесятые годы начались с экономического спада, высоких процентных ставок, значительного дерегулирования производства и невиданной доселе структуризации компаний и целых отраслей.

В этих условиях подразделения маркетинга только создавали дополнительные трудности. С увеличением их размеров, расширением власти и влияния подчас возрастало и сопротивление со стороны не только производства, управления и финансов, но и самих служб маркетинга. Более того, руководители этих служб внесли немалый вклад в

создание мифа, будто маркетинговые проблемы компании могут быть решены только самой службой маркетинга!

В середине 80-х годов некоторые компании пришли к пониманию того простого факта, что маркетинг существует не для избранных, он должен быть для всех. Сегодня быстрое осознание этого факта происходит не столько благодаря профессионалам маркетинга, сколько жесткой экономической необходимости (ориентация на потребителя). Интенсивная конкуренция, присущая 80-м годам, продолжается и в 90-е годы. Смягчение политики регулирования, технологическое и экономическое развитие, интернационализация рынков создали для потребителей небывалые возможности выбора.

Одним из последствий возросшей конкуренции является то, что даже медленно перестраивающиеся фирмы стали осознавать наконец, что потребитель — это и есть самый дефицитный ресурс. И хотя идея «потребители превыше всего» — далеко не новая, многие компании впервые стали работать именно с такой ориентацией. Идея о том, что ориентация на потребителя — это специальная задача, в решение которой должны быть вовлечены все и каждый, — для многих компаний была абсолютно новой. Широкое признание концепции качества облегчило принятие и этой идеи.

Ужесточение конкуренции также помогло сориентировать общественное мнение на признание качества. Восприняв эти идеи качества, руководители многих компаний смогли целиком включить свои структуры в решение задач, связанных с удовлетворением запросов потребителей. Маркетинг, понижающий все структуры организации, имел успех потому, что стало ясно: функциональный подход тормозит принятие маркетинга в качестве целостной концепции.

Парадокс заключается в том, что увлечение руководителей маркетинговых подразделений заботой о потребителе, возможно, стало препятствием для более широкого принятия самих маркетинговых концепций. До тех пор пока конкуренция не стала ожесточенной, фирмы могли все больше оценивать деятельность всей деловой сферы с позиций удовлетворения запросов потребителя. Даже сегодня наблюдается этот

процесс, и ряд фирм активно продолжает перестройку своей работы. Компании, которые до сих пор недостаточно переориентировались на маркетинговую стратегию, вряд ли смогут находить решения в рискованных ситуациях. Уже один тот факт, что между 1980 и 1990 годами 46% компаний из традиционного списка 500 лучших компаний года журнала «Форчун» утратили самостоятельность, должен вызывать у всех руководителей компаний серьезные размышления.

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Ориентация на рынок представляет собой самостоятельную концепцию. Для того чтобы эта концепция имела воздействие на управленческие решения, она должна пронизывать не только стиль управления компанией, но в первую очередь и поведение всех ее работников.

Установление цен

Политика ценообразования на фирмах, ориентированных на маркетинговые решения, существенно отличается от конкурентов, имеющих иную ориентацию. На фирмах, ориентированных на маркетинговые решения, производственные затраты играют не более чем вспомогательную роль в ценовой политике. В компаниях, имеющих другую ориентацию, затраты играют ведущую, если не исключительную роль.

На фирмах, ориентированных на маркетинговые решения, верхний предел цены для потребителя определяет осознанная им ценность, которую он получит в результате покупки. При таком подходе расходы для него не играют никакой роли. С позиций потребителя цена здесь нужна при подсчете доли в полученной им ценности. Хотя оценка, данная потребителем, определяет верхнюю границу цены, на самом деле цены редко устанавливаются на таком уровне. Стратегически важным для компании в такой ситуации будет решение о том, как поделить эту ценность с потребителем. При этом должны учитываться цели фирмы, цели конкурентов, требования потребителей и различия в структуре затрат.

Такой подход к ценообразованию должен учитываться при распределении ресурсов, включая затраты на содержание персонала. Мы считаем, что значительная часть финансовых и трудовых ресурсов в компаниях, ориентированных на маркетинговые решения, будет направлена на достижение ценности продукции – ожидаемой и экономической, предложенной фирмой и ее конкурентами потребителю.

Обслуживание потребителей

Обслуживание потребителя обычно является ключевой политикой в конкурентной борьбе за сохранение определенного контингента клиентов, проводимой теми компаниями, которые ориентированы на маркетинговые решения. Фирмы, торгующие по каталогам, ставят обслуживание потребителя в центр своей деятельности. Другие компании определяют это направление деятельности лишь как ключевой элемент стратегии. Эти фирмы сосредоточивают основные усилия на развитии специальных систем управления трудовыми ресурсами (отбор и подготовка кадров, мотивация, признание заслуг и вознаграждение персонала, занятого непосредственно обслуживанием потребителя). Подобным же образом значительные капиталовложения в инфраструктуру стимулируют персонал оказывать личные услуги клиентам, особенно в информационных системах. В других компаниях персонал, работающий непосредственно с клиентами, имеет невысокий статус, ограниченную сферу деятельности и отчитывается перед руководителями достаточно низкого уровня, потенциальная важность роли таких работников для фирмы вообще не признается.

Отмеченные различия в подходах также отражаются и на разработке новой продукции. Компании, ориентированные на маркетинговые решения, ясно демонстрируют, что инновации жизненно важны для долгосрочного обеспечения прибыльности; они демонстрируют настойчивость, наличие соответствующих организационных структур и применяют специальные управленческие решения. Создание новой продукции – лишь один из аспектов более широкой политики инноваций, но дан-

ный аспект для них наиболее важный. Доказано, что те компании, которые проводят успешную и упреждающую политику инноваций, завоевывают и прочно удерживают лидирующие позиции на рынке. Во многих отраслях ряд компаний имеет (приобрел) в этой области преимущественное право и пользуется им себе во благо.

Качество продукции и ответственность

На первый взгляд трудно поставить в один ряд качество продукции и ответственность. На самом деле настоящие ценности фирмы наиболее наглядно видны именно по ее отношению к проблемам качества. Еще не так давно компании производили и поставляли потребителям заведомо бракованную продукцию, легко относясь к своим обязательствам, игнорируя судебные процессы покупателей. Сегодня управленческая практика и закон требуют от фирм более продуманных подходов.

Расходы на маркетинг

Объем расходов на маркетинг показывает, насколько компания ориентирована на маркетинговые решения. Сопоставьте расходы своей компании на научные исследования и разработки с затратами на исследование рынка. Нас не интересует равенство цифр, нас интересует различие в порядке этих цифр, особенно когда фирму постигает неудача с продвижением новой продукции, что случается довольно часто; причем эта неудача вызвана не техническими несовершенствами продукции, а тем, что потребители не приняли ее, хотя у конкурентов была аналогичная продукция.

В периоды экономического застоя отношение к потребителям обычно меняется: резко сокращаются расходы на рекламу, объем продаж и даже обслуживание потребителей. Результатом такого сужения воспринимаемой потребителем ценности, которую он получает от фирмы, становится обычно и его давление на цены в сторону их снижения в периоды экономических спадов, а это одновременно сужает возможности фирмы привлекать новых потребителей как раз тогда, когда они более

всего нужны. Не удивительно, что в периоды спадов компании, ориентированные на маркетинговые решения, часто захватывают новые сегменты рынка.

Публикации и информационные услуги

Это – еще одна важная область деятельности компаний. Попробуйте сами позвонить в любую компанию и поинтересоваться информацией о продукции или услугах. Обратите внимание, как с вами говорили по телефону и сколько времени потребовалось для получения информации. Проанализируйте полученные данные. Для кого составлен проспект – для рядового потребителя или для инженера и юриста? Какого качества проспект? Какую скрытую информацию об отношении фирмы к клиенту, т.е. к вам – рядовому потребителю, он содержит? Одни компании ясно понимают значение передаваемой ими информации. Это их основная предпродажная забота о покупателе. Другие фирмы, кажется, не отдают себе отчета в том, насколько эта деятельность отражается на объеме дохода от продаж. У потребителей, как правило, уже имеется какая-то информация, полученная часто из проспектов, поэтому теперь, когда поступил запрос, важно предоставить ему высококачественную информацию.

Обратите внимание на рекламу. Хорошая реклама всегда углубляет тему, формирует более четкие отношения с потребителем, ясно информирует о важнейших преимуществах и дает возможность легко узнавать торговую марку или компанию. Некоторые образцы рекламы настолько убоги, что кажется, будто над ее содержанием вообще никто никогда не думал.

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ

У многих крупных компаний полностью отсутствует какая-либо система планирования. Зато у них есть подробные, тщательно разработанные системы ведения бухгалтерского учета, часто построенные, правда, на базе проектов. Но бюджет – это еще далеко не стратегия. Постоянная нацеленность только на бюджет может обернуться

для компании прямыми убытками, часто это может привести даже к преждевременному банкротству компании! Основная предпосылка планирования состоит в следующем: если руководители будут тратить время на исследования будущего состояния рынка, то они смогут принимать более качественные решения относительно возможных действий в этих условиях. Такой подход к анализу внешних условий должен быть на первом месте, особенно при стратегическом планировании. Компании должны стремиться формулировать более правильные стратегические направления на основе ситуационного анализа и с учетом этого уметь предвидеть будущее и планировать бюджет. Те руководители, которые поглощены планированием бюджета и пренебрегают ситуационным анализом и изучением элементов процесса планирования, действуют как бы в стратегическом вакууме, их скорее всего ждут серьезные отклонения от плана.

Информационные системы

В некоторых компаниях информационная система является в первую очередь механизмом контроля. Информация о рынках, потребителях и конкурентах в компаниях, ориентированных на маркетинговые решения, более надежна и широко доступна. Исследования рынка проводятся значительно чаще, причем качественно новой информации значительно больше, чем простого обзора ранее исследованных рынков.

Однако различия в уровне информационной обеспеченности не сводятся только к информации о рынках. Бухгалтерский учет также дает возможность судить об истинных направлениях затрат и достаточно достоверно отражает уровень прибыльности групп клиентов и сегментов рынка. Из-за постоянных ограничений многие компании, однако, не могут позволить себе даже анализ доходов по группам потребителей и продуктам, не говоря уже об общем уровне валовой прибыли. Было бы неплохо, если компании могли бы также учитывать и чистую прибыль по всем прямым потребителям, по сегментам рынка и покупателям. Определенные нормы эффективности капитала

позволит сравнить и проследить отношения между и внутри крупных групп потребителей. Более подготовленные в отношении маркетинга компании используют компьютерные данные для выявления и отслеживания вторичных (непрямых) потребителей (включая конечных пользователей) и в ряде случаев устанавливают с ними связь, предлагая им свою продукцию теперь уже средствами прямого маркетинга.

Помимо маркетинговой и финансовой информационной поддержки при принятии решений, сложные информационные системы являются для некоторых фирм ключевым средством сохранения их конкурентного преимущества. Например, “Американ Эйрлайнз” рассматривают информационные системы в качестве средства приращения стоимости. За системой заказа билетов последовала программа анализа протяженности полетов, сложные модели управления доходами и другие разработки, способствовавшие укреплению ведущего положения этой компании. Программа электронного обмена данными была развита до такого уровня, что некоторые поставщики и потребители смогли входить в сложные отношения с помощью компьютерной связи с огромными преимуществами для обеих сторон.

Ориентация на потребителя

Для того чтобы производственная система или компания была обращена к потребителю, в самой фирме должна быть развита культура общения и заботы. Трудно себе представить, чтобы работники фирмы стали хорошо относиться к клиентам под давлением углов, если с ними самими обращаются плохо. Ориентация на нужды и желания сторонних клиентов не состоится, если игнорируются потребности и нужды собственных работников фирмы. Такой уровень маркетинговой ориентации требует: серьезных перемен в управленческих приоритетах с акцентом на групповую работу и развитии партнерских отношений; организации производства, нацеленного на конкретные задачи; формирования позитивного отношения к обучению и переменам; создания справедливой и понятной системы вознаграждения за успешную ра-

боту; открытых взаимоотношений с потребителями, короче, создания системы, работающей на основе нетрадиционных методов. Успешная деятельность британской “Бритиш Эйруэйз” в 80-е годы во многом обязана именно такой реорганизации культурного климата компании, она сопровождалась серьезными переменами в маркетинговой политике. Это трудная задача и в немалой степени потому, что перемены требуются от руководителей среднего звена. Об этом Джек Уэлш, генеральный директор компании “Дженерал Электрик”, сказал так: “Руководители среднего звена могут стать оплотом организации. Но для этого необходимо изменить содержание их труда. Они должны видеть себя одновременно в роли учителя, духовника и лидера-вдохновителя, а не в качестве контролера чужей работы”.

ЦЕЛОСТНАЯ СИСТЕМА МАРКЕТИНГА

Для того чтобы все усилия компании направить на привлечение все новых и новых потребителей, т.е. воплотить целостную концепцию маркетинга, во многих областях работы фирма должна осуществить серьезные перемены.

Человеческие ресурсы

Создание целостной системы, работающей по единой маркетинговой концепции, отражается буквально на каждой традиционной области управления трудовыми ресурсами. Теперь требуется сместить акцент в сторону ценностей и преимуществ, которые здесь обсуждаются, и изменить системы отбора и найма на работу, обучения и развития навыков, оценки труда и вознаграждения. В довершение всего необходимы новые методы работы с персоналом, поскольку переориентация деятельности компании на интересы потребителя в крупных фирмах – трудная и комплексная задача.

Продажи

Ориентация едва ли вызывает дополнительные вопросы, но практика деятельности

фирм может поставить много вопросов в области реализации маркетинговой системы. Руководители отделов продаж компаний, ориентированных на потребителя, все в большей мере рассматривают клиентов в качестве фондов, которые надо наращивать, а не эксплуатировать. Они оценивают разницу между продажами и отношениями и отчетливо понимают, что заботливо развиваемые торговые отношения увеличивают объем продаж и улучшают финансовые результаты и у поставщиков, и у потребителей. Краткосрочные отношения купли-продажи противоречат маркетинговой концепции. Руководители должны быть бдительны и следить за тем, чтобы система торговых компенсаций, целевых продаж и бюджеты не противоречили долгосрочным интересам компании в целом. Долгосрочные интересы все больше основываются на взаимозависимости поставщиков и потребителей, что становится особенно очевидно при возросшей концентрации продавцов и покупателей.

Производство и управление хозяйственной деятельностью

В 80-е годы управление производством претерпело громадные перемены, значительно облегчившие внедрение маркетинговой концепции. Серьезное влияние имело комплексное управление качеством, которое стало полезным противовесом традиционной идее максимальной экономии затрат, что подчас создавало проблемы в отношении качества продукции, не поставки или опоздания поставки продукции и др. Сознательная приверженность идее комплексного управления качеством стала примером наиболее успешной программы изменения деятельности в крупных компаниях. В некоторых крупных фирмах руководитель и группа, ответственная за развитие программы комплексного управления качеством, отвечали также и за ориентацию компании на потребителя.

Однако революция на производстве и в управлении продолжается. Конкуренция теперь ориентируется на тех, кто раньше сумеет внести принципиальные изменения в дизайн продукции и производственные процессы, а также в конструкцию средств производства. Ускоренная инновация и понимание

конкурентных преимуществ от ранней поставки усовершенствованной продукции новыми методами ведут к более широкой ориентации на потребителя для гибкого внедрения изменений на производстве и соответственно в производственной стратегии. Ранее существовавший глубокий разрыв между производством и маркетингом сейчас во многих фирмах преодолевается благодаря претворению в жизнь руководителями подразделений маркетинга новых концепций и методов работы.

Научные исследования и разработки новой продукции

Специалисты, занятые научными исследованиями и разработками, часто жалуются на то, что идеи маркетинга носят краткосрочный характер, и это не дает возможности обеспечивать надежные решения, основанные на том же маркетинге. Специалисты по маркетингу этот тезис обычно парируют: научные исследования продвигаются слишком медленно, или затраты на научные исследования фирмы неэффективны. Но даже в компаниях, ориентированных на маркетинговые решения, мы можем ожидать различий в подходах к пониманию роли научных исследований и маркетинга. Однако философия и политика компании должны формулировать ведущую задачу, решение которой обеспечит совместную деятельность и кооперацию для эффективного проведения инноваций. Поддержка со стороны главных руководителей компании и ведущих управляющих – ключ к усовершенствованию кооперации маркетинговых и научно-исследовательских подразделений компании. Однако одного этого недостаточно. Компании, успешно проводящие инновацию, отличаются от своих конкурентов по многим направлениям. В частности, наиболее успешные инновационные компании культивируют активную политику в процессе создания нового продукта. Принять такой подход не просто, но он принесит неизменно большие дивиденды компаниям, сумевшим по-новому организовать отношения. Специальные методы, например, функциональное развитие качества, программы посещения фирмы потребителями помогают лучше учитывать требова-

ния потребителей к продукции в технологическом процессе ее производства. Немаловажно также внимательное отношение к процедурам управления и отношениям между членами коллектива, руководителями разного уровня и высшим руководством фирмы.

Финансы и учет

При соответствующей постановке учета финансовая и маркетинговая системы могут способствовать более продуктивному диалогу с потребителями, формировать отношение к ним как к факторам, от которых может зависеть реализация реальных экономических решений. Потребность в гибкой системе финансового анализа возрастает, поскольку компании сегодня более четко структурируют сегменты рынка, разрабатывают более разнообразную и индивидуализированную продукцию и услуги, а также активно поощряют развитие личных отношений с потребителями. Сегодня квалифицированные специалисты по маркетингу и финансовому анализу являются членами производственного коллектива, часто они входят в него от подразделений маркетинга. В результате принимаются гораздо более обоснованные решения.

Однако немногие компании успели полностью осознать все преимущества анализа и моделирования для совершенствования маркетинговых решений. Парадокс состоит в том, что до сих пор в ряде компаний расходы порядка нескольких тысяч долларов должны строго документироваться и обосновываться, поскольку это – “капитальные затраты”, в то время как многомиллионные расходы на рекламу списываются в обычном порядке, и никто при этом не задается вопросом, а эффективны ли они, пусть даже эта эффективность будет определена “пост фактум”, и уж тем более никто не пытается сделать такие оценки заранее. Такая практика не может продолжаться дальше, поскольку реальная экономика фирмы строится на анализе потоков денежных средств, а не на производственной классификации. Компания “Колгейт-Палмолив” и ряд других создали у себя аудиторские группы для анализа маркетинговой эффективности и решения связанных с этим проблем.

Сейчас в среде финансистов происходит настоящее смятение; оно вызвано запоздалым пониманием несовершенства и слабостей традиционной стандартной системы учета затрат и острой необходимостью более полно учитывать прямые затраты и избегать необоснованных накладных расходов. В большинстве компаний система бухгалтерского учета пренебрегает многими уже разработанными и принятыми методами эффективного учета. Компаниям, ориентированным на маркетинговые решения, нужна “правильная”, надежная информация. Указателями правильного подхода здесь будут: процедуры отчетов о работе, многообразие форм бюджетной отчетности и доступность основных финансовых показателей. В свете нашей дискуссии о “внутренних” потребителях можно сказать, что если бухгалтеры учитывают расходы на “управление” как расходы на “обслуживание клиентов”, иными словами, относятся к управляющим компаниями как к клиентам, результаты, как правило, выгодны для всех.

Будущее маркетинга

Почему так много крупных компаний тем не менее еще далеки от реального внедрения маркетинговых концепций? Из-за исключительной сложности изменения деятельности в крупных фирмах, большие перемены требуют много времени, исключительной преданности делу, одновременно они угрожают существующим представлениям и центрам власти в компании, а также требуют нового стиля руководства и лидерства. Лишь некоторые из ведущих руководителей компаний потратили время и силы для освоения новых методов и навыков, и тем не менее ни у кого из них нет ответов на все вопросы о том, как реально проводить перемены, каковыми должны быть их масштаб и природа.

Многие ли из существующих компаний сумеют успешно справиться с этим переходом и этими переменами? В 80-е годы стало все труднее и труднее выживать без освоения маркетинговых методов. Как в 80-е годы исчезло много крупных фирм, так и в 90-е исчезнет еще больше. Перед теми же компаниями, которые сумеют сохранить бизнес,

развитие маркетинга в долгосрочной перспективе потребует решения ряда проблем.

Полная реализация маркетинговой концепции означает, что маркетинговая ориентация должна распространиться на всю организационную структуру фирмы, и чтобы при этом к маркетингу не относились как к обычной функциональной, профессиональной обязанности. Но тогда возникает другая проблема: если вся система организации уже работает на формирование, создание и удержание потребителей, то зачем ей нужно специализированное подразделение маркетинга? Поскольку служба маркетинга – типичный функциональный отдел, не будет ли правильнее и одновременно эффектив-

нее, если концепциями и навыками, необходимыми для успешного маркетинга, займутся рядовые линейные менеджеры?

Существует ряд предположительных указаний на то, что функциональный подход к маркетингу постепенно начинает отходить на второй план. Одни фирмы требуют, чтобы руководители производственных подразделений имели опыт в области маркетинга; другие требуют прямого и более частого и открытого обращения руководителей всех уровней и всех функциональных отделов к потребителям. Мы вряд ли будем свидетелями полного отказа от функционального маркетинга, скорее всего мы будем наблюдать последовательную эволюцию маркетинговых функций.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

**Ноэль Капон, профессор бизнеса, школа бизнеса
Колумбийского университета**

Если бы мы управляли отделом маркетинга, мы бы обнаружили, что специалисты этого подразделения выполняют огромное число различных видов деятельности, включая сбор информации о потребителях и конкурентах, разработку новой продукции, подготовку рекламы и составление рекламных брошюр и материалов для прямой рассылки, проработки рекомендаций для торговых работников.

Но занятость «чем-то» не заменяет усилий в отношении тех вещей, кото-

рые по-настоящему изменяют ситуацию в долгосрочном плане. Необходимо определить наиболее важные задачи для поддержания здоровья организации, те задачи, которые должны постоянно решаться. К ним относятся:

- *Ключевая задача 1.* Рекомендовать высшим руководителям компании, на какие рынки следует выходить, где (географически) они находятся и какие продукты предлагать.

- *Ключевая задача 3.* Изучать и отбирать цели потребителей на выбранном сегменте рынка.
- *Ключевая задача 4.* Разрабатывать маркетинговое предложение, иными словами, разъяснять потребителю преимущества в обслуживании, упаковке и содержании продукта, формировать ценовую шкалу и методы рекламы, а также информировать целевых потребителей о том, что фирма решила их задачи на целевых сегментах рынка.
- *Ключевая задача 5.* Обращаться за поддержкой к другим функциональным подразделениям компании.
- *Ключевая задача 6.* Регулировать и наблюдать за правильным выполнением задач и эффективной деятельностью.

Решение этих ключевых задач должно координироваться. Обычно ответственность за это возлагается на отдел маркетинга, но иногда некоторые задачи или ее элементы могут выполняться и в других подразделениях компании.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА 1 . РЕКОМЕНДОВАТЬ ВЫСШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИИ, НА КАКИЕ РЫНКИ СЛЕДУЕТ ВЫХОДИТЬ, ГДЕ (ГЕОГРАФИЧЕСКИ) ОНИ НАХОДЯТСЯ И КАКИЕ ПРОДУКТЫ ПРЕДЛАГАТЬ

Ключевая задача высших руководителей компании – определить и сформулировать стратегическую задачу компании, определить географию ее деятельности и создать свой портфель деловых задач: какие продукты выпускать и на каких рынках вести конкурентную борьбу. Эти ключевые проблемы и составят фирменный портфель решений:

1. Какое направление производственной деятельности должно продолжаться получать инвестиции?
2. Какие виды производства фирма должна закрыть?

3. Какие новые виды деятельности должны получить развитие в фирме?

Есть ряд важных дополнительных вопросов. В отношении сложившегося производства: Что именно следует инвестировать? Какого рода инвестиции должны быть сделаны? Когда должны быть сделаны капиталовложения? В отношении закрываемого производства: Когда должно быть прекращено производство? Какой будет процедура закрытия? В отношении нового бизнеса: Когда его начать? Будет ли это совершенно новый бизнес, начнется ли он в результате слияния или стратегического альянса? С кем должно произойти слияние или кто должен стать новым партнером?

Среда, в которой действуют организации, с каждым днем становится все более динамичной. Похоже, однако, на то, что исторически прибыльные производства таковыми в перспективе уже не будут. По тем же причинам динамичная деловая среда создаст много новых возможностей для бизнеса, какие-то из них будут эффективно использованы компаниями, а какие-то нет! Снижение рентабельности существующих производств и новые возможности будут способствовать росту производственных портфелей компаний на многие годы вперед.

Конечно, проблемы, связанные с изменением структуры портфелей заказов компаний, по своим масштабам далеко превосходят содержание любых концепций маркетинга: они затрагивают самые важные вопросы стратегического направления деятельности, управления финансами, трудовыми ресурсами, культурой организации и другие подобные проблемы. Тем не менее проблемы маркетинга остаются, и маркетинговые отделы должны принять на себя также ответственность и участвовать в процессе выработки стратегических решений.

Особого внимания требует реализация относительно новых направлений бизнеса. Здесь решаются проблемы выхода на новые рынки и создания новой для компаний продукции. В этом случае маркетинг должен сыграть две ключевые роли:

1. *Выявлять новые возможности.* Маркетинг является как раз той функ-

циональной областью, которая совершенно очевидно несет ответственность за выявление новых возможностей, сбор и анализ соответствующей информации и привлечение внимания высшего руководства компании к этим новым возможностям. Возможности обычно соответствуют масштабу задач деятельности компании, но поскольку периодически происходит возникновение новых задач, то не следует автоматически отвергать те возможности, которые выходят за пределы текущих задач компании.

2. *Давать рекомендации по предлагаемым стратегическим действиям.* Отдел маркетинга выступает также в роли советника по решению стратегических задач, выдвигаемым другими группами внутри компании. Решения о приобретениях или поглощениях, о стратегических альянсах, о разделении и выходе с рынка имеют прямое отношение к маркетингу. Приобретения компаний редко оправдывают надежды, которые возлагались на них вначале. Важным фактором неудовлетворенности и провала таких действий, как правило, бывает отсутствие серьезной маркетинговой проработки подобных решений.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА 2. ВЫЯВЛЯТЬ И НАМЕЧАТЬ ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ НА ВЫБРАННЫХ РЫНКАХ

Сегментация рынка включает три взаимосвязанных понятия:

1. *Сам процесс сегментации рынка* – это процесс группирования на рынке действующих и потенциальных потребителей и выбора среди них целевого сегмента для разработки и предложения им маркетинговых программ.
2. *Природа рыночных сегментов* состоит в том, что определенная группа сегодняшних и потенциальных потребителей претендует на сходные преимущества и имеет похожий уровень приоритетов.
3. *Целевые сегменты рынка* – это такие сегменты рынка, в отношении которых компания решила предпринять специальные действия.

Многие компании понимают, что сегментация рынка имеет особое значение для маркетинговой деятельности. При этом сегментация может быть либо продолжением предшествовавшей практики, построенной на некоторой имевшейся однажды информации, либо следствием сложившейся структуры организации, либо исходит из того, как конкуренты компании сегментируют свой рынок.

Сегментация рынка происходит из признания того факта, что потребности сегодняшних и потенциальных клиентов достаточно однородны в любой категории продукции.

Они ищут различные преимущества и у них могут быть различные приоритеты. Задача сегментации – сформировать подгруппы потребителей с относительно однородными потребностями и предпочтениями. Для решения такой задачи необходима серьезная концептуальная проработка, в основе которой лежат творческий подход и анализ данных исследования рынка.

Каждый сегмент рынка должен быть определен и описан, и тогда эти данные могут быть использованы для развития маркетинговой стратегии. Типичными отличительными характеристиками являются демографические данные (например, для индивидуального потребителя – возраст, пол, язык, доход, уровень благосостояния; для организаций – отрасль, размер фирмы, темп роста, тип собственности); схемы поведения (например, деловая практика, методы принятия решений, подразделение, принимающее решения); социально-психологические установки (например, тип личности, образ жизни).

На сколько сегментов разделить рынок – вопрос открытый. Больше число сегментов предполагает и большую однородность потребностей и запросов потребителей внутри данного сегмента, более точную формулировку рыночного предложения и, следовательно, лучшее удовлетворение запросов. Однако большее число сегментов означает и большие расходы по их обслуживанию. Выбор целевых сегментов определяется размерами и их ожидаемым ростом, объемом имеющихся у фирмы ресурсов, ее настоящей позицией на различных сегментах рынка и предлагаемыми действиями конкурентов. Вот ключе-

вые вопросы о своих потенциальных сегментах, на которые фирма должна ответить: Можем ли мы разработать такие предложения, которые дадут потребителям более существенные преимущества по сравнению с конкурентными? Достаточно ли у нас возможностей и ресурсов, чтобы реально обеспечить такие предложения? Сегменты, получившие два положительных ответа, заслуживают особого внимания. В ином случае надо продолжать поиск.

Руководители отделов маркетинга должны понимать, что со временем набор потребностей и запросов потребителей меняется. Функциональные свойства новых продуктов обычно удовлетворяют нереализованные ранее потребности. Победы в конкурентной борьбе здесь добиваются только те компании, которые при тех же функциональных преимуществах в состоянии удовлетворить набор требований. Эти преимущества могут вообще не иметь никакого отношения к функциональным свойствам продукта, благодаря которым он когда-то попал на рынок в данную категорию продукции.

Пример. Спросите коллег, почему они выбирают эту, а не иную авиалинию? Типичные ответы будут звучать так: потому что здесь более удобное время вылета и прилета; всегда соблюдается расписание; наилучшая схема маршрутов; лучше кормят и т. д. Редко кто упомянет безопасность, поскольку это само собой разумеется. Однако на самом деле безопасность – наиболее важное преимущество, которое могут обеспечить конкурирующие компании.

Почему же никто не отметит безопасность? Парадокс заключается в том, что это воображение вообще не рассматривается, поскольку целевые потребители уверены, что все конкурирующие компании обеспечивают одинаковую безопасность полетов, независимо от того, как обстоят дела на самом деле.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА 3. ИЗУЧАТЬ И ОТБИРАТЬ ЦЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ВЫБРАННОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА

Какой бы сегмент рынка ни выбрала компания, она должна принять три вза-

имосвязанных решения в отношении целевого потребителя: о промежуточных звеньях (посредниках), о распределении ролей внутри фирмы, о текущих отношениях фирмы с потенциальными потребителями.

Промежуточные звенья (посредники)

Многие ситуации, связывающие рынок и продукцию, можно рассматривать как системы с вертикальными связями. Во главе такой системы связей обычно стоит компания, а продукция проходит сквозь эту систему, как по каналу, через руки различных участников рынка и достигает конечного потребителя. Эти участники рынка большей частью выполняют распределительные функции (например, дистрибьюторы, розничные торговцы), иногда они решают также и производственные задачи, а подчас и оказывают влияние на компанию. Фирма должна решить, какой тип посредника выбрать исходя из целей потребителя. Например, если компания выходит на рынок с новым товаром длительного пользования, то она должна решить, как его надо продавать: в дорогих универсальных магазинах, универсальных магазинах, где цены не очень высокие, или в дешевых магазинах, в магазинах, где торгуют со скидкой или в специализированных магазинах?

Выбор посредника в значительной мере зависит от того, кто является целевым потребителем на избранном рынке. Эти два момента должны быть продуманно соединены (состыкованы). Так, например, компания “Хонда” создала эффективную сеть автомобильных дилеров для реализации своих дешевых машин. Но когда компания выпустила на рынок автомобиль “Акура”, ей пришлось создать принципиально другую сеть дистрибьюторов для совершенно иных сегментов рынка и иных потребителей. В каждом случае оптовая система точно выходила на определенный сегмент рынка и на того конечного потребителя, который был заранее определен фирмой.

Распределение ролей

Решение об обращении к целевому потребителю на промежуточных уровнях

компания означает, что существует несколько типов организаций, к которым могут быть адресованы эти решения. Однако внутри каждого такого типа ключевое решение включает также и вопрос о роли организации. Например, к кому должна адресоваться фирма, чьим клиентом будет производственная организация, — должна ли она обращаться к ведущему инженеру этой организации, руководителю производства или к генеральному директору? Если же компания обращается к домовладельцам, то к кому именно должно быть направлено это обращение: отцу семейства, матери, ребенку или бабушкам-дедушкам? Ясно одно: все усилия по правильному выбору промежуточных звеньев и конечных потребителей могут не окупиться, если неправильно определены роли целевых потребителей.

Текущие отношения фирмы с потенциальными потребителями

Существует три источника роста объема продаж: (1) компания может продавать больше уже имеющимся клиентам; (2) реализовывать продукцию клиентам конкурентов; (3) продавать ее потенциальным потребителям на целевых сегментах рынка. В каждом случае задача маркетинга будет неодинаковой. Фирма должна убедить потенциальных клиентов в том, что продукция компании имеет для них ценность. Для того чтобы переманить клиентов от конкурентов, компания должна следовать четкой стратегии, которая бы всячески подчеркивала ее преимущества. Чтобы продать больше уже имеющимся потребителям, надо сформировать у них дополнительный запас хорошего отношения к продукции компании.

Обычно на первых этапах жизненного цикла продукции больше внимания надо уделять потенциальным клиентам. Когда жизненный цикл наберет инерцию, внимание должно распределяться между существующими клиентами и клиентами конкурентов, причем эта пропорция в значительной мере зависит от того, насколько сильна позиция компании на данном рынке.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА 4. РАЗРАБАТЫВАТЬ МАРКЕТИНГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Ключевые задачи 2 и 3 связаны с выбором цели и направления деятельности компании, ключевая задача 4 сконцентрирована на разработке таких маркетинговых предложений, чтобы решения целевых потребителей соответствовали задачам компании. Конечная задача такой стратегии состоит в том, чтобы потребители принимали решения приобрести продукцию и услуги именно данной компании. Кроме того, фирма может стремиться к тому, чтобы в целевых группах потребителей найти себе и других клиентов. Например, по желанию фирмы брокеры могут активно продавать продукцию, а те, кто формирует мнение, — давать рекомендации в пользу приобретения продуктов данной компании.

Подразделения маркетинга стремятся поддержать необходимое поведение клиентов с помощью маркетинговых предложений:

1. *Фирма* предоставляет льготы и разрабатывает систему преимуществ для удовлетворения потребностей своих клиентов. Способы предоставления льгот и преимуществ “встроены” в сам продукт, его упаковку, методы доставки и другие сопровождающие его приобретение услуги. Целевой потребитель тем более будет вести себя необходимым образом, чем больший набор льгот и преимуществ предоставляет компания.
2. *Цена* содержит стоимость, переданную потребителю в обмен на требуемое от него поведение.
3. *Информация* — это средства, с помощью которых компания убеждает потребителей в том, что приобретаемые преимущества превышают цену, и покупка должна состояться.

Обратите также внимание на связь между элементами маркетинговых предложений. Все они получают определенную значимость, когда уровень предоставляемых компанией преимуществ, а вместе с ним и уровень цен, достаточно

высоки. Другая система взаимодействия возникает в связи с иерархией целей потребителей. Например, основное преимущество предоставляется важному потребителю, могущему оказать потенциальное влияние на выбор других, убедив их в том, что продукция компании действительно дает определенные преимущества, которые могут удовлетворить целевые требования потребителей. Такие влиятельные потребители могут быть ключевым элементом информации: через них фирма может склонять целевых клиентов к приобретению ее продукции.

Важно также помнить, что основное внимание на данном этапе маркетинговой задачи сосредоточено на ее разработке, а не на реальном осуществлении. Хорошо проработанное маркетинговое предложение требует от многих других функциональных подразделений компании точно сыграть свою роль для эффективного внедрения данного предложения.

Когда компания реально обратится на данный рынок, ей, возможно, придется проработать предложения для удовлетворения нескольких целей потребителей на многих сегментах рынка. Но ресурсы фирмы, как правило, ограничены. Должны быть приняты решения по трем следующим вопросам:

1. Сколько ресурсов может быть направлено на каждый сегмент рынка?
2. Сколько ресурсов может быть направлено на удовлетворение цели потенциального клиента внутри каждого рыночного сегмента?
3. Каким должно быть правильное соотношение ресурсов между затратами на производство продукта, на упаковку, доставку, сервисные преимущества, информацию и как это все вписывается в задачу снижения затрат?

Должен быть достигнут компромисс между расходами на предоставление льгот, обеспечение информации и сохранение низких затрат. На первом этапе компании должны сделать выбор между затратами на развитие и на предоставление льгот, на информативные средства и разработку низкозатратного производства, обеспечивающего гибкие низкие цены.

На втором этапе компании должны решать, как распределять средства между тремя указанными областями. Например, как должны быть распределены средства между льготами, связанными с конструкцией продукта, упаковкой, обслуживанием, доставкой и обеспечением обслуживания и т.д.? Как распределять расходы на оплату продавцам, массовую рекламу, информацию, прямой маркетинг и связи с общественностью?

Руководитель подразделения маркетинга, чтобы успешно решить задачу по разработке маркетингового предложения, должен взвесить как стратегические соображения, так и множество функций обратной связи (в виде прибыли) для различных направлений затрат. При этом он должен учитывать, что решения трех задач (о сегменте рынка, целях потребителей, разработке предложения) тесно взаимосвязаны.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА 5. ОБРАЩАТЬСЯ ЗА ПОДДЕРЖКОЙ К ДРУГИМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ КОМПАНИИ

Ключевая задача 4 сосредоточена на разработке маркетинговых предложений целевым потребителям на выбранных сегментах рынка. Однако маркетинговая группа редко имеет достаточно влияния и власти над другими функциональными подразделениями компании, чтобы взять на себя ответственность за реализацию всех элементов маркетингового предложения. Ключевая задача 5 предназначена обеспечить поддержку разработки маркетингового предложения со стороны других функциональных подразделений компании. Планы этих подразделений разрабатываются таким образом, чтобы маркетинговые предложения могли быть реализованы.

"Цепь надежна настолько, насколько надежно ее самое слабое звено!" Смысл этого утверждения сводится к тому, что если ключевая функция (или подразделение) не в состоянии сыграть свою роль в реализации маркетинговых предложений, то усилия всех других подразделений компании могут быть совершенно напрасными.

Пример. Нью-Йоркский центральный банк разработал для потребителей несколько новых кредитных предложений, по поводу чего он провел энергичную рекламную кампанию. Ответы клиентов были такими, какие ожидались, но банковская система проверки кредитов была устаревшей. Для обработки запросов требовалось так много времени, что к тому моменту, когда они были проверены и могли выполняться, многим клиентам это было уже не нужно.

В зависимости от конкретных обстоятельств в реализации маркетингового предложения ключевую роль могут играть несколько различных функциональных подразделений. Одни из них могут быть связаны с торговым обслуживанием (продавцами, рекламой, обслуживанием потребителей, контролем кредитования покупок, гарантиями, рыночными исследованиями), другие функциональные подразделения могут быть более глубоко связаны с работой самой компании (производством, разработкой продукции, информационными системами, трудовыми ресурсами).

Обратите внимание: первые четыре ключевые задачи направлены вовне и связаны с пониманием и принятием решений в отношении окружающей среды, пятая же ключевая задача направлена вовнутрь компании. Служба маркетинга должна использовать сочетание формальной власти с неформальным убеждением для того, чтобы ее предложение было бы правильно реализовано.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА 6. РЕГУЛИРОВАТЬ И НАБЛЮДАТЬ ЗА ПРАВИЛЬНЫМ ВЫПОЛНЕНИЕМ ЗАДАЧ И ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Первые пять ключевых задач были направлены на планирование. Успешное решение плановых задач создает для потребителей ряд целей на выбранных сегментах рынка, позволяет обеспечить набор маркетинговых предложений и согласованность действия различных подразделений компании по реализации этих предложений. Ключевая задача 6 направлена на реализацию этих предложений.

Она связана с наблюдением за поведением рынка и выполнением согласованных внутри компании действий.

Цели деятельности включают три широких области: *ориентацию на прибыль* (размер чистой прибыли, уровень возмещения затрат, прибыль на инвестированный капитал, доходы на акции, разница между доходами от активов и стоимостью привлеченных фондов, поток денежных средств), *ориентацию на валовые показатели* (количество продукции, доходы от продаж, доля рынка, доля освоенного рынка, доля перекрестных продаж) и *опосредующие области* (осведомленность, нацеленность на покупку, удовлетворенность).

Наблюдение за реализацией задач и деятельностью компании должно ответить на два основных вопроса: Были ли достигнуты намеченные цели? Были ли выполнены согласованные действия? И если ответы на эти вопросы положительные, то компания может развиваться дальше. Предположим, что цели деятельности определены правильно, не предвидится никаких перемен ни со стороны потребителей, ни со стороны конкурентов – никаких других перемен в окружающей среде, – тогда компания продолжает работать на выбранном сегменте для целевых потребителей и с разработанными ею маркетинговыми предложениями.

Однако могут возникнуть различные подходы.

1. *Цели достигнуты, но реализация (выполнение) сопровождалась неправильными действиями.* Такой результат означает, что успех был достигнут, хотя план согласованных действий не был выполнен. Компания должна понять, что хотя и при такой постановке дела может быть положительный результат, но, чтобы смело смотреть в будущее, надо выяснить причины.

Можно предположить, что плохо разработанная стратегия была не реализована теми, кто понимал ее недостатки и действовал с наилучшими намерениями в отношении компании. Бывает и так: непредвиденные и значительные перемены произошли во внешней среде, и соответствующие руководители внесли необходимые коррективы. В каждом случае маркетинговую стратегию следует пересматривать. В первом случае требу-

ется более глубоко обосновать стратегию, во втором – должна быть разработана новая стратегия, отвечающая переменам во внешней среде.

2. *Цели не достигнуты, но действия по их реализации были правильными.* Причин тому может быть две: во-первых, если стратегия была неправильной, то и цели ее не могли быть достигнуты даже при правильном, спланированном взаимодействии. Во-вторых, правильно задуманная стратегия на основе объективной информации не сработает, если во внешней среде произошли кардинальные перемены, на которые компания не отреагировала. Правильнее было бы в обоих случаях пересмотреть стратегию.

3. *Цели не были достигнуты из-за неправильных действий.* Причин и в этом случае может быть две. Во-первых, стратегия сама по себе может быть правильной, но целей при этом достигнуть невозможно из-за неправильных действий руководителей соответствующих

функциональных подразделений. Во-вторых, и стратегия, и исполнение ее – неправильные.

Трудно представить себе все возможные сочетания, но в каждом случае было неправильное исполнение действий.

Компания должна пересмотреть стратегию, но при этом предпринять дополнительные усилия для обеспечения правильной реализации будущих планов.

Наблюдение за правильным выполнением действий должно основываться на четырех принципах. Наблюдение должно быть *упреждающим* – для этого надо уметь видеть проблемы до того, как они возникнут; *постоянным* – упреждение проблем должно происходить постоянно; *объективным* – строиться на объективных показателях, а не на субъективных оценках; *гибким* – основанным на понимании того, что предположения могут не оправдаться и надо пересматривать цели деятельности.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

Ноэль Капон

Жизненный цикл продукта описывает его путь во времени – от начала до прекращения производства (см. рис. 2-1). Здесь слово "продукт" имеет следующие четыре значения:

1. *Класс продукта.* На самых высоких уровнях агрегирования понятие

"продукт" относится ко всем видам продукции всех конкурирующих производителей. Несмотря на различия видов и конкретных форм, все продукты в основе своей служат удовлетворению ряда потребностей более или менее одинаковым способом. Различные классы (кате-

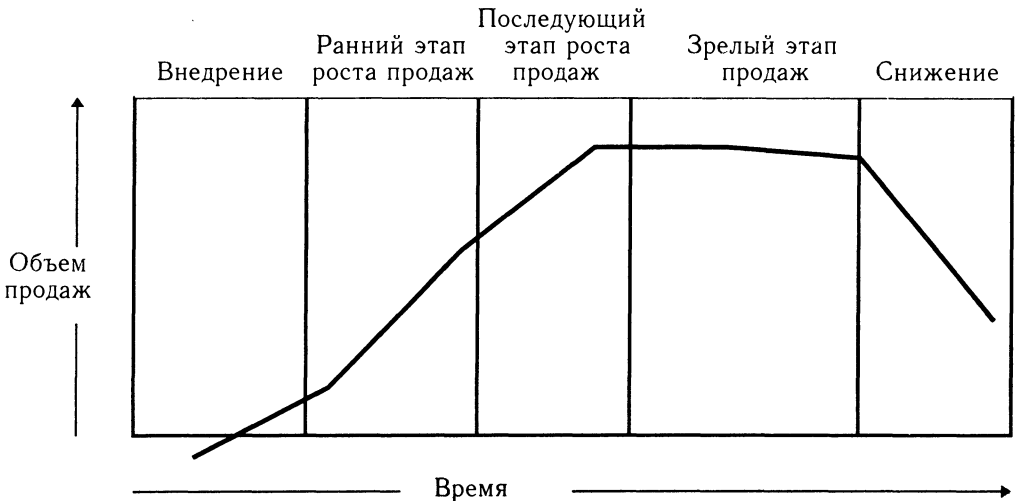
горин) продуктов предоставляют различные преимущества в удовлетворении потребностей. Например, класс продуктов, включающих легковые автомобили, велосипеды, самолеты, суда, железные дороги и мотоциклы, удовлетворяет некоторую общую потребность — в перемещении.

2. *Форма продукта.* На следующем уровне агрегирования под продуктом понимается некоторая однородная группа продуктов всех конкурирующих производителей, которая более однородна по описанию и использованию, чем продукция, отмеченная в классах продуктов. Например, формы продуктов внутри класса продуктов, относящиеся к автомобилям, включают спортивные машины, представительские машины, машины класса люкс, малолитражные и микролитражные автомобили; внутри класса продуктов, составляющих компьютеры, можно выделить следующие формы продукции: обычные, настольные компьютеры, портативные компьютеры, рабочие станции, персональные компьютеры.

3. *Фирменные продукты, продукты, несущие торговую марку.* Обычно это единичные наименования продукции или модели, произведенной одной фирмой. Например, четырехдверный "Понтиак"-вагон (микроавтобус) представляет собой наглядный пример фирменной продукции.

Динамика продаж моделей, или фирменных продуктов, может представлять кривую, наподобие кривой на Рис. 2-1. Однако в реальной жизни кривые продаж могут быть разными, поскольку конкретные товаропроизводители принимают различные решения о направлении ресурсов на поддержание производства конкретного фирменного продукта или модели. Например, компания, заметив снижение объема продаж своей фирменной модели, может увеличить расходы на рекламу, а с ними — и объем продаж. К тому же анализ продвижения на рынок конкретной модели может показать, что на рынок одновременно вышел или, наоборот, ушел с него конкурент. Поэтому анализ жизненного цикла модели или фирменной продукции приносит малоощутимую пользу.

Рис. 2-1. Жизненный цикл продукции



Тем не менее динамика объема продаж большинства классов и форм продукции во многом напоминает кривую

на Рис. 2-1. Конечно, большую пользу может принести анализ динамики продаж класса продукции, но маркетинго-

вая стратегия обычно разрабатывается на уровне формы продукта, поэтому анализ динамики продаж на этом уровне – более полезен и интересен. Немного пользы принесет анализ жизненного цикла товара класса компьютеров фирме, собирающейся выйти на рынок персональных компьютеров. Гораздо больше такую фирму может заинтересовать сравнительный анализ динамики продаж персональных компьютеров и компьютеров других продуктовых форм.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДИНАМИКУ ПРОДАЖ

Динамика продаж зависит от двух взаимосвязанных элементов: потенциальных факторов рынка и результатов маркетинговых стратегий всех конкурирующих компаний. Потенциал рынка определяется способностью населения приобрести определенное количество продукции в год. Этот потенциал зависит от численности населения, уровня доходов, уровня потребности в данном виде продукта, от осведомленности населения о наличии необходимого продукта, желания приобрести данный товар и коэффициента пользования или замещения одного продукта другим.

Конкуренты направляют ресурсы различного объема и вида на развитие (завоевание) рынка и его насыщение продукцией путем как усовершенствования самого продукта, его дизайна, так и путем развития сети сбыта и рекламы, увеличения расходов на продвижение и реализацию продукции. Эти ресурсы определяются необходимостью удовлетворить запросы потребителей, повысить осведомленность населения о продукте конкретной формы и соответственно – спрос на него. Конечно, конкуренты могут прибегать также и к изменению цен. Текущее и предшествовавшее распределение ресурсов влияет на расширение осведомленности о продукте и стимулирование желания приобрести конкретный товар, определяет потенциал рынка и конкретный уровень продаж за любой период времени.

Параметры потенциала рынка и стратегии маркетинга основаны на независимых действиях многих участников рынка. В основе потенциала рынка, с одной стороны, лежат действия клиентов, будь

то компании или отдельные потребители, каждый из которых преследует частные покупательские намерения в связи с приобретением товара; с другой стороны, конкурирующие компании, которые разрабатывают свои стратегии маркетинга. Столкновение действий этих двух групп участников рынка и их частных целей как раз и формирует достаточно устойчивые конфигурации кривых жизненного цикла различных видов продукции.

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ

Внедрение

Внедрению продукта предшествуют подчас многие годы научных исследований и разработок одной или многих организаций. Часто на рынке выступает ведущая фирма, однако конкуренты также могут выходить на рынок в период внедрения продукта. Тогда фирмы вместе решают задачу внедрения продукта на рынок.

Существование монополии зависит от сложности продукта или процесса его производства, от того, насколько трудно повторить сам продукт или процесс производства, и запатентован ли этот продукт или процесс. Конкурентов может привлечь ожидание прибыли от данного продукта или его конкурентоспособность.

Внедрение продукции на рынок – это период, когда все достаточно неопределенно: потребители боятся того, что новый продукт не будет обладать предназначенными свойствами, производители могут быть не уверены в устойчивости технологии производства и только-только начать разрабатывать рыночную стратегию. Затраты на развитие рынка и обеспечение устойчивости и выживания продукта на рынке могут быть на данном этапе сравнительно высокими. Они могут даже превысить затраты на научные исследования и разработки самого продукта. Например, затраты на развитие рынка цветных телевизоров компании “Эр-Си-Эй” в три раза выше, чем расходы на научные исследования и разработки.

Обычно вначале в борьбу вступает ряд дизайнерских решений продукта. Однако

лишь один или несколько из них доходит до этапа настоящей борьбы за прибыль. Реклама приучает потребителя к продукту, и она же формирует начальный спрос. На этом этапе различия в фирменных марках пока слабо дифференцированы. Личные покупки информируют и дистрибуторов, и покупателей об использовании (о том, как пользоваться) и о ценности продукции и снижают степень неопределенности по этим параметрам. Цена на этом этапе не покрывает полностью затрат на производство.

Предполагается, что позднее, когда объем производства значительно возрастет, все затраты – прямые и косвенные – будут компенсированы.

Продолжительность этапа внедрения может быть различной и варьироваться от нескольких месяцев до многих лет. Определяющим здесь будет количество и качество маркетинговой деятельности, иными словами, сумма действий всех тех, кто вступает на новый и развивающийся рынок. Этот этап может быть более длительным, если предлагаемый новый продукт настолько радикален и сложен, что потребует серьезных изменений в поведении потребителя, если демонстрация преимуществ затруднена, тогда как финансовый и технический риски, связанные с использованием новшества, весьма высоки. Внедрение нового продукта также может затянуться из-за высокой первоначальной цены по сравнению с ценой аналогичной продукции, даже несмотря на ее значительные, казалось бы, преимущества. В решении вопроса о приобретении продукции производственного назначения обычно принимает участие несколько человек, и уже из-за одного этого этап внедрения новшества может затянуться еще больше. Другими факторами, тормозящими внедрение нововведения, могут быть (среди прочего) трудности организации гарантированного распределения продукции, а также экономические перемены, влияющие на покупательную способность. Со стороны производителя это могут быть технические трудности на производстве, ранние неудачи, связанные с использованием и выходом продукта на рынок и даже отсутствие возможности развить достаточные производственные мощности для обеспечения быстро растущего

спроса – все это дополнительно увеличивает сроки развития рынка конкретной продукции.

Ранний этап роста продаж

Рост продаж и увеличение их темпа прироста знаменуют окончание этапа внедрения и начало раннего этапа роста.

Конкуренты, привлеченные увеличением объема продаж какого-то продукта на рынке, устремляются на этот рынок и своими усилиями способствуют дополнительному росту продаж. Часто компании-пионеры не могут полностью удовлетворить потребности растущего рынка, что облегчает выход на этот рынок новых конкурентов.

Новые конкурирующие компании на этом этапе предлагают продукцию, которая мало чем отличается от начального оригинала, обычно она просто имитирует конструкцию или дизайнерское решение, а не радикально ее преобразует. По мере обострения борьбы за позицию на рынке находят новые и новые каналы распределения продукции, ведется широкая кампания по продвижению продукта. Но с ростом объема продаж в нем постепенно начинает уменьшаться доля затрат на продвижение. Усилия рекламы направляются теперь на то, чтобы продемонстрировать различия между торговыми марками данного продукта и сформировать спрос на эти различные марки. С увеличением масштабов производства начинают снижаться и цены, а рост продаж позволяет использовать их в качестве серьезного орудия конкуренции.

На раннем этапе роста продаж конкуренция еще не так остра: многие компании пока могут делить растущую долю рынка. Объем продаж продолжает расти не за счет усилий конкурентов, а за счет расширения самого рынка. Следовательно, компания может расширять объем продаж, в то время как ее доля на рынке может сокращаться.

Последующий этап роста продаж

На этом этапе объем продаж продолжает расти, но темп прироста – снижается. Сильные конкуренты предпринимают энергичные усилия к тому, чтобы

удержать рост продаж, заставляя более слабых уйти с рынка.

Начинают проступать очертания сегментов рынка. Разворачивается борьба не за имитацию продукта, как на начальных этапах, а за его серьезные модификации, поскольку конкуренты ищут преимущества именно в конструктивных различиях продуктов. Конкуренты начинают предлагать продукцию, отвечающую специальным требованиям, на рынок выбрасываются многочисленные виды. Теперь продукт распространен достаточно широко, но некоторое замедление роста продаж заставляет дистрибьюторов предлагать более специализированный набор марок и наименований товаров. Цена становится основным оружием конкуренции. Усилия теперь переключаются на борьбу за скидки. Условия продаж, величина и сроки кредитования становятся все более льготными, усложняется политика гарантий и услуг покупателям. Более слабые отступают, снижение цен и затраты на продвижение продукта пока еще удерживают компании от выхода из бизнеса.

Зрелый этап продаж

На этом этапе объем продаж остается достаточно стабильным и испытывает на себе влияние только лишь одних макроэкономических и демографических факторов. Спрос равен предложению. Продолжается ценовая конкуренция. Нарастают усилия по сегментации рынка за счет упаковки и специальных методов продвижения, а не за счет разнообразия товаров. На этом этапе обычно полностью стабилизируются отраслевые структуры, созданные на более ранних этапах, часто это бывают олигополии, а позиции, завоеванные на раннем этапе зрелости, как правило, сохраняются на многие годы (например, за "Ай Би Эм" закрепились позиции ведущего производителя компьютеров, "Дженерал Электрик" – ведущего производителя турбогенераторов).

Главным становится распределение. Теперь уже трудно сохранить преимущества в различиях продукта, поэтому компании-производители стремятся удерживать наилучшие места продаж и распределения. Компании с широкой номенклатурой продукции, которая реализует-

ся через обычные торговые предприятия, имеют значительные преимущества перед специализированными производителями (например, компания "Проктэр энд Гэмбэл" поддерживает большую численность своего торгового персонала в крупных супермаркетах). Экономия от масштабов производства и преимущества завоеванного положения серьезно затрудняют выход конкурентов на рынок на этом этапе. "Новичкам" потребуются существенные ресурсы для крупных достижений по продвижению продукции и завоеванию такой доли рынка, которая, в свою очередь, обеспечила бы им и конкурентные затраты. "Новички" могут успешно выступить на этом этапе, если они располагают сверхсовременной технологией или если они нацелены на специальные сегменты рынка.

Снижение продаж

Этап зрелости рынка может продолжаться достаточно долго. – часто многие годы. В конце концов объем продаж сокращается, и рынок начинает сокращаться. Падение годового объема продаж может быть или плавным, или резким. Это бывает часто вызвано появлением новых продуктов, заменяющих предыдущие (например, компакт-диски заменили долгоиграющие пластинки), иногда потребителям нужны перемены, и они начинают считать какую-то продукцию устаревшей. Объем продаж сокращается, а с ним растут неиспользуемые мощности, что часто выливается в жесткую ценовую конкуренцию. Временная отсрочка может быть достигнута за счет того, что более стабильные ранее фирмы уходят с рынка, и тогда оставшиеся могут реализовать больший объем продукции. Становится трудно выдержать снижение цен, тогда как входные барьеры как раз требуют более высоких затрат, что ведет к повышению цен и снижению вследствие этого объема продаж и к еще более высокому входному барьеру. Образуется своеобразный порочный круг. В целом расходы на маркетинг снижаются, а рекламные усилия перемещаются от массовой рекламы на более специализированную с целью снижения расходов на нее и удержания целевых потребителей с по-

мощью прямого на них выхода. Производители некоторых видов продукции стремятся сократить производственные расходы и получить еще большую экономию от увеличения масштабов производства. На более позднем этапе сокращения рынка могут возникнуть достаточно прибыльные возможности путем реализации продукции группе всегда лояльных и относительно нечувствительных к цене покупателей.

Тенденции на этапе зрелости рынка

Позиции на рынке, завоеванные в начале этапа зрелости, часто сохраняются на протяжении всего периода. Таким образом, важно определить долгосрочные тенденции в тот момент, когда продукт попадает на рынок. Факты со всей очевидностью свидетельствуют, что жизненный цикл продукта стремительно сокращается. К тому же сокращается и продолжительность периода научных исследований и разработок. Эти тенденции являются следствием совершенствования технологии, широкого распространения информации, ужесточения конкуренции на мировом рынке и повышения покупательной способности потребителей.

Основная перемена последних десятилетий состоит в том, что 30 лет назад компания, выходя на рынок с новым продуктом, терпела неудачу, но она имела возможность предпринять дополнительные усилия и повторно вступить на рынок с новым продуктом, когда спрос на него был еще в восходящей фазе. Сокращение жизненного цикла продукции дает значительные преимущества при выходе на рынок с изначально правильной стратегией.

ПОКУПАТЕЛИ ПРОДУКЦИИ

Фирмы, разрабатывающие стратегию по всему жизненному циклу продукта, должны определить типы своих потребителей или фирмы, которые готовы были бы приобрести продукт на разных этапах его зрелости. Исследования потребителей выявили следующие пять их категорий: новаторы; те, кто приобретает продукт на самых ранних этапах; ранние покупатели; поздние покупатели; отстающие покупатели.

Новаторы

Это – первые покупатели новой продукции. Они космополитичны, много путешествуют, социально мобильны и занимают привилегированное финансовое положение. Они читают много журналов, поглощают много информации о новациях и легче других принимают решения попробовать что-то новое. Они могут влиять на других и даже контактировать с теми, кто приобретает продукт на ранних его этапах, однако их приобретения не стимулируют других повторять их поведение.

Те, кто проявляет интерес на самых ранних этапах

Эти покупатели настоящие лидеры, они влияют на поведение других. В отличие от новаторов они занимают твердые позиции в социальных структурах своих сообществ. Они знают о новой продукции от местных предпринимателей, и обычно другие спрашивают у них совета. Они подают пример уже тем, что принимают решение что-то приобрести. Новаторов можно назвать в каком-то смысле авантюристами, в то же время они заслуживают обычно уважение.

Ранние покупатели

Ранние покупатели, как правило, медленнее соглашаются попробовать новый продукт, они выходят на рынок только после того, как продукт приняли те, кому они доверяют. Свою первую покупку они совершают тогда, когда продукт уже вступил в последнюю фазу начального расширения продаж или на ранние этапы последнего роста продаж. Это – менее привилегированная группа покупателей по сравнению с теми, кто приобретает продукт на ранних этапах, однако их доход и социальное положение все же несколько выше среднего. Они много контактируют с теми, кто приобретает продукт на ранних этапах и обычно долго наблюдают, прежде чем самим выйти на рынок. Но это, как правило, менее социально активные и более пожилые покупатели.

Поздние покупатели

Эти покупатели делают свою первую покупку в поздней фазе роста продукта или на этапе его зрелости. К этому времени новаторы и те, кто покупает продукт на ранних этапах, уже повторили свои покупки и перешли к еще более новому продукту. Поздние покупатели медленно принимают новации часто из-за того, что это не позволяет им сделать доходы, ибо они ниже среднего. Они ожидают снижения цен до приемлемого уровня. В отличие от предыдущих групп эти покупатели опираются на мнение, распространяемое о товарах средствами массовой информации, а не на личные источники.

Отстающие

Эти покупатели – обычные традиционалисты. Они в известной мере изолированы от социальных процессов своего сообщества. Свои покупки они делают, следуя глубоко укоренившейся привычке, которая почти не меняется. Они мало социально подвижны, обычно пожилого возраста, и у них более ограниченные финансовые возможности, чем у всех остальных групп. Продукция уже вступила в фазу зрелости, и только после этого отстающие делают свою первую покупку. Традиционализм этой группы доводит многие продукты до полного физического износа. Члены других потребительских групп уже приобрели новые товары, а отстающие продолжают покупать все тот же продукт. Таким потребителям вовсе не нужна реклама, поскольку их поведение мотивируется привычками.

Промышленные потребители

Принятие новых продуктов промышленными компаниями пока изучено мало. Однако попытаемся сделать некоторые замечания. Внутри отрасли, как правило, выступают одна-две компании-лидеры. У них больше ресурсов для испытания новых продуктов и эффективная система принятия решения. Компаниям, затрудняющимся принимать такие решения, как правило, требуется больше времени, как и фирмам, у которых меньше средств для подобных экспериментов.

Они согласны, чтобы более крупные конкуренты первыми приняли новый продукт.

Однако устойчивые компании могут быть склонны продолжать пользоваться старым продуктом, потому что вложили в него достаточно много средств в сравнении с небольшими новыми компаниями. В таких случаях мелкие компании скорее примут новый продукт. В ряде случаев организационная структура компании выступает против новаций. Руководство компании чувствует себя в безопасности с имеющимися приобретениями и может вообще не желать рисковать с новой продукцией. Возможно, действует синдром "сделано не у нас", который заставляет смотреть с известным подозрением на продукцию других компаний.

Важную роль в принятии решения могут сыграть и личные свойства конкретных промышленных потребителей. Например, в одном исследовании утверждалось, что чем выше уровень образования и больше опыта у потребителя, если судить по числу мест работы, которую он или она поменяли, тем раньше такой покупатель готов сделать покупку.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Финансовые результаты будут важны для руководства компании, обдумывающего выход на рынок с новой продукцией на раннем этапе ее жизненного цикла. Обычно объемы прибыли на разных этапах жизненного цикла продукта бывают различными. Однако трудно сделать на этот счет какое-либо обобщение для конкретной компании, поскольку это зависит не только от целей стратегии фирмы и распределения ее ресурсов, но и от целей и возможностей ее конкурентов. Сложно сделать на этот счет также и какие-либо прогнозы, хотя для конкретных компаний и жизненных циклов некоторых видов продукта какие-то схемы можно все же наметить.

Часто встречается такая схема: на рынок внедряется новая продукция и производители готовы нести потери на первых этапах ее внедрения на рынок. Выход продукции на рынок сопряжен с большими затратами, и поэтому доходы часто не компенсируют полностью про-

изводственные и маркетинговые издержки. Стратегическая цель компании может заключаться в развитии рынка, и поэтому получение прибыли может оказаться подчиненной ей задачей. По мере развития рынка на полную мощность начинает работать и производство, создавая новые возможности для скорого получения прибыли. Компании-новаторы стремятся получить краткосрочную прибыль для компенсации потерь, связанных с внедрением новой продукции и затратами на научные исследования и разработки. На этапе позднего роста продаж цены начинают снижаться для поддержания сложившегося объема продаж. Несмотря на то, что снижение цены некоторым образом продолжает возмещаться высокой эффективностью производства, на этом этапе прибыли снижаются у всех конкурентов.

К началу этапа зрелости нового продукта отрасль уже стабилизировалась, и норма прибыли конкурентов фактически соотносится с их долей рынка. (К этому времени новаторы уже могут утратить свое доминирующее положение на рынке.) Компания, вступающая на рынок на этапе зрелости продукции и занимающая на нем доминирующую позицию, может удерживать и сохранять эту позицию, а также и прибыли на всем этом этапе, если она сумеет правильно распределить свои ресурсы по сравнению с конкурентами. В противоположность такому положению компания, вступающая на рынок на этапе зрелости нового продукта и имеющая на нем небольшую долю, может столкнуться с серьезными трудностями в попытке получить прибыль. Стремление вступить на рынок с новым продуктом на этапе его зрелости и одновременно иметь значительную долю рынка может заставить тех, кто выходит на рынок первым, отказаться от высоких прибылей на этапе роста продаж. Вместо этого на первый план выступает стратегическая цель – занять доминирующее положение на рынке, поэтому задача достижения прибыльности отходит на второй план до тех пор, пока не наступит этап зрелости и не будет занята доминирующая позиция на рынке.

Для финансирования научных исследований и разработок новых продуктов, а также компенсации потерь на этапах

их внедрения на рынок и роста необходимы поступления денежных средств из других подразделений компании, часто от продаж, находящихся на зрелых этапах, продуктов, которые занимают доминирующее положение на соответствующем рынке. Эти средства направляются на финансирование новых продуктов, находящихся на ранних этапах их жизненного цикла, а затем, достигнув своего этапа зрелости, они, в свою очередь, становятся источником средств для других новых продуктов.

Способность компаний отказаться от прибыли на первых этапах жизненного цикла продукта зависит от возможности и решения финансировать завоевание доли рынка из прибыли от находящейся на более зрелой стадии продукции. Мелким компаниям, да и крупным тоже может быть одинаково трудно отложить получение прибыли от продукта до достижения им этапа зрелости, поскольку прирост прибыли на этапе роста продаж может быть более надежным, чем на этапе зрелости, а владельцы акций вполне могут требовать краткосрочных прибылей. Время наступления этапа зрелости может значительно сократиться, если хотя бы один конкурент решительно и агрессивно стремится завоевать долю рынка на раннем и на последующем этапах роста продаж.

Поскольку обострение конкурентной борьбы на позднем этапе роста продаж возникает теперь значительно раньше, меньше число компаний, вступивших на рынок, может также и раньше его покинуть. Более того, если какая-нибудь компания завоевала репутацию агрессивно борющейся за долю рынка на этапе роста, то другие компании могут даже не вступать в конкурентную борьбу за рынки для новой продукции, на которые уже вступила эта компания, или известно, что она на эти рынки вступит.

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА РЫНОК

Руководство компании должно решить, на каком этапе жизненного цикла продукта следует выходить на рынок. В целом здесь имеется четыре возможных периода.

Ведущие (пионеры) компании

Важнейшим требованием к ведущей компании, стремящейся выйти на рынок с продукцией нового класса и формы, является высокий уровень расходов на научные исследования и разработки. Такая компания должна стремиться поддерживать высокий уровень расходов на научные исследования для создания новой продукции, она должна уметь принимать и неизбежные неудачи в этой области. Ведущим компаниям требуется большой штат высококвалифицированных специалистов и определенная организационная мобильность для того, чтобы перемещать работников, когда необходим быстрый маневр в ответ на действия конкурентов. Пионерным компаниям нужны также высокий уровень знаний и опыта, позволяющий выдерживать конкурентную борьбу, юристы в области патентов, чтобы обеспечить им законную монополию на свои научно-исследовательские разработки.

В таких лидирующих компаниях специалисты по производству, разработкам новой продукции и маркетингу работают в тесном сотрудничестве. Компания готова в любой момент начать выпускать продукцию, которая еще даже не полностью доведена, и завоевывать таким образом значительное конкурентное преимущество. Одновременно лидирующие компании должны продолжать финансировать текущие разработки для доведения до совершенства параметров продукции, уже выпущенной на рынок.

Компании, следующие за лидером

В отличие от ведущих компаний – компании, следующие за лидером, направляют основные ресурсы на разработки новой продукции. Обычно они выжидают, когда пионерные компании выпустят новый продукт и наблюдают за тем, что будет происходить дальше. Если такие компании приходят к выводу, что возможность успеха достаточно высока, то тогда направляют значительные средства на разработку новой продукции.

Они могут позволить себе такие расходы только потому, что не тратят средства на серьезные научные исследова-

ния. Компаниям, следующим за лидером, нужна сильная группа специалистов для выявления и исследования рынка, у них обычно бывает большой штат юристов в области патентования не только для того, чтобы тщательно разрабатывать свои патенты, но и для того, чтобы уметь опережать конкурентов в этом направлении. Таким компаниям нужны значительные средства на развитие рынка.

Компании, следующие за лидером, должны уметь быстро постигать чужие научные исследования и быстро развертывать программы развития рынка, тогда как ведущим компаниям нужен гарантированный старт, поскольку их новый продукт проходит от внедрения до начала роста продаж.

Те, кто сегментирует рынок

Компании, стремящиеся сегментировать рынок, вступают на него последними или на этапе последнего роста продаж. Они модифицируют продукт с целью удовлетворить специфические потребности конкретных сегментов рынка. Такие компании не тратят средств на научные исследования, а направляют значительные финансовые усилия на разработку и дизайн продукции. Самое главное, что у них есть, – это мощные отделы исследования рынка, располагающие различными методами количественной оценки, деятельность которых направлена на поиски сегментов рынка, где их конкуренты еще не полностью сумели удовлетворить разнообразные потребности.

Поскольку такие компании поздно вступают на рынок, они должны быть хорошо осведомлены об уровне затрат для того, чтобы принимать обоснованные решения по поводу того, какой продукт начать дорабатывать и выводить на рынок. Им также необходимы эффективные производственные системы. У таких компаний обычно безупречное чутье на то, как при минимальных расходах на инженерные разработки и производство использовать те же компоненты в самых разных видах продукции.

Компании типа "и я с вами"

Компании типа "и я с вами" обычно выходят на рынок на этапе зрелости про-

дукта, поэтому им практически не нужны специальные отделы научных исследований и разработок. Дизайн продукта диктуется исключительно соображениями экономии производственных затрат. Обычно это небольшие компании, поэтому у них достаточно низкие накладные расходы. Однако они – великие специалисты по сбыту продукции, способные в отличие от ранее окопавшихся на рынке конкурентов решительно продвигать продукт, часто устанавливая на него низкие цены.

Компании, стремящиеся расширить возможности проникновения на рынок и использующие весь набор стратегий – от лидирующих фирм до стратегий типа "и я с вами", – сталкиваются с серьезными трудностями внедрения. Фирмам, предлагающим продукты по схеме "и я с вами", необходимы эффективные производственные системы с невысокими накладными расходами. Такие компании также едва ли смогут финансировать научные исследования и разработки в объеме лидирующих фирм.

ПРОДЛЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ

Компания, ведущая конкурентную борьбу за расширение объема продаж и увеличение доли рынка некоторого продукта, может в принципе следовать двум схемам поведения. Во-первых, она может стремиться занять некоторую нишу благодаря лучшему дизайну продукта, более энергичной программе его продвижения на рынок, лучшей рекламе и распределению, адекватному сегодняшним запросам потребителей. Во-вторых, компания может также продлить жизненный цикл своего продукта. Этого можно достигнуть различными путями: продлением срока пользования продукта теку-

щими покупателями, расширением разнообразия путей пользования продуктом и отыскания новых клиентов.

Наиболее частый способ расширения использования продукта состоит в проведении мощной кампании продвижения продукта на рынок и разъяснения преимуществ новых направлений его использования.

Например, компания, разъясняющая необходимость чистить зубы после каждой еды, создает возможность для расширения продажи зубной пасты; а запланированное выведение из употребления устаревших моделей автомобилей влечет за собой расширение продаж новых моделей.

Указывая на ранее не раскрытые возможности использования продукта, можно достигнуть также и более разнообразных путей его применения. Компания "Чёрч энд Дуайт" (Арм энд Хэммер) расширила применение пищевой соды, предложив использовать ее в качестве поглотителя запахов в холодильниках, а также для изготовления зубной пасты, что существенно увеличило продажу, казалось бы, уже уходящего продукта.

Пользователи новых продуктов могут быть найдены также путем выявления новых целевых рынков. Продажи могут быть существенно расширены на рынках новых географических территорий, в новых видах среды проживания (например, в городе, в пригороде, в сельской местности), в иных возрастных группах или других группах доходов.

К приемам, позволяющим продлить жизненный цикл продукции относятся: новый дизайн, снижение цены, улучшенное распределение и новые решения по продвижению продукта.

ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

**Джорж С. Дей, Джефри Т. Бойси,
профессор, Уортоновская школа,
университета штата Пенсильвания**

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ

Процедуры стратегического планирования маркетинга могут следовать общей модели стратегического планирования и представлять собой ожидаемый результат аналитического процесса принятия решений, идущего сверху донизу компании для соединения возможностей с ресурсами фирмы. Стратегии могут также представлять собой частичные ответы на конкретные события, на которые руководство фирмы не сумело вовремя повлиять (например, появление новых конкурентов, неожиданный дефицит материалов, трудности на производстве, технологические неисправности). Соединения способов взаимодействия снизу-вверх внутри структуры компании и действий тех, кто стоит ближе всего к конкретным событиям, и создают необходимость общих перемен в стратегии.

Для успешного бизнеса требуется и тот и другой подход. Стратегия, спущенная сверху на более низкие уровни ком-

пании, серьезным образом ограничивает возможности работников этого уровня. Но если работники компании не понимают или не принимают целей и условий, спущенных сверху, то они скорее всего будут недостижимы, а программы — плохо внедряться. Не принесут также гарантированного успеха и стратегии роста, предложенные снизу наверх, особенно в быстроменяющейся деловой среде. Стратегические перемены обычно бывают медленными, а элементы стратегии могут даже не составлять единого целого, да и сама компания будет испытывать серьезные трудности в борьбе с агрессивными конкурентами.

Эффективное планирование соединяет преимущества плана при необходимой гибкости с накопленным опытом в организации. Разработанные заранее схемы предлагают меры решения любой плохо структурированной проблемы: примените ситуационный анализ (оцените ситуацию), проработайте возможные ответы (разработайте вариан-

ты), выберите наилучшее решение и реализуйте его. Гибкость обеспечивается путем смещения акцента с запланированных мер на проекты и решения, более широкое участие руководства в процессе планирования, отношение к целям скорее как к пунктам для обсуждения, чем к исходным позициям, и постоянное сопоставление того, насколько реальная деятельность отклоняется от целей и предположений.

Этап *оценки ситуации* начинается со сравнения деятельности с поставленными целями. Существенные отклонения (в положительную или отрицательную сторону) по типам продуктов, сегментам рынка или этапам продвижения продукта создают проблемы и одновременно указывают на новые возможности в конкретной области. Причины этих отклонений выявляются на основе подробного анализа реализации стратегии, сопоставления действий, которые были совершены не так, как было предусмотрено планами. Подробно выявляется то, что сдерживает развитие событий согласно плану. Оценка ситуации позволяет определить внутренние (сильные и слабые стороны) и внешние (угрозы и возможности) факторы, могущие повлиять на деятельность в будущем.

На этапе *анализа стратегии* используется информация, полученная на этапе оценки ситуации. Команда, занятая анализом стратегии, сосредоточивается на ключевых проблемах, которые обязательно должны быть разрешены, поскольку они серьезно влияют на будущую деятельность. После анализа и отбора вариантов решения проблем начинается выработка творческих подходов к каждой проблеме.

Этап *принятия решений* следует за обсуждением с руководством компании целей и потребностей в ресурсах на основе стратегических решений о том, как справиться с каждой конкретной проблемой. Эти обсуждения определяют основные стратегические решения: направление основного движения, выбор решения и распределение средств в свете взаимоприемлемых целей. Производственная группа понимает и принимает такие цели, которые установлены путем взаимного согласования условий их выполнения (в противополо-

жность целям, установленным сверху). Компромисс – наиболее приемлемый подход к принятию решений, который может быстро привести к желаемым действиям.

Реализация означает преобразование стратегических решений в программы, проекты и краткосрочные планы функциональных подразделений. Для четкой реализации решений важно иметь детально разработанные напряженные планы функциональных подразделений, где прописаны объем ответственности, график работ, потребности в материальных и финансовых ресурсах и их использование; в планах также должны быть указаны структурные уровни, помогающие решать внутриорганизационные проблемы. Такая детальная проработка планов позволяет наполнить их содержанием и является дополнительным подтверждением реальности их выполнения. Наконец, составляется смета расходов, оценивается каждая статья доходов и расходов, что помогает согласовать планы с имеющимися ресурсами. Бюджет позволяет установить реальные ориентиры и дает основу для сравнения намеченных результатов с ожидаемыми. Процесс завершается наблюдением за отклонениями, что одновременно составляет основу для следующего этапа плановой деятельности.

ОЦЕНКА СИТУАЦИИ

Ключевой принцип конкурентной стратегии – сосредоточить сильные стороны компании против слабых сторон конкурентов. Фирма должна знать свои возможности в соревновании и их соответствие сегодняшней и будущей деловой среде. Масштаб оценки ситуации включает анализ всех тенденций, сил и условий, которые так или иначе могут повлиять на деловую активность. Результатом такого анализа является набор вариантов (достаточно достоверных) состояния деловой активности окружающей среды, условий конкуренции и внутренних ресурсов, а также накопленного опыта.

Ключевые особенности оценки ситуации располагаются между внешними факторами (то, что вне управления компанией), отражающими угрозы и возможности, и внутренними факторами, отра-

жающими опыт и ресурсы (рис. 2-2). Можно ли опереться на сильные стороны компании и преодолеть ее слабости, в значительной мере зависит от сравнения возможностей компании с условиями конкурентной борьбы. Прямые конкуренты находятся в центре анализа, и проводится сравнение сильных и слабых сторон фирм.

Характеристики окружающей среды

Каждая хозяйственная единица находится в конкретной деловой обстановке окружающей среды, для которой характерны многочисленные факторы взаимодействия сил различной интенсивности. Наиболее мощные силы исходят от потребителей, каналов распределения продукции и конкурентов на обслуживаемом рынке. Однако общая макроэкономическая среда оказывает еще более мощное воздействие на эти силы: через свои политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Политическая сфера регулирует различные законодательные отклонения, решения и административные положения (например, определяет трактовку налогового законодательства, юридических положений). Разрешение законодательных противоречий способствует созданию новых рынков (например, придание хозяйственной самостоятельности грузовому сообщению, некоторым видам средств связи, финансовым услугам) или, напротив, сужает рыночные возможности (например, изменение расходов на оборону или изменение торговой политики).

Экономическая сфера характеризуется общими экономическими условиями (например, динамикой ВВП, уровнем безработицы, уровнем инфляции). Поскольку все хозяйства тесно взаимосвязаны, то исследование одного только регионального или национального аспекта оказывается недостаточным; необходимо понять тенденции динамики торгового баланса и другие параметры, влияющие на состояние национальной валюты.

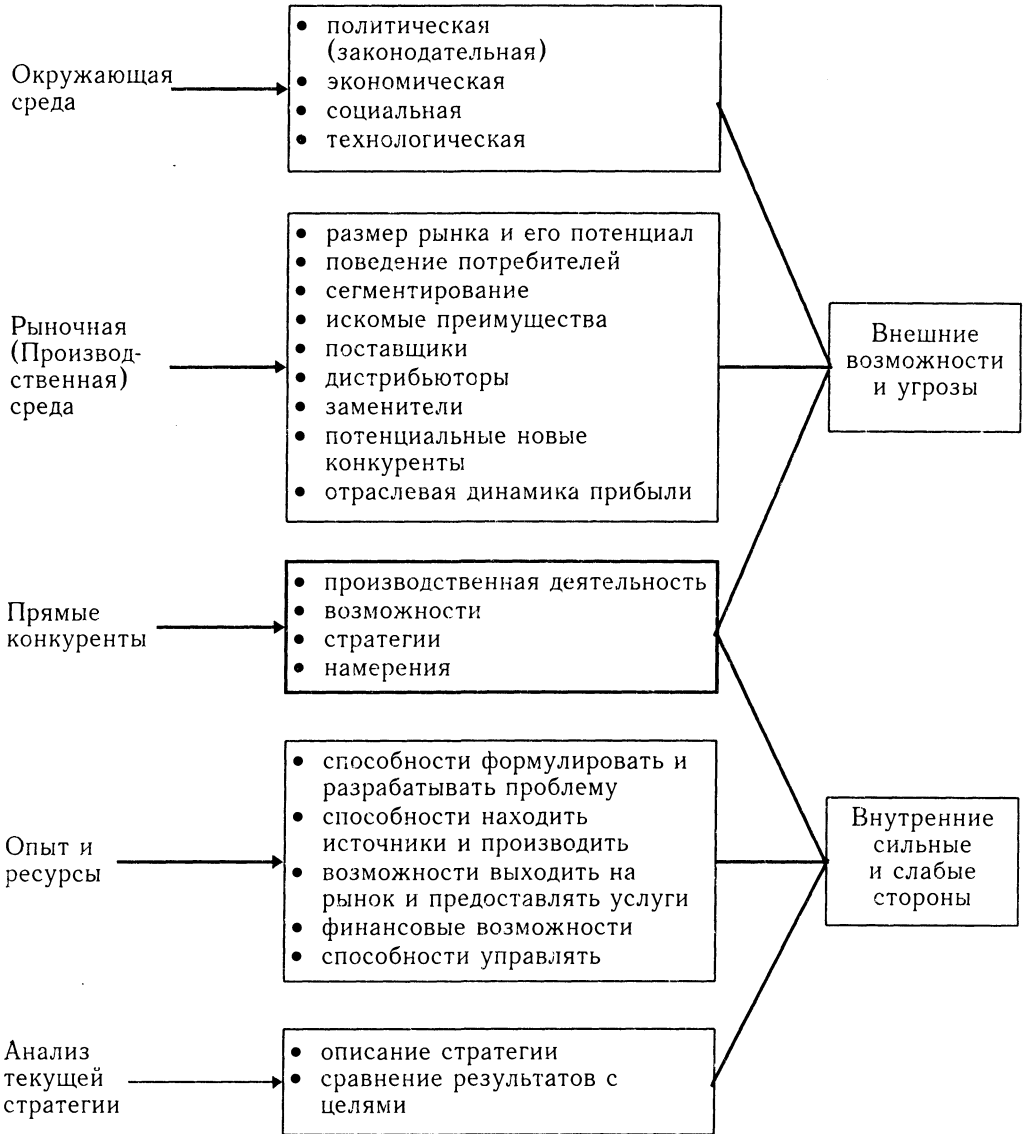
Социальные аспекты включают культурные традиции, ценности, определяющие образ жизни, привычки и интересы потребителей и работодателей, а

также демографические изменения. Демографические показатели включают возраст, доход, образование, трудовое участие, занятость и районы проживания. Демографические факторы и культурные ценности влияют друг на друга.

В производстве на всех этапах создания стоимости применяются следующие технологии: *ключевые* технологии, определяющие производственный процесс или способ производства продукта; *развивающиеся* технологии – это те, которые могут заменить собой ключевые технологии и имеют принципиально новые свойства; *сопутствующие* технологии, обеспечивающие движение информации. Технологии имеют ряд ограничений, которые постоянно расширяются с развитием техники и собственного жизненного цикла, поскольку их заменяют более новые технологии. Например, компьютерная печать и ионная технология угрожают продолжающей расти волоконной оптике и обычной трафаретной печати, так как могут вытеснить эти традиционные методы.

Нет рецепта, который помог бы выбрать адекватные факторы для анализа состояния внешней среды. Здесь нужно учитывать специфику конкретной отрасли. Компании, поставляющие на рынок готовую пищу (упакованную еду), обращают пристальное внимание на тенденции, исходящие от потребителей. Производители промышленной продукции смотрят в основном на общеэкономические факторы. Трудно, однако, определить заранее, какие факторы на самом деле будут решающими. Основными факторами, оказавшими влияние на динамику потребительских товаров в 80-е годы, были демографические сдвиги с рекордным числом активных и богатых людей в зрелом и более старшем возрасте; серьезные изменения в структуре семьи в результате более поздних первых браков, а также резкое увеличение разводов после 10 лет совместной жизни; рост числа работающих женщин, а следовательно, и смещение ценностей потребителей, поскольку они теперь больше стали заняты поддержанием экономической и эмоциональной стабильности и поиском личной, а не социальной самореализации.

Рис. 2-2. Принципиальная схема оценки ситуации



Возможности и угрозы

Под возможностями понимаются внешние события или тенденции, которые способствуют улучшению коммерческой деятельности. Возможности могут создать новые основы для конкурентных преимуществ: открыть новые свойства продукции, новые производственные процессы, новые системы доставки

продукции. Другие перемены могут ослабить конкурентов. Например, новые агрессивные компании, возникшие в результате поглощения или предпринявшие энергичные меры защиты против слияния, весьма чувствительны к ценовой конкуренции, поскольку они борются за выплату долгов по процентам. Новые сегменты рынка также предоставляют и новые возможности.

Угрозы (опасности) – это неизвестные стороны внешнего мира вокруг компании. Они могут препятствовать реализации стратегии компании, повышать риск и замораживать средства, а также подрывать устойчивость имеющихся преимуществ и в конце концов сокращать объем продаж.

Руководство компаний действует адекватно, если четко представляет возможности и угрозы. Однако список проблем, связанных с внешней деловой средой, тенденциями и возможными событиями, страдает одним недостатком: время и масштаб этих проблем в высшей степени неопределенны. Часто руководство компании слишком долго застревает на возможных угрозах, творческие усилия сосредоточиваются на том, что "может быть не так", а не на поиске позитивных решений развития возможностей.

Внимание на оценке деловой среды

Коммерческим группам необходимо разработать процедуру выявления небольшого числа факторов деловой среды, значимых с точки зрения стратегии. Во-первых, надо подготовить специальные предположения и список возможных решений по каждому значимому изменению во внешней деловой среде:

- Следующие три года цены на энергоносители будут колебаться от 16 до 21 долл. за баррель.
- Избыточных мощностей по производству автомобилей в Северной Америке будет на 30% больше, чем в прошлом году.
- Видеоконференции не сократят сколько-нибудь значительно времени на деловые поездки.
- Продолжатся потяжения в области производства факсимильных аппаратов, уцелеют только семь крупнейших производителей.

Если какое-либо положение не содержит описания очевидной угрозы или возможности, его лучше не принимать во внимание.

Во-вторых, надо оценить достоверность каждого предположения. Что говорит в пользу данного утверждения, направления изменения и его масшта-

бов? Слухи и догадки в расчет не принимаются, важны только очевидные свидетельства. А чем на самом деле занят наш конкурент? Действительно ли новый сегмент рынка достаточно велик?

В-третьих, необходимо сделать оценку краткосрочных и долгосрочных последствий возможностей и угроз, проанализировать их особенно внимательно. Пристально надо следить за двусторонними тенденциями, например, за развитием новейшей технологии, которая, с одной стороны, угрожает производству основного продукта, а, с другой, – создает условия для снижения затрат и расширения рынка.

Оценка слабых и сильных сторон

Сильные стороны компании складываются из опыта и ресурсов, что позволяет ей производить лучше и больше, чем конкуренты. Эти сильные стороны дают возможность компании использовать свои возможности и отразить опасности. Новое руководство компании "Эйвон" выявило несколько сильных ее сторон: неиспользованные возможности улучшения управления системой прямых продаж; серьезные и явные потребительские предпочтения; устойчивое финансовое положение фирмы; к тому же отдел разработок ежегодно выдавал около шестисот новых или обновленных продуктов.

Слабые стороны – это недостатки, ограничения, препятствующие тому, чтобы компания догнала или перегнала своих конкурентов. В качестве слабых сторон компании руководство "Эйвон" выявило серьезную зависимость от внутреннего рынка ее прямых продаж и неспособность удовлетворить потребности новых сегментов рынка.

Исчерпывающий анализ сильных и слабых сторон относится ко всем направлениям деятельности компании, включая основные ее функции:

- *Думать и разрабатывать*, включая использование маркетинговых и технологических возможностей, патентов, дизайна и средств для инноваций.
- *Находить источники средств*, включая развитие сети поставок

для снижения производственных затрат.

- *Производить продукцию* с учетом объема затрат, а также высокого качества и эффективности, быть готовой предоставлять услуги и поддерживать гибкое производство.
- *Выходить на рынок*, обслуживать его, знать потребителя, уметь продвигать товары, эффективно их рекламировать, знать ассортимент и реакцию потребителя, обеспечивать обслуживание и кредитовать потребителя.
- *Финансировать*, сбалансировать источники и расходы, уметь извлекать прибыль, заботиться о финансировании роста компании.
- *Управлять*, выступать в качестве лидера, накопить богатый опыт, уметь планировать, быть лояльным и коммуникабельным, уметь работать в команде, создавать эффективные системы и вести контроль.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМАМИ В РЕАЛЬНОМ МАСШТАБЕ ВРЕМЕНИ

Проблемы – основа диалога относительно стратегий и основной стимул стратегического мышления. Проблемы помогают преобразовать избыток сил и неопределенности в управляемые и решаемые задачи. Эти проблемы становятся средоточием для принятия решений и определяют новые потребности в сборе и интерпретации информации. После того как проблемы правильно обозначены, их сравнивают по срочности и значимости. Выделяется ряд приоритетных проблем, а также те, которые будут в наибольшей мере влиять на будущую деятельность. Сосредоточение внимания руководителей на наиболее важных проблемах является самым убедительным доказательством того, что анализ и ранжирование проблем очень важный фактор стратегического мышления.

Плановые и бюджетные циклы

Необходимо разграничивать возникновение проблем в реальном масштабе вре-

мени и тех, которые связаны с плановыми и с бюджетными циклами. Проблемы возникают и разрешаются в реальном масштабе времени, т.е. тогда, когда они возникают на самом деле, а не по годовому календарному плану. Предлоги для поиска и ранжирования проблем могут быть самые разные: вступление в должность нового генерального или исполнительного директора, серьезные сбои на производстве, перестройка отрасли, технологические нововведения, новые требования потребителей. В устойчивой деловой среде, когда воплощается определенная стратегия, вполне достаточно выявлять и ранжировать крупные проблемы раз в три года.

Качество стратегического мышления значительно улучшается, если деятельность, направленная на разрешение проблем, свободна от бюджетных формальностей. В противном случае внимание руководителей сужается и сосредотачивается на краткосрочных заботах, а не на стратегиях с долгосрочными последствиями, когда планирование становится обязательным предшественником ежегодной подготовки бюджета. Такую близорукость нельзя поощрять и создавать системы с плохими традициями.

Описание проблем и определение их границ

Стратегическая проблема – это ситуация в бизнесе, созданная внутренними или внешними событиями, в которой заключены возможные решения, имеющие большое влияние на будущую деятельность компании; противоречия, поскольку разные люди защищают различные возможные стратегии. Проблемы такого масштаба имеют и стратегические последствия, так как это может привести к изменению самой стратегии.

Проблемы обычно формулируются в виде вопросов. Инфляция – это не проблема. Проблемой, требующей анализа и решения, будет "как влияет инфляция на сравнительное изменение затрат". Правильно сформулированная проблема представляет собой вопрос, помогающий найти правильный ответ.

Предположим, компания долгое время не может выполнить свои обещания по поставке продукции. Правильный вопрос в этом случае будет звучать так:

"Что должно быть сделано, чтобы сократить опоздания поставок?" Это повлечет за собой сверхурочную работу, составление более реальных графиков поставок, создание дополнительных запасов. Ни один из указанных пунктов не затрагивает выработанных ранее стратегий. Углубленный же анализ способен привести к следующему: "Может, стоит расширить производственные мощности?" При зондировании причин запаздывания поставок могут возникнуть и другие вопросы. В идеальном случае должны быть поставлены вопросы, на которые можно получить однозначно утвердительные или отрицательные ответы. Если анализ даст отрицательные ответы, это означает, что увеличения производственных мощностей явно недостаточно. В этом случае также могут быть изучены различные решения. Крупные вопросы типа "как нам стать более ориентированными на рынок?" должны быть разбиты на более мелкие и реально решаемые проблемы.

Разрешение проблем

Глубокий анализ ситуации и сравнение предшествовавшей деятельности компании с ее целями на быстроразвивающихся и сложных рынках могут выявить десятки проблем. Типичным примером здесь может служить производитель стройматериалов, продавший поставщикам со складов свою продукцию; заказчики, в свою очередь, использовали его продукцию для нового строительства и реновации. Однако эта текущая деятельность уже не устраивает компанию и требует пересмотра стратегии. В результате возникает множество вопросов:

- А не стоит ли нам содержать больше компонентов на принадлежащих компании складах?
- Не начать ли нам искать зарубежные источники дешевых продуктов? И если так, то что лучше – покупать или производить самим?
- Повлияет ли недавнее слияние компании Y или X на их стратегии и не переключит ли это их внимание на поиск краткосрочной прибыли? Какие это дает возмож-

ности нашей компании получить новую долю рынка?

- Каким должно быть правильное соотношение собственных и привлеченных складов?

Обычно группа управляющих может полностью сосредоточиться не более чем на пяти вопросах. Слишком большое число вопросов распылит их силы и время, поэтому важно выделить приоритеты. Должно быть достигнуто согласие относительно очередности и важности каждой проблемы, используя схему, подобную помещенной на Рис. 2-3.

Формулировка и оценка стратегических возможностей

К разрешению каждой приоритетной проблемы можно подойти по-разному. Однако эффективность предлагаемых действий во многом определяется тем, имеется ли для анализа достаточно большой набор решений. Далеко не всегда будет достаточно принять "более-менее подходящее" решение. Однако в отсутствие творческого поиска новых возможностей и такое решение будет приемлемым, хотя и прозаическим.

Характерным свойством эффективного планирования является отделение творческого действия – поиска возможностей – от их детального анализа. Если самые важные вопросы и комментарии не отложить до тех пор, пока не будут выявлены все возможности, то атмосферу таких собраний можно сравнить с "заседанием в зале суда". Подобная обстановка быстро подавит творческое мышление, а новые решения так и не будут приняты. Требуется атмосфера поддержки и открытого мышления, позволяющая формулировать пусть даже еще сырые идеи с тем, чтобы в дальнейшем можно было их дорабатывать. Поток новых идей позволит прояснить ранее неясные проблемы и даст толчок для поиска новых возможностей, сочетающих лучшие свойства различных решений.

Когда все члены группы планирования участвуют в подобном открытом обсуждении всех путей разрешения проблемы и понимают причины выбора конкретного решения (или то, почему их предложение было отклонено, то

они бывают более решительно настроены на реализацию такого решения. Кроме этих преимуществ, важно также иметь выбор стратегически значимых

решений, чтобы иметь возможность вступить в диалог с руководством корпорации о выделении средств и о новых целях деятельности.

Рис. 2-3. Схема классификации стратегических проблем

		Потенциальное влияние на деловую активность (позитивное или негативное)	
		Важная	Менее важная
Срочность проблемы (ее вероятность и время появления)	Срочная	<i>Важнейшие проблемы</i> <ul style="list-style-type: none">• Описать конкретные действия	<i>Менее важные проблемы</i> <ul style="list-style-type: none">• Делегировать полномочия по принятию решений• Решать проблемы, исходя из их важности
	Отдаленная	<i>Возникающие проблемы</i> <ul style="list-style-type: none">• Внимательно следить• Ограждать себя от проблем	<i>Не составляет проблемы</i>

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ: ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕЛЯХ И СРЕДСТВАХ

Обоснованные цели мобилизуют и направляют организацию, они устанавливают уровни, с которыми можно было бы сравнивать результаты деятельности. К сожалению, часто установление целей оборачивается простым разгадыванием шарад или бессмысленной деятельностью. Какие-то компании формулируют себе по двадцать целей, но ни одну не выполняют. У других фирм вообще нет целей, а некоторые отклады-

вают выработку своих целей на текущий год до конца этого года.

Крупные цели обычно отвечают нескольким критериям: таких целей немного, их направление ясно, они могут быть четко сформулированы. Цели должны быть напряженными, но реальными. В качестве выбранных целей часто бывают показатели, характеризующие деятельность фирмы. Обычно это – количественные параметры решений о распределении ресурсов: доходы от инвестиций, норма прибыли, рост сегмента рынка. Эти показатели много значат для высших управляющих фирмы, однако мало что говорят руководителям

среднего звена, которые видят только часть общих достижений. Поэтому данные показатели могут быть приняты далеко не всеми. А это снижает целенаправленность работы всей компании. Эти параметры должны быть дополнены более очевидными и значимыми для всех целями, такими, как качество и порядок ответственности. Они должны соотноситься с ключевыми факторами, определяющими успех, а не указывать на эпизодические цели ("В прошлом году было качество, в этом году — производительность"), которые сообщают противоречивые сигналы и вводят в заблуждение.

Процесс переговоров

Результатом переговоров является согласование потребностей держателей акций с возможностями компании при данном объеме средств (рис. 2-4). Процесс планирования начинается с определения предварительных целей и направлений деятельности высшими руководителями компании. На проведение этой работы оказывают влияние: (1) требования акционеров в части прибыли для инвесторов, а также других акционеров, таких, как союзы, правительство и работники фирмы; (2) обособленные подразделения внутри компании при распределении ресурсов внутри производственного портфеля (строить, получать прибыль, накапливать средства); (3) необходимость оказания поддержки другим направлениям фирмы через общие программы; (4) наличные средства с учетом роста финансирования и конкурирующих потребностей в капитале со стороны других направлений фирмы; (5) прошлые доходы и темпы роста, а также необходимость продолжать уже начатые программы.

Руководители компании могут поставить на обсуждение и специфические проблемы, которые могли возникнуть вследствие изменений требований потребителей, наличия некоторых новых материалов или изменений условий конкуренции, выявленных путем тщательного анализа деловой среды компании. Интересы и приоритеты компании в целом могут относиться к повышению качества, экономии оборотных средств или росту производительности, причем каждая

позиция требует самостоятельной программы.

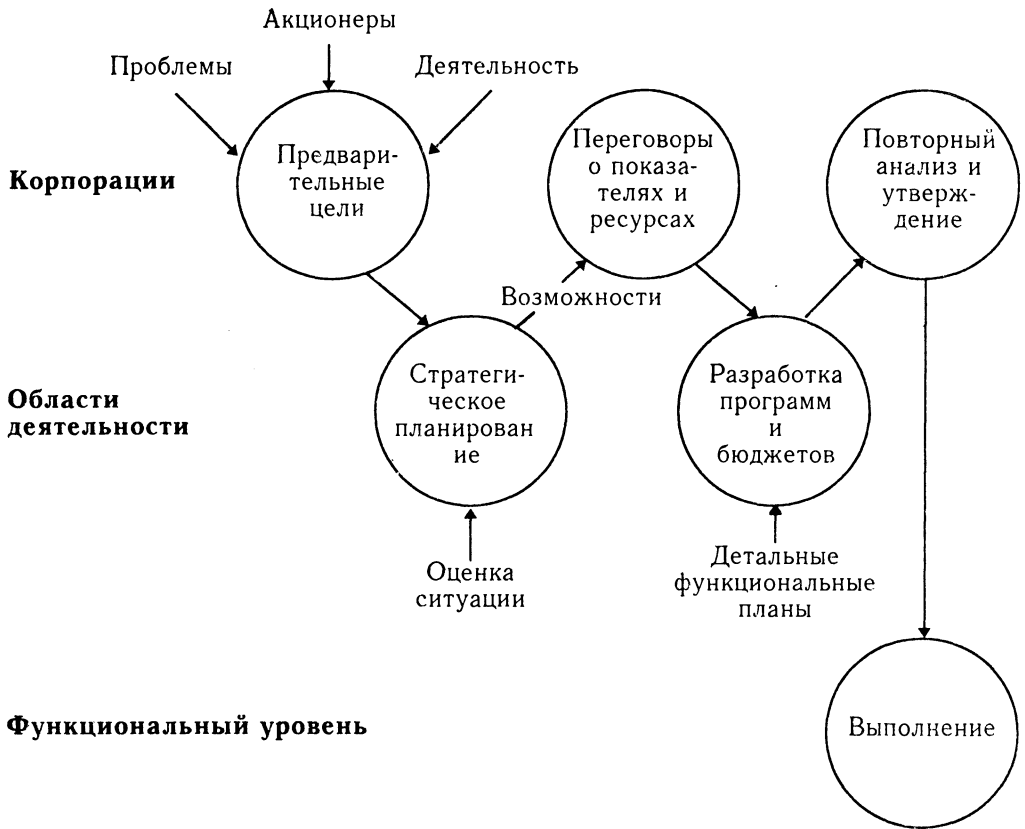
Анализ отклонений от поставленных целей

Анализ отклонений направлен на обсуждение целей с высшими руководителями компании. Предварительные цели и проблемы являются началом процесса разработки стратегии компании с высшими руководителями, итоги которого подводятся после обсуждения. Группа разработчиков уже определила основные проблемы и стратегические возможности; теперь эти возможности должны быть объединены в некоторую стратегию, причем ее варианты представляют внутренне связанные между собой пакеты стратегий, целей и потребностей в ресурсах. Уже упомянутая компания, производящая строительные материалы, разработала одну стратегическую альтернативу, основанную на постоянном приросте прибыли при скромных капитальных затратах. Эта "динамичная" стратегия не повлекла за собой перераспределения ресурсов или изменения направлений деятельности компании. Ее руководящая группа была озабочена возможностью быстро расширить бизнес путем удвоения капиталовложений для активного производства компонентов.

Предварительные цели, ранее предложенные руководством компании, были сопоставлены с возможными результатами "динамичной" стратегии. В результате по всем параметрам деятельности компании были обнаружены растущие отклонения (рис. 2-5).

Участниками переговоров должны быть руководители корпорации, знающие потребности в средствах по всем направлениям деятельности, но не детальные возможности по каждому направлению бизнеса, и управляющие обособленными подразделениями компании, которым до тонкостей известны их направления деятельности. Отклонения устраняются двумя путями: изменяются цели в свете имеющихся достижений; выбирается стратегия с иными целями. Обычно отклонения бывают значительными, поэтому нужны согласованные решения о том, как их преодолеть.

Рис. 2-4. Цели переговоров



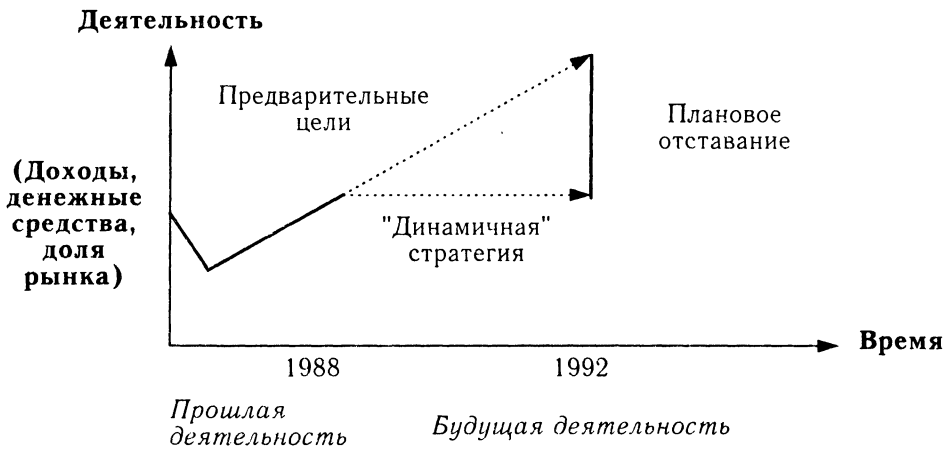
Переговоры часто касаются различных потребностей в ресурсах и различных целей. Руководство, как правило, изучает и оспаривает предложения и, возможно, требует более честолюбивых альтернатив. Любимый вопрос исполнительного директора обычно звучит так: "Предположим, мы удвоим ваши денежные средства на ближайшие два года, что может дать ваше подразделение?" В ходе переговоров руководство больше узнает о реальных потребностях. Процесс этот – достаточно беспорядочный. Но в конце концов он приводит к двусторонним обязательствам, необходимым для реализации возможностей. Эти обязательства будут внутренне логичными, реалистичными и получат соответствующую ресурсную поддержку.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование – гибкий и постоянный процесс. Конец одного цикла – будь то оценка ситуации, стратегическое направление проблем, выбор целей и направлений деятельности и их реализация – означает начало другого цикла.

Связью со следующим этапом служит система наблюдения и контроля, которая призвана следить за тем, правильно ли реализуется стратегия и в направлении ли заданных целей происходит движение, а также продолжают ли быть значимыми лежащие в их основе предположения. Ключевыми элементами здесь являются критерии деятельности и связанные с ними показатели, полученные на основе описания

Рис. 2-5. Анализ отставания для компании по производству строительных материалов



целей, а также главные параметры успеха. Если стратегия требует новых методов распределения, тогда должна быть внедрена и новая система управления ресурсами, именно она получит приоритетное положение. Новая система должна обеспечить такой прирост ресурсов, чтобы он не разрушил эту систему или давал возможность во-

время предпринять корректирующие меры. Конечно, если будет отмечено слишком много серьезных отклонений от ожидаемых результатов, то следует полностью пересмотреть саму стратегию или создать группу разработчиков для быстрого решения конкретной проблемы.

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЫНОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Питер Т. ФитцРой, университет Монаш

Возрастающая сложность и переменчивость деловой среды побудила руководителей во многих отраслях изменить подходы к стратегии маркетинга. Каждая отрасль испытывает на себе влияние одного или более факторов:

- Ужесточение конкуренции часто со стороны новых компаний, ведущих конкурентную борьбу в глобальном масштабе.
- Зрелость продуктов и рынков, что заставляет фирмы искать на рынке новые возможности.
- Быстрые технологические перемены, сокращение жизненного цикла продукции и ускорение ее морального старения.
- Усложнение методов конкуренции при размытых границах рынка, межотраслевая конкуренция.
- Появление стратегий типа "и я с вами", трудности достижения конкурентных преимуществ.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МАРКЕТИНГУ

Компании стали больше ориентироваться на стратегический подход к планированию маркетинговой деятельности и принятию долгосрочных стратегий в области маркетинга, чтобы решать указанные выше проблемы. Вот основные характеристики стратегического подхода к маркетинговой деятельности:

- Стратегии ориентированы на рынок, основаны на глубоком понимании требований потребителей, рынков и конкурентов.
- Цель стратегии – разработать значительное и устойчивое конкурентное преимущество.
- Стратегии – это творческие решения, несущие рынку перемены и новации.
- Стратегии направлены на создание и удержание потребителей.
- Стратегическое мышление в области маркетинга пронизывает всю деятельность компании и отражает сдвиг в сторону децентрализа-

ции управления и большей автономии.

Стратегические решения в области маркетинга можно объединить в две следующие группы.

1. *В какой области(ях) бизнеса развивать деятельность.* Этот вопрос охватывает следующие проблемы: предназначение компании, политика капиталовложений, масштаб рынка и производства, стратегии роста, распределение ресурсов. Чтобы ответить на все эти вопросы, мы вернемся к анализу привлекательности отрасли: почему одна отрасль привлекательнее и прибыльнее, чем другая? Мы также обсудим подходы к анализу портфеля заказов: методом, позволяющим установить назначение предприятия и помочь принять решение относительно распределения ресурсов в диверсифицированных компаниях.

2. *Как вести конкурентную борьбу в данной отрасли.* Этот вопрос включает другой: как добиться устойчивого конкурентного преимущества? Основа этого преимущества должна корениться в структуре отрасли; сохранение же такого преимущества требует глубокого понимания требований потребителей и конкурентных предложений. Ниже обсуждаются два пути создания конкурентных преимуществ: установление самых низких в отрасли издержек (следовательно, и самых низких цен) и предложение наиболее разнообразной продукции (следовательно, и ценовой разности). Надо знать уровень издержек, определяющие их факторы, а также методы измерения ценности, созданной для потребителей.

Имеется ряд инструментов планирования стратегий в области маркетинга, помогающих ответить на эти вопросы. Мы рассказываем лишь о некоторых из них.

АНАЛИЗ КОНЪЮНКТУРЫ

Финансовое состояние (результат деятельности) компании в значительной мере зависит от свойств самой отрасли. В каждой из отраслей действуют определенные факторы, влияющие на всех конкурентов, хотя и в разной степени. Например, на производстве бумаги высокие выходные параметры позво-

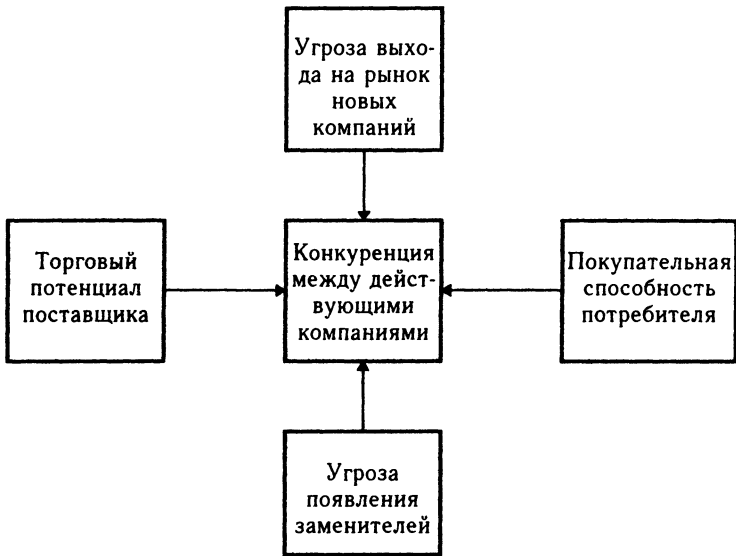
лили удержаться многим конкурентам. Следовательно, здесь имеется избыток мощностей и низкие цены. В другом случае, долгоиграющие пластинки были вытеснены компакт-дисками. Различные факторы определяют возможность получения прибыли в данной отрасли и ее относительную привлекательность. Факторы, действующие в отрасли, можно распределить по пяти группам, показанных на Рис. 2-6.

1. *Конкуренция между действующими компаниями.* Интенсивная конкуренция ведет к снижению цен или повышению издержек и компаниям трудно достигнуть такого преимущества, которое бы не преодолели конкуренты. Соревнование скорее всего будет особенно энергичным, если на рынке окажется небольшое число компаний одинакового размера, стремящихся занять доминирующее положение. Со спадом спроса высокие постоянные издержки (высокая точка безубыточности) заставят существенно снижать цены, а поскольку в отрасли производится небольшая номенклатура продукции, то ценовая конкуренция будет жесткой. Выходные параметры достаточно высокие, поэтому в отрасли отмечается избыток мощностей.

2. *Угроза выхода на рынок новых компаний.* Это обстоятельство заставляет заботиться о методах конкуренции: новички всегда вносят перемены, нововведения, увеличивают мощности отрасли. Масштаб угрозы зависит во многом от свойств и размеров самой отрасли; уровня входных параметров; размера затрат, которые несут потребители, когда переходят на новый продукт; экономии от масштабов производства; разнообразия продукции и доступа к каналам распределения. Высокие входные параметры обычно повышают уровень прибыльности отрасли.

3. *Покупательная способность потребителя.* Она будет высокой, если потребителей много и они достаточно обеспечены. Потребители обычно ведут успешную борьбу за снижение цен, повышение качества продукции и услуг за счет прибыли компании. (Например, в розничной торговле крупные торговцы могут предъявлять претензии производителям). В противном случае, если прибыли потребителей низкие, они нач-

Рис. 2-6. Силы, определяющие конкуренцию в отрасли



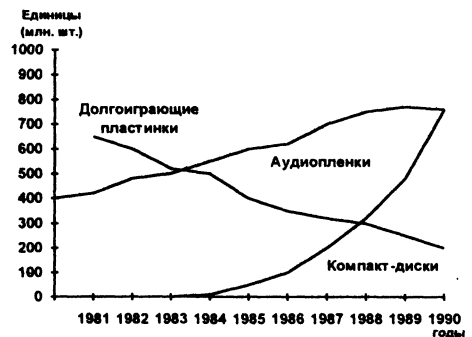
нут оказывать давление и требовать снижения производственных затрат.

4. *Торговый потенциал поставщика.* Потенциал будет высоким, если поставщиков на рынке немного и они достаточно мощные в сравнении с другими участниками отрасли. Они могут переложить значительную долю бремени повышения цен на плечи потребителей. Сила поставщиков будет больше, если они смогут выступать объединено и напрямую соревноваться с другими компаниями в отрасли или стремиться к тому, чтобы у их продукции не было заменителей.

5. *Угроза появления заменителей.* Это наиболее серьезная форма конкуренции во многих отраслях (например, пластик заменил многие стальные детали автомобилей, алюминий – сталь в упаковке, оптическое волокно – медную проволоку в коммуникациях). Цены в конкретной отрасли производства сдерживаются ценами и объемом производства заменителей, а также затратами потребителей на переход к новой продукции. Часто в данной отрасли недооценивают скорость внедрения усовершенствований и темпы снижения цен на заменители, поэтому не видят

угрозы, которую те представляют. И все же заменители могут буквально разрушить отрасль – вспомните закат производства долгоиграющих пластинок (рис. 2-7).

Рис. 2-7. Влияние заменителей на объем продаж



Продажа аудиоматериалов в США, Японии и Европе

МАТРИЦА РОСТА И ДОЛИ РЫНКА

Большая часть современных компаний представляет собой несколько подразделений или стратегически обособленных

подразделений. (Стратегически обособленные подразделения — это относительно независимые отделы внутри компании, которые имеют собственных клиентов, специальные технологии, собственную продукцию и своих конкурентов.) Ключевой объединяющей задачей такой фирмы является решение: какие направления деятельности будут составлять фирменный портфель и как среди них распределить ресурсы. Каждое обособленное подразделение сталкивается на рынке с различными условиями и предлагает компании разные возможности. Некоторые направления деятельности могут приносить больше прибыли, чем им необходимо для реинвестиций; другие не могут обеспечить и того, что нужно для простого поддержания их нормального функционирования, ведения разработок и развития рынка.

Матрица роста и доли рынка, разработанная Бостонской консультативной группой, была первым инструментом управления деятельностью компании. Каждое направление деятельности в портфеле фирмы оценивается по двум критериям:

1. *Долгосрочный рост рынка, на котором данная компания ведет конкурентную борьбу.* Этот критерий введен для оценки потребности компании в денежных средствах. Участие на динамичных рынках требует значительных денежных средств для реинвестиций.
2. *Относительная доля рынка данной компании.* Относительная доля рынка показывает сильные и слабые стороны конкурентных возможностей компании. Она определяется как отношение доли рынка данной компании к доле рынка крупнейшего конкурента. Это отношение вычисляется следующим образом:

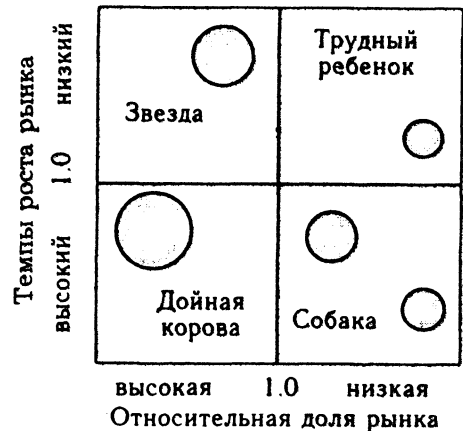
	Конку- рент А	Конку- рент В	Конку- рент С
Доля рынка	20	15	5
Относительная доля рынка	1,33	0,75	0,25

Критерием здесь считается возможность получить денежные средства. Компании с высокой относительной долей рынка могут приобрести большой объем денежных средств. Относительная доля рынка данной компании, превышающая 1,0, свидетельствует о доминировании на рынке.

Четырехклеточная матрица

Из матрицы роста и доли рынка берутся данные о долгосрочных темпах роста рынка и относительных долях рынка, и строится четырехклеточная матрица, как показано на Рис. 2-8. Данные пяти обособленных фирм сведены в схему, где обозначены темпы роста рынка и относительная доля рынка. Размер каждого кружка отражает размеры каждой обособленной фирмы (обычно это годовой объем продаж). Критическая точка роста рынка отделяет быстрорастущие рынки от медленно растущих. Такой критической точкой для относительной доли рынка служит 1,0.

Рис. 2-8. Четырехклеточная матрица



Обычно фирмы делятся на четыре категории.

1. *Дойная корова.* Этот сегмент имеет наибольшую долю на медленно растущих рынках. Обычно у таких фирм относительно низкие производственные издержки и достаточно высокие в сравнении с конку-

рентами прибыли. Им требуются ограниченные капиталовложения вследствие невысоких темпов роста рынка. Они получают значительную прибыль.

2. *Собака.* Эти фирмы занимают относительно небольшие доли на медленно растущих рынках. Им также требуются незначительные реинвестиции для продолжения деятельности, однако у них достаточно высокие производственные затраты и поэтому небольшие прибыли. Обычно это – нейтральные фирмы с точки зрения притока денежных средств.
3. *Трудный ребенок.* Эти фирмы занимают относительно небольшую долю быстрорастущего рынка. Из-за того, что они занимают незначительную долю рынка, у них и невысокая прибыль, но при этом для поддержания своего положения на динамичных рынках им требуются большие средства. Эти компании рассматриваются как негативные с точки зрения притока денежных средств.
4. *Звезды.* Эти фирмы занимают большую долю динамичного рынка. Обычно это – прибыльные фирмы, и у них – значительные денежные средства. Однако они должны инвестировать также большие средства для поддержания своего положения на динамичных рынках. В целом эти фирмы нейтральны с точки зрения притока денежных средств.

Стратегии

На основе матриц роста и доли рынка компания может управлять направлениями бизнеса как неким единым целым. Для каждого направления бизнеса не следует устанавливать свои собственные цели и стратегии. Задача компании – организовать перелив денежных средств из одной сферы в другую (например, от дойных коров к трудным детям). Фирмы с незначительной потребностью в денежных средствах снабжают ими фирмы с хорошими перспективами развития, но небольшими внутренними денежными ресурсами.

Вертикальное движение внутри матрицы, как правило, находится вне поля зрения руководства компании. Приток средств на фирмы сокращается с замедлением роста рынка. Ключевая стратегическая проблема состоит в том, чтобы организовать горизонтальное движение средств или перераспределение относительной доли рынка: строить и сохранять, или создать и ликвидировать, или отделять и лишать средств. Стратегические соображения при этом могут быть такими.

1. *Дойная корова.* Этими фирмами нужно управлять так, чтобы они доставляли денежные средства другим видам бизнесам. Они при этом не должны утратить своего доминирующего положения на рынке. Им постоянно требуются капиталовложения, но размер этих инвестиций достаточно умеренный, а прирост денежных средств – значительный.
2. *Собака.* Фирмы с небольшой долей рынка испытывают серьезные трудности в улучшении своего рыночного положения в сравнении с фирмами, занимающими прочные лидирующие позиции. Здесь возможны два варианта решения: отделить фирму, или закрыть ее (в зависимости от прибыльности и возможных перспектив). Привлечь другие, сходные направления бизнеса и образовать своего рода "собачью конуру" для улучшения конкурентного положения. Действовать в нише рынка, на небольшой рыночной площадке, где можно укрепить свои позиции и занять доминирующее положение.
3. *Трудный ребенок.* Эти фирмы могут завоевать некоторую дополнительную долю на быстрорастущем рынке. Однако стратегия завоевания дополнительной доли требует значительных денежных средств. Следовательно, фирмы с несколькими трудными детьми должны выбирать направления бизнеса и искать те немногие, которые могут расти достаточно быстро. Для остальных стратегиями будут отделение или конкуренция за нишу.

4. *Звезда*. Руководство этих фирм должно поддерживать их лидирующее положение; они не должны утратить своего доминирующего положения ни на одном из участков рынка. Они должны вести научные исследования, разрабатывать новые продукты и внедрять новации, завоевывать новые участки рынка. По мере замедления роста и достижения рынком этапа зрелости эти фирмы становятся дойными коровами и доставляют средства следующему поколению трудных детей и звезд.

ботанная "Шелл Кемикал Лимитед". Она строится на двух сложных свойствах:

1. Конкурентной позиции по отношению к остальным конкурентам. Сильная позиция характеризуется большой долей рынка, низкими производственными затратами, высоким качеством продукции и т.д.
2. Привлекательности рынка, на котором конкурируют фирмы. Привлекательным можно назвать быстрорастущий крупный рынок с незначительными циклическими колебаниями.

МАТРИЦА ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМ

Вторым средством управления деятельностью фирм является матрица определения направлений деятельности, разра-

Факторы, влияющие на каждое свойство, и подходы к анализу иллюстрирует Рис. 2-9. (Фирме приписывается определенное положение в матрице, что позволяет использовать количественные параметры):

Рис. 2-9. Матрица определения направлений деятельности фирм

Привлекательность рынка
 размер рынка, темп роста, дифференцированность, цикличность, покупательная способность потребителей, уровень входных и выходных барьеров, заменители

слабая	Лидер	Старайся больше	Удвой оборот или уходи
	Рост	Действуй выборочно	Поэтапный выход
сильная	Производитель прибыли	Поэтапный выход	Выход
	сильная		слабая

Конкурентная позиция
 доля рынка, уровень качества, деловой имидж, относительные затраты, технология, управление

Стратегия конкретной фирмы определяется ее положением в матрице. Например, лидирующие фирмы получают

преимущество: они могут претендовать на средства для поддержания своего положения. Позиция "удвой оборот или

уходи" может означать будущий успех компании; но лишь некоторые в таком положении получают достаточную финансовую поддержку. Остальные прекращают деятельность или действуют в нишах рынка. Такой подход не означает подмены стратегического мышления, поскольку стратегия определяется не только позицией в матрице. Однако такой метод дает углубленное понимание того, как можно разрабатывать стратегии для конкретных компаний и схему общей оценки деятельности. Нужно действовать с особенной осторожностью, если фирмы оказываются взаимосвязанными (например, общими каналами распределения, совместными научными исследованиями и разработками и т.п.).

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

В каждой отрасли промышленности среди компаний отмечается большой разброс уровня прибыльности. Некоторые компании получают большие прибыли, другие – несут убытки. Фундаментальный принцип заключается в том, что высокие финансовые результаты получают те компании, которые имеют какое-то существенное конкурентное преимущество перед другими. Они предоставляют дополнительные льготы клиентам и берут на себя обязательства обеспечивать низкие производственные расходы при создании ценностей для потребителей.

Обеспечить конкурентное преимущество можно двумя путями:

1. *Низкие производственные затраты.* Эта стратегия основана на достижении наиболее низкого уровня затрат, бремя которых перекладывается на потребителей. И хотя такая компания устанавливает самые низкие в отрасли цены, она все равно получает прибыль выше средней. Такая стратегия наблюдается при производстве относительно стандартизованной продукции, когда затруднена ее дифференциация (например, продукция бытовой химии). Такая стратегия требует от компании приверженности к снижению производственных затрат на всех этапах и во всех аспектах, причем исследовательские разработки

нацелены исключительно на усовершенствование всех процессов. Предполагается, что остальные аспекты бизнеса будут также адекватны этим задачам (по уровню качества, доставке, обслуживанию), а их успешность будет результатом низких цен вследствие низких затрат.

2. *Дифференцирование.* Стратегия основана на предложении высококачественной продукции или услуг потребителям. Эти преимущества могут быть предложены и на широкий рынок (например, "Сони" – на рынок электроники), и на его небольшой участок (например, автомобили "Роллс Ройс"). Дифференцирование может быть построено на качестве, условиях поставки, надежности, уровне технического обслуживания, обслуживании при продажах и т.п. Потребители могут желать получить какие-то дополнительные преимущества даже при низких ценах, и это приносит успех. Модель конкурентного преимущества показана на Рис. 2-10.

Рис. 2-10. Модель конкурентного преимущества

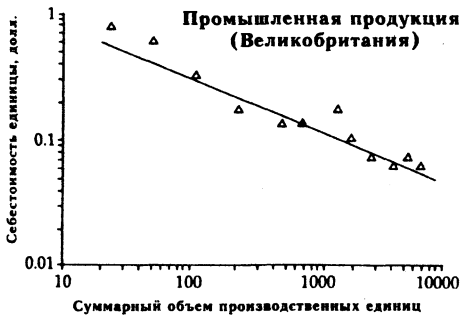
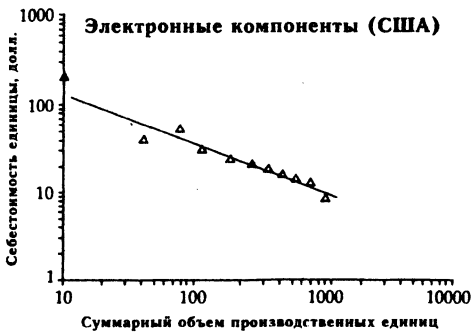


Графические зависимости

Исследования многих отраслей (например, электроники, химической и автомобильной промышленности, страхования) показывают, что суммарные издержки производства в неизменных ценах снижаются некоторым предсказуемым и сходным образом – на определенный постоянный процент при каждом удвоении суммарного объема (накопленного коли-

чества единиц произведенной продукции) производства. Размеры конкретного снижения в разных отраслях — различны, но в среднем составляют 20%. Если эти результаты графически изобразить на рисунке с логарифмическим масштабом, то процент постоянного снижения затрат при удвоении производства будет выглядеть в виде прямой линии.

Рис. 2-11. Два примера графических зависимостей



На Рис. 2-11 данные о затратах на производство электронных компонентов в США и промышленной продукции в Великобритании нанесены на логарифмическую сетку. Графически наглядно видно, что снижение затрат на каждом рынке приближается к прямой линии.

Из графических зависимостей возникают два вопроса: почему так происходит? Какие следствия это может иметь для стратегических решений по маркетингу? Графические зависимости, однако, ничего не предопределяют. В некоторых отраслях издержки растут вместе с опытом. На конкурентных же рынках мы будем ожидать снижения производствен-

ных затрат. В качестве источников зависимостей можно отметить следующее:

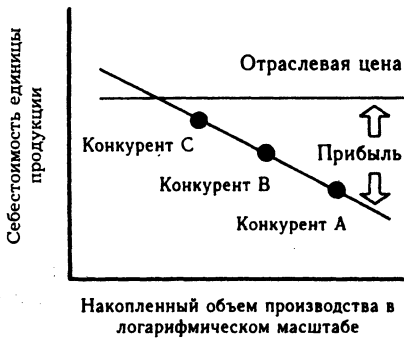
- *Организация труда и производства* — повышение производительности вследствие усовершенствования рабочих навыков, в том числе улучшения организации производственной деятельности на фирме в целом и нахождения методов лучшего достижения целей.
- *Совершенствование технологии и техники* — использование лучших инструментов, процессов, замена ряда сырьевых материалов, изменение конструкции продукта и автоматизация производства.
- *Экономия от масштабов производства* — производство на крупных предприятиях, а также расширение рекламы, обслуживания и научных исследований и разработок.
- *Поставщики* — изучение и использование опыта снижения затрат потребителям.

Графические зависимости важны для практической выработки стратегий маркетинга. Компания, имеющая наибольший накопленный объем произведенной продукции при значительном снижении производственных затрат, одновременно обладает и наибольшим конкурентным преимуществом по затратам. Компании, не сумевшие снизить производственные издержки в данной отрасли, имеют неконкурентный уровень затрат; поэтому медленно-растущие компании также медленно набираются и опыта. Это можно увидеть на Рис. 2-12, где у конкурента А затраты ниже, а прибыль выше, чем у В и С.

Стратегии на основе графических зависимостей

Успешной будет та стратегия маркетинга со снижающейся кривой опыта, которая включает рост рынка и намечает агрессивную политику в области маркетинга и капиталовложений для достижения преобладающей доли рынка. Наибольшая прибыль достанется самому крупному производителю, поскольку объем его затрат самый высокий.

Рис. 2-12. Применение графических зависимостей



Итак, практические данные о стратегиях получают эмпирическую поддержку: компании, имеющие наибольшую долю рынка, получают и больше прибыли, чем конкуренты с более низкой долей рынка. Однако следует прислушаться и к некоторым предостережениям.

- *Конкуренция* – если несколько компаний активно стремятся завоевать долю рынка, то уровень отраслевой прибыли может быть крайне низким до тех пор, пока какая-нибудь из них не займет доминирующего положения.
- *Технологические перемены* – заменители могут буквально разрушить отрасль, несмотря на уровень производственных затрат (например, компакт-диски против долгоиграющих пластинок).
- *Дифференцирование* – конкуренты могут получить лучшие финансовые результаты от стратегии "высокие затраты – высококачественные продукты".
- *Передача опыта* – накопленный объем производства не самый лучший показатель опыта, если этот опыт можно легко передавать (например, через привлечение специалистов, лицензирование технологий).

ГODOVOЙ ПЛАН МАРКЕТИНГА

**Рассел С. Уайнер, профессор маркетинга,
Хаасская школа бизнеса,
университет штата Калифорния, Беркли**

План маркетинга – это документ (письменный), содержащий ведущие направления программ по маркетингу основ-

ных подразделений компании и распределение задач на плановый период. План имеет ряд преимуществ: обеспе-

чивает дисциплину мышления; гарантирует сохранение и преемственность накопленного опыта; обеспечивает связи между функциональными подразделениями компании (например, между финансами, производством и сбытом), что жизненно важно для успешной реализации планов. План позволяет точно знать, кто несет ответственность за достижение результатов. План маркетинга обеспечивает непрерывность управления при смене руководства, когда новые работники должны быстро войти в курс дела.

Планы маркетинга обычно разрабатываются в основных подразделениях компании, но конкретный уровень их формирования в тех или иных подразделениях может существенно различаться. Например, в любой компании, организованной по схеме управления по продукту, маркетинговые планы расписаны по всем фирменным продуктам, поскольку каждый из них представляет собой основу прибыли для компании (например, компания "Проктер энд Гэмбл" разрабатывает планы по каждому наименованию фирменной пасты: для "Крест" отдельно, для "Глим" отдельно). Не исключая этого, некоторые фирмы составляют планы для групп фирменных продуктов, особенно в тех случаях, когда фиксированные издержки трудно распределить по каждому продукту (например, коммерческие банки обычно не разрабатывают отдельных маркетинговых планов по каждому виду текущих счетов, но вместо этого составляют общий план для более крупных классов счетов, например, для процентных счетов).

Период разработки маркетинговых планов бывает неодинаковый для разных видов продукции. В розничной торговле приняты краткосрочные плановые циклы, чтобы учесть сезонные колебания и изменения направлений моды. Производство автомобилей имеет более продолжительный плановый период, поскольку открывает длительный цикл, необходимый для усовершенствования или модификации продукта. Другими факторами, влияющими на продолжительность планового периода, являются скорость технологических изменений, интенсивность конку-

ренции и частота смены вкусов в различных группах потребителей.

План по маркетингу важен для бизнеса, но надо понимать, что и он не панацея от недостатков. При планировании обычно делают следующие ошибки:

- Используют такой процесс планирования, который отнимает слишком много времени у руководителя подразделения маркетинга.
- Собирают слишком мало или слишком много информации.
- Неверно определяют ответственность за составление плана: линейные руководители должны быть активными разработчиками планов, но не профессионалами в этом вопросе.
- Снижают значимость процесса составления планов до уровня простого заполнения форм.
- Пишут длинные, как энциклопедия, планы.
- Не передают планы функциональным подразделениям для изучения, хотя именно они и выполняют эти планы (например, по продажам, финансовым результатам, объему производства).

Многие компании разработали для себя индивидуальные формы планов, но большинство годовых планов по маркетингу включает набор общих элементов, поделенных на пять разделов.

РЕЗЮМЕ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Высшие руководители компании подчас изучают множество маркетинговых планов. Поэтому первый раздел такого плана представляет собой краткое резюме всего плана с обязательным акцентом на целях, стратегиях и ожидаемом финансовом результате. Такой общий обзор полезен для быстрого знакомства с основными элементами плана и для простого сравнения показателей разных планов продукции. Резюме обычно занимает не более одной-двух страниц.

ОЦЕНКА ПРЕДШЕСТВУЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Второй раздел плана по маркетингу включает данные и анализ, столь важный для основных маркетинговых стратегий, он состоит из трех частей.

Исторический обзор

В историческом обзоре дается описание долгосрочных тенденций и краткосрочных перемен на рынке. В этой части плана приводятся данные прошлых лет. Основные представляющие интерес области включают общие сведения о рынках, например, об объеме продаж и доле рынка, информацию о деятельности на рынках, например, о рекламе и динамике цен; данные о затратах за прошлый период; факты, касающиеся технологии, законодательного регулирования и других перемен в деловой среде.

Поскольку планирование – процесс постоянный, то этот раздел плана каждый год не переписывается, а дополняется данными о произошедших изменениях. Иногда эти сведения собирают в отдельный справочник о продукции, который становится основным источником исторических сведений и важнейших данных по видам продукции и является наилучшим средством для ознакомления новых руководителей с историей компании.

Анализ ситуации

Анализ ситуации состоит из нескольких подразделов, в которых анализируется текущий момент:

1. *Анализ продаж.* В этом разделе делается попытка лучше понять, что происходит с продажами фирменной продукции путем разделения всего объема продаж на несколько направлений. Большая часть информации об этом скрыта за обобщающими цифрами. Продажи можно классифицировать различными способами. Во-первых, по географическому принципу. Рост общего объема продаж мог произойти за счет увеличения продаж в одних регионах, которые компенсировали их сокращение в других. Во-вторых, по количеству

единиц хранения (например, конкретный продукт может быть выполнен в разных цветах и размерах). Рост продаж мог произойти за счет роста продаж продукта популярного размера (телевизоров с экраном 19 дюймов), перекрывающего сокращение продаж менее популярных размеров (телевизоров с экраном 15 дюймов). Такой анализ может быть важен для продукции со многими единицами хранения, например для одежды, а также для того, чтобы фирмы, торгующие по почте, могли понять, какой продукт оставить, а какой убрать из каталога почтовой торговли.

2. *Описание конъюнктуры.* Это не формальный раздел плана, а область ситуационного анализа – анализа привлекательности отрасли и анализа конкурентов, – основанного на оценке некоторого набора данных о конкуренции. Многие руководители компаний слишком узко подходят к оценке конкурентов. Обычно конкурентами считаются продукты из той же подкатегории (или формы). Например, руководитель программы продукта “Дайет Коук” может утверждать, что прямым конкурентом его продукта будет “Тэб” (продукт “Кока кола”) и “Дайет Пепси”, еще два продукта диетической колы со сходными свойствами. Однако “Дайет Коук” также конкурирует с другими видами колы и безалкогольных напитков. Часто потребители выбирают просто безалкогольные напитки. Таким образом, “Коук” и “Пепси”, безалкогольное пиво и подобные продукты составляют более широкую конкуренцию – конкуренцию внутри одной категории продукта. Но на самом деле конкуренция идет еще дальше, ведь есть и другие напитки, соки, пиво, молоко, – все они утоляют жажду. С позиции потребителя все, что утоляет жажду, может рассматриваться в качестве заменителей, а следовательно, и конкурентов. Руководители программ по продуктам не устанавливают конкуренции, это делают потребители. В некоторых случаях более широкий набор конкурентных предложений не имеет отношения к удовлетворению какой-либо потребности, а является в чистом виде борьбой за деньги потребителя.

Анализ привлекательности отрасли. Этот элемент анализа имеет ряд преимуществ. Во-первых, он помогает компании определить, куда стоит направлять крупные капиталовложения, где находятся ее основные конкуренты или компании, потенциально готовые выйти на рынок. Во-вторых, анализ привлекательности позволяет выяснить, какие важнейшие факторы могли бы способствовать успеху продукта на рынке или принести неудачу. Обычно анализ конъюнктуры отрасли проводится ежегодно, но при этом в него вносятся лишь коррективы и полностью он не переделывается.

Отрасль может быть привлекательной по трем крупным направлениям: агрегированным показателям рынка; внутриотраслевым производственным факторам, характеризующим основных участников отрасли; факторам окружающей отрасли среды. Агрегированными показателями рынка являются следующие:

- *Размер рынка.* Информация, относящаяся к общему объему продаж (в штуках и долларах), позволяет судить о том, насколько надежна перспектива получения такой прибыли, которая была бы достаточной для продолжения инвестиций в производство данного продукта.
- *Темп роста рынка.* Быстрорастущие рынки обеспечивают прибыль на годы вперед, но эти же рынки привлекают конкурентов и, следовательно, требуют значительных капиталовложений.
- *Жизненный цикл продукции.* Из данных о размерах рынка и о темпах его роста можно получить представление и о жизненном цикле продукции. Однако привлекательность рынка на каждом этапе достаточно неопределенна, поскольку фирмы здесь могут и потерпеть неудачу, и весьма успешно вести свои дела.
- *Цикличность продаж.* Если продажи продукции зависят от циклов деловой активности, то такая продукция может быть менее привлекательной, чем продукт, мало зависящий от колебаний макроэкономических факторов.
- *Сезонность.* Конкуренция, ценовые войны вокруг продукции, подверженной межсезонным колебаниям, обычно бывают крайне напряженными, поскольку их годовые распродажи, как правило, проходят в течение нескольких месяцев.
- *Прибыли.* Уровень прибыли в разных отраслях очень сильно различается (равно как и прибыльность разных компаний внутри отрасли).

Внутриотраслевые производственные факторы включают:

- *Угрозу со стороны возможных новых участников рынка.* Покупательная сила потребителей сделки с поставщиками, поставщиков, текущий уровень конкуренции в отрасли, а также давление со стороны заменителей входят в число внутриотраслевых факторов.
- *Производственные мощности отрасли.* Хронический избыток производственных мощностей – негативный сигнал для тех, кто ищет условия для долгосрочных прибылей; издержки достаточно высокие при сильном (понижающем) давлении на цены.

Факторы окружающей среды включают:

- *Технологические факторы.* В привлекательных отраслях конкуренты успешно разрабатывают и внедряют новые технологии в производство продуктов.
- *Политические факторы.* Зависимость от политических факторов также сказывается на привлекательности отрасли. Например, продукция, предназначенная для военных нужд, серьезно зависит от деятельности правительства.
- *Экономические факторы.* Чувствительность к колебаниям валютного курса, процентной ставки и динамике ВНП – непривлекательные характеристики отрасли.
- *Юридические факторы.* Чувствительность к колебаниям законодательных положений не привлекает к таким отраслям. Однако иногда законодательство может смягчать

конкуренцию вследствие установления высоких входных барьеров.

- *Социальные факторы.* Тенденции в демографии, образе жизни, личных ценностях важны для производителей потребительских и производственных продуктов. Некоторые продукты хорошо адаптированы к таким переменам (например, видеомагнитофоны, услуги путешествий, продовольствие, пластмассы), но есть продукты, которые такие перемены могут не выдержать (например, сталь и табак).

Анализ состояния конкурента. Эта область получила в последние годы большое внимание по ряду причин. Во-первых, рынок многих категорий продуктов достиг зрелости; рост продаж одного наименования продукции стимулируется давлением конкурентов, поэтому напряжение конкурентной борьбы нарастает. Во-вторых, сокращение жизненного цикла продукции одновременно заставляет как можно быстрее реализовать продукт и получить прибыль. И, наконец, усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей и общая динамичность рынка, подстегиваемая технологическими и другими производственными факторами, вызывают напряженную озабоченность компаний по поводу общего состояния деловой среды (конъюнктуры).

Анализ состояния конкурентов требует создания специального подразделения для сбора, анализа и оценки данных о конкурентах по четырем ключевым направлениям:

1. *Цели конкурентов.* Такой анализ дает ценную информацию о наиболее серьезных намерениях конкурентов. Целевые показатели роста обычно подразумевают рост продаж фирменной продукции и увеличение доли рынка. Прибыль здесь будет на втором месте. "Придерживаться целей, концентрировать усилия, пожинать плоды" – ради такой политики можно пожертвовать прибылью, чтобы расширить долю на рынке. Если конкурент жертвует краткосрочной прибылью ради увеличения доли на рынке, то, скорее всего, он пойдет на снижение цен, расширение рекламы и энергичное продвижение

своей продукции (рост торговли и потребителей), а следовательно, и на увеличение соответствующих расходов. Со всем по-другому относятся к тем фирменным продуктам, от которых компания теперь уже получает устойчивые высокие прибыли. Наблюдение за действиями дает важную информацию о целях конкурента.

2. *Стратегии конкурентов.* Оценка текущих маркетинговых стратегий конкурентов крайне важна для разработки собственной стратегии. Маркетинговая стратегия включает три ключевых элемента: выбор продукта и рынка, выбор основной стратегии (конкурентного преимущества или позиции продукта на рынке) и внедрение этой основной стратегии в структуру маркетинга. Выбор продукта и рынка означает выбор определенных свойств продукта и предложение их конкретным целевым потребителям, внимание в этом случае направлено на выбор сегмента рынка. Основная стратегия нацелена на то, как выделить данный продукт из массы конкурентных предложений. Структура маркетинга – это набор инструментов в распоряжении руководителя производственной программы конкретного продукта (реклама, продвижение, выбор каналов распределения, цена).

Анализ конкурента должен дать информацию о его деятельности по всем этим направлениям. Удобный метод получения основной массы такой информации – сбор рекламных объявлений, брошюр и получение сведений от самих конкурентов. Такие сведения позволяют понять, на какие сегменты рынка нацелен конкурент и какую позицию на рынке он хотел бы занять для своего продукта, исходя из дифференциации его конкретных свойств. Из брошюр и рекламных объявлений можно понять, какую позицию конкурент хотел бы завоевать для своего продукта. А методы маркетинга становятся очевидными из прямого наблюдения.

3. *Возможности конкурента.* Такие оценки позволяют узнать о внутренних ресурсах конкурента – сможет ли он реализовать свою стратегию. Существует пять категорий необходимых для этого ресурсов: способность разрабатывать новые продукты; способность

провести маркетинг; финансовые возможности; способность управлять процессами; производственный потенциал. Сегодня большую часть такой информации о конкуренте можно получить из базы данных компьютерных сетей. Но поскольку ситуация меняется очень быстро, следует пользоваться только самыми последними данными.

4. *Будущие стратегии конкурента.* Предвидение будущих стратегий конкурента становится возможным на базе данных о его целях, стратегиях и производственных возможностях. Знание предполагаемых действий конкурента дает хорошее основание для разработки собственной маркетинговой стратегии. Имеется несколько приемов оценки будущей стратегии конкурента. Во-первых, часто руководители конкурирующих компаний делают заявления о своих намерениях в прессе. Во-вторых, уместны исследования и экстраполяция прошлых тенденций на будущее. В-третьих, полезными бывают имитация роли руководителей конкурирующих компаний и разработка возможных стратегий с их позиций. Это дает ценную информацию для разработки собственной маркетинговой стратегии и делает ее устойчивой и способной противостоять действиям конкурентов.

Анализ состояния потребителей.

Это важнейшая часть анализа для маркетинговой практики, поскольку ни один бизнес не может обойтись без клиентов. Данное положение кажется абсолютно очевидным, но тем не менее многие руководители отделов маркетинга нередко жалуются на то, что не могут получить о потребителях достаточную информацию при разработке стратегий или продуктов. Следующие вопросы помогут организовать анализ состояния потребителей по категориям продуктов:

1. *Кто покупает продукт и кто им пользуется?* По многим продуктам производственного и потребительского назначения между покупателем и потребителем существует большая разница; это различие нужно всегда учитывать.

Наиболее очевидными и часто используемыми данными для описания покупателей потребительской продук-

ции являются общие демографические, социально-экономические показатели, личностные и психологические характеристики клиентов. Другими полезными сведениями могут быть – объем покупок, приверженность некоторым фирменным маркам, чувствительность к изменениям структуры предложения (например, к изменению цены).

Для описания продукции производственного назначения ключевыми параметрами будут определенные свойства компании-производителя: размер компании, расположение, объемы продаж. Основой для сегментирования промышленной продукции в США служит Система промышленной классификации продукции. Двухзначные цифровые коды обозначают наиболее крупные группы отраслей (например, 34 – металлообработка), трехзначные коды – широкие группы отраслей (например, 344 – продукты металлообработки), четырехзначные коды – конкретные продукты (3442 – металлические двери, оконные рамы, карнизы и металлоизделия фасонной резки).

2. *Где потребители приобретают продукт?* Расположение места продажи – крайне важно. Места приобретения продукции со временем часто меняются (например, дома, на работе, по почте). Поэтому меняются и предпочтительные каналы распределения продукции.

3. *Когда делаются покупки?* Эти сведения включают время года, день месяца и даже время суток. Например, для работников предприятий быстрого обслуживания важна даже "половина дня": завтрак, ленч, обед и даже время, когда люди часто хотят просто "перекусить". За понятием "когда" может стоять время продажи, периоды снижения цен и установления скидок, когда клиент оплачивает покупку частично или сразу полностью.

4. *Как покупатели делают выбор?* Можно выделить пять различных ролей, проигрываемых при выборе продукта (для производственных и потребительских товаров): инициатор (он определяет потребность в продукте); тот, кто оказывает влияние (он обладает информацией или знает о преимуществах); принимающий решение (он окон-

чательно решает – покупать или нет); покупатель (реально делает покупку); потребитель. Когда принимается сложное решение о приобретении, например, промышленной продукции, эти роли могут достаться разным людям.

Трехфазная комплексная схема принятия решения описывает процесс принятия решения о покупке. Когда принимается решение о приобретении технически сложной или новой продукции, то процесс принятия решения усложняется; если продукт известен и его приобретение не сопровождается сложными проблемами, то решение о покупке все равно может оказаться простым. Даже в случае простых, рутинных покупок (часто приобретаемых продуктов) обычно все равно следуют некоей процедуре.

5. Почему покупатель делает покупку? Покупатели оценивают (взвешивают) одновременно и предложенные преимущества, и требуемые расходы. Оценка потребителем фирменной продукции складывается из трех основных элементов: важность ситуации использования продукта, эффективность формы продукта в этой ситуации, эффективность фирменного продукта. Поэтому, зная, что ценит потребитель в продукте, нетрудно принять и ключевое решение – какой должна быть цена.

Ценную информацию для анализа состояния потребителя можно получить из вторичных источников (даже правительственных документов) или иных служб опросов. Однако существенную первичную информацию можно получить из обзоров или от групп контакта с потребителем (это небольшие группы потребителей, возглавляемые своего рода посредниками, которые пользуются продуктом и оценивают его свойства). Проведение исчерпывающего анализа состояния потребителя необходимо для разработки годового плана маркетинга в рамках маркетинговых исследований компании.

Прогнозы

Анализ отрасли, состояния конкурента и потребителя позволяет получить важную информацию для разработки стратегий и целей маркетинга. Однако руко-

водители служб маркетинга должны также разрабатывать на плановый период прогнозы относительно развития самого рынка, его потенциальных размеров и доли компании в нем.

Конечно, трудно строить прогнозы относительно максимальных размеров продаж для конкретного продукта. Тем не менее оценка потенциальных размеров рынка крайне важна для распределения ресурсов между конкурирующими продуктами фирмы. Одинаковый потенциальный размер рынка – важный показатель для обоснования размеров географических территорий торговли продуктом. Потенциал рынка рассчитывается в три этапа. На первом этапе с помощью маркетинговых исследований выявляются потенциальные потребители. На втором – определяется возможное число потребителей, для чего могут пригодиться данные переписи. На третьем этапе число потенциальных потребителей умножается на возможную скорость продаж. Будем помнить, что потенциальная скорость продаж может быть выше реальной; хорошим показателем потенциальной скорости продаж может служить темп покупок крупных потребителей.

Существует много методов оценки размера рынка, их можно разделить на качественные, количественно-временные и количественно-причинные. Эти методы включают также экспертные прогнозы, качественные оценки нескольких экспертов, Дельфийский метод (оценка группы специалистов, высказывающих независимые последовательные суждения). Количественно-временной метод базируется на истории развития ценностей рынка данного размера, а также на статистических моделях. Здесь применяются простые решения: динамика средних показателей, сглаживание по экспоненте, временные ряды и более сложные приемы, подобные временным моделям Бокса-Дженкинса. Количественно-причинный метод пользуется в статистических моделях для определения размеров рынка как функции независимых переменных (например, рекламы продвижения товара).

ФОРМУЛИРОВКА СТРАТЕГИИ

Третий раздел маркетингового плана посвящен формулировке стратегии организации.

Цели маркетинга

Формулировка этого пункта определяется целями компании во всех областях – от производства до человеческих ресурсов. В годовом плане по маркетингу внимание сосредоточено на специальном продукте или услугах. Наиболее частый набор целей относится к росту доходов от продаж: или завоеванию доли рынка, или уровню прибыльности. Разумеется, такой двойственный подход может быть только в теории, трудно превратить эту двойственность в реальность и в течение одного годового периода одновременно оптимизировать оба показателя, поскольку деятельность, направленная на достижение значительной доли рынка, идет вразрез с задачей обеспечения грандиозных прибылей.

Правильно сформулированные или "сбалансированные" цели фирмы должны включать количественные показатели результатов (например, "увеличить долю рынка на два пункта") и достаточно напряженные временные графики (например, "увеличить долю рынка на два пункта к концу года"). Цели должны быть построены на основе анализа.

Стратегия маркетинга

До принятия решения об уровне цен и способах коммуникаций с потребителем должны быть разработаны два крупных элемента плана: выбор рынка и продукта; ключевая стратегия. Решающим при выборе целевого сегмента рынка будет анализ состояния потребителя. Выбор целевого рынка, вероятно, самое важное стратегическое решение, поскольку целевые потребители и их поведение в качестве покупателей влияют и на способы защиты продукта компании от конкурирующих и на многие другие маркетинговые решения. Текущие представления относительно того, как это сделать, могут открыть две возможности: высокое качество – высокая цена; низкое качество

во – низкая цена. Часто бывает трудно придерживаться середины: ни высокого качества – ни низкой цены. Например, магазины сети "Сиэрс", "Джей Си Пенни" и другие нашли свои рынки через розничные магазины очень высокого уровня – "Нордстром" и через магазины относительно низкого уровня – типа "Уолмарт" и "Кей-Март".

Программы маркетинга

Эти программы снабжают руководителя маркетингового отдела набором инструментов управления, часто называемым "четыре P": price, promotion, product and place (цена, продвижение, продукт и место), иными словами, это продукт и каналы его реализации. По каждому из этих направлений деятельности существует много стратегий и возможностей. Маркетинговые программы должны быть тесно увязаны со стратегиями. Их задача – реализовать стратегии выбора сегмента рынка и защиты продукта от конкурента. Необходимо также принимать решения относительно программ маркетинга до разработки плана финансирования реализации этих программ. В идеальном случае руководитель продуктовой программы анализирует рынок, разрабатывает цели и стратегии для достижения успеха, а затем только определяет необходимые затраты. Конечно, должны быть проведены переговоры с высшим руководством по маркетингу и с другими руководителями корпорации. Однако планирование в области маркетинга должно быть опережающим, а не просто одним из направлений затрат ограниченного продуктового бюджета. Текущий бюджет дает возможность рассматривать только некоторый набор ограниченных вариантов, которые могут быть неэффективными на фоне агрессивных действий конкурентов.

КОНТРОЛЬ

Четвертый раздел плана включает рассмотрение способов контроля результатов его выполнения.

Финансовый документ

Этот раздел содержит финансовую основу плана. Он тесно связан с целями и

программами маркетинга, которые сами базируются на анализе ситуации. Финансовый раздел плана содержит данные из других разделов (например, производственные затраты, затраты основного капитала).

Наблюдение и контроль

Компания не должна дожидаться конца планового периода, чтобы узнать, как выполнен план. Большинство компаний организует системы наблюдения и контроля за выполнением плана в течение всего года. Системы контроля должны быть тесно увязаны с целями маркетинга таким образом, чтобы и доля рынка, и объем продаж были объектами наблюдения с помощью средств анализа или первичных данных, например, обзоров дистрибьюторов. Другими мероприятиями, относящимися к маркетинговым программам, является реклама (знание, отношения), распределение (охват тер-

ритории) и цена (цена сделки в сравнении с ценой предложения).

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СИТУАЦИИ

Пятый раздел плана – план управления в зависимости от ситуации – необходим компании потому, что ее дела могут пойти совсем не так, как планировалось: на рынке могут появиться новые конкуренты, неожиданно возрасти процентные ставки и т.п. Крайне важно описать самые важные действия в случае непредвиденных обстоятельств и разработать стратегию альтернативных действий фирмы в подобных ситуациях, если они наступят. Часто такие стратегии разрабатываются на основе набора вариантов, сформулированных в процессе разработки плана.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ РЫНКА

Дональд Р. Лиманн,
профессор в области бизнеса,
школа бизнеса Колумбийского университета

СУЩНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЙ ПРОБЛЕМ МАРКЕТИНГА

Американская ассоциация экспертов по проблемам маркетинга дает определение исследований в области сбыта продук-

ции и услуг как "функции, объединяющей потребителя, поставщика и обществу экспертом в области реализации продукции и услуг через информацию, которая используется для: выявления и определения возможностей и

проблем сбыта; разработки, конкретизации и оценки действий по реализации продукции; контроля за эффективностью сбыта и повышения осознанности маркетинга как процесса. Исследования в области маркетинга позволяют конкретизировать информацию, требующуюся для решения данных проблем, разработать метод сбора информации; управлять и осуществлять процесс сбора данных; анализировать результаты; сообщать о достигнутых результатах и их последствиях".

Термин "*исследования*" предполагает использование широкого набора подходов к сбору и анализу информации:

1. *Ориентация.* Ориентация исследований может варьироваться от узкой (например, каким образом скажется на объеме продаж 10-процентное снижение цен на продукцию?) до очень общих, представляющих собой научные изыскания (например, выявление мнения потребителей по поводу времени использования приобретенной продукции).
2. *Формы сбора информации.* Если для большинства людей исследования ассоциируются с наличием сметы, календарного плана и компьютерного анализа, то метод самонаблюдения и неформальные контакты с потребителями или торговыми работниками также могут рассматриваться как эффективные формы сбора информации.
3. *Количество собираемых данных.* Принятый стереотип исследований по проблемам сбыта предполагает широкий сбор данных, как правило, либо на основе опыта, либо изучения соответствующих материалов. Однако существует не только много других форм сбора данных, но большинство исследований подобного рода связано с анализом уже накопленных данных.
4. *Сложность анализа.* Сложность исследований может сводиться лишь к сложности подсчета ответных реакций на единственный заданный вопрос (например, как много людей приобрели голубые рубашки?) или к проведению многомерных статистических процедур,

которые дают возможность одновременно определять значения количественных признаков с помощью разнообразных методов.

Таким образом, проведение исследований и анализа проблем сбыта представляет собой в некотором роде "сборную солянку" из различных подходов и имеющихся достижений прошлых исследований. Здесь объединено большое многообразие видов деятельности, включая:

- Контроль за исполнением (объем продаж, прибыль, акции, оборот, доходы, удовлетворение рыночного спроса).
- Разработку и проверку идей (текстовая часть рекламы, концепции новой продукции).
- Оценку состояния отрасли (темпы роста, технологические изменения, правовая среда, наличие компаний, впервые претендующих на вхождение в отрасль, и компаний, для которых вероятность пребывания в отрасли минимальна).
- Анализ потребителя (состав потребителей; почему, когда и как потребители делают покупки; что они приобретают и что намереваются приобрести; сегментация потребителей).
- Анализ состояния конкурента (состав конкурентов; какой деятельностью занимаются конкурирующие компании; в чем их сильные и слабые стороны; каковы их наиболее вероятные действия).
- Расчет прогнозных показателей и объема продаж.
- Оценку комплекса мер в области: реализации продукции (тестирование концепций, пробные рынки); системы распределения (сбыт через установленные каналы, уровень существующей поддержки); ценообразования (оценка эластичности, влияние мер по стимулированию сбыта); рекламной деятельности (что должно быть сказано о рекламируемой продукции – текстовая часть рекламы, кому должна быть адресована реклама – целенаправленность, когда следует предпринимать рекламные дейст-

вия – определение времени, где следует размещать рекламу – выбор средств массовой информации); обслуживания (уровень удовлетворения потребителей, подача жалоб, адекватность ответов на жалобы клиентов).

КТО ЗАНИМАЕТСЯ ИССЛЕДОВАНИЯМИ В ОБЛАСТИ СБЫТА?

Проведение исследований традиционно относилось к функциям штатного персонала, в особенности тех сотрудников, которые занимались вопросами планирования. Сотрудники, связанные с исследованием проблем сбыта, маркетинга, представляют чрезвычайно разнообразный контингент. Академическое образование людей, занятых проведением исследований этих проблем, не носит узкоспециализированного характера, а среди наиболее распространенных специалистов фигурируют психологи и статистики. Многие привлекаются к исследованиям на основе заданий, построенных по принципу ротации, согласно должностям в линейных подразделениях сферы сбыта, маркетинга. Для участников научного творчества характерна большая степень коллегиальности. Принятой формой сотрудничества является дифференциация рабочих функций между поставщиками научной продукции (теми компаниями, которые оказывают платные услуги по проведению исследований другим компаниям), рекламными агентствами и торговыми фирмами. Следует заметить, что в современных условиях исследования проводятся обычно внешней компанией.

Некоторые из подобных компаний довольно крупные. Большинство других представляют собой небольшие фирмы, штат которых насчитывает несколько сотрудников.

РОЛЬ ИССЛЕДОВАТЕЛЯ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА ПО СРАВНЕНИЮ С РОЛЬЮ УПРАВЛЯЮЩЕГО

Роль исследователя в области маркетинга заключается в следующем. Во-первых, исследователь является техническим консультантом, обеспечиваю-

щим проведение экспертного анализа образцов и анализа данных, полученных обычно посредством знакомства с поставщиками, отбора наиболее адекватных из их числа и сотрудничества с поставщиком в ходе сбора данных. Во-вторых, исследователь обычно несет ответственность за проведение анализа собранных данных и обеспечение первоначальной интерпретации результатов. В-третьих, исследователь консультирует управляющего на этапе как формулирования проблемы, так и выработки соответствующих рекомендаций.

В отличие от исследователя управляющий в основном ответственен за определение проблемы и выработку заключительных рекомендаций. Получение удовлетворительных результатов требует от управляющего по меньшей мере логического, а не только профессионального понимания исследовательского проекта, в особенности основной цели его реализации.

Управляющий должен также представлять себе возможности и ограничения исследовательского проекта. Научные исследования не смогут обеспечить сбыт некачественной продукции, в равной мере они не смогут обеспечить точного прогноза объема продаж на 2010 год. Управляющий, требующий отдельной оценки лишь объема продаж, тем самым игнорирует связанные с этим показателем факторы неопределенности. Особенно важным для планирования в условиях постоянно меняющихся условий является знание степени надежности прогнозных показателей продаж. Управляющий, который устанавливает нереальные календарные планы (например, две недели для исследований, в рамках которых только сбор данных должен занять три недели) или нереальные сметы, получает и относительно нереальные результаты исследований. И наконец, руководителям следует признать, что ряд, на первый взгляд, весьма простых вопросов (например, каково влияние рекламы на объем продаж), по существу, являются очень сложными. В дополнение к многообразию проблем, связанных с критериями оценки (как измеряется объем продаж – в единицах, долларах или долях рынка; в каких единицах измеряется реклама – долларах, количестве ре-

кламных сеансов или через количество использованных каналов средств массовой информации?), основная природа причинно-следственных связей между переменными величинами зачастую остается неясной (например, влияет ли реклама на величину объема продаж или же смета расходов на рекламу устанавливается как процент от продаж?). В заключение следует отметить, что управляющий должен рассматривать исследовательские проекты, скорее, как полезное, но не очень совершенное средство для принятия решений, а не как панацею от возможных ошибок.

Между представителями управленческого персонала и исследователями нередко возникают конфликты. Зачастую управляющие смотрят на исследование как на дорогостоящую и необязательную статью затрат, выгоды от которой практически не поддаются оценке. Они расценивают исследования как медленно выполняемую работу, скучную и очень сложную. В отличие от них исследователи критикуют управляющих за неадекватную формулировку проблемы или смещение акцентов в уже сделанной формулировке, за профессиональную безграмотность, за отсутствие поддержки и за несерьезное отношение к исследованиям с заранее заготовленным решением. Компании, минимизирующие подобные конфликты обычно с помощью прямых контактов, позволяющих достичь взаимопонимания и взаимного уважения, могут получать больше выгоды от проводимых по их заказам исследований.

Как правило, управляющие не любят, чтобы их обременяли вопросами узкоспециализированного характера. Фактически задачи управляющего сводятся к следующим трем функциям:

1. Уметь пользоваться имеющейся информацией.
2. Определять необходимость в дополнительной информации и заключать контракт на ее сбор.
3. Налаживать четкие отношения как с исследователями, так и с другими сотрудниками организации, в частности, уметь получать (например, от руководства) и отсеивать информацию, касающуюся стратегий компании, а также специфичес-

ких научных проблем (для исследователей).

Перечисленные выше задачи позволяют провести основное различие между исследователем и управляющим. Управляющий должен обладать глубокими знаниями об экономической деятельности фирмы и нести основную ответственность за выявление и точную формулировку проблемы. Исследователь в отличие от управляющего должен обладать специальными знаниями (выборка, сбор данных и методы их анализа) и уметь использовать их для характеристики и анализа проекта. Интерпретация результатов – общая задача управляющего и исследователя, которая предполагает сочетание технических навыков исследователя, его свежего и широкого видения со знаниями управляющего о ситуации на фирме.

СТАДИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Стадия 1: Формулировка проблемы

Первая стадия исследовательского проекта предполагает точное формулирование проблемы. Управляющий конкретизирует, какого рода проблема подлежит решению, а исследователь оценивает правомерность тех или иных ожиданий. Совместная договоренность по проблеме и необходимому для ее решения научному исследованию позволяет предупредить появление расхождений и взаимных обвинений на более поздних этапах.

Стадия 2: Выбор подхода и разработка проекта

Следующая стадия требует выбора одного (или выбора комбинации) из нескольких видов исследований. К ним относятся:

- *Исследования проблем качества.* Данный вид исследований включает прямые целевые обсуждения (например, интервью по сложной проблематике), коллективные дискуссии (например, целевые группы) или мнения людей, ведущих непосредст-

венные наблюдения. Эти исследования, польза от которых, как правило, на ранних этапах сводится кдействию в определении проблемы, а на более поздних этапах — к разработке более глубокого понимания реакции и поведения; приобретают все большую популярность, чему способствует их относительная дешевизна.

- *Лабораторные эксперименты.* Этот вид исследований включает тестирование факторов (например, состав разной продукции) в контролируемых условиях. Они дают великолепные результаты с точки зрения концентрации внимания на небольшом количестве факторов и устранения воздействия внешних факторов, однако иногда их отличают отсутствие реализма и переоценка влияния анализируемых факторов. Отсюда, получаемая проекция на "реальный мир", не всегда достоверна.
- *Полевые эксперименты.* Контролируются факторы, варьирующиеся в реальных условиях, а также мера их воздействия (например, в двух разных регионах могут использоваться разные текстовые части рекламы). К сожалению, в реальной обстановке количество исследуемых факторов, способных повлиять на результаты, ограничено и не контролируется (например, наличие разных предпочтений в разных регионах). Вследствие этого нередко бывает трудно различить воздействие основных факторов и переменных.
- *Аналитический учет объема продаж и отчеты о потребителях.* Часто аналитические отчеты о потребителях как источник информации игнорируются (за исключением прямого маркетинга, сбыта без посредников, в рамках которого были разработаны широкие методы целенаправленного контакта с конкретными потребителями). Документация о выставленных счетах (например, за телефонные переговоры с компаниями и прочие коммунальные услуги) может использоваться для отслеживания покупа-

тельских тенденций. До изобретения сканирующих устройств основным источником получения информации для выполнения исследований по проблемам сбыта являлся анализ, основанный на торговой статистике и на данных об учетных товарно-материальных запасах (например, отслеживание показателей объема продаж плюс величина товарно-материальных запасов на начало и конец отчетного периода).

Вероятно, наиболее популярными источниками документальных данных о потребителях являются сканирующие устройства, в особенности для продукции, реализуемой через супермаркеты. Обращение к этим устройствам требует использования специальной карточки осуществления покупок в универсамах, охваченных опросом.

Более трудоемкими для участников, но вместе с тем значительно более эффективными являются группы по регистрации ежедневной деятельности, в которых определенная часть потребителей соглашается вести учет своих действий (например, слушание радио, покупка продуктов питания) на протяжении некоторого периода времени (например, одной недели). Будучи подверженными различным ошибкам при регистрации действий (или неполном учете действий), эти группы обычно организуются при отсутствии необходимых технических средств.

- *Опросы.* Поинтересуйтесь у людей их мнением, и значительная часть из них ответит на приглашение участвовать в проведении опроса либо в торговом центре, либо по телефону, либо посредством почты. Проведение управляемых вычислительными машинами интервью (часто управление ведется через информационные линии центрального узла Телекоммуникационной службы широкого действия) очень популярно как для анализа состояния потребителей, так и для исследований в области промышленного маркетинга, и кроме того, вероятно, вытесняет индивидуальные интервью и интервью через

почтовую связь. Несомненно, опросы не исключают вероятности появления различных ошибок, включая неверную интерпретацию, неверное документирование получаемых ответов, различного рода смещения, взаимодействие лица, берущего интервью, с опрашиваемым, а также подтасовывание полученной информации лицом, проводившим опрос.

С точки зрения содержания подлежат рассмотрению и входят составной частью в обзор следующие области:

- Данные общего характера, такие, как демографическая статистика или описания фирм (для исследований в области промышленного маркетинга).
- Данные о категории продукции и использовании марок изделий, включая осведомленность потребителей о наличии товара на рынке, о событиях, послуживших поводом для приобретения продукции.
- Отношение к маркам товаров, предпочтения и степени значимости качественных характеристик продукции, включая так называемые обобщенные данные, в которых представлена оценка различных комбинаций качественных характеристик продукции.
- Намерения и планы в отношении характера будущих изменений.
- Оценка степени удовлетворения потребителей и качества продукции – самая актуальная тема современных научных исследований.

Стадия 3: Проведение выборочного обследования (выборки)

Проведение выборки сопряжено с прохождением двух стадий – планирования и исполнения. Планирование предполагает отбор тех объектов (людей, фирм, регионов), данные о которых необходимо собрать. Так, например, при изучении реакции потребителей на характеристику нового изделия может возникнуть интерес к реакциям нынешних потребителей продукции вашей фирмы (которых вы, по всей видимо-

сти, не хотели бы потерять), нынешних потребителей конкурирующей продукции (которых вам хотелось бы привлечь) и тех, кто не пользуется данной категорией продукции (которых вам также хотелось бы привлечь). Следовательно, выборка должна содержать разумно отобранное количество представителей каждой из этих групп. Наряду с этим может возникнуть желание достичь разнообразия по основным переменным показателям (например, возраст, доход, пол клиента – для потребительских товаров; отрасль, размер фирмы – для товаров производственного назначения). Проведение выборочного обследования должно, таким образом, планироваться с целью отбора оптимального числа представителей в каждом из упомянутых типов потребителей.

Вместе с тем планирование также включает вопрос о размере выборки. Для получения адекватных прогнозных показателей может потребоваться контрольная выборка в несколько тысяч человек. Кроме того, если существует стремление достичь одинакового уровня точности для каждой подгруппы (например, нынешние пользователи в возрасте между сорока и сорока девятью годами), то требования к проведению выборки возрастают на количество имеющихся подгрупп, а это означает, что размер выборки выходит за рамки сметы.

Третьим вопросом, возникающим при планировании, является выделение элементов выборки. Ключ к адекватной выборке – это отражение в ней тех слоев населения, интерес к которым максимален с точки зрения критериев оценки (другими словами, если, например, голубоглазые люди имеют схожие предпочтения в отношении горчицы, то выборка, составленная из голубоглазых потребителей, вероятно, будет адекватна для изучения потребления горчицы). В сущности, выборка может быть спланирована по принципу случайности (равные возможности для всех), модифицированной случайности (как, например, определенное название/имя), квотированности (при которой обращаются к имеющимся потребителям для получения нужного количества в каждой подгруппе) или материальной выгоды (может быть привлечен любой слабо

заинтересованный человек). В общем и целом выборки, взятые по принципу модифицированной случайности, представляются наиболее эффективными.

Исполнительная часть выборки заключается в получении требуемых элементов выборки для дальнейшего исследования. Сюда могут входить предварительное информирование (упреждение), поддержка со стороны административных органов (например, правительственных учреждений, руководящего персонала), а также система денежного и иного стимулирования. Наряду с этим, здесь требуются большие усилия проводящих выборку. В частности, необходимы повторные усилия для связи с объектами выборки (повторные звонки с целью завершения опроса), которые позволяют повысить процент ответных реакций данной выборки. Оптимальное число повторных звонков определить непросто, поэтому обычно лучше иметь выборку несколько меньших размеров и больший процент ответов, чем наоборот. В противном случае вопросы о предвзятости ответных реакций (чем, например, объясняется отказ от участия в выборке: отсутствием интереса к продукции?) ставят интерпретацию результатов под серьезное сомнение.

Исполнение также предполагает проверку точности данных (выверку ответов у опрошенных, а также проверку кодирования и редактирования данных). Такие вопросы: как относиться к отсутствию ответных реакций и к непоследовательным ответам, могут иметь существенное влияние на последующий анализ, — они должны решаться систематически и включаться в отчеты наряду с результатами.

Стадия 4: Анализ

Наиболее фундаментальная форма анализа включает пофакторный учет частоты, средств и стандартных отклонений. Тщательное представление этих данных дает возможность получить большой объем информации (например, какие качественные признаки являются наиболее важными, каковы нормы потребления различной продукции).

Следующая из наиболее фундаментальных форм представлена попарным

анализом проблем, что часто сводится к составлению таблиц и имеет вид перекрестного табулирования (то есть, таблиц частоты, в которых показатели по одной из переменных представлены на одной строке, другая переменная представлена в вертикальном столбце, а частота каждой из комбинаций получаемых "ответов" появляется в каждой клетке пересечения). Подобный анализ приемлем для данных, сведенных в категории (например, любимый цвет, регион страны), а также для метрических/числовых данных (количество автомашин, находящихся во владении частных лиц, объем продаж в истекшем году, оценка по 100-балльной шкале).

Существуют различные методы корреляции и проверки ее результатов. Метрические данные могут быть использованы для получения соотношения, представляющего собой показатель, значение которого варьируется в диапазоне от нуля (отсутствие отношения) до одного (отношения имеют совершенный линейный характер) со знаком, указывающим направление соотношения. Исследование перекрестных таблиц и результатов корреляций позволяет получить не только дополнительное знание, но также способно ввести в заблуждение. Например, корреляция между объемами продаж, выраженная в единицах, и ценой может оказаться положительной из-за отсутствия количественных признаков качества: товары с высокой ценой имеют более высокое качество (или воспринимаются как качественные) и именно качество, а не цена, управляют этим отношением. Вот почему необходимо применять другие методы для решения сложных корреляций.

Один из классов более сложных процедур фактически состоит из методов упрощения данных. Факторный анализ направлен на оценку последовательности или избытка количественных признаков и полезен для упрощения подлежащих рассмотрению количественных признаков либо путем отброса избыточных, либо путем комбинации высококоррелирующих в одном показателе. Кластерный сегментный анализ в большей степени направлен на сходство между элементами выборки и группирует их в кластеры (сегменты), имеющие

аналогичный характер ответных реакций. При построении многокритериальных шкал сходство между элементами выборки используется в качестве основы для ее графического изображения, в котором аналогичные элементы на графике расположены близко друг к другу и часто используются для построения графиков по маркам продукции, представленным на конкурирующих рынках.

Другой важный класс процедур с множественными переменными является по характеру прогнозным. В нем серия прогнозных (независимых) переменных связана с переменными (зависимыми) признаками критерия (намерением приобрести товар). Существует разнообразие таких процедур, включая разностный анализ (который нацелен на изучение расхождений между группами), а также логистический анализ (который нацелен на прогнозирование вероятности события). Регрессионный анализ получил преимущественное использование в числе вышеперечисленных процедур. В сущности регрессия предполагает наличие линейной корреляции между прогнозными показателями и переменными признаками критерия, а также позволяет предположить воздействие прогнозных показателей и переменных признаков критерия.

По всей видимости, в новом поколении процедур факторный анализ с регрессионным совместится. Эти процедуры, известные как структурное уравнение моделирования, представлены в компьютерных пакетах программ, таких, как "Лисрел", "Пи Эл Эс" и "И Кью Си". Однако до последнего времени практика их использования весьма ограничена.

Стадия 5: Интерпретация

Интерпретация результатов компьютерного анализа, обычно проводимая в сочетании со статистическими тестами, довольно проста. Однако перевод такого анализа на логический язык составляет несравненно более сложную задачу.

Одной из основных проблем интерпретации является характер причинно-следственных связей. В терминах регрессионного анализа наличие линейной корреляции не "доказывает" причинности, так же, как отсутствие явной кор-

реляции ее не отрицает. Несмотря на то, что руководители стремятся получить причинно-обусловленные результаты, случаи, которые позволили бы продемонстрировать полную обусловленность причинных связей, весьма редки: (1) Два предмета изменяются в одинаковом диапазоне. (2) Один фактор явно возник первым. (3) Не существует альтернативных объяснений. Следовательно, причинно-следственная интерпретация требует такого уровня уверенности (убежденности) от исследователя, которая лишь частично может базироваться на статистике.

Другой вопрос интерпретации касается байесовских методов вообще и исследований прошлых лет, в частности. Классическая статистика (такого типа, который представлен в большинстве учебных курсов) нацелена на тестирование обычно по отношению к нулевой гипотезе, предполагающей, что ничего не происходит (так, например, воздействие цены на объем продаж равно нулю). Вместе с тем нам все-таки известно, что воздействие имеет место, при этом наши знания основываются на интуиции или какой-либо теории, а также на прошлых исследованиях. В этой связи реальный вопрос таков: каковы масштабы воздействия? По всей видимости, наиболее правильным будет предположение о том, что результаты прошлых исследований выявили не нулевое значение, а какие-то другие показатели. В будущем накопление прошлых результатов (зачастую с помощью методологии, известной как метаанализ) позволит получить "предыдущее", или базовое, значение, которое будет скорректировано с учетом текущих данных. Несмотря на то, что многие компании активно продвигаются по этому пути, данный подход широкого применения еще не получил.

Стадия 6: Распространение результатов исследований

Значительная часть ценности исследований теряется в процессе передачи их результатов, что частично является виной получателя, то есть руководителя. Особенно в США управленцы настолько привыкли к односторонним памяткам, простым ответам и гладким презен-

тациям, что они отказываются, как правило, иметь дело со сложными взаимоотношениями или работать в условиях неопределенности. В то же время иногда лучшее из имеющихся свидетельств представляется весьма неубедительным, и прогноз объема продаж, рассчитанный на пять лет вперед, должен иметь большой диапазон варьирования (для разработки плана).

Наряду с этим исследователь часто является основным виновником неправильного использования (и вследствие этого неиспользования) результатов научной деятельности. Реализация исследований — это задача по организации сбыта, и необходимо предпринимать серьезные усилия для перевода результатов исследований в форму (выгоды), которая была бы полезна для руководителей фирм. Груды отчетов со статистическими результатами тестирования непродуктивны за исключением несущественных приложений, и то, что способно вызвать восторг у коллег, зачастую враждебно настраивает руководителей. Попробуйте провести нормальные переговоры, и, возможно, вам удастся обнаружить, что это способствует прояснению вашего собственного мышления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стадии, описанные в данной главе, имеют своей целью выполнение отдельного исследовательского проекта. Вместе с тем успех исследований зависит от преемственности с теми, которые проводились в прошлом и проводятся в настоящее время, от отношений ученых с руководителями, фирм — с поставщиками научной продукции. Управление проектами на основе принципа обособленных проектов, для которого не характерна преемственность, приводит к потере информации, полученной в ходе предшествовавших исследований, а также к соперничеству между сторонами — участниками проекта. Современные исследования в области качества позволяют предположить, что более долгосрочное сотрудничество в рамках проектной деятельности, по всей видимости, могло бы оказаться более продуктивным.

В заключение уместно напомнить, что потребители представляют собой нечто большее, чем простая статистика. Прямое сотрудничество может быть очень информативным, и поэтому компании, которые им пренебрегают, многим рискуют.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

**Пол У. Миниард,
профессор в области маркетинга,
университет штата Южная Каролина**

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ПОВЕДЕНИЕМ КЛИЕНТОВ

Наблюдение за динамикой поведения потребителей дает ценную информацию, которая помогает фирмам оценить свои возможности по сохранению имеющегося контингента покупателей и приобретению новых. Критерием успеха в сохранении старых клиентов может служить число покупателей прошлого периода (года, сезона, месяца), которые повторили покупки товара и в настоящем периоде. Число клиентов данного периода, которые в прошлых периодах товар не покупали, является критерием успеха в приобретении новой клиентуры. Независимо от результата сбыта — уменьшился он, остался на прежнем уровне или увеличился — фирма должна иметь представление о том, как обстоят дела с сохранением и приумножением клиентов. Например, даже при увеличении продаж приобретение значительного числа новых покупателей может скрывать неспособность фирмы сохранить старый контингент.

Конечно, общее число приобретенных новых или потеря старых покупателей ничего не говорит о том, откуда появились новые или куда исчезли старые.

Такую информацию можно, однако, получить из сравнительной матрицы, на которой прослеживается поведение покупателей за время двух последовательных периодов закупок. Возьмем рынок из трех конкурентов — фирм А, Б, В. Мы собираем данные о закупках товаров фирм, сделанных 1000 покупателями в период 1 и период 2. Тогда мы можем построить сравнительную матрицу, подобно той, что представлена на Рис.2-13.

Итоговые цифры по рядам и строкам матрицы говорят о том, что в период 1 фирма А имела 50-процентную долю рынка (500/1000). За ней шла фирма Б (30%), потом В (20%). В период 2 произошли изменения: доля рынка фирмы А уменьшилась (40%), фирмы Б увеличилась (40%), а фирма В сохранила свою долю рынка на прежнем уровне (20%).

Факторы, которые вызывают изменения в долях рынка различных фирм, отражены в середине рисунка. Первая строка показывает закупки, сделанные в период 2 теми 500 покупателями, которые делали закупки у фирмы А в период 1. Из 500 покупателей фирма А сохранила 400; 20 покупателей перешли к фирме Б; 80 — к фирме В. Для

фирмы Б (вторая строка) 270 из 300 покупателей периода 1 снова пришли к ней за покупками в период 2. И, нако-

нец, фирма В сохранила только 90 из первоначальных 200 покупателей, а остальные “переметнулись” к фирме Б.

Рис. 2-13. Пример сравнительной матрицы

Закупки у фирм в период 2:

		А	Б	В	Итого
Закупки у фирм в период 1:	А	400	20	80	500
	Б	0	270	30	300
	В	0	110	90	200
Итого		400	400	200	1000

Эти данные свидетельствуют о том, что есть серьезные различия в возможностях фирм сохранять своих покупателей. Можно найти коэффициенты сохранения, разделив цифры вверху правой диагонали, идущей влево вниз (сохраненные клиенты), на суммы в строках (число покупателей в период 1). Коэффициенты сохранения следующие: фирма А – 80% (500/400); фирма Б – 90% (270/300); фирма В – 45% (90/200). В отношении сохранения своих покупателей фирме В следует приложить больше усилий.

Из матрицы мы также узнаем, куда ушли “несохраненные” покупатели. Часть клиентов фирмы А ушли к фирмам Б и В. Однако фирма В представляет собой более серьезную угрозу; она “отобрала” у фирмы А в четыре раза больше покупателей (80), чем фирма Б (20). Фирмам Б и В следует беспокоиться лишь друг о друге (фирма В должна настороженно относиться к фирме Б, которая “отняла” у нее 55% ее покупателей); фирма А ни у одной из них покупателей не отбирала.

И, наконец, сравнительная матрица дает информацию об успехе каждой фирмы в переманивании покупателей друг у друга. Несмотря на то, что фирма В меньше других способна сохранять своих покупателей, ей лучше других удастся вербовать новых (110). Фирма Б (130) тоже способна приобретать новых покупателей; увеличение ее

доли рынка объясняется умением привлекать новых клиентов, не теряя при этом большинства уже имеющихся. В противоположность им фирма А не сумела переманить покупателей у своих конкурентов. В данном примере предполагается, что все покупатели делали закупки и в том и в другом периодах. Можно расширить рамки анализа и включить покупателей периода 1, которые не делали покупок в период 2, а также новых покупателей периода 2. Расширенный анализ дает ценные данные о том, как привлекаются новые клиенты, и дополняет информацию о том, куда уходят бывшие клиенты.

Структура данной матрицы зависит как от категории продукции, так и от информации, которую необходимо получить. В некоторых случаях там фигурируют “фирмы”, в других говорится о “торговых марках”. За объект анализа можно принимать последовательные партии или периоды закупок (год, месяц, сезон). Например, в некоторых точках (ресторанах) потребители каждый раз выбирают другие предметы из предлагаемого им ассортимента. Сравнительная матрица, построенная на последовательных сделанных покупках, показывает очень низкий уровень сохранения покупателей; более длительный период закупок даст больше информации о проценте сохранения клиентуры.

Суммируя вышесказанное, отметим, что наблюдение за поведением покупа-

телей дает ценную информацию о приобретении фирмой новых клиентов и о способности сохранить старых. Из сравнительной матрицы мы узнаем источники привлечения новых покупателей, о том, куда уходят старые, и об относительной угрозе конкуренции. Однако она показывает только то, что происходит, но не раскрывает причин происходящего. Если мы хотим узнать, от каких факторов зависит поведение покупателей, нам следует “копать” глубже. Одним из аспектов исследования может стать процесс принятия решений покупателями.

С точки зрения принятия решений покупка представляет собой лишь одно звено в процессе приобретения и потребления товаров и услуг покупателями. В одних случаях этот процесс усложняется и требует много времени и усилий; в других – покупатели сводят время и усилия до минимума, чем значительно упрощают процесс принятия решений. От этих различий в процессе принятия решений существенно зависит деятельность в области маркетинга.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Ученые, занимающиеся исследованиями в области маркетинга, традиционно разделяют процесс принятия решения о покупке на несколько этапов (рис. 2-14). Поскольку целью покупки продуктов является удовлетворение потребностей, покупатели должны осознавать наличие неудовлетворенных потребностей еще до того, как они получают мотивацию к действию. Вот это *осознание потребности* и является первым этапом данного процесса.

Осознание потребности происходит в тот момент, когда покупатель познает разницу между его теперешним положением и желаемым состоянием, достаточным, чтобы дать толчок процессу принятия решения. Таким образом, когда потребности покупателя удовлетворены, между его текущим и желаемым состоянием устанавливается гармония, и потребность не осознается. Однако эта гармония носит лишь временный характер; время идет, и уже одно это может разрушить достигнутую гармо-

нию точно так же, как и в том случае, когда кончаются нужные продукты.

Рис. 2-14. Этапы процесса принятия решений



Хотя осознание потребности в большой мере зависит от течения времени, занимающиеся маркетингом люди могут повлиять на это, внося изменения в желаемое состояние. Например, обновление продукции может привести к тому, что потребители захотят дать другие определения желаемым состояниям. Так, “дутая” спортивная обувь фирмы “Рибок” заставила многих молодых покупателей испытать разочарование в той обуви, которую они носили в данный момент. Информация может также способствовать изменению желаемых состояний. Клиент может подумать, что его теперешняя кредитная карточка (15,9%) выгоднее, чем его прежняя карточка (18,5%). Но затем он встречает агента, который распространяет 12-процентную карточку; его желаемое состояние изменится.

Когда происходит осознание потребности, покупатель включается в поиск того, что потенциально способно удовлетворить его потребность. *Поиск информации* – это мотивированная активизация знаний, хранящихся в памяти (внутренний поиск), или приобретение информации об окружении (внешний поиск). Покупатели начинают с внутреннего поиска, поскольку он может оказаться достаточным; кроме того, опытные клиенты могут хранить нужную информацию в памяти, особенно

для сравнительно постоянных категорий продукции. Однако как для неопытных покупателей, так и для опытных, чей опыт “устарел” в результате появления новых видов продукции, модернизации продукции или изменения цен, одного только внутреннего поиска может оказаться недостаточно: понадобится и внешний поиск.

Длительность и характер поиска определяются несколькими решениями: какие торговые марки следует рассматривать, какие критерии оценивать, к каким источникам информации обращаться, в каких магазинах и у каких поставщиков следует закупать продукцию. Покупатели могут выбрать один магазин или одного поставщика и там искать самое дешевое изделие; есть и другой способ поиска: обратиться к нескольким источникам и провести сравнительный анализ множества торговых марок, критериев, магазинов и поставщиков.

Что можно узнать, задавая вопросы о поиске тем, кто только что сделал покупку? Мы можем разделить весь этот контингент на группы по принципу активности их поиска (интенсивный, умеренный, минимальный) и увидеть, есть ли различия в поведении покупателей. Предположим, группа покупателей, занимавшихся интенсивным поиском, купила продукцию данной фирмы чаще, чем остальные группы; в этом отношении она представляет собой привлекательную цель. Более того, поскольку интенсивный поиск, по всей вероятности, повысил шанс клиентов, покупающих продукцию данной фирмы, фирма может попытаться способствовать облегчению поиска, осуществляемого потребителями (например, реклама йогурта “Данон” убеждает потребителей читать, что написано на ярлыках упаковки; рекламная кампания персональных компьютеров фирмы “Тексас Инструментс” проходит под девизом “не бойся сравнения”).

Фирма может также получить более четкое представление о своих непосредственных конкурентах с точки зрения покупателей, отмечая, какие конкуренты были рассмотрены в процессе поиска. Конкуренты, изученные клиентами фирмы в процессе поиска, представляют собой более сильную угрозу, чем те, кто был проигнорирован. При таком подходе к конкурентам фирма может лучше

определить реакцию на действия конкурентов. Если конкурирующая фирма не изучалась во время поиска, то не следует снижать цену до ее уровня.

Информация о поведении потребителей конкурирующих фирм помогает вербовать новых покупателей во время их поиска. Поскольку без предварительного размышления продукцию не покупают, фирма может определить, рассматривалась ли ее продукция в процессе принятия решений; если нет, то почему. Покупатели могут ничего не знать о фирме (ее продукции) или могут знать, но не воспользоваться предложением фирмы.

Если имеешь представление об источниках конкретной информации (провизоры, продавцы, другие покупатели, журнальные статьи), которыми пользуются покупатели во время своего поиска, то это помогает определить, какие источники необходимо отслеживать для получения данных или знакомства с мнениями о продукции фирмы. Кроме того, это помогает в выборе продуктивных источников для влияния на покупателей в процессе принятия ими решений о покупке. Надо учитывать, что источники, к которым прибегают довольно редко, не являются убедительными для покупателей.

На этапе *предзакупочной оценки* покупатель оценивает имеющийся ассортимент продукции и решают, что именно купить. Они формируют отношения и предпочтения, которые определяют их поведение при покупке. Отношения основываются на восприятиях или убеждениях покупателей о том, в какой мере предлагаемая продукция удовлетворяет потребности при ограниченном бюджете. Анализ восприятий и убеждений помогает формировать понимание причин, побуждающих клиентов к покупке.

Давайте проанализируем результаты опроса потребителей. Имеются три поставщика (А, Б, В) и несколько критериев. С точки зрения поставщика А, мы сначала рассмотрим результаты опроса потребителей А (рис. 2-15). Мы видим, что потребители поставщика А воспринимают его как очень удобно расположенного с географической точки зрения, как имеющего достаточно широкий ассортимент продукции и довольно низкие цены; что касается атмосферы в его торговых точках, то она воспринима-

ется как неважная. Поставщик А считает, что вносить изменения, основываясь только на этой информации, весьма рискованно. Например, покупатели могут не придавать большого значения этому критерию, хотя атмосфера и не очень хорошая, и можно было бы ее изменить; если же сосредоточить усилия на чем-нибудь другом, то это может привести к большей отдаче. Таким образом, потребовалась бы информация об относительной значимости переменных.

Рис. 2-16 дает возможность сравнить положение поставщика А с положением конкурирующих поставщиков Б и В. Поставщик Б представляет собой большую, чем поставщик В, угрозу для клиентов поставщика А. Покупатели поставщика А считают, что поставщик Б, имеющий не

менее выгодное географическое положение и не менее широкий ассортимент продукции, имеет к тому же более приятную атмосферу и лишь чуть более высокие цены. Следовательно, поставщик А должен особенно внимательно следить за действиями поставщика Б. Поставщик А может пожелать усилить дифференциацию между ним и поставщиком Б, возможно, по линии цен или ассортимента. Потребуется ли это снижения цен или расширения номенклатуры продукции, зависит от точности восприятий покупателями. Расхождения между восприятиями и реальностями рынка происходят весьма часто. Если, например, поставщик А значительно расширяет ассортимент своей продукции по

Рис. 2-15. Рейтинги потребителей в отношении поставщика А

А			
удобное географическое положение	___: <u>А</u> : ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___:	неудобное географическое положение	
низкие цены	___: ___: ___: <u>А</u> : ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___:	высокие цены	
широкий ассортимент	___: ___: ___: <u>А</u> : ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___:	бедный ассортимент	
приятная атмосфера	___: ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___: <u>А</u> : ___: ___:	неприятная атмосфера	
Б			
удобное географическое положение	___: <u>АБ</u> : ___: ___: ___: ___: ___: ___: <u>В</u> : ___: ___:	неудобное географическое положение	
низкие цены	___: ___: ___: <u>А</u> : <u>Б</u> : ___: ___: ___: ___: <u>В</u> : ___: ___:	высокие цены	
широкий ассортимент	___: <u>В</u> : ___: <u>АБ</u> : ___: ___: ___: ___: ___: ___: ___:	бедный ассортимент	
приятная атмосфера	___: <u>В</u> : ___: ___: ___: <u>Б</u> : ___: ___: <u>А</u> : ___: ___:	неприятная атмосфера	

Рис. 2-16. Рейтинги потребителей в отношении поставщика Б

удобное географическое положение	___: <u>АБ</u> : ___: ___: ___: ___: ___: <u>В</u> : ___: ___: ___:	неудобное географическое положение	
низкие цены	___: ___: <u>Б</u> : ___: <u>А</u> : ___: ___: ___: <u>В</u> : ___: ___:	высокие цены	
широкий ассортимент	___: ___: <u>В</u> : <u>Б</u> : ___: ___: <u>А</u> : ___: ___: ___: ___:	бедный ассортимент	
приятная атмосфера	___: ___: <u>В</u> : ___: <u>Б</u> : ___: ___: ___: <u>А</u> : ___: ___:	неприятная атмосфера	

сравнению с Б, тогда он (А) должен скорректировать имеющееся неправильное восприятие, что А и Б в этом отношении равны.

При разработке стратегии привлечения новых клиентов очень полезно использовать рейтинг, проведенный среди покупателей конкурентов (рис. 2-16). Для поставщика А географическое положение не является препятствием для привлечения новых потребителей поставщика Б, но реакция на остальные характеристики уменьшает привлекательность поставщика А. Перед тем как что-то предпринять, поставщик А должен просчитать относительную важность каждой характеристики и убедиться в ее точности. Например, в противоположность убеждениям покупателей поставщика Б цены у него могут быть более высокими, но не ниже, чем у А; поставщик А должен исправить неправильное представление. Однако, если в действительности цены у Б ниже, то А может подумать и об изменении цен, чтобы привлечь этих клиентов.

Когда покупатели соберут достаточную информацию для оценки имеющихся альтернатив, они делают выбор и совершают *покупку*. За этим следует последний этап принятия решения: *постзакупочная оценка*. Какова степень удовлетворенности клиента? Совершение повторных покупок очень сильно зависит от того, каков был опыт первых покупок: удовлетворительным или неудовлетворительным. Удовлетворенные покупатели приходят за покупками повторно и часто рекомендуют этого поставщика другим; неудовлетворенные покупатели обращаются к другим поставщикам и нередко бывают более активными, чем удовлетворенные клиенты, в распространении своего мнения об опыте потребления.

Удовлетворенность покупателя зависит от того, насколько качество продукции соответствует его ожиданиям. Если ожидания оправдались или даже были превзойдены, то покупатель удовлетворен; если качество продукции не соответствует ожиданиям, наступает неудовлетворенность. Занимающиеся маркетингом сотрудники стоят перед следующей дилеммой: чем больше дается обещаний (т.е. чем больше ожиданий), тем более вероятно, что клиенты

захотят приобрести товар. Но если эти большие ожидания не оправдываются, то за выгодой от первичных покупок может последовать потеря повторных покупателей.

Отслеживание степени удовлетворенности покупателей – дело стоящее. Оно служит системой раннего предостережения о потенциальной возможности сохранить или потерять покупателей и может дать фактический материал для рекламного текста.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Процесс принятия решения о покупке, который мы только что обсудили, достаточно полно отражает сложность такого решения. Однако поведение покупателя нового автомобиля явно отличается от поведения покупателя кукурузных хлопьев на завтрак, или поведение фирмы, покупающей капитальное оборудование, – от поведения фирмы, покупающей материалы для повседневных нужд. Многие категории продукции просто не имеют серьезного значения для покупателей.

Таким образом, в одних случаях решение о покупке является сложным процессом, в других – нет. Как только покупатели совершили одну или несколько покупок той или иной категории продукции, у них может выработаться синдром привычки. Покупатели просто будут покупать ту продукцию, которую они покупали и раньше; на другие торговые марки даже не смотрят. Как только обозначится потребность, покупатели помнят прошлую покупку и повторяют ее.

Привычный процесс принятия решения вырабатывается потому, что покупка той же самой продукции значительно упрощает процесс принятия решения. Совсем не обязательно, что этим покупатели сохраняют верность тому или иному продукту. Однако он показывает такие качества, которые удовлетворяют их потребности и облегчают усилия по изучению альтернативных покупок. Привычный процесс принятия решений происходит также тогда, когда покупатель удовлетворен покупкой и хочет сохранить верность этому поставщику. Мотивирующим фактором повтор-

ных покупок является все же удовлетворение, а не желание свести до минимума все усилия.

Однако в случаях, когда следуют привычному процессу принятия решения о покупке, привлечение фирмой новых покупателей затрудняется особенно тогда, когда покупатель привержен тем или иным видам продукции. Ведь прежде чем купить продукт, надо о нем поразмышлять. Те, кто следует привычному процессу принятия решения о покупке, рассматривают один продукт – тот, который они купили до этого. Чтобы привлечь к себе таких традиционных покупателей, фирма должна сделать так, чтобы принятие решения о покупке было связано именно с этой фирмой. Что касается покупателей, которые не идут по проторенной дорожке, то такие усилия не обязательны.

С точки зрения сохранения покупателей, лучше иметь дело с теми, кто идет привычным путем. Однако фирма должна избегать таких действий, которые заставляют покупателей активно думать о принятии нового решения относительно покупки. Клиенты начинают обращаться к конкурентам только тогда, когда явно снижается качество продукта, когда его нет в наличии или слишком повышается его цена. Если процесс принятия решения происходит не по накатанной колее, то мысль о конкурентах присутствует с самого начала. Следовательно, важно определить, каких конкурентов принимать во внимание и как они будут выглядеть по сравнению с данной фирмой.

ГРУППА ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЕ

До сих пор, говоря о принятии решений, мы исходили из предположения, что покупателем является отдельное лицо. Однако часто бывает так, что в процессе принятия решения о покупке занято больше, чем одно лицо. Члены группы лиц, принимающих решения (ГЛПР), могут представлять собой семью, если речь идет о покупке потребительских товаров, или различные организации, если имеется в виду покупка промышленной продукции. Обычно считается, что ГЛПР выполняет пять основных функций. Она выступает как:

1. *Инициатор* – лицо, которое начинает процесс принятия решений.
2. *Авторитет* – лицо, от мнения которого зависит, что будет куплено.
3. *Принимающий решение* – лицо, отвечающее за окончательное решение.
4. *Покупатель* – лицо, которое покупает товар.
5. *Пользователь* – лицо, использующее купленный товар или услугу.

Например, подросток заявляет родителям, что для учебы ему необходим персональный компьютер. Родители идут в магазин, где продаются компьютеры, и после длительного обсуждения этого вопроса с продавцом покупают то, что им рекомендуют. Инициатором был подросток, он же и пользователь; его родители – лица, принимающие решение, и покупатели; авторитетом явился продавец. При закупке промышленных товаров, где покупателем часто является профессиональный торговый агент, другие роли выполняют члены различных отделов организации и уровней управленческой иерархии.

В целом деятельность в области маркетинга требует нарастающих усилий по мере того, как увеличивается число лиц, входящих в ГЛПР. Частично это можно объяснить тем, что даже внутри ГЛПР потребности могут быть различными. Если ГЛПР – это всего одно лицо, то учитывается потребность только одного лица. По мере расширения ГЛПР возрастает число потенциальных потребностей. В сложных случаях принятия решений о покупке может привлекаться более, чем один авторитет. Однако не обязательно принимать во внимание мнения всех членов ГЛПР, а только тех, кто может повлиять на решение о покупке. Например, 80% покупателей мужского нижнего белья – женщины; от мужчин редко зависит решение о покупке. Хотя именно они являются пользователями белья, они редко совершают покупки, к тому же почти никогда не требуют какой-то определенной марки продукции. Соответственно все усилия людей, работающих в области сбыта, направлены в основном на лица, которые покупают товар, а не на фактических пользователей.

МАРКЕТИНГ НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ

**У. Стэнфорд Миллер, младший,
вице-президент корпорации по маркетингу,
ответственный за стратегию корпорации «СИГНА»**

Среда, в которой осуществляется бизнес, очень быстро меняется и становится все более сложной; конкуренция приобретает все больший масштаб и глубину. В результате учет внешнего фактора и разработка соответствующей ориентации стали необходимы более, чем когда-либо ранее. Однако разрыв между фирмами, которые серьезно занимаются маркетингом и ориентированы на потребителя, и теми, которые этим не интересуются, стал значительно больше. Корпорации, которые желают перемен, должны осуществлять функцию маркетинга на уровне корпорации, а не просто ждать, когда производство приобретет ориентацию на маркетинг. Однако, если функция маркетинга выполняется в фирме на должном уровне, практически нет необходимости в ее централизации.

Мы определяем маркетинг на уровне корпорации (далее – корпоративный маркетинг) как централизованную организацию, цель которой – сделать фирму более ориентированной на маркетинг в противоположность линейной организации функции маркетинга в каждом производственном подразделении. Корпоративный маркетинг имеет, как правило, две функции. Во-первых, он может быть нацелен на усиление маркетинговой ориентации фирмы. Во-вторых, он мо-

жет выполнять определенные функции, которые по соображениям стоимости или по другим причинам лучше контролировать централизованно; например, рекламную деятельность.

Усилия, предпринимаемые для изменения сложившейся в фирме практики маркетинга, часто обусловлены деятельностью конкурентов. Поскольку конкуренты совершенствуют организацию сбыта и повышают прибыли тем, что сосредоточивают внимание на интересах потребителей, они тем самым заставляют другие компании реагировать на их успехи. Другие фирмы, признавая, что усиление маркетинговой ориентации может дать им сравнительное преимущество перед конкурентами, начинают перестраивать свою деятельность сами. Примером традиционно могут служить компании, производящие расфасованные товары для потребителей.

В отличие от компаний, ориентирующих свою деятельность на маркетинг, многие компании делают главную ставку на такие функции, как финансы, технические аспекты, научные исследования, производство или страхование. В некоторых фирмах движущей силой является способность начинать и прекращать какую-либо деятельность. Эти функции или виды деятельности зада-

ют тон и управленцам, чье внимание нередко бывает направлено только на внутренние аспекты деятельности.

Для того чтобы переориентироваться на маркетинг, фирмы должны стать более гибкими и направить основное внимание на своих клиентов. Но сказать легче, чем сделать. Профессор Джон П. Коттер занимался поиском примеров такой переориентации среди крупных компаний и нашел только десять, среди которых: “Дженерал Электрик”, “Бритиш Эйр” и “Ксеркс”. Циникам, которые заявляют: “это невозможно”, – Коттер отвечает, – “это возможно, но чрезвычайно трудно”.

Конечно, многие фирмы имеют какое-то подобие подразделений маркетинга, которые управляются на уровне исполнительного директора корпорации. Однако такие подразделения обычно выполняют функции связи с общественностью и рекламой и, которые действуют лишь тогда, когда захочет высшее руководство. То, что управляющие этими подразделениями не в силах имитировать значительные культурные и стратегические перемены, руководству фирмы иногда видно не сразу, но когда оно все же поймет, то это будет первый и необходимый шаг в изменении всей деятельности.

ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ

Структура перемен

Когда принято решение о переориентации на маркетинг, перед фирмой стоит проблема выбора из нескольких вариантов.

Во-первых, каждое производственное подразделение или подразделение стратегического бизнеса (ПСБ) может выполнять работу самостоятельно своими собственными ресурсами. Главный недостаток этого варианта заключается в ограниченной маркетинговой ориентации; в области маркетинга опыта не хватает как у высшего руководства, так и у сотрудников. Кроме того, ограничивающим фактором могут быть и ресурсы, поскольку мелкий бизнес не

может позволить себе полный штат сотрудников по маркетингу.

Во-вторых, в производственных подразделениях полное смешение исполнительских аспектов может происходить только в тех случаях, когда осуществляется помощь, инструктаж и руководство со стороны центральной организации маркетинга, которая подчинена исполнительному директору компании. Этот вариант кажется совсем простым, но может привести к серьезным организационным проблемам. До сих пор спорят о том, кому поручить руководство всей компанией: штабным или линейным руководителям.

В-третьих, руководство и инструктаж центрального подразделения по маркетингу корпорации предлагаются только тем, кто за ними обращается. Это может иметь особые последствия, когда кто-то действительно достигает прогресса и в результате среди множества производственных подразделений возникает неравенство.

В большинстве случаев наиболее предпочтительным является не один какой-то подход, а их сочетание. Если выбор остановлен на корпоративном маркетинге, его структуру следует представлять скорее в горизонтальных, нежели вертикальных категориях. Традиционная пирамида лишь усиливает иерархическое поведение и ограничивает восприятие ценности человеческого фактора. Маленькие группы, в которых не просматривается явный лидер, дают возможность большему числу одаренных людей вносить существенный вклад в маркетинг. Одновременно может проходить перестройка деятельности в этой области более “высокого” уровня. Такая структура содействует коллективному характеру работы и устраняет жесткость деятельности организации. Гибкость важна особенно потому, что перемены в области маркетинга происходят во всей организации.

Критерии прогресса

Независимо от того, какой подход или сочетание подходов будет выбрано, очень важны создание и использование системы критериев, характеризующих прогресс в области маркетинга. Фирма должна создать такую систему, которая

отражала бы ее текущую структуру и проблематику. Очень важно разработать общие критерии, позволяющие сравнивать прогресс каждого подразделения стратегического бизнеса с другими и действовать, чтобы каждое подразделение разработало и использовало свою собственную культуру маркетинга.

Самый легкий путь разработать такие критерии – построить матрицу времени и видов деятельности (рис. 2-17). Время отражает фазы эволюции маркетинга, виды деятельности относятся к конкретным задачам маркетинга, таким, как планирование маркетинга, использование результатов научных исследований и разработка продукции, которые важны для успеха в области маркетинга. Каж-

дый вид деятельности по мере того, как меняется его роль и значение, представлен в нескольких фазах. Например, в стратегической фазе исследование рынка играет более серьезную роль, чем в ранней, тактической фазе. Пусть эта система критериев не является ни новой, ни новаторской, но она позволяет каждому видеть, как прогрессирует тот или иной вид деятельности. По мере того как виды деятельности перемещаются слева направо (к конечной цели), они переходят из одной фазы в другую. Это дает возможность не только отслеживать каждый вид деятельности отдельно, но и оценить прогресс всей компании в целом.

Рис. 2-17. Матрица критериев маркетинга

	Стадии (время)	
	Тактические	Стратегические
Планирование маркетинга		
Использование научных исследований		
Разработка нового изделия (Меры)		

Перемены и связанные с ними проблемы

Маркетинг является линейной функцией; вряд ли кто станет возражать, что им можно и должно управлять централизованно. В то же время, если большие организации разбить на маленькие, то они будут функционировать лучше. Поэтому организацию корпоративного маркетинга всегда следует рассматривать как переходную категорию; она должна меняться по мере изменения всей корпорации. Однако в действительности изменения в больших организациях происходят труднее и болезненнее, чем это можно представить. Централизованная структура маркетинга может играть важную роль в осуществлении

перемен, но такие структуры являются сложными, так что их миссия и эффективность должны постоянно оцениваться заново.

Если высшее руководство хорошо представляет себе, какими должны быть перемены, и желает их, а способность оперативного руководства осуществлять маркетинг весьма ограничена, организация корпоративного маркетинга может сыграть роль катализатора и посредника между высшим руководством и оперативными отделами корпорации. Кроме того, подразделения стратегического бизнеса могут быть вовлечены в процесс перемен внешними факторами, не подлежащими контролю: рынки появляются и исчезают; конкуренты становятся более зрелыми; новые изделия разра-

бываются в довольно сжатые сроки; жизненный цикл изделия сокращается. Если будет существовать группа на уровне корпорации, она может помочь в осуществлении перемен.

Все чаще можно слышать утверждение: маркетинг – дело каждого; он является слишком важным аспектом деятельности, чтобы поручать его только тем, кто занимается им профессионально. Но высшее руководство, помимо усиления ориентации на потребителя, часто настаивает и на совершенствовании контроля за стоимостью, повышением производительности и ростом прибыли. А ведь эти цели могут входить в противоречие с целями маркетинга – усилением ориентации на потребителя. Организация маркетинга на уровне корпорации может ослабить подобные противоречия и успешно выступить в качестве посредника между высшим руководством и оперативными подразделениями, внося ясность в то, как добиться гармонии между всеми факторами.

Конечно, есть опасность, что штатные сотрудники различных подразделений корпорации будут стремиться обосновать необходимость и важность своего существования, хотя они могут и не создавать никакой или почти никакой добавленной стоимости. Сотрудники больших корпораций могут вмешиваться во все дела, что обычно не способствует осуществлению перемен. Поэтому сотрудники, занятые в системе маркетинга на уровне корпорации, должны понимать, что роль их организации временная и в конечном счете она должна исчезнуть. Об этом следует помнить, когда устанавливается оплата их труда.

ПОДБОР КАДРОВ ДЛЯ МАРКЕТИНГА

Эффективный маркетинг может быть обеспечен лишь опытными профессионалами. Для образования организации общекорпоративного маркетинга простого отбора сотрудников из других служб (финансов, сбыта, производства, технического оснащения, страхования, размещения ценных бумаг) часто бывает недостаточно. Успех может быть гарантирован, скорее, на основе тщательного баланса между имеющимися в компании

профессионалами маркетинга и специалистами, взятыми извне. Пусть в такой организации будет меньше сотрудников, но с более высокой квалификацией и опытом. Это может потребовать переаттестации сотрудников и изменения должностных окладов.

Группа маркетинга на уровне корпорации может играть важную роль в подборе кадров для работы в области маркетинга в подразделении стратегического бизнеса. Необходимо найти как можно больше кандидатов в группу маркетинга внутри корпорации. Кандидаты должны продемонстрировать ориентацию на потребителей, склонность к стратегическому мышлению, сосредоточенному на внешних объектах, личные свойства, такие, как любознательность в области бизнеса и способность к более тесному сотрудничеству и коллективному труду. Естественно, кандидаты на должности в области маркетинга не должны отбираться только за заслуги в их собственной профессии.

Баланс внутренних и внешних кадров необходим по вполне понятным причинам. Внутренние кадры знают дело, политику фирмы и, что, возможно, важнее всего, представляют, как обеспечить выполнение заданий. Их взаимодействие с опытными профессионалами в области маркетинга, взятыми извне, создает мощный альянс, который необходим для ориентации на маркетинг.

Организация маркетинга на уровне корпорации может помочь в обеспечении ассимиляции и успешной деятельности внешних специалистов. В некоторых случаях бывают необходимы жесткие меры – изменение окладов специалистов фирмы на фоне успехов нанятых аутсайдеров. Поскольку внешние специалисты заменяют собой перемены, их могут рассматривать и как определенную угрозу. Кроме того, есть еще одна область беспокойства: профессионалы маркетинга, приглашенные из ориентированных на маркетинг фирм, могут испытывать трудности из-за недостаточных объемов информации.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО МАРКЕТИНГА

Одной из важных задач является помощь в координации деловых стратегий

и планов маркетинга. Общие и неконкретные планы сбыта и финансов должны быть заменены или подкреплены четким анализом рынка, который может заставить корпорацию закрыть рынки или отказать имеющимся покупателям. Маленькая группа корпоративного маркетинга, помогающая оперативным подразделениям пересматривать и составлять планы, может работать с большим эффектом. Конечно, эти планы должны быть “собственностью” фирмы. Особо важная роль группы заключается в поощрении склонности к конкретизации стратегических целей.

Как было отмечено выше, организация маркетинга на уровне корпорации может существенно улучшить некоторые функции маркетинга (научные исследования, информация, реклама), более правильно называемые “службами маркетинга”. Такая централизованная структура может также заниматься организацией информации, сокращением штата, повышением квалификации и должностным продвижением персонала, а также использовать функциональную ответственность, чтобы пересматривать не только тактику, но и основы стратегии. Во многих случаях группа может обнаружить, что стратегии нет вообще. Совершенствование стратегии необходимо направлять на усиление ориентации на маркетинг.

По мере разворачивания маркетинга группа может заметить появление негативных тенденций и удержать корпо-

рацию от движения в неверном направлении. Например, многие фирмы обнаруживают существование такой дисциплины, как исследование рынка, и заболевают манией создания целевых групп. Все, кто хочет получить информацию о потребителях, стоят за созданием целевых групп. Однако простые беседы и интервью с покупателями достигнут той же цели быстрее, с меньшими затратами и будут более ценными, потому что дадут людям прямой контакт с покупателями и обратную связь.

То же самое происходит и в области разработки новых изделий. Профессионалы организации маркетинга на уровне корпорации могут объективно оценить концепцию нового изделия и сделать так, чтобы новое изделие учитывало как запросы рынка, так и предложения конкурентов. Кроме того, они могут научить сотрудников разрабатывать более “законченные” изделия с учетом потребностей покупателей.

По мере развития фирмы и укрепления в ней ориентации на маркетинг во всех функциональных подразделениях роль организации маркетинга на уровне корпорации должна отражать эту эволюцию. Однако основная деятельность этой организации должна быть направлена на общее планирование, которое позволяет проводить анализ изменений в деловой среде и разрабатывать меры приведения деятельности корпорации в соответствие с ней.

МАРКЕТИНГ И КАЧЕСТВО

**Донна Л. Хофман, адъюнкт-профессор маркетинга,
Оуэнская высшая школа управления,
Вандербильтский университет**

**Ян-Бенедикт Е.М. Стинкамп,
профессор по исследованиям рынка,
Лейвенский католический университет, Бельгия**

При рассмотрении вопросов восприятия качества и поведения потребителей можно выделить четыре подхода. Однако наличие четырех различных методологий часто создает путаницу в отношении качества продукции. Данная статья подробно разбирает этот вопрос и делает попытку упорядочить информацию о качестве.

МЕТАФИЗИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Метафизический подход к качеству, который оказал значительное влияние на концепцию качества, сосредоточивает внимание на “самом факте существования” качества; качество — это признак неснижающегося стандарта и высокой производительности. Данный подход рассматривает качество как свойство, распознавать которое можно только опытным путем. Люди имеют неодинаковые мнения о качестве не потому, что качество бывает различным, а потому, что различен их опыт распознавания качества.

ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

В подходе с позиций управления производством в отличие от первого подхода качество поддается объективному измерению и обычно определяется как соответствие техническим спецификациям. Качество продукции достигается и поддерживается четырьмя взаимосвязанными параметрами, его определяющими: (1) качество конструкции (дизайна), (2) качество производства, (3) преемственность обслуживания и (4) послепродажное обслуживание потребителей.

Под качеством конструкции (дизайна) подразумевается уровень качества, который должна иметь продукция. Здесь различают три функции: (1) определение нужд потребителя в отношении качества, (2) разработка концепции продукции, которая может удовлетворить эти требования, и (3) выражение этой кон-

цепции в виде развернутого перечня спецификаций.

Качество продукции (или качество ответственности) относится ко всем видам деятельности, которая имеет своей целью соответствовать конструкторским (дизайнерским) спецификациям в процессе изготовления продукции. Обычно спецификации позволяют обеспечить приемлемую степень отклонений (допуски), поскольку различные факторы (усталость рабочего, отклонение материала от установленных параметров) означают, что некоторые изделия в точности не будут соответствовать всем спецификациям.

Для предметов длительного пользования важны еще два параметра. Премущественность обслуживания, включая надежность продукции, и уход за ней означают, что продукция находится в действующем состоянии.

Обеспечение высокого качества требует затрат. *Стоимость оценки* – это стоимость проверок и испытаний, чтобы можно было измерить произведенную фирмой продукцию и сопоставить ее со спецификациями качества. *Стоимость внутренних неудач* – это брак, повторная работа и испорченная продукция. *Стоимость внешних неудач* (плата за гарантию) – это приобретение покупателем дефектной продукции. *Стоимость мер по предотвращению* – минимизация неудачи и ее оценка; она включает стоимость подготовки персонала, отчеты о качестве и программы совершенствования.

Общая стоимость обеспечения качества обычно на 60-70% состоит из расходов на покрытие внутренних и внешних неудач, на 25-35% – из стоимости оценки и только на 5% из стоимости мер по предотвращению. Если доля стоимости мер по предотвращению в общей стоимости обеспечения качества увеличивается до 10-15%, это может снизить как общую стоимость обеспечения качества, так и повысить качество продукции.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Экономисты с незапамятных времен игнорировали концепцию качества, поскольку они исходили из предпосылки, что на идеальных рынках вся продукция бывает одинакового качества и что

потребители имеют о продукции полную информацию. Хотя теории олигополии и монополистической конкуренции допускают существование *дифференцированной* продукции и плохо информированных потребителей, их основным недостатком в отношении качества является то, что они сосредотачивают внимание на объективных характеристиках продукции. К сожалению, в экономической теории мало сказано о восприятии потребителями объективной реальности и о тех факторах поведения, которые необходимо учитывать, когда знакомишься с тем, как потребители оценивают и ассоциируют качество в свои решения о покупке.

ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ ВОСПРИЯТИЯ КАЧЕСТВА

Сущность подхода с позиций восприятия качества сродни маркетингу и заключается в том, что оценка качества покупателем носит субъективный характер и не имеет ни объективных, ни абсолютных критериев. Качество должно быть категорией субъективной, поскольку оно зависит от потребностей, целей и восприятий индивидуальных потребителей. Подход с позиций восприятия качества сосредоточивает внимание на том, как покупатели формируют суждения о качестве продукта при нехватке информации.

Восприятие качества потребителями

Как складываются впечатления потребителей о качестве холодильников, машин, круп и других продуктов? Модель, которую весьма полезно знать управляющим, различает три основных концепции: составляющие качества, общее восприятие качества, признаки качества. *Составляющие качества* – это функциональные и психологические свойства, которые обеспечиваются продуктом; они проявляются только при потреблении (вкус куска мяса; использование автомобильного топлива; чистящие свойства стирального порошка). *Восприятие качества* – это абстракция более высокого уровня, чем характеристика конкретного продукта.

Однако суждение об общем восприятии качества основывается на восприятии составляющих качества некоего продукта. *Признаки качества* – это информационные индикаторы, получаемые потребителями через их ощущения перед потреблением. Признаки охватывают множество относящихся к продукту характеристик, включая цену, торговую марку, страну изготовления, рекламу, символ, цвет и другие физические характеристики. Признаки качества очень важны, поскольку до потребления выгоды той или иной марки неизвестны. Таким образом, потребители обычно используют признаки качества при выборе какой марке отдать предпочтение; более требовательные потребители могут обращать внимание и на большее число признаков.

Потребители ощущают признаки качества через органы чувств; составляющие качества – это то, что потребители хотят видеть в продукте. Признаки оцениваются по их соответствию составляющим качества: степень, в которой они воспринимаются как средства достижения целей, имеющих ценность для потребителей то есть атрибуты качества. Например, потребители не могут вынести прямое суждение об эффективности чистящего средства (атрибут качества) до того, как попробуют его в деле; чтобы составить впечатление об эффективности чистящего средства, они должны полагаться лишь на признаки качества, такие, как торговая марка, цена и физические свойства продукта.

Модель восприятия качества потребителями используют для разработки связанных с качеством стратегий маркетинга. Ее также можно использовать для изучения соотношений между признаками качества и составляющими качества. Например, реклама должна сосредоточивать внимание на признаках качества, которые потребители расценивают как благоприятные для торговой марки и которые заранее предопределяют, какие будут составляющие качества. Сообщение рекламы необходимо перевести на язык благоприятных признаков и составляющих; таким образом будет уменьшена опасность “засорить” рекламу признаками, не имеющими большого значения. Модель можно также использовать в программах

совершенствования качества и снижения себестоимости, составленных на основе предложений потребителей. Для этого необходимо определить наиболее важные признаки, подлежащие изменению, чтобы усилить восприятие качества и признаки качества, не отмеченные потребителями, и путем их изменения снизить себестоимость.

Важным признаком в формировании восприятия качества может быть и место совершения покупки; фирма может использовать такие данные, как исходную точку при оценке выборочного распределения по сравнению с массовым. Модель будет полезна и при разработке стратегии ценообразования, особенно когда есть информация о том, какой частью качества готовы поступиться потребители, чтобы выиграть в цене.

Качество и восприятие риска

Лишь в редких случаях потребители могут оценить качество марки продукции с абсолютной определенностью. Как правило, те признаки, которые имеют отношение к характеристикам качества продукции отсутствуют, а имеющиеся могут быть легко истолкованы неправильно. Таким образом, риск восприятия качества необходимо рассматривать как компонент процесса восприятия качества.

Риск восприятия качества – это состояние напряжения, которое испытывают потребители в процессе принятия решения, поскольку предполагаемая покупка может привести к нежелательным последствиям. Риск качества имеет две размерности: (1) неопределенность в отношении *исхода* решения и (2) степень возможных *негативных последствий* после покупки.

Проведенные исследования показывают, что восприятие риска различается от продукта к продукту и среди потребителей. Потребители, которым свойственно всегда видеть больший риск, неохотно приобретают новые продукты; кроме того, продукция, которую ассоциируют с большей степенью риска, получает менее благоприятную оценку. Общее ранжирование продукции по степени риска, как правило, соответствует общему ранжированию продукции по ценам.

Поскольку восприятие риска – состояние в основном негативное, потребители разрабатывают стратегии сокращения риска, цель которых – минимизировать вероятность неправильного выбора, когда воспринимаемый риск превышает допустимый риск. Приверженность к одной товарной марке – одна из таких стратегий; потребители, которым удалось найти удовлетворяющую их марку товара, продолжают покупать ее, чтобы избежать риска, связанного с покупкой новой для них марки товара. Другие стратегии подразумевают оценку качества по цене (то есть покупать более дорогие марки продукции) и предлагают, чтобы потребители полагались на символы, гарантии или репутацию фирмы. Чтобы уменьшить воспринимаемый риск качества, потребители используют разнообразные признаки качества. Поиск информации путем неформальных бесед с друзьями и родственниками или чтения публикуемых протоколов испытаний тоже может привести к уменьшению риска, но эмпирические результаты не всегда однозначны.

Занимающиеся маркетингом сотрудники могут уменьшить риск для потребителей и усилить привлекательность товарной марки путем разработки стратегий по каждой размерности воспринимаемого риска качества. Формирование имиджа товарной марки и предоставление информации о продукции – стратегии, имеющие целью в первую очередь уменьшить степень неопределенности исходов принимаемых решений; продление срока гарантий, послепродажное обслуживание и рассмотрение жалоб покупателей могут сократить уровень беспокойства относительно возможных негативных последствий.

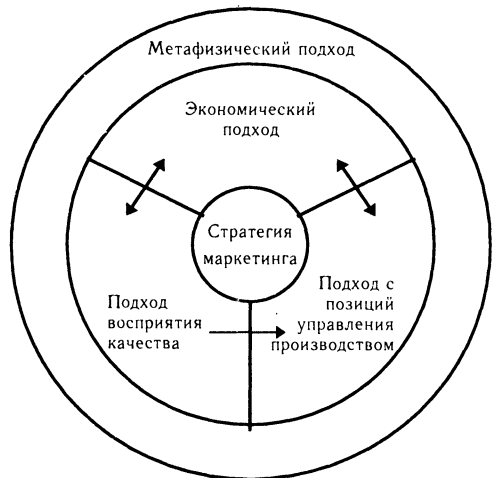
ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЧЕТЫРЬМЯ ПОДХОДАМИ К КАЧЕСТВУ ПРОДУКЦИИ

Все четыре подхода к качеству продукции имеют свои положительные черты, поскольку они сосредотачивают внимание на различных аспектах качества; их связи показаны на Рис. 2-18. Подход с позиций восприятия качества является отправной точкой для подхода с позиций управления производством. Эта связь со всей очевидностью свидетель-

ствует, что спецификации продукции должны разрабатываться с учетом требований потребителя. Фирма должна в первую очередь определить потребности в качестве и представление о цели рынка (подход к восприятию качества), которое затем переводится в категории физических характеристик продукции. Для этого фирме требуется разработать порядок обеспечения необходимых физических характеристик (подход с позиций управления производством).

Это звено – всеобщий принцип качества, являющийся осмыслением категорий одного подхода к качеству (восприятие качества) в категориях другого подхода (с позиций управления производством), выражает связь, которая должна существовать между маркетингом как таковым и исследованием рынка, между производством, с одной стороны, и исследованиями и разработками – с другой. Всеобщий принцип качества подразумевает, что физические

Рис. 2-18. Взаимосвязь между четырьмя подходами к качеству продукции



характеристики связаны психофизически с восприятием составляющих качества; эти отдельные восприятия соединяются в одно общее восприятие ее качества. Фирма должна понимать связь между физическими характеристиками продукции и восприятием качества, тогда она сможет определить те физичес-

кие характеристики продукта, которые означают самый низкий уровень отклонения от оптимума. Их необходимо исправить, чтобы улучшить восприятие качества потребителями.

Связь между подходом к восприятию качества и подходом с позиций управления производством осуществляется через экономические критерии. Фирмы устанавливают для себя приемлемый уровень качества не только на основе восприятия качества потребителями. Очень важную роль здесь играют и экономические цели (прибыльность, доля рынка).

Экономический подход может быть выигрышным в зависимости от применения подхода с позиций управления производством. Анализ производственных затрат показывает, что более высокое качество не обязательно связано с более высокими затратами. Экономический подход исходит только из предпосылки, что более высокое качество подразумевает более высокие затраты. Кроме того, подход с позиций управления производством указывает на то, что качество приносит лишние очки в конкуренции, когда оно поддается объективному конкретному определению. И, наконец, экономический подход может поставить перед управляющими производством конкретные цели в отношении максимально допустимого уровня дефектов при оптимальной прибыльности продукции.

Поскольку метафизический подход имеет дело только с концепцией качества, а не с конкретными его аспектами, то он лежит в основе других подходов. Он вносит свой вклад в подход к восприятию качества тем, что выделяет идею, в которой восприятие качества потребителями может содержать такие нематериальные категории, как эстетика.

Разные подходы к качеству влияют и на стратегию маркетинга. Она учитывает нужды потребителей и восприятие потребителями качества; прибыль, долю рынка и другие экономические факторы; производственные затраты, уровень брака и другие производственные факторы. Стратегия маркетинга должна разрабатываться на основе, во-первых, изучения восприятия качества (подход к восприятию качества); во-вторых, перевода этого восприятия в технические категории (всеобщий принцип качества); в-третьих, выбора уровня качества, обеспечивающего самую высокую прибыль или долю рынка (экономический подход); и, наконец, проектирования системы управления производством и контроля за качеством, которая дает возможность фирме поддерживать приемлемый уровень качества (подход с позиций управления производством). Фирмы, которые учитывают эти основы разработки стратегии маркетинга, действительно ориентируются на рынок.

РАЗРАБОТКА НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

**Томас Д. Кучмарский, президент
компании “Кучмарский и партнеры”**

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕХ

В недавно проведенном опросе для определения лучшей компании в области разработки новых изделий и услуг в 90-х годах двадцать семь отвечающих за новые изделия директоров, которые в течение пяти лет в совокупности внедрили свыше 1100 новых образцов, назвали некоторые внутрифирменные факторы, помешавшие успеху новых изделий. Среди первых в перечне помех были названы:

- Нежелание высшего руководства идти на риск и ориентация на краткосрочную выгоду.
- Недостаточные людские и финансовые ресурсы.
- Слабое понимание рынка и отсутствие исследований конъюнктуры.

Руководители высшего уровня в большинстве случаев продолжают старую практику – поддерживают необходимость разработки новых изделий только на словах, потому что их внедрение связано с риском. Кроме того, как известно, получение высокой прибыли требует долгосрочных инвестиций. Для того чтобы преодолеть эти барьеры и убедить высшее руководство не ограничиваться только краткосрочными проектами, необходи-

мо разработать систематическую процедуру создания новых изделий: инновациями нужно управлять, их нужно ввести в повторяющийся и привычный процесс, который обеспечит выдачу творческих и новаторских изделий и услуг на постоянной основе.

Компании, разрабатывающие новые изделия, должны решить пять основных задач:

1. Большинство компаний стремится сократить время разработки новых изделий и быстрее внедрить их на рынок, а также сократить цикл от генерирования идеи до внедрения изделия в производство. Задача состоит в том, чтобы не только сократить время на разработку нового изделия, но и постараться обеспечить его успех на рынке.
2. Руководство знает, что новые изделия с новаторским элементом имеют большую силу и более высокую ценность. Оно понимает необходимость разработки большего числа изделий, которые являются “новыми для мира” и “новыми для компании”. И действительно, у значительной части компаний, чьи новые изделия оказались самыми успешными, 40% портфеля новых изделий составляют как раз те, что

связаны с наибольшим риском. Задача заключается в том, чтобы убедить высшее руководство: нововведения себя окупают и стоят того, чтобы из-за них рисковать.

3. Многие компании не в силах снять с разработки новый продукт или услугу на пороге их внедрения. В разработке нового изделия наблюдается некоторое инерционное движение, и руководство не желает останавливать процесс. Задача состоит в том, чтобы создать систему, которая позволила бы ослабить инерционность движения и внести поправки в распределение ресурсов.
4. Большинству компаний необходимо разработать специальную схему оплаты труда, которая компенсирует риск и вознаграждает за успехи.

Задача заключается в том, чтобы заставить руководство поверить, что система поощрительных стимулов за новаторство имеет высокую ценность.

5. Большинство компаний все еще не считают нужным ориентировать разработку нового изделия на международные требования. Хотя они и признают необходимость выхода на международные рынки, но продолжают адаптировать свою продукцию к требованиям региональных рынков. Задача здесь состоит в том, чтобы разработать процесс, который был бы способен лучше реагировать на требования мирового рынка при создании новых изделий.

Рис. 2-19. Лестница успеха нового изделия



К сожалению, нет четкой проверенной программы, которая гарантировала бы успех управления разработкой новых изделий. Однако компании, которые научились выдавать постоянный поток прибыльных новых изделий, действуют примерно по одной и той же схеме. Таким образом, факторы успеха почти одни и те же у многих новаторских компаний.

Мы приводим десять факторов успеха, представленных графически на Рис. 2-19, которые присущи деятельности всех компаний, преуспевающих на ниве новых изделий:

1. *Программа новых изделий* устанавливает общее направление и роль новых изделий в материализации целей развития компании и ее стратегии.
2. *Стратегия нового изделия* определяет план действий, то есть каким образом компания планирует осуществить данный проект. Здесь определены финансовые цели, связанные с новым изделием, стратегические роли, новые типы изделий, характеристики изделий, эффективность нового изделия и критерии отбора новых изделий.
3. *Последовательно осуществляемый процесс* характеризует стадии разработки, через которые реализуется концепция нового изделия до коммерциализации. Предлагается всем понятная и последовательная линия поведения для всех участников процесса разработки нового изделия.
4. *Адекватные опережающие исследования* поставляют информацию о рынке, конкурентах и потребителях в отношении интересующих категорий, требований потребителя и бизнес-анализ концепции нового изделия.
5. *Система слежения* измеряет состояние разработки нового изделия и эффективность новых изделий по отношению к затратам на их разработку. Определяет стоимость разработки нового изделия и его эффективность по отношению к первоначальным задачам, а также реакцию конкурентов после выпуска нового изделия на рынок.
6. *Четкая ответственность* подразумевает назначение одного человека, ответственного за управление и осуществление стратегии и разработки нового изделия, она предусматривает четкое понимание каждым участником своей роли в процессе разработки нового изделия.
7. *Коллективная работа и общие* определяют структуру организации, какие будут использованы формальные и неформальные механизмы общения, и какие будут использованы подходы для облегчения коллективной работы по всем функциям.
8. *Мотивация и вознаграждение* поощряет использование адекватной схемы финансовой компенсации и программы материальных стимулов, а также нематериальных вознаграждений для тех, кто рискует и проявляет новаторские подходы.
9. *Срок и опыт* мотивируют соответствующих людей оставаться в процессе разработки нового изделия по крайней мере от трех до пяти лет.
10. *Обязательства* дают возможность высшему руководству осуществлять программу разработки нового изделия на постоянной основе при благоприятном окружении, готовности пойти на риск, а также при наличии соответствующих человеческих и финансовых ресурсов.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ НОВОГО ИЗДЕЛИЯ

Планирование процесса выбора направления

Еще до начала разработки нового изделия необходимо планирование всех мероприятий, чтобы настроить основных руководителей на соответствующий лад. Эти усилия по выбору направления могут потребовать от трех до четырех месяцев. Время, потраченное на планирование, никогда не пропадет, если настроишься на успех.

Программа новых изделий является первым шагом в направлении, показанном на Рис. 2-20. Прежде всего она дол-

жна рассматриваться как контракт между управляющими функциональных служб и высшим руководством. Она должна служить общей основой понимания, общепринятым языком, который отражает всеобщие ожидания и широкие цели применения новых изделий и соответствующего определения необходимых ресурсов. Программа также должна учитывать элемент риска и уровень обязательств высшего руководства. Таким образом, основная цель программы нового изделия – составить описание роли новых изделий в развитии компании, подкрепить его цифровыми данными.

Теперь, когда компания установила, в каком направлении будет разрабатываться новое изделие, правильнее всего проанализировать разработку предыдущего нового изделия и взять этот процесс за основу. Диагностический аудит нового изделия – это инструмент получения такой информации о предыдущем новом изделии. Он включает три элемента (1) оценку эффективности предыдущего нового изделия, (2) оценку сильных и слабых сторон деятельности компании, (3) определение внутренних барьеров на пути к успеху.

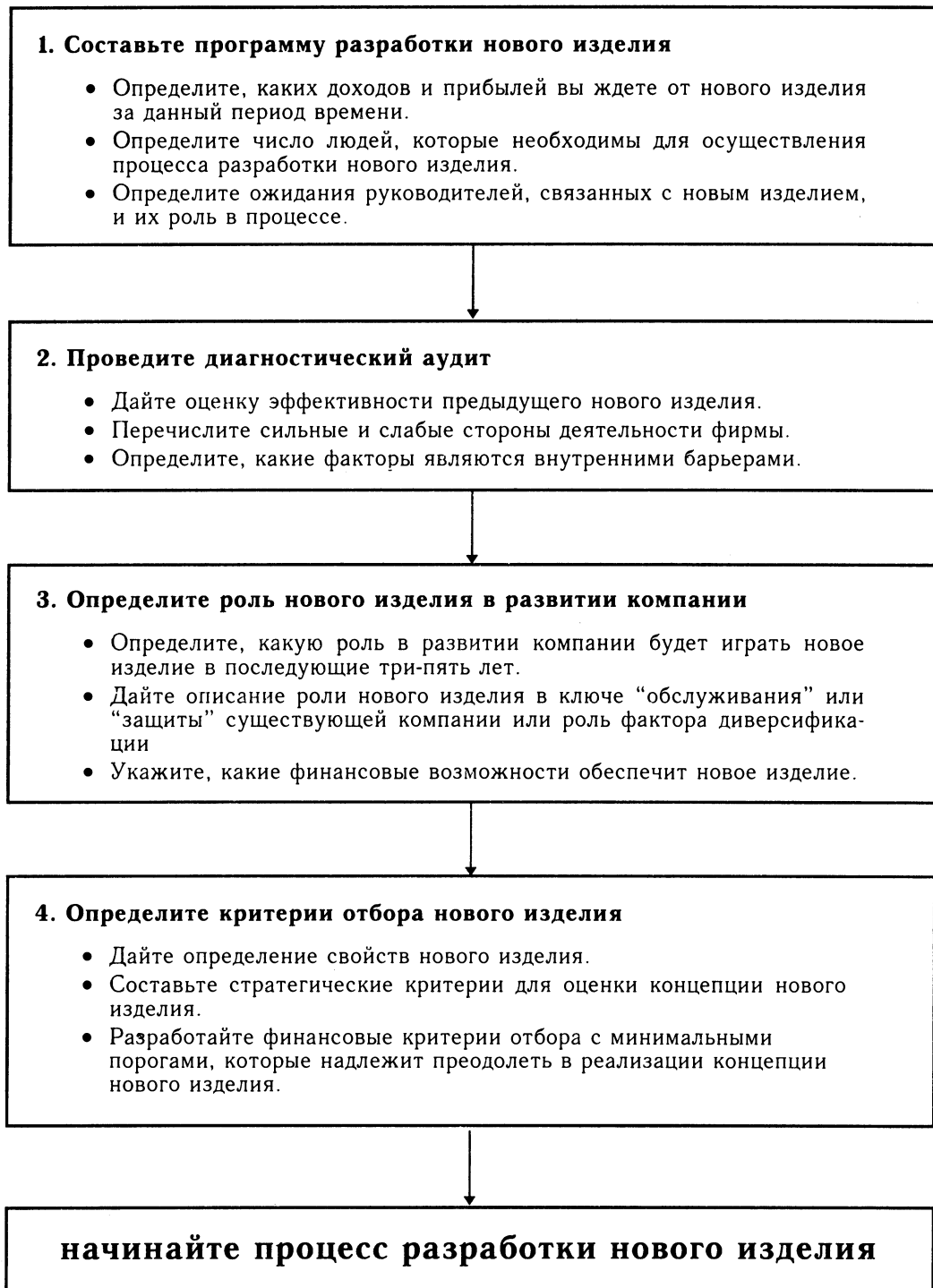
Для определения эффективности предыдущих новых изделий необходимо прежде всего провести анализ доходов и прибылей от их внедрения. Компания должна определить, какие средства были потрачены. Это поможет ей предположить, сколько времени новые изделия удержатся на рынке и по каким причинам, а также измерить допустимые нормы брака. Очень важно также сравнить успех нового изделия с тем, что ожидалось от него первоначально. Это дает возможность оценить критерии успеха и способность компании правильно определять задачи на будущее. И, наконец, необходимо выявить причины успеха или неудачи нового изделия, это поможет сделать выводы, которые пригодятся для будущих новых изделий.

Кроме анализа сильных и слабых сторон индивидуального изделия, очень полезно проанализировать сильные и слабые стороны компании как таковой, чтобы определить совокупную эффективность новых изделий. Анализ деятельности компании должен охватывать такие аспекты, как затраты, производство, технология, спрос на про-

дукцию и маркетинг, сбыт и распределение. После такого анализа компания установит, что она сможет использовать для разработки будущих новых изделий и какие области необходимо подкрепить, чтобы сделать их более конкурентоспособными. С помощью бесед, проводимых с сотрудниками и руководством компании, аудит выявляет барьеры, стоящие на пути успеха нового изделия. Выявить барьеры – это уже первый шаг к их устранению.

Таким образом, диагностический аудит обеспечил управленческий персонал необходимой информацией для определения роли новых изделий. Теперь можно получить более реалистичную картину того, что компания может ждать от новых изделий. Компания может наметить масштабы своего развития благодаря новым изделиям. Исходя из сегодняшнего масштаба деятельности руководители намечают, какой они хотели бы видеть компанию через пять лет и какую роль новые изделия будут играть в достижении будущей цели. В зависимости от текущей программы компании по разработке новых изделий и готовности к риску, она может запланировать агрессивную или консервативную роль новых изделий. Используя один из этих двух подходов, можно поставить перед сотрудниками конкретные материальные цели, к которым они будут стремиться и которые обяжут руководство обеспечить необходимую поддержку и ресурсы.

Компания должна также определить стратегическую роль новых изделий. Руководству необходимо решить, будут ли новые изделия служить существующему бизнесу или защищать его, либо они будут лишь основой расширения номенклатуры нынешней продукции. Если компания завоевала крепкую позицию благодаря своему основному бизнесу и не хочет ставить эту позицию под угрозу, ее руководство скорее всего ответит новым изделиям лишь поддерживающую роль. Однако, если компания переживает спад основного бизнеса или испытывает сильное давление со стороны конкурентов, она, скорее всего, ответит новым изделиям роль диверсифицирующего фактора, чтобы распределить риск, связанный с этим мероприятием, на всю номенклатуру продукции.

Рис. 2-20. Определение направления разработки нового изделия

Определение стратегической роли новых изделий важно потому, что каждая из вышеназванных позиций требует различных подходов к разработке новых изделий. Роли “обслуживания” или “защиты” – менее рискованны и не будут делать большого упора на получение значительной финансовой прибыли от новых изделий, но они могут дать немалый выигрыш для отыскания адекватной ниши для новых изделий среди конкурентов. Диверсификационная роль, однако, может подразумевать больший упор на получение финансовой прибыли и одновременно на упрочение положения среди конкурентов.

И, наконец, руководству очень важно разработать финансовые цели, которые должны быть достигнуты с помощью новых изделий. Период достижения этих целей может составить три года, пять или десять лет, но он должен совпадать с уже установленными стратегическими ролями и темпами развития. Эти три фактора вместе позволяют укрепить общее положение новых изделий и их роль в будущей деятельности данной компании.

Конечным шагом в планировании выбора направления для разработки новых изделий будет определение критериев отбора новых изделий. Этот процесс подразумевает формулирование методики определения “успешного” нового изделия. Существует много способов такого определения: успешным считается новое изделие, которое удовлетворяет первоначально поставленным требованиям, или соответствует финансовым и стратегическим критериям, или которое быстрее всех продается. Независимо от того, какие критерии будут выбраны, важно, чтобы с их помощью были по крайней мере обозначены факторы, определяющие успех, а потом, когда изделие уже будет выброшено на рынок, путем сопоставления с критериями измерить его эффективность. Если удастся критерии успеха определить на раннем этапе разработки нового изделия, то это поможет выработать критерии отбора наиболее привлекательных направлений разработки новых изделий и отбросить менее интересные. Определив критерии отбора новых изделий по привлекательности направлений их разработки, компания может повысить свои шансы на

успех нового изделия. Кроме того, критерии отбора направлений разработки новых изделий компания должна определить не только с финансовых, но и стратегических позиций.

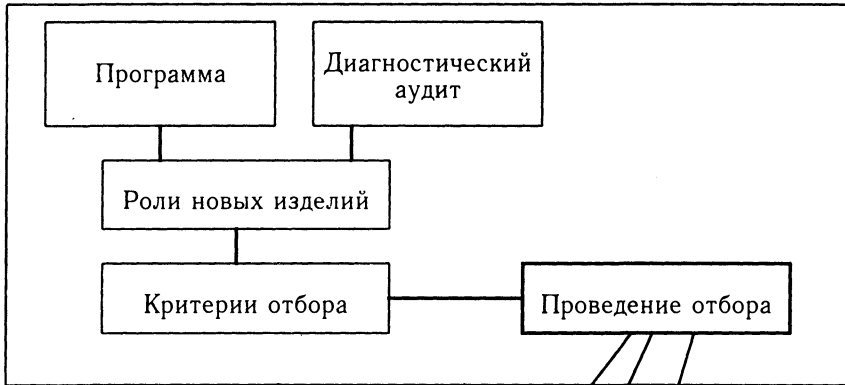
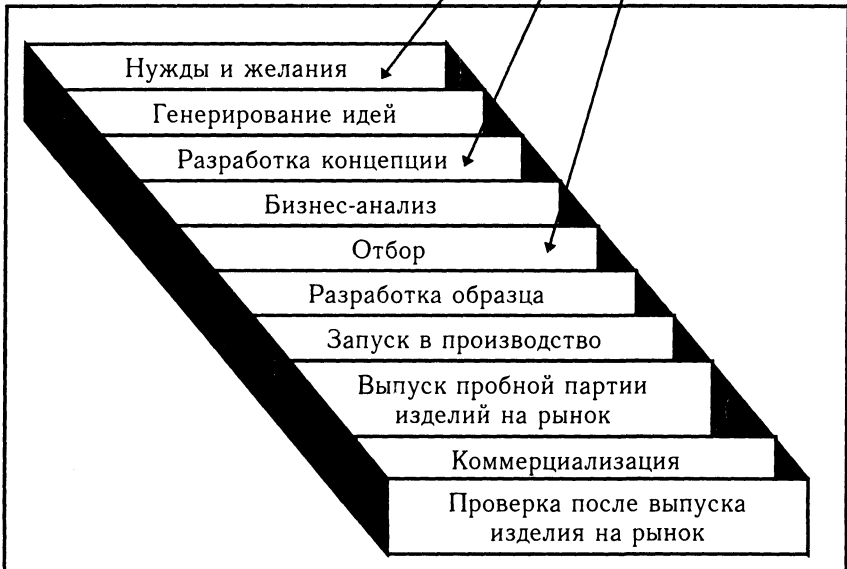
Однако не менее важной является разработка финансовых ограничений при отборе, которые представляют собой минимальные “пороги”, и их следует преодолеть при определении направлений разработки нового изделия. Целью отборочных критериев является создание постоянного механизма, максимально объективного и требующего минимального внимания руководителей для того, чтобы сравнить возможности новых изделий между собой и сформулировать общие требования для изделий различных типов.

Суммируя все вышесказанное, можно констатировать, что планирование выбора направлений разработки новых изделий дает возможность компаниям цель своей деятельности выразить в категориях новых изделий. Этот подход позволяет компании сосредоточить свое внимание сначала на сильных сторонах внутренней деятельности, стратегических ролях и отборочных критериях, а затем изучить внешнюю среду, чтобы понять потенциальные нужды и желания потребителей, и, наконец, определить концепции разработки новых изделий.

Процесс разработки

Процесс разработки нового изделия состоит из восьми этапов (см. рис. 2-21). Нелегко из массы идей отобрать, разработать и выпустить на рынок одно новое изделие. Поэтому отборочные критерии обычно применяются на трех этапах процесса: (1) изучение нужд и желаний потребителей, (2) разработка концепции, (3) бизнес-анализ.

Рис. 2-21 показывает взаимосвязь между отборочными критериями и семью этапами процесса, нацеленного на успех нового изделия. Чтобы начать генерировать идею, на первом этапе надо изучить нужды и желания потенциальных потребителей. Этот этап требует технико-экономического обоснования. Уже много раз говорилось, что изделие будет пользоваться успехом, если оно решает какую-то конкретную проблему потребителя.

Рис. 2-21. Процесс отбора при разработке новых изделий**Выбор направления разработки новых изделий****Процесс разработки нового изделия**

Примером такого изделия, решившего потребительскую проблему, можно считать факсимильную машину Кэнон, работающую на простой бумаге. Простая бумага не приводит к расплывчатости чернил и размазыванию слов, у нее не загибаются углы и не выцветает текст, как у термической бумаги, используе-

мой на оригинальных машинах. Другое преимущество заключается в том, что нет необходимости переводить факс на простую бумагу с помощью копировальной машины, а это тоже экономит бумагу.

Подобные предварительные исследования создают рамки для направленного

генерирования идей: творческим путем, путем мозговой атаки и создания ассоциаций. Как правило, в организациях не бывает недостатка в новых идеях. Однако имеется необходимость в направляющих рамках для генерирования новых идей, которые позволят компании использовать свои сильные стороны и осуществить поставленные цели. Идеи новых изделий могут появляться и из внешней среды. Их могут дать анализ деятельности конкурентов, анализ технологии, университетские исследования, анализ тенденций потребительского поведения и проблем, анализ импортных изделий, деятельность целевых групп, патентные исследования и торговые выставки.

Вложив средства в различные источники идей для новых изделий, компания получает гарантию поступления к ней направлений разработки новых изделий непрерывным потоком. Превращение идеи в направления разработки означает придание ей формы, содержания, контура. В направлениях разработки нового изделия должно быть описание его реальной функциональной или потенциальной выгоды. Затем необходимо применить отборочные критерии, чтобы оценить привлекательность направлений разработки. Это требует некоторой подготовленной работы внутри компании, включая изучение ситуации с конкуренцией, относительные доли рынка, рост потенциального рынка, основные факторы успеха и степень капиталоемкости. Однако такой анализ носит все же предварительный характер; глубокий бизнес-анализ будет проведен, когда направления разработки нового изделия пройдут отбор.

Имея определенное количество идей относительно новых изделий и сведения их до управляемого количества направлений разработки, компания может заняться глубоким бизнес-анализом самых привлекательных из них. Этот анализ включает изучение динамики потенциального рынка и конкуренции, уровня затрат и подходов к выбору покупок. Бизнес-анализ надо увязать с планом деятельности компании, чтобы можно было просчитать финансовые аспекты концепций разработки нового изделия.

Следующий этап – применение отборочных критериев к направлениям раз-

работки, чтобы определить, какие из них должны быть отобраны для создания образцов. При отборе руководство должно вынести решение – “годится” или “не годится” данное направление разработки и будет ли оно прорабатываться дальше. Этот отбор экономит деньги и время. Конечным результатом данного этапа будет создание одного или двух образцов, которые можно проверить на потенциальных потребителях.

Проверка пробной партии новых изделий на рынке должна вынести окончательное решение – “годится” или “не годится”. Многие компании пренебрегают этим этапом в предчувствии близости выхода с новым изделием на рынок. Однако это очень важный этап для определения, будет данное изделие иметь успех или нет, и какие необходимо внести в него изменения до того, как оно будет выброшено на рынок. Такой подход принесет большую пользу, поскольку даст реальное направление совершенствования товара, его упаковки, цены, рекламы, размещения на полках и т.д. Это – эффективный способ уменьшить риск при коммерциализации изделия.

После того, как проверка на рынке завершена, компания решает, выпустить изделие в продажу или нет. Если дано “добро”, компания начинает готовиться к серийному производству изделий и вкладывает большие средства в него. Возможно, понадобятся дополнительное оборудование и оснастка, переделка сборочных линий. Изделие должно быть испытано сначала на заводе в достаточно крупных масштабах, чтобы обеспечить ему необходимое качество еще до появления на рынке.

Наконец, компания готова начать реализацию плана поставки нового изделия на рынок. Установление сроков, координация и тщательно спланированная реализация намеченных мер, а также эффективные контакты с потенциальными покупателями изделия абсолютно необходимы для успешного выхода нового изделия на рынок. Работники сбытовых организаций должны работать быстро, четко и иметь достаточную мотивацию, чтобы получать выгоду от реализации продукта, которая должна проходить под тщательным контролем, чтобы можно было внести коррективы перед его окончательной коммерциализацией.

Поэтому компании необходимо все время сопоставлять эффективность новых изделий с первоначальным планом. Важно сверять эффективность не только с финансовыми прогнозами, но и со стратегическими целями. Примерно через шесть-двенадцать месяцев после выхода изделия на рынок участники его разработки должны снова собраться и обсудить результаты проекта и сделать выводы. Эти “уроки” могут принести неоценимую пользу в реализации будущих проектов.

Процесс разработки новых изделий не должен существенно меняться

Компании, успешно запускающие новые изделия, имеют тенденцию использовать один и тот же процесс разработки в течение длительного времени, например, пяти или более лет. Основное преимущество такого постоянства — экономия на обучении, поскольку люди, занятые разработкой новых изделий, понимают, как идея превращается в готовое для продажи изделие.

Процесс разработки новых изделий должен быть понятен прежде всего всем тем, кто в нем участвует. Последовательность в трактовке и осуществлении процесса является жизненно важной не-

обходимостью. Этот процесс должен быть структурирован, с выстроенной последовательностью принимаемых мер, определяющих этапы, которые должны пройти направления разработки нового изделия до выхода на рынок. Но он также должен быть простым, понятным и систематическим. Самое трудное — добиться, чтобы люди придерживались предусмотренных процессом мер. Кроме того, необходимо в данный процесс заложить определенную долю гибкости, чтобы изделия обязательно дошли до рынка.

Если процесс разработки новых изделий составлен правильно, он должен поощрять людей на “свободу в рамках дисциплины”. Этот подход предполагает необходимость существования некоторых рамок для руководителей, но все же он должен поощрять их творческий и аналитический подходы. В этом случае участники процесса будут иметь четкое представление о том, что они должны делать, чтобы новое изделие попало на рынок. Очень важно, чтобы намеченный процесс соблюдался одинаково как высшим руководством, так и всеми участниками разработки нового изделия. Дисциплина всех позволит обеспечить достижение конечной цели — успешную продажу нового изделия на рынке.

СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

**Грегори С. Карпентер, адъюнкт-профессор
по маркетингу, Высшая школа управления
Д.Л. Келлога, Северо-Западный университет**

**Кент Накамото, помощник профессора по
маркетингу, Высшая школа бизнеса,
университет штата Колорадо**

На многих рынках можно наблюдать, что значительные их сегменты занимает небольшое число торговых марок, а иногда там господствует всего одна. Например, “Ригли” (жевательная резинка), “Федерал Экспресс” (служба доставки посылок), “Кока-кола” и пятноустойчивое ковровое покрытие Дюпон царили на соответствующих рынках в течение длительного времени. Выход с новым изделием на рынок, где преобладают такие торговые марки, — занятие не для слабых. Шансы на выживание изделий невелики, а те из них, которые все-таки выживают, могут отводить себе лишь ничтожную долю рынка. Например, компания, производящая диетические напитки (Дает Райт), кофе без кофеина (RC100) и сорта напитков, различающиеся добавками (Д-р Пеппер), бросила вызов компании “Кока-кола”. Все они выжили, но “Кока-ко-

ла” не дала им развиваться. Кажется, даже время невластно изменить расстановку сил; господство торговых марок может продолжаться десятилетиями.

Традиционные стратегии внедрения новых изделий на рынок, где доминируют определенные торговые марки, основываются на принципе маркетинга “дайте людям то, что им нужно”. Однако конкуренты тоже уделяют все больше внимания нуждам потребителей, предлагая им то, что их интересует и что, кстати, предлагается кем-то еще. В результате темпы успешного внедрения новых изделий снижаются как раз в то время, когда по иронии судьбы повышается интерес к новым изделиям и увеличиваются ресурсы на их разработку. Снижение темпов успешного внедрения новых изделий можно объяснить тем, что они по большей своей части лишь удовлетворяют нужды потребите-

лей, но отнюдь не предвосхищают их, предлагая новую марку, которая “обречена” на успех у потребителя. Возможно, самым убедительным подтверждением данного положения является снижение темпов внедрения нового сорта “Кока-колы”.

В ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕОБЛАДАЮЩИХ ТОВАРНЫХ МАРОК?

Преимущества преобладающих товарных марок складываются из трех факторов: различия в восприятии марки потребителями, широкое распространение и чувствительность к низким ценам.

Различия в восприятии

Преобладающая на рынке товарная марка обычно известна многим потребителям и даже может быть эталоном для сравнения. Действительно, она может выступать как категория, с которой сопоставляют, как в случае с автомашиной “Джип”, например: “Это очень похоже на “Джип”, за исключением...” Кроме того, преобладающая марка занимает уникальное, отличное от всех место в умах потребителей; кажется, что “Кока-кола” отличается от всех других напитков, где в названии имеется слово “кола”. Потребители знают этот напиток лучше других, хорошо помнят его свойства и даже не всегда легко разделяют понятия “товарная марка” и “категория”.

Продукт, который представляет все товарные марки данной категории, все же чем-то отличается от них, обладает сильным преимуществом в конкуренции. О марке, которая преобладает на рынке, вспоминают чаще и вспоминает большее число потребителей. И, что еще важнее, она чаще всего бывает просто лучшей из всех – образцом для сравнения. С другой стороны, товарные марки, которые отличаются от нее, воспринимаются как менее привлекательные: она подавляет даже те марки, которые воспринимаются как одинаковые с ней. Новое изделие, которое занимает место, далекое от преобладающей марки, кажется не таким хорошим по качеству, как и новое изделие, занимающее близкое к ней место, не имеет

никаких особенных свойств. Новая марка может даже подкрепить превосходство преобладающей марки в умах потребителей. Таким образом, компания “Эвереди”, стремясь получить большую долю рынка батареек, чем компания “Дураселл”, заняла место, очень близкое к “Дураселл”, и увеличила расходы на рекламу. Сравнения, которые приводила “Эвереди”, лишь подчеркнули превосходство “Дураселл” и на деле уменьшили долю рынка “Эвереди”. Аналогичным образом война, объявленная “Пепси-кола” “Кока-коле” и ее производным напиткам, лишь увеличила долю рынка “Кока-колы”.

Широкое проникновение

Для того чтобы стать преобладающей, товарная марка должна пройти пробные продажи значительных партий, проникнуть на рынок и покупатели должны совершать повторные покупки. На ранних стадиях “жизни” на рынке пробные продажи и повторные покупки дают возможность товарной марке повлиять на эволюцию вкусов покупателей, стать образцом для сравнения и добиться превосходства в восприятии. Этот процесс очень хорошо можно проиллюстрировать на примере вазелинового геля из нефти. Вазелин появился на рынке в 1880 году; его рекламировали как лечебное средство непревзойденной чистоты. Выбирая вазелин, – прозрачный, очень чистый гель – покупатели обнаруживали, что его свойства помогли использовать его как эффективное средство для обработки ран. Обобщая это наблюдение, они пришли к выводу, что эффективность нефтяного геля заключалась в его прозрачности и чистоте (в отличие от конкурирующих производных черной угольной смолы). Последующие испытания подтвердили этот вывод; предпочтение начали отдавать прозрачности, и при оценке товарной марки это свойство стало “зарабатывать” больше очков. Более того, все позднее появлявшиеся марки стали сравнивать с вазелином, и даже если они были не хуже, считалось, что им чего-то не хватает, поскольку они не принадлежат к категории вазелина.

Преобладающее положение на рынке требует больших затрат за короткий

период времени. Необходимо добиться широкой гласности и осознания потребителями существования данной марки. Затем надо добиться пробных продаж и повторных покупок. Это тоже требует готовности пойти на значительный риск. Однако, даже если удастся добиться успеха, мало вероятно, что покупатели и дистрибьюторы согласятся заменить старую торговую марку. Более того, по мере своего появления на рынке новые покупатели будут встречаться с преобладающей товарной маркой просто случайно, хотя она предлагается в более значительных масштабах, занимает больше места на полках и ее рекомендуют другие покупатели.

Нечувствительность к ценам

Преобладание какой-то товарной марки на рынке как бы изолирует ее от факта снижения цен на другие марки, производимые конкурентами. Преобладающая товарная марка отличается от всех конкурирующих марок тем, что она имеется в изобилии и широко известна всем, тем самым ограничивая возможности конкурентов завоевать ее долю рынка снижением цен на свои товары. Например, многие пытались бросить вызов компании "Федерал Экспресс" по доставке посылок, предлагая более низкие цены. "Пуролатор Курьер" бросил самый прямой вызов, рекламируя свою службу по доставке покупок фразой "самая быстрая, но не самая дорогая". Многие не содержащие аспирин обезболивающие средства тоже бросили вызов "Тайленолу", предложив более низкую цену. Эти вызовы не имели эффекта в приобретении значительной доли рынка, потому что преимущество преобладающей марки было очень большим.

ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

Так как же конкурировать с преобладающей товарной маркой, имеющей такие преимущества в конкуренции? Внедряя на рынок новое изделие, вы должны признать преимущества преобладающей товарной марки, а затем выработать стратегию, чтобы использовать ее *относительные* слабости.

Соперничество

Один из широко используемых вариантов состоит в том, чтобы занять место рядом с преобладающей товарной маркой, зная, что ее компания тратит большие средства на рекламу и установила на нее высокую цену. Бросая вызов положению преобладающей товарной марки, новое изделие создает угрозу ее господству тем, что будет ассоциироваться с этой же категорией. Такая стратегия потребует огромных расходов на рекламу, а цена нового изделия должна быть на сравнимых уровнях с его относительной ценностью. Стратегия характеризуется высокой степенью риска, но имеет и высокую потенциальную отдачу. Если она окажется успешной, стандарт данного рынка, возможно, будет изменен. Стратегия "Пепси-кола", когда она заняла место рядом с "Кока-колой", начав тем самым знаменитую войну напитков "кола", была именно стратегией "соперничество", бросая вызов "Кока-коле", ее потенциальным затратам и высоким прибылям. Таким образом, в умах некоторых потребителей "Пепси-кола" стала стандартом вместо "Кока-колы". Однако это потребовало от "Пепси-кола" крупных расходов.

Отличие

Чтобы отличаться от других марок, необходимо занять и соответствующую позицию (то есть подчеркивать отличия от преобладающей марки), вкладывая большие средства в рекламу и назначая такую же высокую цену на свое новое изделие, какая установлена на преобладающую марку, чтобы создать образ высокоценного изделия. Большого эффекта можно добиться и другим способом (дифференцируя и занимая благоприятную позицию далеко от преобладающей марки), но это обойдется очень дорого. Успех такой стратегии можно видеть на примере "Ди Эйч Эл" — компании, доставляющей посылки за одни сутки. У "Ди Эйч Эл" был мощный конкурент в Соединенных Штатах, но не в Европе. "Ди Эйч Эл" использовала эту возможность, чтобы показать свое отличие от компании "Федерал Экспресс" и стать выдающейся; добившись

в этом успеха, она получила господство на европейском рынке.

“Я тоже”

Вариант стратегии, который годится для фирм с ограниченными ресурсами, подразумевает положение около преобладающей марки, подчеркивая похожие характеристики, но делая упор на низкую цену. Для этого требуется умеренная реклама, и она должна делать акцент на разнице в цене. Такая стратегия редко приводит к завоеванию большой доли рынка, но у нее есть шансы на успех. Компания “Пьюрекс Блич” (отбеливающие средства) добилась преобладающего положения на рынке, представляя свое изделие как менее дорогостоящую альтернативу “Клороксу”. “Пьюрекс” продает свое отбеливающее средство на рынках, где степень чувствительности к ценам высока; ее репутация и название подразумевают аналогию с “Клороксом”, но товары продаются по более низкой цене.

Дополнительная выгода

Другая стратегия для фирм с ограниченными ресурсами заключается в том, что компания со своим новым изделием занимает положение, отдаленное от преобладающей марки, делая тем самым сильный акцент на отличающихся свойствах. Она затрачивает совсем немного на рекламу и назначает более низкую цену, чем ее основные конкуренты. Этот вариант эффективен тогда, когда компания находит для себя на рынке маленькую изолированную нишу. На рынке проката автомобилей компания “Рент-э-рэк” успешно использовала этот вариант стратегии. На рынке, где доминировали фирмы “Херц” и “Эйвис”, “Рент-э-рэк” выискала для себя с первого взгляда странную, но доходную нишу среди сегмента потребителей с небольшими средствами. По всем важным аспектам она значительно отличалась от “Херц”: по качеству и состоянию парка автомашин, обслуживанию и географическому положению и, конечно, по цене. Используя такое резкое отличие, фирма “Рент-э-рэк” создала прибыльное дело там, где другие потерпели неудачу, конкурируя на

равных с компаниями, чьи изделия занимают на рынке преобладающее положение.

ВЫБОР ВАРИАНТА

Оптимальный вариант для нового изделия зависит от имеющихся в распоряжении компании ресурсов и от силы преобладающей товарной марки.

Сильная преобладающая марка

Если преобладающая марка ассоциируется с определенной категорией товара, то оптимальными вариантами будут “отличие” и “я тоже”. Создание образа, отличающегося от всех остальных изделий, дает возможность осуществлять это по конкурентоспособной цене. По сравнению с “Кока-колой” положение напитка “Сеवन ап” было значительно менее заметным, даже когда потребители при дегустации вслепую выбирали именно его. Успешное решение проблемы отличия “Сеवन ап” состояло в причислении его к категории напитков, не содержащих “Кола”, подчеркивая, что он значительно отличается от “Кока-колы”.

Стратегия “я тоже” дает менее высокие прибыли, чем стратегия “отличие”, но требует и меньших капиталовложений. С течением времени, по мере того как покупатели становятся более чувствительными к цене, уровень ее успеха может подняться (как в случае с “Пьюрекс Блич”). Здесь есть опасность превратиться в вечного “участника” (но не победителя), или, что еще хуже, оказаться не в состоянии заработать долю рынка, достаточную для выживания.

Слабая преобладающая марка

Здесь могут сработать стратегии “соперничество” и “дополнительные выгоды”. Бросая вызов преобладающей марке, появившееся позже новое изделие может приобрести многие преимущества преобладающей марки, которые прочно ассоциируются с категорией, продажей пробных партий и даже чувствительностью к низкой цене. Стратегия компании “Эйвис” под девизом “Мы

стараясь больше других” является классическим примером стратегии “соперничество”. Компания “Херц”, хотя и занимала на рынке преобладающее положение, совсем не обязательно связывалась в умах потребителей с данной категорией. “Эйвис” занимала равное с “Херц”, но более выгодное положение благодаря широкой рекламе и конкурентоспособной цене.

Если компания располагает лишь скромными ресурсами, эффект может дать стратегия “дополнительные выго-

ды”. Занимая положение, удаленное от преобладающей марки, новое изделие с трудом распродается на краткосрочных продажах. Хотя стратегия “дополнительные выгоды” подразумевает ограниченные средства на рекламу и низкую цену на рынке, который почти безразличен к ним, со временем она может принести достаточную отдачу на минимальные инвестиции. Как и для стратегии “я тоже”, потенциальная опасность таится в превращении в вечного “участника” соревнований.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Томас Т. Нейгл, профессор, Бостонский университет, и директор-распорядитель, Группа стратегического ценообразования, Инк.

Рид К. Холден, профессор, Бостонский университет, и директор-распорядитель, Группа стратегического ценообразования, Инк.

НЕДОСТАТКИ ИЗВЕСТНЫХ МЕТОДОВ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Какой должна быть цена, чтобы были покрыты издержки? Какой должна быть цена, чтобы продать весь товар? Какой должна быть цена, чтобы товар был конкурентоспособным (доля рынка, развитие)? Хотя эти вопросы исходят из признания трех основных сил, которые должны учитывать стратегия ценообразования — затраты, покупатель, конкурен-

ция, — они не предлагают никакой методики соотношения этих трех сил. Следовательно, они ведут к решениям, которые подрывают рентабельность.

Ценообразование, обусловленное затратами

Это — самый распространенный метод калькуляции цен вследствие того, что он основан на финансовой мудрости. Финансовая мудрость достигается назначением цены каждого изделия и услуги

таким образом, чтобы она, если ее полностью и справедливо распределить, не только покрывала затраты, но и приносила достаточную прибыль. В теории – это действительно простой способ добиться рентабельности; на практике же – это программа достижения средней финансовой эффективности.

Проблема эта фундаментальная. В большинстве отраслей экономики без спорных и нереалистических предпосылок нельзя определить удельные издержки (на единицу продукции) до установления цены. Почему так происходит? Потому что категория “удельные издержки” меняется вместе с объемом выпуска продукции; чтобы определить полные удельные издержки, надо ассигновать средства на постоянные издержки. Поскольку ассигнование средств на постоянные издержки зависит от объема выпуска продукции, удельные издержки – величина подвижная.

Чтобы определить удельные издержки, экономисты должны исходить из абсурдного предположения, что цены не сказываются на объеме выпуска продукции. Если не учесть влияния цен на объем выпуска продукции и объема – на издержки, то это прямо приведет к таким решениям по ценам, которые подорвут основу прибыли. Драматическим примером такого ценообразования была ситуация с компанией “Ванг лабораториз”, одного из крупнейших в мире создателей вычислительных машин для обработки данных. Выпущенное на рынок в 1976 году изделие мгновенно достигло успеха; компания быстро развивалась и стала доминировать на рынке. Однако к середине 80-х годов стали набирать силу как его конкуренты персональные компьютеры с программным обеспечением для обработки текстов. По мере усиления конкуренции и замедления роста удельные издержки постоянно пересчитывались, цены повышались, чтобы покрыть возрастающие накладные расходы, а объемы продаж еще больше снизились. Вскоре даже самые лояльные покупатели продукции этой компании стали выбирать более дешевые изделия.

Ценообразование, основанное на затратах, становится головоломной задачей, когда речь идет об утвердившихся на рынке изделиях, поскольку нет ни-

каких сигналов (например, уменьшение доли рынка), предупреждающих о потенциальных убытках. Компания, являющаяся технологическим лидером в области телекоммуникаций, использует цену, скалькулированную на основе затрат, лишь как отправной момент при назначении цен на свои изделия. Управляющий по продукту и управляющий по сбыту вместе пересматривают основанные на затратах цены, чтобы они соответствовали условиям рынка, а затем обговаривают поправки, чтобы цены отражали конъюнктуру. Члены этой организации считают данный подход к системе ценообразования справедливым и разумным. Но благоприятствует ли она рентабельности? Ответственные за маркетинг работники часто просят разрешения (и получают его) назначить цены ниже цен, основанных на затратах. Но эти работники никогда не поднимали вопрос о повышении таких цен, за исключением тех случаев, когда у них имелся полный портфель заказов на какое-нибудь популярное изделие. Основанные на затратах цены превратились в основанные на затратах пределы рентабельности.

Калькуляция цен на основе затрат ведет к занижению цен на сильных рынках и к завышению – на слабых, что является как раз противоположностью разумной стратегии, ориентированной на рынок. Но какую же цену должен назначать управляющий, чтобы она покрывала затраты и удовлетворяла требования к размеру прибыли? Этот вопрос отражает ошибочное мнение, что фирма в состоянии сделать это, чтобы (1) определить уровни продаж; (2) рассчитать удельные издержки и приемлемый размер прибыли; (3) установить цены. В действительности же объем продаж (начальное предположение) зависит от цены (конечный этап); основанное на затратах ценообразование ставит телегу впереди лошади.

Управляющие должны назначать цену не как реакцию на издержки, которые следует покрыть, а как инициативное предложение, чтобы увеличить прибыль. Финансовые вопросы, которые служат причиной таких инициатив, следующие: насколько нужно увеличить объем продаж, чтобы при более низкой цене получить дополнительную при-

быль? Или: Насколько можно уменьшить объем продаж, чтобы все еще зарабатывать дополнительную прибыль при более высокой цене? Ответы на эти вопросы зависят от того, меняются ли затраты с изменением объема продаж, и если да, то насколько, а не от того, покрывают ли затраты и удовлетворяют ли требованиям к размеру прибыли текущие цены на изделия при текущем объеме.

Ценообразование, обусловленное интересами потребителей

Некоторые компании признают ошибочность ценообразования, построенного на основе затрат, и его вредное влияние на прибыль. Они понимают, что калькуляция цен должна отражать условия рынка. Следовательно, полномочиями по ценообразованию должны располагать управляющие по продукту и по сбыту. Хотя в интересах потребителей и соответствующего ценообразования лучше всех остальных разбираются специалисты по маркетингу и сбыту продукции, на практике общие результаты их стараний часто приносят разочарование.

Основная проблема заключается в том, что стремление к решению краткосрочных задач может привести к такому положению, что цены, назначенные ответственными за маркетинг и сбыт, будут отвечать интересам покупателей, но не отражать стоимости изделия. Задачи сбыта решены, а основы долгосрочной рентабельности подорваны. Проблема здесь следующая: опытные покупатели редко бывают честными относительно своей готовности платить. Агенты по закупкам имеют материальные стимулы скрывать информацию от продавцов и даже вводить их в заблуждение относительно реальной стоимости изделия для их компаний.

Далее, рентабельное ценообразование отражает ценность продукта. Задача служб маркетинга и сбыта в том, чтобы не выполнять заказов по той цене, которую *в настоящее время* готовы платить. Они, скорее, будут стараться поддерживать готовность покупать, чтобы цена лучше отражала истинную стоимость продукта.

Эта проблема вырастает до значительных размеров, когда речь идет о продуктах-новшествах, ценность которых еще не доказана. Например, большинство потребителей сначала считали, что копируемые машины, центральные вычислительные процессоры, приборы для обработки пищи и готовые смеси для кексов не имеют такой ценности, которая оправдывала бы их цены. Только неимоверные усилия компаний убедить потребителей в их ценности и гарантировать ее привели к тому, что эти изделия были приняты рынком. Многие компании заведомо занижают цену действительно инновационных изделий, потому что сообразуются с интересами потенциальных покупателей (которым неизвестна ценность изделия), их возможностями заплатить за эти изделия (сколько они готовы заплатить). Когда изделия-новшества уже внедрились на рынок, цена не имеет значения для продажи пробных партий; только после таких продаж цена играет важную роль в принятии решения о покупке потребителями. *Забудьте о том, сколько потребители были готовы платить вначале.* Вместо этого определите истинную ценность изделия, а затем разработайте план маркетинга, который помог бы довести до сознания потребителей эту ценность и гарантировать ее.

Ценообразование, обусловленное конкуренцией

Условия конкуренции часто диктуют стратегию ценообразования; оно становится средством достижения целей конкурентной борьбы, таких, как доля рынка или увеличение продаж. Данная стратегия ценообразования напоминает ситуацию, когда "хвосту разрешается махать собакой". Компании обычно стремятся к получению доли рынка, поскольку считают, что чем эта доля больше, тем больше прибыли она дает возможность получить. Однако, когда управляющие снижают цену только для того, чтобы заполучить желаемую долю рынка, приоритеты смещаются. Цель ценообразования – найти такое соотношение цены и доли рынка, которое способствует максимизации долгосрочной рентабельности. Самая рентабельная цена

может значительно ограничить долю рынка по сравнению с конкурентами. Шоколад “Годайва”, автомобили “Мерседес” и крепежные детали “Премьер индастриал” могли бы иметь соответственно больший процент рынка, если бы их цены были ближе к ценам их конкурентов. Однако ради дополнительной доли рынка не всегда стоит отказываться от выгодного и успешного положения компании, чьи инновационные изделия продаются по самой высокой цене.

Ошибочность стратегии ценообразования, обусловленного конкуренцией, выходит за рамки изделий, продающихся по самым высоким ценам. Многие компании, которые в 80-х годах изменили структуру капитала, поняли, что они могут значительно увеличить оборот денежных средств, если снизят запланированную долю рынка. Некая промышленная фирма подняла цены на 9%, потеряла 20% доли рынка и все же увеличила на 70% поступления от прибыли. Слишком большой размер доли рынка, который фирма запланировала ранее, помешал ей получить истинную стоимость изделия, которую четыре из пяти покупателей были готовы заплатить.

И, наконец, многие фирмы используют цену для защиты доли рынка. Но цена – не самое подходящее орудие конкуренции. Во-первых, цену можно легко “подогнать”; во-вторых, использование цены как орудия в конкурентной борьбе часто обходится очень дорого, если только у фирмы нет серьезного преимущества в стоимости либо доли рынка. Кроме того, дифференциация продукции, реклама и совершенствование системы распределения не увеличивают долю рынка так быстро, как цены, но обычно они более эффективны и сбалансированы.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Использование краткосрочной тактики ценообразования не дает возможности управляющим поддерживать надежную долгосрочную рентабельность для решения проблем, связанных с затратами, потребителями или конкуренцией. Долгосрочная рентабельность и положение среди конкурентов требуют та-

кой стратегии ценообразования, которая учитывает: (1) внутреннюю структуру затрат компании по каждому продукту, группе продуктов и потребителей; (2) чувствительность потребителей к ценам и то, как потребители ценят уникальные свойства продукции фирмы; (3) положение среди конкурентов, включая потенциальные возможности и стратегии. Рентабельная политика ценообразования требует понимания взаимодействий этих трех сил – затрат, потребителей и конкуренции – и обеспечения их оптимального сочетания.

Понимание структуры затрат

Основная информация о затратах для нужд ценообразования – каким образом изменяются затраты с изменением объема продаж, а вовсе не затраты на единицу продукции. Понимание структуры затрат – являются ли затраты природными или постоянными при продаже дополнительных объемов продукции – необходимо для установления рентабельного сочетания предельного уровня цены и размера доли рынка. Первый шаг в изменении цены – определение истинной природной стоимости продукции: какие затраты были сделаны, если продажа совершилась, и какие затраты сделаны, если продажа не совершилась. Затраты, которые не меняются, не имеют *никакого* воздействия на рентабельность ценообразования. Конечно, постоянные издержки важны для определения итоговой рентабельности, но они не влияют на изменения рентабельности, связанные с повышением или понижением цен.

Определив действительную стоимость каких-то продаж, руководители могут установить предельный уровень цены продукта: цена минус природная переменная стоимость. Предельный уровень сохраненной прибыли дает возможность рассчитать точку безубыточности при изменениях объема продаж: дополнительные продажи, необходимые для получения прибыли от снижения цен, или максимальные убытки от продаж, при которых можно получить прибыль от повышения цен.

Процент изменений точки безубыточности продаж

– Изменения цены

$$= \frac{\text{Вложения} - \text{Предельный уровень (затраты)}}{\text{изменения цены}}$$

Используя эту формулу, можно устранить частые конфликты между отделами финансов и сбыта. Если управляющий отделом сбыта хочет снизить цену, чтобы стимулировать продажи, то по этой формуле он может определить, насколько надо увеличить объем продаж, чтобы достигнуть тех же финансовых результатов. Если управляющий отделом сбыта может эффективно повысить цены, формула дает возможность установить, насколько можно уменьшить план продаж. Таким образом, выбор цены – дело тех, кто лучше других понимает потребителей, кто должным образом исходит из соответствующих финансовых соображений.

Понимание чувствительности потребителей к ценам

Большую часть дискуссий о поведении потребителей, когда дело касается цен, можно начинать с вопроса: насколько потребители чувствительны к ценам? И это вполне разумное начало, но только начало. Чувствительность к ценам – простой индикатор сложного процесса. Чтобы понять и повлиять на него, надо заглянуть вглубь этой проблемы.

Чтобы лучше понять степень готовности потребителей платить за новые изделия, управляющие могут использовать два полезных инструмента: (1) *Анализ экономической стоимости* поможет выявить потенциальную ценность продукта для потребителя. (2) *Определители чувствительности к ценам* – это группа факторов, которые частично определяют значимость экономической стоимости для потребителей, когда последние принимают решение о покупке.

Анализ экономической стоимости (АЭС) – это процесс представления о величинах той ценности, в которой потребители фактически убеждаются, приобретая изделие фирмы. АЭС является механизмом выявления сильных и слабых сторон продукта, что помогает установить на него конечную цену. Пять этапов этого процесса вы видите на Рис. 2-22.

Возьмем фирму, которая хочет назначить цену на новую технологию сборки пульта с электронной схемой. Управляющий знает, что оборудование работает на 30% быстрее и с лучшим качеством, чем другие. Фирма должна также определить все остальные выгоды, получаемые потребителями при применении новой технологии. Кроме экономии машинного времени, повышенная скорость действия сокращает время работы на машине, стоимость рабочей силы и ухода за оборудованием. Учитывая все эти факторы, 30-ти

Рис. 2-22. Анализ экономической стоимости

Этап 1.	Определите цену единицы продукции или используемого в настоящее время процесса – условная стоимость.
Этап 2.	Определите аспекты своей продукции или услуг, которые экономят издержки или увеличивают их ценность относительно выпускаемых в настоящее время товаров или методов – положительная дифференцированная стоимость.
Этап 3.	Выявите все потенциальные проблемы и затраты, связанные с переходом на выпуск вашей продукции, – отрицательная дифференцированная стоимость.
Этап 4.	Рассчитайте общую экономическую стоимость продукта, добавляя условную и положительную дифференцированную стоимость и вычитая отрицательную дифференцированную стоимость.
Этап 5.	Определите конечную продажную цену. За исключением прочно внедрившейся на рынок продукции цены должны быть установлены ниже экономической стоимости. Разность называется побуждением к покупке.

процентное повышение эффективности может значить больше, чем 30-ти процентное увеличение ценности.

Новое изделие также вызывает смежные затраты: переподготовка персонала, уход за оборудованием, снабжение запчастями и инвентарем, а также затраты на демонтаж старого оборудования. Если цена продукта была установлена на основе АЭС, то “рациональному” покупателю будет все равно, старое это или новое оборудование. Таким образом, чтобы побудить потребителей к покупкам, цена должна быть ниже экономической стоимости. Степень побуждения зависит от потребителей, от факторов, определяющих чувствительность к ценам.

При принятии решений о ценообразовании АЭС заставляет принять во внимание потребительскую стоимость. При установлении стоимости продукта следует исключать его характеристики, которые мало или совсем не добавляют

никакой стоимости. На одних рынках трудно измерить стоимость некоторых характеристик, в то время как на других эту стоимость можно объективно выявить, изучая потребительскую стоимость изделий. На рынках, которые имеют дело с нематериальной стоимостью, эти величины можно установить, применяя общий анализ и другие научные методы. АЭС также является фундаментом, на котором строят свою работу отделы сбыта и рекламы, составляя обоснование цен для потребителей.

На некоторых рынках (особенно на деловых) покупатели выступают как “люди из экономических кругов” – опытные покупатели, которые тщательно оценивают все альтернативы и стремятся максимизировать денежные поступления от продаж. Гораздо чаще анализ экономической стоимости – лишь отправная точка для понимания того, какую “весовую категорию” покупатели

Рис. 2-23. Определение чувствительности к ценам

1. *Эффект условной стоимости.* Покупатели более чувствительны к цене, которая кажется высокой в сравнении с имеющимися альтернативами.
2. *Эффект уникальной стоимости.* Покупатели более чувствительны к ценам, когда они убеждены, что дифференцирующие характеристики подразумевают уникальные выгоды.
3. *Эффект цены и качества.* Покупатели менее чувствительны к ценам в той же степени, в какой более высокие цены указывают на более высокое качество продукта.
4. *Эффект трудного сопоставления.* Покупатели менее чувствительны к ценам там, где труднее оценить предложения конкурентов.
5. *Эффект итогов расходов.* Покупатели более чувствительны к ценам, когда велики расходы.
6. *Эффект конечной выгоды.* Покупатели более чувствительны к ценам, когда они более чувствительны к стоимости конечной выгоды, в которую продукт вносит свой вклад, и цена продукта обуславливает большую долю рынка, на которую приходится большая доля итоговой стоимости конечной выгоды.
7. *Эффект разделения затрат.* Покупатели тем меньше чувствительны к ценам, чем меньше часть цены, за которую они фактически платят.
8. *Эффект справедливости.* Покупатели более чувствительны к ценам, когда цена выходит за пределы того, что они считают “справедливым” или привычным в данном контексте покупки.
9. *Эффект вложенных инвестиций.* Покупатели тем меньше чувствительны к ценам, чем больше инвестиции, которые они сделали в ожидании длительного использования продукта.
10. *Эффект товарно-материальных запасов.* Покупатели более чувствительны к ценам в короткий период времени, в течение которого они способны держать запасы продукции.

придают цене и другим параметрам при принятии решения о покупке. Покупатели также различаются по группам и ситуациям, когда совершаются покупки, имея представление об альтернативах, имея возможность сравнивать актуальность расходов и предварительные ожидания цены. Десять факторов, приведенных на Рис. 2-23, могут служить критериями оценки значения экономической стоимости при покупках и влияния на готовность покупателей платить. Например, воображаемая стоимость персонального компьютера может испытывать сильное влияние от “привязки” покупки к успеваемости сына или дочери – студентов колледжа. Привлекательность скидки на междугородные телефонные переговоры зависит от способности продавца убедить покупателей либо в том, что все услуги в основном одинаковые (стратегия тех, кто предлагает скидки), либо в том, что другие (не их) средства коммуникации хуже и таят в себе скрытый риск. Глубоко понимание этих эффектов и их взаимосвязя ведет к разработке стратегий, которые лучше отражают истинную стоимость продукта.

Анализ экономической стоимости и десять вышеназванных эффектов ценообразования создают основу для сегментации ценообразовательных стратегий. Руководство может лучше предопределять, какие цены будут готовы платить различные группы покупателей. Разрабатывая и обосновывая уникальные предложения для этих групп, занимающиеся маркетингом сотрудники могут отразить разную стоимость в разных ценах.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ КОНКУРЕНЦИИ

Анализ экономической стоимости и десять эффектов ценообразования могут дать необходимые данные для установления цен. Однако во многих случаях конкуренции стоимость вариантов как бы исчезает и переговоры быстро сосредотачиваются на цене. Вместо того чтобы постоянно реагировать на такое давление со стороны цен, разумные руководители тщательно оценивают шансы конкурентов и следуют стратегиям

устранения негативных последствий установления слишком низких цен.

Первый вид стратегии – создание уникального и устойчивого преимущества в конкуренции. Цена представляет собой самый быстрый способ получения преимуществ в конкуренции, но эти преимущества могут легко приобрести и другие конкуренты. Преимущества через цены очень недолговечны, а убытки от слишком низких цен чувствуются очень долго. Устойчивая дифференциация основывается на захвате компаний места на рынке раньше других конкурентов, используя уникальные преимущества.

Вторым способом предвосхитить ущерб от чрезмерной конкуренции цен является управление процессом конкуренции. Даже фирмы, получающие значительные преимущества через низкие затраты или высокие характеристики продукта, пользуются тем, что контролируют ситуацию. Главное заключается в том, чтобы определить правильно цели, управлять информацией о конкуренции и подходить стратегически к ассигнованию ресурсов.

Цели конкуренции

Большая часть стратегий маркетинга содержит описание целей, но эти цели часто бывают далеки от реальных условий конкурентного рынка. При определении доли рынка и предполагаемого роста фирма должна реалистически подходить к стратегиям конкурентов. Если этого не будет, то возникнет интенсивная конкуренция цен по мере того, как конкуренты будут стараться индивидуально достичь целей, которые не увязаны друг с другом. Предвидя такую ситуацию, руководство фирмы должно либо избегать конфликтов с конкурентами, либо реагировать на них менее дорогими и более эффективными способами.

Конкурентоспособные цели должны сосредоточить внимание фирмы на потребителе, а не на продуктовых сегментах. Продукты не имеют внутренней стоимости; они имеют стоимость только для покупателей. Поскольку различные группы покупателей *используют* продукты по-разному, скорее всего, они и продукты *ценят* тоже по-разному. Целью ценообразования является отраже-

ние стоимости, поэтому эффективная стратегия ценообразования должна отражать эти разные ценности стоимости, с точки зрения покупателя. В противном случае появляются конкуренты, чтобы удовлетворить потребности покупателей, интересы которых не учтены проводимой стратегией ценообразования.

Информация о конкуренции

Фирмы не могут должным образом реагировать и влиять на цены конкурентов, если не поймут, как происходит ценообразование товаров конкурентов. Люди, занимающиеся маркетингом, должны разрабатывать и применять формальные процедуры, чтобы отслеживать и анализировать цены конкурентов и их стратегии ценообразования. Хорошая информация позволяет быстро реагировать на предпринимаемые конкурентами шаги и ограничивает возможность покупателей сбивать с толку поставщиков. Источниками информации могут быть опубликованные прейскуранты, отчеты групп по сбыту продукции, открытые отчеты и заявления конкурентов, отчеты торговых организаций и анализы положения по отраслям.

Информация о ценах тоже должна передаваться на рынок. О запланированном повышении цен необходимо заявить и обосновать его заранее, в противном случае фирма окажется неконкурентоспособной, в то время как конкуренты затянут введение аналогичных изменений. Если же заявление об изменении цен было сделано публично, то это дает возможность оценить реакцию конкурента до того, как цены будут повышены, и снижает степень риска от совершения обратного хода, если конкуренты тоже не смогут повысить свои цены.

И, наконец, фирмы должны продемонстрировать свою способность и свои обязательства защищать потребителей от угроз конкурентов *до того, как угрозы будут оглашены*. Напри-

мер, компании, у которых *затраты* на единицу продукции ниже, должны публиковать эту информацию, поскольку она дает возможность выиграть войну цен. Если этим сообщениям можно верить, то конкуренты будут избегать агрессивного ценообразования, которое может привести к дорогостоящим войнам цен.

Конкурентоспособные ресурсы

Ресурсы компаний ограничены. Поэтому руководство фирмы должно тщательно продумывать свои возможности конфронтации с конкурентами. Когда угроза появляется, слишком многие из руководителей считают своим долгом ответить на нее собственными же средствами. Но они должны идти только на такую конфронтацию с конкурентами, которую они могут выиграть, и избегать ту, которую могут проиграть. Конфронтация не должна основываться на краткосрочных целях по продажам, если ей может быть обеспечена победа в достижении долгосрочных целей. Компании лучше будет уйти с поля битвы, где заведомо победят конкуренты, и сосредоточить ресурсы на рынках, сулящих долгосрочный выигрыш.

Эффективное управление конкуренцией подразумевает умение быстро реагировать или при угрозе быстро менять боевое оружие на более подходящее в данной ситуации. Например, когда перед одной швейцарской фирмой, производящей часы, возникла угроза конкуренции с дешевыми японскими часами, она не ответила тем же. Наоборот, она снизила запланированные размеры доли рынка и возможности удовлетворять реальные сегменты. В тех сегментах она изменила правила игры, чтобы иметь возможность конкурировать с фирмой, выпускающей элегантные часы "Суотч", зная, что у японской часовой промышленности большие сроки разработки новой продукции и они не смогут быстро внести изменения в повышение элегантности своей продукции.

АНАЛИЗ (ОЦЕНКА) ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА

Уильям Х. Роджерс, Хамилтон Консалтантс

Жерар А. Осборн, Хамилтон Консалтантс

Филип Котлер, Северо-Западный университет

НАЗНАЧЕНИЕ АНАЛИЗА (ОЦЕНКИ) ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА

Анализ организации сбыта, систематизированный обзор стратегии, систем и структуры деятельности в области маркетинга уходит корнями в 50-е годы. В 70-х и 80-х годах к такому анализу стали прибегать все чаще по мере того как среда бизнеса делалась более сложной и беспокойной, и руководство компаний постоянно сомневалось в правильности их подхода к организации сбыта (маркетингу).

Опыт показывает, что не все фирмы нуждаются в подобной оценке. Новые компании с потенциалом роста, где во главе стоят руководители, ориентированные на удовлетворение интересов потребителей, могут годами наращивать темпы роста, не прибегая к пересмотру базовых принципов маркетинга. Кроме того, крупные компании, производящие расфасованные товары, как "Проктер энд Гэмбл" и "Дженерал Милз", нашли свои формулы маркетинга, которые вот уже много лет прекрасно работают.

Кроме этих двух групп, есть множество фирм, которые постоянно пересматривают и корректируют сложные стратегии маркетинга, соотнося их с непрерывно меняющимся контингентом потребителей и конкурентов, ассортиментом изделий, характером внешней среды и каналами распределения. В различных отраслях многие крупные и мелкие фирмы, производящие такую разную продукцию, как рыболовные суда, полупроводники, спецодежда и миникомпьютеры, прибегают к анализу организации сбыта, чтобы убедиться в ее соответствии. Хотя анализ организации сбыта существует почти сорок лет, он до сих пор остается общепризнанным инструментом, используемым руководством для совершенствования этого вида деятельности компании.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА

Такая оценка иногда называется анализом возможностей маркетинга, оценкой выполнения функции маркетинга или просто проверкой организации сбыта.

Она может принимать множество форм, но обычно все они направлены на изучение состояния номенклатуры реализуемой продукции, цен, распределения и на увеличение усилий по продвижению продукции на рынок, а также на решение задач маркетинга, совершенствование его системы, организации и эффективность. Оценка организации сбыта может быть определена как всестороннее, системное, независимое и периодическое исследование внешней среды компании, задач, стратегий и деятельности компании или хозяйственного субъекта с целью выявления проблем и возможностей маркетинга, чтобы рекомендовать план действий для улучшения его результатов.

Оценка организации сбыта носит всесторонний характер: она охватывает все виды деятельности, входящие в понятие маркетинга, а не сосредоточивает внимание лишь на каком-то одном, даже таком важном как ценообразование или разработка нового изделия. Поскольку составные элементы маркетинга взаимодействуют между собой, то проверяющие исходят из того, что их необходимо рассматривать в совокупности. Кроме того, оценка выходит далеко за рамки подразделения маркетинга и включает все функции, которые влияют на удовлетворение запросов потребителя. Например, финансы (посредством гибкой, но разумной кредитной политики), производство (посредством своевременных поставок и стабильного качества) и НИР (посредством разработки ориентированного на рынок изделия). Все они воздействуют на маркетинг. Четыре функции маркетинга – анализ и исследования; разработка нового изделия; образование и убеждение; обслуживание потребителя – проходят по всем функциональным областям деятельности предприятия (рис. 2-24).

Анализ носит систематический, но не жесткий характер; в этом он отличается от ревизии бухгалтерского учета подразделения. Данные собираются и систематически анализируются с помощью наводящих вопросов и широкой палитры аналитических методов. Оценка обычно занимает от шести до десяти недель, включая опрос сотрудников торговли, дистрибьюторов, потребителей и часто даже конкурентов.

Для эффективного анализа организации сбыта очень важно, чтобы аудиторы были независимы. Конфиденциальные разговоры с управляющими, объективный анализ доли рынка и финансовой эффективности, а также непредвзятые опросы дистрибьюторов и потребителей могут осуществляться лишь теми, чья карьера не зависит от руководства данной компании. Имеется несколько независимых субъектов, которые могут производить оценку, однако у каждого из них есть свои плюсы и минусы (рис. 2-25).

Полезно проводить и просто периодическую проверку. Это частично объясняется тем, что в пределах 5-10 лет условия рынка могут претерпеть значительные изменения. Например, на газовом предприятии проводился анализ организации сбыта в 1978 и 1987 годах. В 70-х годах условия рынка во многом отражали последствия энергетического кризиса; проверка 1987 года помогла выявить хорошие перспективы для предприятия, так что результаты проверки вызвали восхищение даже контрольных органов. К 1987 году, когда защитники окружающей среды выступали за закрытие электростанций и когда цены на газ были сравнительно низкими, можно было применить и более агрессивный подход к маркетингу.

ПРОЦЕСС АНАЛИЗА

Группа лиц, проводящих оценку организации сбыта, должна соответствующим образом подготовиться к этому: провести беседы с исполнительным директором и управленческим персоналом, ознакомиться с некоторыми данными по финансам и маркетингу. Процесс оценки состоит из двух этапов. Первый – начинается с беседы между проверяющими и руководителем подразделения компании, а также со знакомства с его финансовым отчетом, документацией по продукции и планом организации (рис. 2-26). Проверяющие сообщают о своих задачах, порядке, продолжительности проверки и ожидаемых результатах оценки, а также о необходимости участия каждого руководителя. Их участие, как правило, заключается в предварительном двухчасовом интервью, а затем они могут де-

Рис. 2-24. Роль маркетинга в различных видах деятельности компании

<i>Функции маркетинга</i>	<i>Исполнительный директор / генеральный директор</i>	<i>Отдел сбыта</i>	<i>Отдел маркетинга*</i>	<i>НИР/ Технические службы</i>	<i>Производственный отдел / отдел по обслуживанию потребителей</i>	<i>Финансовый отдел</i>
Нововведения (поиск новых способов удовлетворения потребителей)	Разработка новых подходов к деятельности компании	Представление новых идей, выдвинутых работниками на местах	Исследование не-удовлетворенных потребностей	Разработка новых изделий	Разработка новых процессов производства и снабжения	Поиск новых методов представления счетов и информирования потребителей
Обслуживание потребителя (дать потребителям почувствовать, что о них думают)	Осведомление потребителей о том, что высшее руководство заботится о них	Своевременная реакция на потребительские нужды	Предоставление полезной информации	Ознакомление с пожеланиями потребителей	Выполнение сроков поставок и оперативное ведение дел по телефону	Создание легких в употреблении кредитных и расчетных систем
Анализ и исследование (изучение и планирование всех видов деятельности по обслуживанию потребителей)	“Прощупывание” конкурентов и потребителей	Сбор данных о потребителях и конкурентах	Проведение опросов; разработка плана продвижения на рынок	Изучение новых технологий и их применение	Поиск более совершенных форм обслуживания потребителей	Анализ прибыли от изменения ассортимента изделий
Убеждение и образование (убеждать потребителей выбирать продукцию данной компании)	Сбыт крупным заказчикам	Повседневная реализация продукции	Создание эффективной и информативной рекламно-пропагандистской системы	Создание предельно безопасных изделий и “понятных даже дураку” инструкций по эксплуатации	Использование любого контакта с потребителями для рекламы компании	Добиться, чтобы условия контрактов были ясными и справедливыми

* Сюда входят реклама, исследование рынка и управление продуктом

Рис. 2-25. Кандидаты на проведение оценки

	<i>Положительные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
Новый исполнительный директор	По результатам оценки будут приняты меры. Все выявленное не уйдет за пределы организации. Потребители чувствуют, что руководитель предприятия "думает о них".	Управляющие могут держать информацию при себе. Исполнительный директор может оказаться не "рыночником".
Ученые: теоретик в области маркетинга	Хорошее знание теоретических основ маркетинга.	Нет команды, которая может сделать анализ.
Внутрифирменная комиссия	Все, что будет выявлено, останется в организации. Члены комиссии учатся в процессе проверки.	Управляющие могут держать информацию при себе. Члены комиссии могут быть не вполне объективны.
Внутрифирменная группа консультантов	Консультанты знают корпорацию (но могут не знать проверяемого отдела).	Управляющие могут держать информацию при себе.
Группа независимых консультантов	Всесторонние знания маркетинга. Группа имеет опыт в осуществлении перемен в организациях.	Это – самая дорогостоящая альтернатива. Полученные знания уйдут вместе с группой.

легировать полномочия другим сотрудникам говорить от их имени и предоставлять оперативную и финансовую информацию. Проверяющие обычно осматривают производственные и другие помещения, чтобы составить представление о продукции, ее качестве и стоимостных показателях, которые отличают данную компанию от ее конкурентов. Они знакомятся с обслуживанием потребителей, отгрузками, кредитными операциями, прохождением заказа, внутрифирменной рекламой, исследованиями и разработками, а также с производственной технологией. Кроме того, они собирают меморандумы, отчеты и аналитические записки, которые помогают им понять стратегию данной компании в области маркетинга и экономические процессы.

Проводятся интервью с руководителями. Руководители детально обсуждают деятельность вверенных им подраз-

делений; руководителям задают много вопросов, чтобы выявить различные точки зрения.

Вся полученная из бесед информация носит конфиденциальный характер. Эксперты-профессионалы хорошо разбираются в деятельности предприятия и умеют обеспечивать конфиденциальность бесед, что позволяет руководителям подразделений открыто высказывать свои мнения по спорным вопросам. Откровенность руководителей особенно важна там, где руководители двух крупных подразделений имеют диаметрально противоположные точки зрения. В своих отчетах о результатах анализа проверяющие приводят эти мнения, цитируя высказывания без ссылок на личности. Компетентные аналитики постоянно опираются на свой опыт, чтобы определить последовательность, адекватность и эффективность планов и действий компании в области маркетинга.

Рис. 2-26. Последовательность анализа организации сбыта

Этап I

- Ознакомление со справочными материалами:
- финансовыми отчетами, организационными схемами, бизнес-планами.
- Беседы с руководством и осмотр предприятия.
- Совместные поездки с торговыми агентами и встречи с потребителями.
- Проведение собраний для обсуждения выводов и возможных альтернатив.

Этап II

- Сбор дополнительной информации:
 - дополнительные интервью с руководством и торговыми агентами;
 - интервью и письменные опросы потребителей и торгового персонала;
 - внутрифирменный письменный опрос;
 - интервью с внешними экспертами;
 - интервью с конкурентами;
 - себестоимость продукции и прибыль, результаты продаж, средства, выделенные на маркетинг.
- Проведение анализа и разработка альтернатив.
- Проведение производственных совещаний для разработки стратегии маркетинга и последующих мероприятий по ее реализации.

После проведения начальных интервью эксперты обычно переходят к двум мероприятиям, которые проводятся параллельно. Первое. Они знакомятся с библиографией независимых материалов о данной фирме, конкуренции и отрасли промышленности. Второе. Они встречаются с персоналом отдела сбыта и при совместных встречах с потребителями знакомятся с поведением последних, когда те делают покупки. Благодаря этому аналитики собирают нужную информацию о таких областях, как потребности

рынка, конкурентоспособность компании, процесс продаж и закупок, а также о сильных и слабых сторонах деятельности данной организации.

Встречи с торговым персоналом дают возможность получить бесценную “мягкую” информацию. Торговый персонал давно славится тем, что непочтительно относится к тому, “что происходит в компании”: к расхождению во мнениях руководителей подразделений, их соперничеству и обстановке, в которой процветает диктаторство.

Вслед за этими мероприятиями проверяющие анализируют и классифицируют информацию и докладывают о своих наблюдениях руководству на двух-трехчасовом рабочем совещании. Более простые вопросы тут же обсуждаются, и высказываются предварительные соображения по возможным выводам оценки и альтернативным курсам действий.

Второй этап процесса оценки организации сбыта обычно занимает больше времени, чем первый. Сюда входят опросы потребителей и торгового персонала; сбор вторичных данных; анализ конкурирующей продукции, оценка положения компании на рынке, ее слабых и сильных сторон; опросы экспертов по отрасли; подробный анализ внутрифирменных опросов сотрудников различных подразделений – финансов, сбыта, производственного. Проводится официальный опрос руководства, чтобы сравнить их мнения о положении компании с мнениями потребителей. И, наконец, все данные должны быть проанализированы (рис. 2-27).

ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПЕРЕСМОТРУ

Сбор данных, анализ и составление отчетов строятся по определенной структуре – компонентам маркетинга. Авторы данной статьи исходят из того, что структура включает шесть компонентов:

1. *Окружающая среда маркетинга.* Эксперты исследуют все основные аспекты: потребителей, конкурентов и поставщиков, а также социальные, политические и технологические тенденции и тенденции регулирования. Этот анализ позволяет не только определить важнейшие тенденции в бизнесе, но и измерить эффективность деятельности

компании по сравнению с ее конкурентами. Руководство фирмы часто с гордостью заявляет о значительном увеличении сбыта, однако анализ может выявить уменьшение ее доли рынка там, где рынок расширяется.

2. *Стратегия и цели маркетинга.* Они должны быть реалистичными и понятными всем руководителям. Однако так бывает не всегда. Например, целью одной из фирм, производящей полупроводники, было добиться 25-ти процентного роста за счет новой продукции.

Рис. 2-27. Диагностика и анализ оценки организации сбыта

Контроль стратегии и целей маркетинга	Руководители высказывают свое личное мнение о стратегии и целях. Часто при этом выявляются серьезные расхождения, которые должны быть устранены.
Прибыль, приносимая ассортиментом изделий	Проверяющие, изучая данные о прямых затратах и распределении накладных расходов по производственным подразделениям, определяют, какой ассортимент изделий принесит прибыль, а какой нет.
Сравнение компании с конкурирующими фирмами	Производится опрос потребителей и управленческого персонала компании относительно конкурентов по нескольким параметрам.
Распределение дополнительной деятельности по маркетингу	Проводится опрос руководителей относительно того, как бы они распределили дополнительные 1-5 млн. долл. по пятнадцати видам деятельности – составным элементам маркетинга. Здесь выявятся согласие и все разногласия руководителей по приоритетным действиям в маркетинге.
Доля потребительского рынка	Доли рынка данной компании и ее конкурентов определяются по основным потребителям или сегментам. Так определяются сильные и слабые стороны деятельности компании.
Объем сбыта по территориям	Степень освоения территории определяется по потенциальному объему сбыта через индивидуальных торговых агентов. Так можно узнать, есть ли необходимость разбивать территорию на более мелкие участки.
Процесс разработки изделия	Проводится анализ конкретных ситуаций для выявления “узких мест” и неадекватных процедур в процессе разработки изделия.
Соотношение цены и прибыли	Демонстрация влияния роста или снижения цены на прибыль.
Расширение или уменьшение ассортимента изделий	Цикл изготовления изделий измеряется во времени, чтобы убедиться, что их сложность поддается контролю.

Анализ показал, что в прежние годы рост производства никогда не превышал 10%, так что руководство пересмотрело цели. Компания, производящая детали автомашин, старалась повысить эффективность услуг, качество и цены; однако быстрое расширение ассортимента изделий привело к снижению результатов в каждой области из названных сфер.

3. *Организационная структура маркетинга.* Проверяющие должны определить, хорошо ли сотрудники знают свои задачи и обязанности, а также насколько системы оценки их деятельности и вознаграждения создают стимулы к более высокой их производительности. Вот типичный пример: некоторые считают, что лишь подразделения маркетинга и сбыта несут ответственность за ориентированные на маркетинг виды деятельности всех подразделений компании. Однако каждое подразделение — производство, НИР и т.д. — должны ориентироваться на удовлетворение нужд потребителя. В задачи службы маркетинга входят планирование и координация всех усилий в области маркетинга, а также выполнение таких основных функций, как реклама и управление продуктом. Данному подразделению не следует пытаться осуществлять весь объем деятельности компании в области маркетинга.

4. *Системы маркетинга.* Проверяющие должны дать оценку результативности и эффективности систем маркетинга: разработки нового изделия; исследования конъюнктуры; определения степени удовлетворенности потребителей; прогнозирования продаж, производства изделий, имеющих наибольший спрос; проектирования и уточнения баз данных потребителей; уровня информированности конкурентов. Часто эти процессы осуществляются очень медленно или вообще отсутствуют; проверка дает толчок компании к возвращению в нужное русло.

5. *Эффективность маркетинга.* Эффективность маркетинга ставит вопросы о прибыльности данного ассортимента изделий. Может быть, для некоторых изделий необходимы дополнительные усилия по маркетингу? Следует ли пересмотреть цены, снизить себестоимость и прекратить производство других изделий? Как следует распреде-

лять средства, выделенные на весь комплекс маркетинговой деятельности (то есть на совершенствование изделия, стимулирование торговли, привлечение дополнительного персонала для реализации продукции)?

6. *Комплекс маркетинговой деятельности.* Для определения эффективности компании по сравнению с ее конкурентами и обеспечения внутренней последовательности всего процесса проверяющие рассматривают четыре аспекта: изделие, цену, продвижение на рынок и распределение. Руководители иногда делают слишком большой упор на какой-то один элемент (например, рекламный ролик) и недооценивают другие (например, ценообразование, розничную продажу).

ПОЛЬЗА ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА

В результате проведения анализа компания получает четыре крупных преимущества. Во-первых, руководство имеет независимую объективную оценку деятельности своей компании в области маркетинга и рекомендации по ее совершенствованию. При анализе часто выявляется несоответствие между возможностями и конкретными шагами. Например, в фирме, производящей фототовары, ценообразование и стратегия в области сбыта изделия не соответствовали друг другу. Изделие шло как имеющее высшее качество, а цены, названные дилерам, были выше цен конкурентов, чтобы обеспечить дилерам более высокие комиссионные. Однако, пользуясь стандартными наценками, многие дилеры установили розничные цены ниже, чем у конкурентов; потребители же, в свою очередь, восприняли изделие как низкокачественное.

Во-вторых, оценка организации сбыта часто ведет к изменению стратегии маркетинга. Тщательный анализ меняющейся окружающей среды, состояния потребителей, каналов сбыта и конкурентов может привести даже к пересмотру направления развития компании, а не только к мелким поправкам в ценообразовании, рекламе или размещении занятого в сбыте персонала. Например, в результате такого анализа отдел полупроводников крупной компа-

нии, специализирующейся на телекоммуникациях, переместил акцент с непосредственно товарного рынка, где цены и прибыль быстро снижались на обслуживание других проектных и производственных подразделений компании.

В-третьих, анализ помогает выявить приоритеты для программ маркетинга. Очень часто у каких-то сотрудников компании есть идеи, как улучшить организацию сбыта, но противоречия и внутренние политические игры не позволяют сделать выбор. Опытный проверяющий, умеющий работать с коллективом, используя новые данные и формы анализа, может направить усилия руководства на важнейшие меры в обход политическим интригам, которые тянут компанию вниз.

В-четвертых, анализ доводит до сознания руководителей, что за удовлетворение требований потребителей ответственность несут все подразделения, а не только службы сбыта и маркетинга.

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА

Основываясь на полученных оценках в ряде отраслей, можно выявить наиболее часто встречающиеся недостатки.

- *Недостаточное знание поведения и отношения потребителей к товару.* Многие потребительские товары длительного пользования и фирмы, производящие продукцию для производственных нужд друг для друга, не ведут серьезного изучения потребительских интересов или осуществляют его недостаточно регулярно. Когда же проводятся опросы, руководство часто не знакомится с их выводами и не пользуется полученной в результате опросов информацией о потребностях, восприятиях, предпочтениях и поведении потребителей.

Противоположную картину мы встречаем на фирмах, производящих упакованные потребительские товары, на фирмах, руководство которых находится в тесном контакте с потребителями. Примеру покойного Сэма Уолтона должны следовать как можно больше руководителей. Будучи председателем цепи супермаркетов "Уол-Март", он ежедневно посещал две или три точки, проводил время с сотрудниками и покупателями.

Этим своим примером он подчеркивал, как важно знать и удовлетворять запросы потребителей.

Процесс проверки должен включать как непосредственных покупателей продукции фирмы (оптовиков и дилеров), так и конечных потребителей. Опытные компании все чаще начинают рассматривать членов промежуточных коллективов как партнеров, с которыми они будут совместно работать для удовлетворения интересов конечных потребителей.

- *Неспособность разделить рынки на сегменты наиболее выгодным способом.* Многие руководители считают, что все покупатели имеют одинаковые потребности, которые должны одинаково удовлетворяться. Они рассматривают их лишь по географическому критерию (географическое размещение торговых агентов) или по размеру групп (различные типы распределения для крупных и мелких потребителей). Более детальная дифференциация о покупке и использовании изделия потребителем из поля зрения выпадает.

Например, компания, производящая сотовые телефоны, использовала отраслевую группировку, основанную на Стандартной промышленной классификации (СПК) для традиционных изделий; СПК также рассматривала возможности распространения сотовых телефонов. Анализ позволил сделать вывод, что людей, которые много времени проводят за рулем и которым необходима либо внешняя, либо внутренняя связь, лучше выделить в отдельную группу. Гораздо правильнее также разделять людей на группу по роду занятий: торговый персонал, сотрудники ремонтной службы и службы эксплуатации, строительные подрядчики и специалисты сферы обслуживания, врачи и консультанты, чем классифицировать их по методу СПК – сельское хозяйство, промышленное производство и распределение.

- *Снижение цены или увеличение ценности.* Во многих фирмах руководство слишком прислушивается к жалобам торговых агентов, что цены очень высокие, и снижают цену чаще, чем это необходимо. В результате полученной прибыли недостаточно, чтобы reinvestировать ее в деятельность, создаю-

шую добавленную стоимость. Поэтому часто руководству не удается инвестировать в создание линии для производства изделий, которые имеют высокие цены и приносят хорошую прибыль. Помочь удержать рынок может введение в эксплуатацию вторых и третьих линий по изготовлению более дешевых изделий.

- *Неспособность вкладывать средства в будущее, особенно в человеческие ресурсы.* Слишком часто руководители рассматривают расходы на маркетинг как затраты сегодняшнего дня, а не инвестиции в будущее. Компании, занимающиеся производством упакованных товаров, понимают, что расходы на рекламу, например, создают будущий спрос, но менее дальновидные специалисты по маркетингу рассматривают все расходы, кроме затрат на производство, оборудование и НИР, как сиюминутные расходы: они не желают тратить деньги, если прибыль не поступает немедленно.

Очень распространенным недостатком является неспособность рассматривать работников торговых предприятий как объект инвестирования. Часто фирмы, работающие в традиционных отраслях, особенно во время или после спадов производства, неохотно увеличивают число торговых агентов, если вообще соглашаются на это. Они делают все, чтобы добиться большего объема продаж с имеющимся контингентом работников торговых предприятий, а не увеличивать число агентов на тех территориях, которые охвачены не полностью. Причиной этого является почти бессознательное соглашение между руководством и торговым персоналом сохранять статус кво. Руководители торговых предприятий не любят увеличивать число своих сотрудников и уменьшать территорию. Торговый персонал поддерживает их, так как боится, что при меньших территориях они будут иметь и меньший доход. В результате и объем продаж, и прибыль – ниже оптимальных.

- *Тенденция передавать подготовку новых изделий разработчикам.* Все предприятия должны постоянно со-

вершенствовать свои изделия или внедрять новые, чтобы не отставать от меняющихся вкусов и желаний потребителей и быть лидерами среди конкурентов. Необходимо добиться как можно большего соответствия между технологией и запросами потребителей. Жаль, что слишком часто высшее руководство передает разработку нового изделия техническим специалистам, которые не приучены достаточно серьезно разговаривать с потребителями об их нуждах. Ведь не они, а именно персонал, занимающийся сбытом и маркетингом, разрабатывает новые идеи совершенствования изделий, но их либо игнорируют, либо “отфутболивают” к разработчикам и помещают во вторую и третью категории значимости.

Разработка нового изделия идет эффективнее всего тогда, когда высшее руководство находится в тесном контакте с потребителями и хорошо знает техническую сторону деятельности фирмы. Кардинальный поворот в деятельности компании “Харлей Дэвидсон”, производящей мотоциклы, был во многом связан с улучшением качества продукции, а это, в свою очередь, стало возможным благодаря тесным контактам руководства с владельцами этих мотоциклов и сведениям, полученным от них.

- *Возложение ответственности за организацию сбыта только за службой маркетинга.* На протяжении более двадцати лет “идеальной” организационной формой в области маркетинга было учреждение должности вице-президента компании по маркетингу. Ожидалось, что этот шаг придаст всей компании ориентацию на маркетинг. К сожалению, часто случалось совсем обратное – маркетинг считался ответственностью лишь службы маркетинга, а другие отделы ничего не предпринимали в этом направлении. Некоторые специалисты теперь считают, что роль руководителя отдела маркетинга заключается в “самоуничтожении” и перекладывании всей работы по маркетингу на другие функции – сбыт, реклама, обслуживание потребителей, производство, развитие и финансы.

ПРАВОВЫЕ НОРМЫ РЕШЕНИЙ ПО МАРКЕТИНГУ

**Рэй О. Вернер, Почетный профессор
экономических наук Колорадо колледжа**

РАСШИРЕНИЕ ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТЕХ, КТО ЗАНИМАЕТСЯ МАРКЕТИНГОМ

Руководители, отвечающие за маркетинг, должны четко отслеживать уже происшедшие или происходящие изменения в правовой обстановке. При этом сотрудникам, работающим в области маркетинга следует прекратить попытки быть консультантами самим себе. На каждом предприятии должен быть свой юрисконсульт, причем не просто профессиональный юрист, а специалист узкого профиля, именно того, который больше всего нужен данному предприятию. Не так важно найти юридическую фирму с безупречной репутацией, как заручиться услугами своих юристов – квалифицированных, инициативных и любознательных, которые в курсе происходящих в законодательстве перемен. Руководители должны также иметь желание и готовность взять на работу нового юрисконсульта при первом же известии, что работающий юрист, только что прошедший курсы повышения квалификации, не в состоянии уследить за изменениями в законодательстве. Изменившиеся

правовые структуры (начиная с состава Верховного суда США и кончая делегированием полномочий судам более низких уровней и административным учреждениям) вносят изменения в существующие правила маркетинга и дают серьезное основание полагать, что те, кто занимается маркетингом, допускают очень большую ошибку, если считают, что самый информированный и знающий текущее положение вещей в законодательстве юрист никогда не ошибается.

Однако знаний в соответствующей области законодательства еще недостаточно для того, чтобы давать ценные советы руководству. Желательно, если не обязательно, чтобы юрист, который консультирует руководство компании, знал также специфику коммерческих или промышленных предприятий, подобно тому как юрист, предоставляющий свои услуги организациям непромышленной сферы, должен основательно знать их специфику.

ПРАВИЛА РЕГУЛИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Регулирование маркетинга проводится с помощью одного из трех инструмен-

тов в зависимости от конкретной ситуации. Законы, решения суда и административные распоряжения (приказы) могут определить, изменить или полностью ликвидировать структуру маркетинга; они могут ставить условия и контролировать деятельность организации; они могут навязать организациям процедурные требования, которые определяют или ограничивают ее способность достичь своих целей.

Эти три инструмента независимо от их целей оказывают воздействие на организацию. К деловым компаниям, стремящимся к максимизации прибыли, применяются правовые инструменты; к некоммерческим бесприбыльным организациям, поставившим перед собой филантропические цели, — ограничения в способах продажи своих услуг. Организациям необходимы правовые нормы для облегчения анализа того, что и как они желают делать, для облегчения разработки правил маркетинга, которые обуславливают и ограничивают их поведение.

Можно привести много примеров того, как правовая обстановка влияет на структуру организации, занимающейся маркетингом. Правила Федеральной торговой комиссии (ФТК) помогают определить, может ли действующее предприятие эффективно расширить территорию сбыта, прибегая к франчайзингу. Правила слияния предприятий, применяемые частично ФТК и Министерством юстиции, могут ограничивать рост компании. Законодательство, касающееся налогообложения, может предопределить, какую структуру выберут для себя предприниматели: единоличное владение, корпорацию или товарищество с ограниченной ответственностью. Решения суда относительно неправомερных действий со стороны медиков могут заставить практикующих врачей предпочесть присоединиться к какой-нибудь организации здравоохранения, чем функционировать в качестве единоличного владельца.

Можно привести много других примеров относительно того, как влияют законы на деятельность коммерческих предприятий. Чаще всего предприниматели встречаются с нормативами в отношении ценообразования: начиная с запрещения назначать минимальные или максимальные цены и кончая огра-

ничениями в выборе методов, с помощью которых изменения цен доводятся до сведения потребителей или общественных деятелей. Ограничения в расклейке рекламных афиш на щитах, слабое наполнение пищевых упаковок или продажа незапатентованного продукта там, где разрешена продажа только патентованного, — все это существенно ограничивает деятельность в области маркетинга. По мере того как усложнялось общество, более сложными стали и некоторые ограничения в деятельности сбытовых организаций, стремящихся к достижению своих целей.

Растет также число процедурных требований, регулирующих способность к достижению целей. Возросшее число судебных исков, касающихся класса товаров, развитие концепции обязательств, связанных с долей рынка или процедура обоснования претензий к рекламе могут привести к отказу компании от рекламно-пропагандистской работы в отношении изделия, потенциально полезного обществу. Решение суда по поводу того, кто должен нести почтовые расходы по рассылке извещений акционерам для получения доверенности на голосование против инвестиций компании в один из ее филиалов, может повлиять на изменение плана международных инвестиций существующих компаний.

Можно привести много примеров относительно того, как влияют законодательство, решения судебных органов и административные распоряжения на организацию, производство и процедурные действия учреждений, занимающихся маркетингом. Из всего этого следует простой вопрос для тех, кто занимается маркетингом: какие существуют законы, решения суда, предписания и распоряжения административных органов, которые могут облегчать или затруднять достижение поставленных целей?

ИСТОЧНИКИ ПРАВИЛ РЕГУЛИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Увеличение объема требований к маркетингу привело к тому, что выросло количество учреждений, имеющих право влиять на организацию и деятельность подразделений, занимающихся маркетингом. Законодательной ветви

власти – Конгрессу и законодательным органам штатов – дано право создавать или изменять предписания, касающиеся формы и размера этих учреждений. В большинстве отраслей промышленности предписания, запрещающие слияние компаний, можно изменить или объявить недействительными законодательным путем. Например, Конгресс может в конкретной ситуации принять решение в пользу слияния компаний, которое запрещается существующими законами как мера, направленная против конкурентоспособности других компаний. Или возьмем такую отрасль, как газетное издательство, где могут разрешить слияние с целью спасения “неблагополучных” газет. Аналогичным образом Конгресс может принять закон, разрешающий развитие совместных предприятий с тем, чтобы США могли эффективно конкурировать на международных рынках, даже если совместная деятельность каким-то образом ограничивает конкуренцию внутри страны, тем самым нарушая действующий закон. Постановления законодательных органов штатов, разрешающие создание корпораций специалистам одной профессии, но запрещающие это специалистам другой, влияют на организационную структуру фирмы. Специалисты в области маркетинга должны быть постоянно в курсе того, какие проекты законов находятся на рассмотрении Конгресса и законодательных органов штатов – законов, которые могут ограничить, расширить или совсем аннулировать их организационную форму.

По мере того как экономика приобретала все большую сложность, законодательные органы создавали свои административные учреждения, которые могли бы толковать содержание правовых норм и осуществлять выдачу широких полномочий по законам, принятым законодательными органами. Эти учреждения, известные как “четвертая ветвь власти”, уже давно получили легитимность на основе решения Верховного суда. В их компетенцию входит право определять конкретное значение общих положений законов и право изучать возможные нарушения и предписывать корректирующие действия. Если фирмы не дают добровольного согласия на проведение этих корректирующих действий,

то юристы вышеназванных учреждений обращаются в суд. Круг полномочий каждого из этих административных учреждений очень широкий. В знаменитом деле “Эф Ти Эс” против “Сперри энд Хатчинсон” (1973) Верховный суд решил, что Федеральная Торговая Комиссия (ФТК) имеет право определять, является ли какая-то конкретная практика “аморальной, неэтичной, авторитарной или нечестной”. Суд разрешил, чтобы административное учреждение, которое будет толковать применяемые им законы, рассматривало также “общественные ценности помимо тех, что воплощены в букве или в духе законов...” Суд согласился на то, чтобы учреждение могло применять законы и санкции против фирм, действия которых признаются им как противоречащие законам.

Однако не вполне ясно одно: после того как Конгресс создал административное учреждение и выдал ему соответствующие полномочия, может ли он впоследствии своими постановлениями изменять решения этого учреждения. Согласно имеющемуся судебному прецеденту учреждения создаются, получают полномочия и начинают действовать на основании постановлений законодательной ветви власти. Однако после того как они уже созданы, Верховный суд рассматривает их как часть исполнительной власти. Конгресс как таковой не может устанавливать процедуру, по которой он будет иметь право наложить вето на действия административного учреждения.

Хотя Конгресс и потребовал полномочий наложить вето на конкретные действия созданных им учреждений, Верховный суд решил, что предоставление таких полномочий Конгрессу противоречит Конституции. Поскольку разделение законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти свято защищается Конституцией, Верховный суд не пойдет на то, чтобы разрешить применять законодательное вето к действиям вышеназванных учреждений. Конгресс и законодательные органы сохраняют полномочия контролировать учреждения путем принятия соответствующих нормативных актов. И все же, учитывая сложность экономики, где ежедневно совершаются миллионы индивидуальных сделок, специалистам, занимающимся мар-

кетингом, не стоит возлагать больших надежд на законодательный контроль за деятельностью административных учреждений, которые были созданы с помощью того же законодательства.

Наряду с законодательными и административными органами сферу маркетинга регулирует и судебная система. Увеличившееся число судов, судей и юристов свидетельствует о возросшей роли судебной системы в регулировании этого вида деятельности. Теоретики юриспруденции часто утверждают, что конкретное решение суда дает ответы только на уникальные вопросы, характеризующие данное дело, но они также признают, что судебные прецеденты – конкретные судебные разбирательства – оказывают сильное воздействие и позволяют определять, какие действия в маркетинге позволены, а какие – нет. Судебные прецеденты, особенно если они одобрены системой апелляционного суда, начинают жить своей жизнью. Опытные юристы предостерегают клиентов, на которых направлена деятельность тех, кто занимается маркетингом, что вышеназванные прецеденты имеют реальную силу закона применительно к поведению руководителей маркетинговых подразделений.

Роль судебной системы в регулировании маркетинга осложняется тем, что состав судов постоянно меняется: судьи уходят в отставку или получают другое назначение. Время от времени встречаются случаи расхождения во мнениях у судей и юристов-адвокатов, но очень редки случаи, когда современные судьи отказываются открыто принять или молча согласиться с реальностью, где меняющиеся условия приводят к тому, что законодательные и административные органы и сама система судов получают новые и более широкие полномочия регулирования. Так, в задачу судебной системы не входит ограничивать или изменять регулирование деятельности в области маркетинга. Отвечающий за маркетинг руководитель, который спрашивает: кто собирается ограничить полномочия тех людей, которые сами определяют границы полномочий, – может не получить вразумительного ответа. Мы хорошо видим, как меняющиеся правовые основы со всей силой влияют на бизнес.

Правила регулирования маркетинга

Несмотря на расширение границ регулируемого маркетинга и гибкое толкование правил регулирования, в ряде сфер маркетинговой деятельности все еще существенно некоторые общие, сравнительно четко сформулированные и установленные правила регулирования. Эти правила могут оказаться очень полезными в ежедневной деятельности управляющих.

Установление цен

Существовавшая с незапамятных времен свобода компаний в установлении и изменении цен была серьезно ограничена за последние годы. Появилось правило, предписывающее поведение при установлении цены. Оно простое: не допускай легкомысленного экспериментирования с механизмом цен, потому что он является центральной “нервной” системой рыночных отношений. Это правило основывается на разделе 1 Закона Шермана (1890), который предусматривает, что “каждое соглашение, объединение в трасты или другие альянсы, или заговор в целях ограничения торговли, является незаконным”. Кроме того, раздел 5 Закона о Федеральной торговой комиссии подкрепляет и дополняет Закон Шермана положением: “Нечестные методы конкуренции в торговле или затрагивающие ее, а также нечестные или обманные действия или практика в торговле, затрагивающая ее, являются... незаконными”.

Толкование правила, которое впервые появилось в Законе Шермана, породило ряд прецедентов в суде. Самое ясное определение было сделано Верховным судом при слушании дела “США против Сокони Вакуум” (1940). В упрощенном виде это правило предупреждает всех, кто занимается маркетингом, чтобы они не предпринимали никаких действий совместно с теми людьми, чьи действия можно квалифицировать как “повышение, понижение, фиксирование, поддерживание или стабилизирование” цен. В деле “Кифер-Стюарт” (1951) Верховный суд должен был решить вопрос, позволительно ли устанавливать цены на максимальном уровне с тем, чтобы от-

пугнуть покупателей слишком высокими ценами: суд еще раз сформулировал свое определение, что любая манипуляция с ценами является незаконной. Суд отметил, что не имеет никакого значения, минимальная ли цена, максимальная или установленная на “разумном” уровне. Фиксирование цен “запрещается из-за их потенциальной угрозы центральной “нервной” системе экономики”. Несмотря на эту позицию Верховного суда, Министерство юстиции заявило, что во многих отраслях различные методы фиксирования цен получили “фактическое официальное признание”.

Временное снижение цены с целью вытеснения конкурента

Практика такого временного снижения цен также является нарушением Закона Шермана. Это происходит, когда фирма устанавливает цены на таком уровне, чтобы уничтожить конкурента. Ученый Роберт Борк, занимающийся изучением антимонопольных законов, утверждает, что такое снижение цен с целью вытеснения конкурента представляет собой упражнение в “коммерческой глупости”. Он утверждает, что в силу серьезных деловых причин умным и опытным специалистам по маркетингу не следует заниматься снижением цен с целью вытеснения конкурента. Тем не менее, такие случаи имеют место, и те, кто занимается маркетингом, должны помнить об этой угрозе. Профессор Кирк-Дагган из Техасского университета, ведущий специалист в области права маркетинга, подытожил требования к доказательствам о снижении цен с целью вытеснения конкурента. Фирма, обвиняющая конкурента в снижении цен с целью вытеснения конкурента, должна доказать четыре момента. Во-первых, что так называемый нарушитель имел намерение контролировать цены или вытеснить конкурента из какой-то части внутренней торговли страны. Во-вторых, что так называемый нарушитель с помощью вышеуказанных действий пытался получить монопольную власть. В-третьих, что его поведение было чревато опасными возможностями успеха. В-четвертых, что так называемый нарушитель своими действиями причинил убытки истцу осо-

бенно потому, что нарушил антимонопольные законы.

Поддержание цен при перепродаже товаров

Поддержание розничных цен товаров при перепродаже – важная сфера практической деятельности, на которую сильно влияют регулирующие предписания и прецеденты. Люди, занятые маркетингом, пытаются убеждать, льстить, уговаривать и вынуждать фирмы, реализующие свою продукцию, поддерживать цены, установленные производителем. Закон не одобряет заключение контрактов о поддержании цен, но в отличие от случаев назначения цен тайным или недобросовестным путем Верховный суд не применял правила о незаконности как таковой ко всем соглашениям о поддержании цен товаров при перепродаже. В судебном деле *“Монсанто против Спрей-Райт Сервис Корпорейшен” (1986)* Верховный суд создал нормативный акт, который применяется до того, как соглашения о поддержании цен при перепродаже товаров могут быть объявлены незаконными. Применяя санкции против перепродающего товар торговца, который не поддерживает цены, установленные производителем, “нужно иметь доказательство того, что производитель и дистрибьютор не могли действовать независимо друг от друга”. Данный вопрос решить нелегко. Для этого нужно определить, компенсирует ли конкуренция товаров различных сортов убытки от конкуренции, понесенные продавцами товаров одного сорта в случае, если какой-то продавец откажется иметь дело с фирмой, не желающей поддерживать предлагаемые цены при перепродаже товаров. Имеется обширная литература о конкуренции между товарами разных сортов в сравнении с конкуренцией товаров одного сорта.

Штрафные санкции за незаконную практику ценообразования

Штрафные санкции за незаконные действия с механизмом ценообразования могут быть весьма суровыми. Это может быть и тюремное заключение, хотя так

бывает довольно редко; чаще всего — штрафы. Согласно Дополнению к Антимонопольному Закону от ноября 1990 года максимальный штраф за неправильное установление цен или другие нарушения Антимонопольного Закона Шермана был увеличен с 1 миллиона долларов до 10 миллионов долларов для корпораций и с 100 000 долларов до 350 000 долларов для индивидуальных предпринимателей. Кроме того, из-за неправомерных действий в отношении цен, которые контролирующие органы сочтут незаконными, могут возникнуть судебные иски о возмещении убытков. Частные стороны, на основании доказательств, имеющихся у контролирующих органов, могут добиться правовых мер, чтобы возместить убытки, понесенные в результате неправомерного установления цен. Если такой иск предъявлен частному лицу, оно обязано возместить убытки в тройном размере. Кроме того, закон от 1990 года предоставил федеральному правительству право взимать убытки в тройном размере. Конгресс явно намерен убедить тех, кто занимается маркетингом, воздержаться от действий, нарушающих положения Закона Шермана об установлении цен или другие правовые акты.

Федеральная торговая комиссия (ФТК) также может запретить деятельность, нарушающую Закон о ее создании и другие законы, которые она уполномочена применять. Полномочия Федеральной торговой комиссии относительно применения законов часто совпадают с аналогичными полномочиями Министерства юстиции. Она использует корректирующие меры, которыми никто, кроме нее не пользуется. Люди, занимающиеся маркетингом, должны постоянно помнить об огромном перечне контрольных полномочий и соответствующих штрафных санкций.

Из некоторых законов и регулирующих предписаний в конкретных случаях могут быть исключения. Поведение контрольных органов иногда нестабильно и неясно. Иногда судьи расходятся в толковании законов и прецедентов. Однако тем, кто занимается маркетингом, лучше всего действовать осторожно и соблюдать линию, предложенную выше: не играйте с ценовым механизмом. Этот механизм остается центральной “нервной” системой экономики, и

в перспективе все рационализаторские предложения по поводу его изменения не будут иметь успеха.

Слияние предприятий и создание совместных предприятий

Пытаясь расширить рынок и получить высокие результаты в производстве или распределении, люди, занимающиеся маркетингом, часто думают о слиянии компаний. Законодательство США не поощряет слияния компаний, и многие законы ограничивают и претовращают рост подразделений, занимающихся маркетингом, путем слияния с другими.

Министерство юстиции неоднократно попыталось сформулировать основные правила слияния с тем чтобы те, кто занимается маркетингом, знали, сочтут ли контрольные органы законным их план создания нового подразделения путем слияния с другим. Правила, разработанные в 1982 году, содержали несколько магическую формулу определения лидерства на рынке, известную как Индекс Хиршмана-Херфиндала. В результате большинство руководителей так и не поняли и не усвоили всех исключений из правил, касающихся того, когда и где слияния разрешается. И все же слияния происходят, но они часто оспариваются и запрещаются. В существующих административных предписаниях Министерства юстиции и Федеральной торговой комиссии предусмотрен длительный процесс предварительных (до слияния) извещений и слушаний. Деятели от маркетинга, планирующие слияние, не могут действовать свободно и безнаказанно.

Подобно слиянию компаний или подразделений жесткому контролю подвергается и создание совместных предприятий. Когда две компании хотят объединить свои ресурсы, чтобы увеличить производство, проникнуть на новые рынки или предпринять совместные исследования, наиболее желательным и правомерным кажется именно совместное предприятие. Те, кто планирует создание совместного предприятия и желающие знать, законно ли именно это конкретное предприятие, должны обращаться к юристу за анализом и толкованием объяснения Верховного суда.

Франчайзинг

После второй мировой войны роль франчайзинга значительно возросла. Его преимущества хорошо известны всем, но известны и миллионы случаев неправильного использования этой формы ведения бизнеса, о чем много писали популярные издания. В США главным контролирующим органом является Федеральная торговая комиссия, хотя судебные органы тоже часто привлекаются к толкованию правил, принятых этой комиссией.

В Правилах Федеральной торговой комиссии определено, что составляет сделку, именуемую франчайзингом, и детально разработан набор данных, которые предприниматель-продавец должен представить потенциальному предпринятию-покупателю. Штрафы за нарушение правил франчайзинга очень суровы, вплоть до 10 тысяч долларов. Однако, если нарушение Правил франчайзинга длится несколько дней, каждый день из этого отрезка времени можно толковать как отдельное нарушение. Тогда сумма штрафа может быть умножена на количество дней, и эти размеры внушают страх. Некоторые решения судебных органов создали ограниченную защиту предпринимателей-продавцов от Федеральной Торговой комиссии или предпринимателей-покупателей, которые считают, что налицо нарушение Правил франчайзинга. Те, кто планирует реализовывать товары на условиях франчайзинга, должны приобрести соответствующие справочные материалы, постоянно пользоваться ими и строго соблюдать все требования, которые относятся к созданию и функционированию сети франчайзинговых предприятий.

Контракты на продажу товара с принудительным ассортиментом и контракты о требованиях

Если занимающиеся маркетингом люди желают реализовать продукцию или услуги, они могут воспользоваться двумя четкими, хотя и сомнительными договорными формами. Первая из них — *контракты на продажу товара с принудительным ассортиментом* — определяет условия приобретения и использования одного изделия, которое

дает возможность производителю закрепить соответствующий статус или контроль на рынке, чтобы потребитель не искал другое изделие, которое производитель не контролирует. Правила, которые регулируют контракты на продажу товара с принудительным ассортиментом, сложны. Однако, если контрольные органы установят, что такой вид контракта может "иметь тенденцию" к "значительному" снижению конкуренции, они могут принять решение аннулировать контракт да еще применить штрафные санкции.

Вторая и широко применяемая форма — *контракт о требованиях*, где зафиксировано согласие тех, кто занимается маркетингом, получать все товары или услуги от одного поставщика. Поскольку этот тип контракта несет в себе угрозу уничтожения конкуренции, заранее закрывая рынки для конкурирующих компаний, им нужно пользоваться осторожно.

Регулирование продвижения товара на рынок и характеристики изделия

Возможному потребителю люди, занимающиеся маркетингом, стараются представить товар лицом. Регулирование продвижения на рынок изделия или услуги происходит в широких рамках и часто носит противоречивый характер.

Большинство предписаний США относительно продвижения товара на рынок применяют Раздел 5 Закона Федеральной торговой комиссии, объявляя незаконными практикуемые в торговле "недобросовестные или мошеннические приемы". ФТК утвердила правила регулирования торговли, задача которых разъяснять, является ли данная практика приемлемой или выходит за рамки закона. Правила ФТК распространяются на наклеивание этикеток и размещение рекламы; большая часть условий продажи также подпадает под этот закон. Кроме того, ФТК применяет конкретные инструкции, касающиеся маркетинга отдельных видов продукции, например, комплексный Закон о разъяснении вреда табакокурения (1986).

Чтобы следить за соблюдением требований Закона Федеральной торговой комиссии, а также других законов в ее

юрисдикции, она создала три учреждения: Управление по защите потребителя, Управление конкуренции и Управление экономики. Эти управления – рабочие рычаги ФТК; через них дела попадают в собственные административные трибуналы комиссии к судьям, специализирующимся в области административного права. Кроме принуждения к соблюдению закона посредством приказов о согласии, которые принимаются или отвергаются отдельными фирмами, ФТК имеет еще право обратиться к располагающим богатым опытом в части прецедентов судебным органам, которые в таких случаях охотно оказывают поддержку. Те, кто занимается маркетингом, должны проконсультироваться с юристами, если они подозревают нечестный подход к рекламированию продукции или услуг и тем самым – несправедливое обращение с потребителем. Вся эта система достаточно сложна.

НОВЫЕ ЗОНЫ КОНТРОЛЯ ЗА МАРКЕТИНГОМ

Среди зон повышенного внимания контрольных органов является область “интеллектуальной собственности”. Авторское право и патентное право существуют уже давно, и те, кто занимается маркетингом, должны о них знать. Они должны также понимать, что по

мере появления новых электронных средств связи – телефакса, передачи данных на расстоянии, программного обеспечения компьютеров, оптических считывающих устройств – возникают и новые проблемы отношений с конкурентами и новыми фирмами. В этой области законодательство еще не разработано, оно только создается, но растущая потребность в нем подразумевает, что все, кто занят маркетингом, должны пристально следить за появлением новых законов и процедур.

СОБЛЮДЕНИЕ НОРМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Чтобы избежать штрафных мер расширяющейся системы законодательного, административного и судебного контроля за деятельностью, связанной с маркетингом, необходимо проявлять осторожность и экономить средства. Самым хорошим правилом, которого должны придерживаться все, кто работает в области маркетинга, это не предпринимать ничего, что имеет хоть намек на отклонение от нравственных норм. Иначе за бестактность вам придется заплатить весьма солидную сумму. Более того, надо избегать шагов, сомнительных с точки зрения законности и морали. Следите за динамикой в законодательстве!

ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

**В. Кастури Ранган, профессор,
Гарвардская школа бизнеса**

**Брюс Айзаксон, докторант,
Гарвардская школа бизнеса**

Промышленный маркетинг — это реализация товаров и услуг коммерческим предприятиям, государственным и прочим неприбыльным учреждениям для их собственного использования или в качестве исходных материалов для товаров и услуг, которые они, в свою очередь, производят для реализации другим потребителям. В отличие от промышленного маркетинга реализация потребительских товаров и услуг ориентирована на отдельных потребителей или целые семьи, приобретающие эти товары и услуги для своего личного потребления, а также на оптовых и розничных торговцев в системе распределения потребительских товаров. Таким образом, в промышленном маркетинге товары обычно покупаются для обработки и последующей продажи, а на потребительском рынке товары приобретаются с целью их конечного потребления или использования.

Реализуемая на промышленных рынках продукция может быть разделена на восемь крупных блоков: (1) *тяжелое оборудование* (радиологическое оборудование, дизельные моторы, воздушные

компрессоры), характеризующееся технической сложностью и обычно требующее от покупателя крупных затрат; (2) *легкое оборудование* (переносные воздушные компрессоры, ручной инструмент, персональные компьютеры), которые требуют меньших затрат; (3) *системы* (информационные системы, периферийные системы и различные аксессуары для покупателей); (4) *сырье* (нефть, железная руда, хлопковое волокно); (5) *обработанные материалы* (стальной прокат, ткани, пластиковые полимеры), полученные из сырья, представлявшего собой первичные материалы для следующей стадии производства; (6) *предметы повседневного спроса* (охладители, абразивы, медицинские шприцы), которые используются конечными потребителями в ходе регулярных производственных операций; (7) *компоненты* (двигатели и моторы), приобретенные для того, чтобы покупатель мог использовать их как составную часть своего конечного продукта; (8) *промышленные услуги* (инженерные услуги, консультации по управлению и страхованию контрактных обязательств),

оказываемые в ходе комплексного проектирования, установки и эксплуатации более крупной системы.

ров одного предприятия другому предприятию.

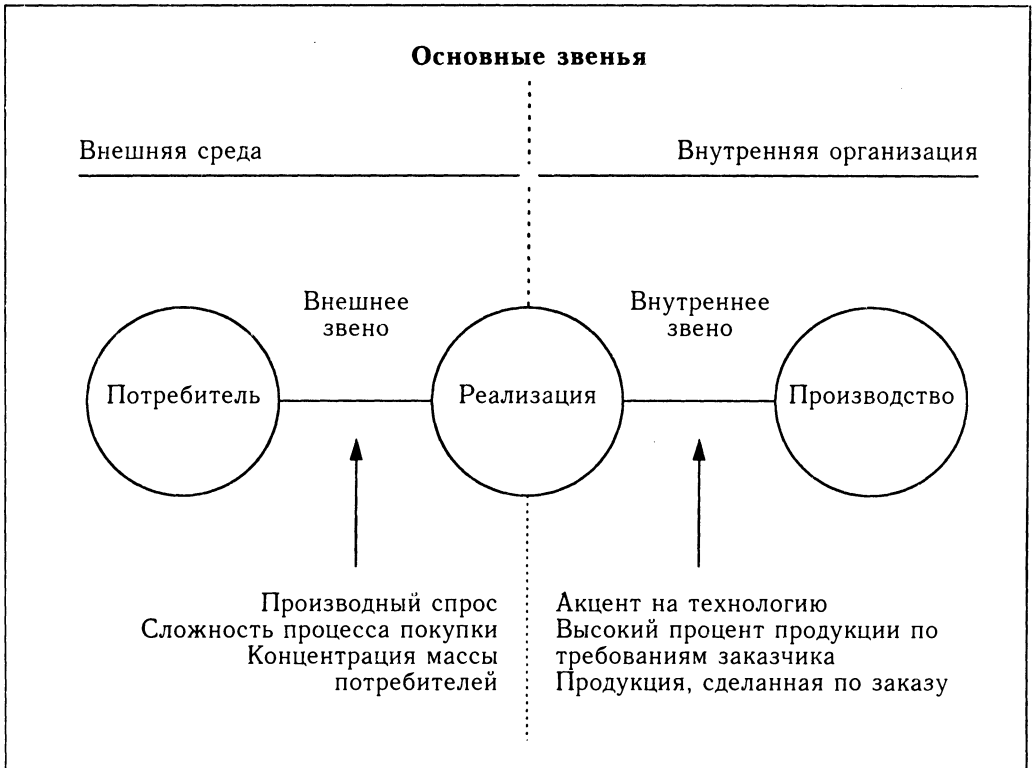
ВНЕШНЕЕ ЗВЕНО

Производный спрос

Спрос на промышленную продукцию обычно порождается первичным спросом на промышленные товары. Например, автомобиль состоит из сотен компонентов, таких, как двигатели, колеса, корпус, пульт управления. Каждый из них, в свою очередь, является конечным результатом использования других компонентов, а также сырья и материалов. Пульт управления обычно изготавливается из пластика, который, в свою очередь, сделан из трех химических элементов, один из которых – стирол. Стирол изготавливается из этилена, а

Чтобы понять, из чего состоит промышленная реализация товаров, и в чем заключается коренное отличие промышленного маркетинга (реализация продукции одного предприятия другому предприятию) от потребительского маркетинга, полезно рассмотреть систему промышленного маркетинга как единство двух звеньев: внешнего звена – реализация производителя/торговца конечному потребителю; и внутреннего звена – реализации производителя/торговца производственной функции (рис. 2-28). Несмотря на то, что каждое из этих звеньев достаточно сложное (например, роль НИР во внутреннем звене; роль каналов распределения во внешнем звене), оба звена служат удобным инструментом для изучения реализации това-

Рис. 2-28. Основные звенья



этилен – из нефти. Спрос на каждый из этих промежуточных товаров обусловлен спросом на автомобили. Когда спрос на автомобили падает, это непосредственно влияет на производителей пластика. Аналогичным образом, когда вялый спрос вдруг идет вверх, от этого автоматически выигрывают производители. Занятые реализацией промышленной продукции могут изменить спрос на свою продукцию путем стимулирования спроса на потребительские товары или промышленные товары, поступающие в сеть распределения. Таким образом, многие производители имеют своих “миссионеров” – торговый персонал, который находит и готовит потенциальных клиентов для сети распределения.

Потребительские предпочтения, экономические циклы и социальные тенденции – факторы, влияющие на промышленный маркетинг путем воздействия на конечный потребительский спрос. Бытовые потребители могут быстро менять свои покупательские привычки, а вот промышленные клиенты часто связаны технологией или оборудованием, которые не так легко перестроить, чтобы они могли отвечать новейшим тенденциям рынка. Следовательно, промышленные потребители должны приобретать товары таким образом, чтобы быть в состоянии соответствовать вероятным экономическим и рыночным условиям. Поэтому закупки промышленных товаров должны быть ориентированы на долгосрочную перспективу.

Сложность процесса купли-продажи

На потребительских рынках решение о покупке определенного вида продукции чаще всего принимается одним потребителем, или самое большее – семьей. На промышленных рынках принимающий решение субъект обычно намного сложнее и может включать несколько подразделений внутри организации. Решение о покупке одной позиции промышленного оборудования может принимать целый ряд подразделений, таких, как отдел закупок, технический отдел, финансовый и производственный отделы, при соответствующем одобрении высшего руководства. Несколько факторов

приводят к усложнению процесса купли: стратегическое значение покупаемого изделия, его стоимость, сложность требуемого сервисного обслуживания и др.

Из-за сложности процесса покупки компаниям, реализующим продукцию промышленным клиентам, требуется больше времени, средств и опыта. К тому же в отличие от потребителей промышленные клиенты часто делают закупки для многих операций, осуществление которых происходит в разных местах. Все подразделения могут использовать один и тот же основной продукт, но специфические требования каждого подразделения могут подразумевать специализированное обслуживание в месте покупки, а также на производственной площадке. Двух- или более уровневые цели продажи сильно усложняют ее процесс.

Несмотря на то, что процесс купли-продажи намного сложнее на промышленных рынках, некоторая специфика промышленных продаж облегчает установление тесных отношений между продавцами. Во-первых, промышленные закупки, как правило, более рациональны и основаны на конкретных рабочих характеристиках или преимуществах, которые ищет клиент. Во-вторых, что касается потребительских товаров, взаимодействие потребителей с продавцами обычно краткосрочное, имеющее целью всего лишь удовлетворение неотложных потребностей и не подразумевающее долгосрочной зависимости; во многих случаях взаимоотношения покупателя и продавца завершаются покупкой. В отличие от этого промышленные закупки часто ставят покупателя в зависимость от поставщиков, поскольку поставки элементов сборки, деталей, услуг будут требоваться постоянно. Следовательно, многие промышленные клиенты рассматривают поставщиков как кандидатов на долгосрочные отношения.

Концентрация потребителей

Люди, реализующие потребительские товары, часто имеют дело сразу с миллионами клиентов. При такой концентрации один покупатель значения не имеет. В противоположность такому положению у промышленного маркетинга

база потенциальных клиентов гораздо менее обширная. На многих промышленных рынках небольшое число клиентов представляет высокий процент покупательной способности промышленности. Промышленность, реализующая такие товары, как оборудование для производства электроэнергии, может сосчитать своих клиентов по пальцам. Кроме того, учитывая, что может потребоваться специальное инфраструктурное обеспечение, многие производители промышленной продукции сконцентрированы в определенных географических областях, где в основном сосредоточено высокотехнологичное электронное оборудование. В результате торговые агенты используются именно в промышленном маркетинге, а не в обычном. Более того, целевой и концентрированный характер базы промышленных клиентов делает прямой маркетинг и продажу от лица к лицу экономически выгодной. В противоположность этому при реализации потребительских товаров, чтобы дойти до расширенных и разбросанных баз потребителей, часто используются средства массовой информации.

ВНУТРЕННЕЕ ЗВЕНО

Акцент на технологию

В отличие от реализации потребительских товаров технология в продаже промышленной продукции является очень важным компонентом. Конкурентоспособность промышленных изделий на рынке зависит от технологии их производства и высоких рабочих характеристик; здесь делается значительный упор на совершенствование продукции в каждом последующем поколении промышленного продукта. Например, производители полупроводников и дисководов постоянно совершенствуют соотношение «рабочие характеристики – цена» у своих клиентов на протяжении последовательных поколений продукции с тем, чтобы пользователи могли изготавливать изделия более высокого качества для последующей продажи. На промышленном рынке рабочие характеристики, функции и свойства изделий имеют первостепенное значение для их проектирования, производства и маркетинга.

На своем рынке производители многих потребительских товаров постоянно внедряют новшества, но делают упор, скорее, на сиюминутное «решение», чем на технологию.

Большой объем продукции, изготовленной с учетом требований заказчика

Часто промышленная продукция должна быть произведена с учетом большого числа требований заказчика, то есть основной продукт изготавливается на базе стандартизированных требований большого числа клиентов и рынков. В отличие от потребительской продукции промышленная продукция используется в дальнейшем производстве или сборке последующего продукта, поэтому очень важно выполнить технические требования пользователя. Технические требования к промышленной продукции часто отличаются жесткостью. Покупатели потребительских товаров могут согласиться на другую вкусовую добавку или цвет, чем требовались ранее, но промышленные заказчики не примут, например, сварную трубу, если на складе кончились бесшовные трубы. Многие производители промышленной продукции даже создают специальные производственные условия, чтобы только выполнить уникальные требования основных заказчиков. Часто инженерным и конструкторским группам поручается выявить потребности основных конечных пользователей, чтобы можно было изготовить продукцию в соответствии с их требованиями.

Изготовление по заказу

Значительная часть промышленной продукции делается на заказ. Даже если эта продукция имеет стандартные спецификации, фактическое производство может начаться только после того, как получен заказ от клиента. Таким образом, большая часть промышленной продукции в основном производится индивидуально. В отличие от промышленной продукции производство товаров для потребителей (например, упакованные товары) идет, как правило, крупными партиями или на непрерывной линии. Запасы сырья и полуфабрика-

тов зависят от типа промышленного изделия и рынка, но запасы готовых изделий в большинстве отраслей невелики. В результате предприятие-производитель для последовательного выполнения заказа часто вынуждено создавать в пределах завода отдельную операцию, напрямую связанную с заказом.

Производство потребительских товаров обычно ориентировано на прогнозы продаж, а не на индивидуальные заказы потребителей. Производители потребительских товаров используют запасы готовой продукции, чтобы застраховать производство от ежедневных изменений в потребительском спросе.

СТРАТЕГИЯ

Учитывая отличительные черты внешнего и внутреннего звеньев, при разработке и осуществлении стратегии маркетинга ставятся различные задачи как на промышленном, так и на потребительском рынке (рис. 2-29).

Выбор и развитие рынка

Поскольку на промышленном рынке технология играет очень важную роль, ключевой функцией является уровень образования потребителя и степень развития рынка. Аналогично простым потребителям заказчики промышленной продукции могут заранее не выразить одобрения или энтузиазма по поводу нового изделия, еще не прошедшего испытания; показать пользу и ценность изделия для потребителя – дело тех, кто занимается маркетингом. Поскольку промышленные изделия часто бывают технически сложными и могут потребовать изменения в производственном цикле предприятия–клиента, приобретение таких изделий, как правило, осуществляется лишь после всесторонних испытаний и анализа продуктивности. Многие специалисты, занимающиеся маркетингом промышленных изделий, часто создают и формируют рынок для своих изделий сами, а не просто удовлетворяют сложившиеся потребности в этих изделиях.

Сегментация рынка

Потребительские рынки можно разделить на сегменты по психологическим или социологическим факторам, таким, как, например, стиль жизни или взгляды. Промышленные рынки делятся на сегменты, скорее, по характеристикам изделий, закупаемым количествам или техническим требованиям. Совсем недавно занимающиеся промышленным маркетингом люди поняли, что делить рынок на сегменты лучше по критериям выгод или, еще лучше, поведения покупателей. К сожалению, такое деление промышленных рынков на сегменты мало осуществимо. В отличие от покупателей потребительской продукции заказчики промышленных изделий не причисляют себя к определенным сегментам и своих покупательских привычек не меняют. Лучше всего, если к ним с самого начала применить все формы маркетинга. Таким образом, если покупательница хочет купить выходное платье, она, скорее, пойдет в специальный магазин розничной продажи, а не в магазин, где продаются уцененные товары. В ситуации с промышленными изделиями не потребитель приходит в магазин, а работники торговых предприятий посещают клиента и предлагают ему соответствующее изделие.

Реклама

Реклама используется в маркетинге для формирования в сознании потребителей образа торговой марки. В промышленном маркетинге к рекламе чаще всего прибегают, чтобы передать конкретную информацию о цене и рабочих характеристиках продукции. Образ торговой марки на промышленных рынках достигается с помощью информации о качестве продукции и сервисе, который входит в поставку и установку изделия.

В промышленном маркетинге для сообщения информации об изделии часто используют такой инструмент, как торговые выставки. Выставки служат также для того, чтобы устанавливать личные контакты с покупателями, напоминать о своей фирме и ее продукции, вербовать дистрибьюторов, получать обратную связь о потребностях рынка, оценивать конкуренцию и находить поставщи-

ков. Затраты на торговую выставку – командирование персонала, доставка оборудования и рекламно-пропагандистских материалов – весьма высоки, поэ-

тому производитель, если хочет, чтобы выставка привлекла именно ту аудиторию, которая ему нужна, должен все хорошо взвесить.

Рис. 2-29. Различные акценты промышленного и потребительского рынков

	<i>Промышленные рынки</i>	<i>Потребительские рынки</i>
Выбор рынка и его развитие	В ранней части жизненного цикла акцент делается на развитии рынка.	Выбор рынка и разделение на сегменты часто более важны, чем развитие рынка.
Разделение рынка на сегменты	Имеют тенденцию развиваться соответственно изменениям в размере региона или отрасли.	Развиваются обычно соответственно переменам образа или стиля жизни.
Рекламирование	Для создания спроса используется редко. Некоторые производители используют его для передачи информации об изделии.	Широко используется для создания спроса и дифференциации марок изделий.
Ценообразование	Ценообразование обычно привязано к нуждам потребителя с учетом положения конкурентов.	Ценообразование, как правило, стандартное, и с цен можно делать скидки при оптовой продаже и продаже опытных образцов.
Политика в отношении изделий	Положение изделия зависит от его функций/свойств.	Положение изделия часто зависит от психологических факторов.
Каналы распределения	Достаточно широкое использование непосредственно торгового персонала для связи с потребителями.	С потребителями дело имеют оптовые и розничные предприятия.
Исследования рынка	Тенденция делать акцент на техническое развитие, а не на изучение интересов потребителей.	Стремление к более полной обратной связи для разработки новых изделий и поиска другой ниши для традиционных.

Ценообразование

На большей части потребительских рынков розничные цены легко доводятся до сознания покупателя. Предполагается, что в цены товара заложен принцип “согласен – плати, не согласен – не покупай”. В отличие от потребительских на промышленных рынках цены устанавливаются одним из трех первичных методов. При установлении цены методом *затраты – плюс*, к чему часто прибегают в крупных контрактах неопределенной продолжительности, вклю-

чая поставку вооружения или исследовательские проекты, покупатель оплачивает полные затраты продавца при предоставлении продукции или услуг плюс согласованный размер прибыли. В *конкурентных торгах*, используемых для больших проектов или таких проектов, в соответствии с которыми изделие для покупателя изготавливается по очень конкретным спецификациям, потенциальные продавцы в предложениях о заключении контракта объясняют покупателю, что входит в цены и

достоинства продукции. Во многих компаниях и большинстве государственных учреждений даже для малых закупок используются конкурентные торги. Чтобы оповестить покупателей о ценах, производители продукции *публикуют прейскуранты*. Опубликованные прейскуранты часто оказываются самым подходящим инструментом для реализации стандартных дешевых изделий самым разным покупателям. Очень часто крупные клиенты ведут переговоры о скидках с цен, указанных в прейскуранте. Однако долгосрочный характер промышленных отношений иногда означает, что клиенты согласны заплатить и более высокую цену, чтобы иметь гарантии поставки, качества продукции и сервиса.

Политика в отношении продукции

В результате того, что покупатели на промышленных рынках больше интересуются технологическими свойствами изделий, мерилом промышленной продукции служат технология, характеристики продукции или другие функциональные черты. Однако когда с течением времени основные преимущества продукции исчезают (например, кончается срок патента), может исчезнуть и дифференциация поставщиков. На прочно утвердившихся промышленных рынках обычно чувствуется давление конкурентоспособных цен. Поэтому многие поставщики в своей политике в отношении промышленной продукции основной задачей считают не допустить этого. На промышленных рынках дифференциация продукции достигается либо с помощью совершенствования продукции, либо прилагая к ней сервиса. В отличие от этого на потребительских рынках такие меры, как постепенное внедрение продукции, поиск ниши и реклама торговой марки, могут поддерживать товарную стоимость продукции и без серьезного ее совершенствования.

Промышленная продукция классифицируется довольно широко: либо как *фирменное изделие*, либо как *товары*. Для товаров основным критерием покупки является цена, потому что покупателю вся продукция поставщиков кажется одинаковой; для фирменных из-

делий критерий покупки лежит где-то за пределами цены. Необходимая дифференциация может заключаться в отношениях между продавцами, технических характеристиках или сервисе.

Каналы распределения

У промышленных рынков покупательская база обычно меньше, чем у потребительских. Поэтому существует экономическая возможность установить связь с конечными потребителями, особенно с крупными. Более того, учитывая технический характер продукции и сложный процесс покупки, сделку часто завершает команда торговых специалистов, а не один торговый агент. Таким образом, к участию в сделках часто привлекаются даже целые команды основных клиентов, в состав которых входят коммерческие и технические специалисты.

Имеется широкий выбор каналов, по которым может идти реализация продукции. Выбрать нужный метод реализации непросто. Как правило, при легкоуправляемом (небольшом) числе клиентов в промышленном маркетинге предпочитают иметь собственную команду, занимающуюся сбытом продукции, а не использовать каналы дистрибьюторов. Клиенты группируются по географическому принципу. Процесс реализации долог и сложен, так как клиентам требуется не только огромная информация, но и обучение обращаться с изделием. Если реализацией занимается команда, производитель обычно получает более полную обратную связь относительно потребностей рынка и может лучше контролировать все этапы маркетинговой деятельности, чем если бы реализация осуществлялась внешними силами и косвенными методами.

Выбирая внешние каналы как способ реализации продукции, компания должна решить, кого предпочесть: *коммерсантов*, которым передается продукция и право владения ею, или *агентов*, которые не получают ни того, ни другого. Например, электрические распределительные подстанции покупают и создают запасы электротоваров, являясь, таким образом, торговцами; торговые представители производителя получают комиссионные от выполненных заказов, но не владеют продукцией и не имеют

на нее права, поэтому они рассматриваются как агенты. Торговцы освобождают производителя от риска, связанного с инвентарным запасом, и необходимости кредитования каналов распределения.

Дистрибьюторы промышленной продукции (торговцы и агенты), как правило, имеют хорошую профессиональную подготовку (технический характер продукции, которую они реализуют, заставляет их хорошо знать технологию этих изделий). Например, дилеры, имеющие дело с реализацией крупных компьютеров, имеют команды высококвалифицированных технических специалистов, составляющих пакет программ для решения конкретных проблем клиента. Дистрибьюторы химической продукции должны быть хорошо подготовлены в технике безопасности. Короче говоря, деятельность дистрибьюторов промышленной продукции часто включает такие функции, которые выходят за рамки их обычной компетенции, знания ассортимента, инвентаризации товарно-материальных запасов и накопленного ими опыта в распределении продукции среди клиентов.

Выбирая канал распределения, компании должны также учитывать, какая форма распределения подходит больше: распределение, *производимое самой компанией (находящееся под контролем компании)*, или *независимое* распределение. И то, и другое распределение в отношении выполняемых им функций тождественно деятельности торговца. Дистрибьюторы, контролируемые компанией, придерживаются проводимой ею политики, например, в области ценообразования, но могут осложнить задачи руководства тем, что расширяют поле деятельности компании: от производства до распределения.

Изучение рынка

В связи с тем, что в цикле создания новых промышленных изделий большую часть занимают исследования и разработки, а также инженерная доводка изделия, которые требуют больших затрат, новая промышленная продукция часто проходит испытания на стендах клиентов по этапам, на разных критических стадиях ее разработки. Это вполне реально ввиду делимости функ-

ций и узлов изделий. В отличие от этого потребительские товары должны представляться к испытаниям в почти готовой форме из-за необходимости получения реакции потребителя на составляющие конечных свойств и качества продукции. Интенсивные испытания изделий на стендах клиентов требуют тесного сотрудничества между производителем и клиентами. Эти испытания помогают производителю получить обратную связь о конструкции изделия и его свойствах, которая возможна только при реальном использовании изделия. Клиенты, чьи предприятия могут предоставить такие испытательные площадки, имеют преимущество в получении раньше всех новой технологии, но они также берут на себя риск возможной неудачи.

Промышленный маркетинг не только ставит крупные задачи при разработке и осуществлении стратегии маркетинга, но и приобретает уникальные черты в организации функции промышленного маркетинга. Ввиду того, что акцент в нем сделан на технологии, большом объеме изготовления продукции по спецификациям клиента и характере цикла выполнения заказа, функции реализации и производства в промышленном маркетинге нуждаются в более тесной интеграции. Это может быть достигнуто с помощью обеспечения технической организации, которая помогает торговым представителям в применении изделия на предприятиях клиента и решении его конкретных инженерных проблем. Как уже было сказано выше, крупных клиентов могут обслуживать совместные команды технических специалистов и специалистов по реализации продукции. В зависимости от характера промышленного изделия и сложности процесса его приобретения привлечение таких команд может быть целесообразным и для более мелких клиентов.

Необходимость более тесной интеграции маркетинга и производства часто подразумевает, что занимающиеся маркетингом люди должны сами принимать или помогать принимать решения, которые подобно общему руководству затрагивают все функциональные направления. Среди многочисленных немаркетинговых функций, в которых дол-

жен участвовать руководитель промышленного маркетинга, разработка изделия, его инженерная доводка, планирование мощности и гарантии качества составляют лишь малую часть. В отличие от этого функция потребительского маркетинга имеет тенденцию к большей специализации.

Подход к промышленному маркетингу должен существенно отличаться от подхода к потребительскому маркетин-

гу. Основные связи между фирмой и ее внешней средой, а также между маркетингом, сбытом и другими внутренними функциями в промышленном маркетинге приобретают особые характеристики. В результате разработка и осуществление стратегии маркетинга должны строиться на предпосылках, которые характерны лишь для промышленного маркетинга.

РЕКЛАМА И СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

**Бернд Х. Шмитт, доцент школы бизнеса
Колумбийского университета**

Успех многих коммерческих предприятий зависит от эффективной рекламы и средств распространения информации среди масс. Поскольку реклама — отличная форма связи с массами, то она не всегда дает наибольший эффект. Поэтому фирма может прибегнуть к другой, более личной форме связи. Однако в конкретных задачах, таких, как осведомление публики о продукции определенных марок, создание имиджа товарной марки, или освещение испытаний новой продукции, лучше рекламы ничего нет.

В реализации стратегии маркетинга важным элементом является планирование рекламной деятельности, и эта

стратегия непосредственно определяет план рекламы. Например, решение о том, какие показатели планируются для сегмента, которому адресована реклама, повлияет на выбор средств массовой информации. От того, какое положение займет данная марка продукции (среди конкурентов), зависят цели и творческое направление рекламы. Другие решения определяют затраты на рекламу. Если стратегия маркетинга прежде всего полагается на "проталкивание" продукции усилиями розничных торговцев, то роль средств распространения информации может оказаться минимальной. Если же осуществляется стратегия "влияния" на конечных потребителей,

то реклама может сыграть очень важную роль.

При планировании каждой рекламной кампании определяются пять ее компонентов: смета рекламы; ее задачи; сообщение, которое она несет; выбор средств массовой информации; критерии и оценка. Принимаемые при этом решения носят взаимозависимый характер: размер сметы влияет на то, какие задачи может решить реклама; сообщения, которые несет реклама, накладывают ограничения на средства массовой информации, а выбор средств массовой информации сказывается на использовании творческих приемов.

Большую роль в планировании рекламной деятельности играют также и предварительные исследования. Если их начать на раннем этапе, то с помощью групп контактов с потребителями и опросов общественного мнения можно выяснить нужды потребителей. Сообщение как часть творческого решения рекламы должно пройти предварительную “обкатку” прежде, чем “запустить” его в широкие массы. По окончании кампании необходимо произвести оценку ее совокупного эффекта путем сопоставления с намеченными задачами.

Планирование рекламной деятельности происходит, как правило, после консультаций с другими организациями, в частности, с рекламным агентством. Роль агентства обычно сводится к формулированию сообщения, выбору средств массовой информации и пред-рекламным исследованиям.

Для успешного планирования рекламной деятельности необходимо также тонкое понимание процессов связи с массами и убеждения. Что привлекает внимание потребителя? Что помогает запомнить рекламу? Что делает ее убедительной? Исследования показали, что когда потребители привлечены к активному участию в расшифровке рекламных сообщений, рациональные аргументы могут быть убедительными, если убеждение ведется централизованно. Когда потребители менее способны и менее мотивированы расшифровывать сообщения, могут убеждать и периферийные факторы (например, фоновая музыка, высказывания знаменитостей и жанровые сценки). Более того,

установки центрального источника стабильны, устойчивы к контратакам конкурентов и прогнозируют поведение покупателя. Периферийно созданные установки носят непостоянный характер, легко поддаются изменению и хуже прогнозируют покупательское поведение. В зависимости от задач рекламной кампании и желаемого конечного психологического состояния аудитории создатели рекламы дифференцируют соотношение центральных и периферийных факторов.

СМЕТА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рациональный подход к определению сметы на рекламу – проведение анализа по предельным показателям: смету следует увеличивать, если доходы от предельных продаж превосходят совокупные расходы. Однако на практике трудно оценить совокупный эффект как рекламы, так и продаж. К тому же продажи зависят не только от расходов на рекламу. В успехе или неуспехе рекламной кампании не меньшую роль играют и такие составные части рекламной деятельности, как творческая удача в формулировании сообщения и выбор средства массовой информации.

Несмотря на существование различных моделей составления сметы, большинство фирм пользуется простыми практическими методами. Самый простой из них, которым пользуются $2/3$ крупнейших фирм, – процент от продаж, исчисляемый на основе продаж прошедшего года, предполагаемых продаж будущего года или сочетания того и другого. Хотя процент от продаж и служит полезной точкой отправления, у него есть один недостаток: он не учитывает предположку, что рекламная деятельность может стимулировать спрос. Это – статичный метод, и он недостаточно быстро реагирует на динамичные условия.

Другим эвристическим методом является выделение на рекламу средств в тех же размерах, какие тратят конкуренты. Однако при выборе этого метода исходят из того, что конкуренты тратят эти средства рационально и что положение данной фирмы сопоставимо с положением фирмы конкурентов.

Обе предпосылки часто бывают необоснованными.

Логический и научно обоснованный способ определения сметы – формулирование ее целей и задач. Хочет ли фирма добиться нового положения на рынке для своих марок продукции? Разработано ли большинство этих марок до зрелой кондиции и рассчитаны ли они на прибыль в наличных? Нужно ли фирме создавать представление о новой продукции? С помощью метода целей и задач определяются и цели рекламы для каждой отдельной марки, а затем формулируются задачи, которые должны быть выполнены для достижения этих целей. Только тогда фирма сможет определить затраты. В результате смета текущего года может существенно отличаться от сметы прошедшего или от сметы конкурентов. Компании, принципиально выбирающие этот метод, на практике часто применяют более осторожный подход: корректируют смету по проценту от продаж или приравнивают к смете конкурента прежде чем или после того, как будут выделены средства на рекламную кампанию в соответствии с ее целями и задачами.

ЦЕЛИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эти цели способствуют выполнению трех функций. Во-первых, они служат средством координации. Цели координируют взаимодействие между главным бухгалтером фирмы, творческой группой, средствами массовой информации и отделом исследований. Во-вторых, цели рекламы ускоряют принятие решений. В-третьих, цели рекламы могут быть использованы для оценки результатов и определения степени успеха кампании. Чтобы цели рекламы могли выполнять все эти функции, они должны быть очень четко сформулированы, доходчивы и оперативны.

Цели реализации продукции

Указанные цели играют важную роль в общей системе определения целей рекламной деятельности. И все же они не являются эффективным критерием для принятия решений по рекламе. Объем реализации продукции (продаж) – это

совокупный критерий; он не конкретизирует задач по передаче сообщений, которые необходимы для мотиваций потребителя и влияния на его поведение. Должна ли фирма обратить потенциальных покупателей в реальных? Ставит ли она своей целью мотивировать покупателей перестать покупать одну и начать покупать другую марку продукции? Намерена ли фирма добиваться, чтобы клиенты приобретали еще большие объемы ее продукции? В целом каких изменений в поведении клиентов должна добиться фирма, чтобы увеличить объем продаж?

Кроме того, целями реализации продукции нельзя мерить успех рекламной кампании. Реклама является формой массовой передачи сообщений и должна оцениваться в категориях достигнутых результатов. Изменения в объемах продаж, долях рынка и видимом поведении потребителя являются в лучшем случае критериями воздействия переданных сообщений. Кроме рекламы фирма может прибегнуть также к пересмотру структуры ценообразования, расширению каналов распределения и совершенствованию продукции, и все это вместе взятое может повлиять на увеличение объема продаж. Более того, задачи реализации продукции часто ставятся на краткосрочный период (например, на один финансовый год), в то время как воздействие на объем продаж переданных рекламой сообщений часто охватывает более длительный период. Для того чтобы убедить покупателей изменить привычки, испробовать новую технологию и перейти к другой марке продукции, требуется время. Если задачей рекламной кампании считать только увеличение объема продаж, можно составить неправильное представление о том, что же на самом деле было достигнуто.

Задачи в области передачи сообщений

Цели рекламной кампании лучше всего выразить в категориях задач передачи сообщений о товарной марке. Осведомленность, понимание назначения марки, имидж и их воздействие – все эти термины должны быть использованы при формулировании указанных задач.

Осведомленность о товарной марке. Добиться осведомленности о данной марке – центральная задача рекламы и передачи сообщений. Осведомленность может побуждать людей испытать продукцию, а о таких продуктах, как жевательная резинка, сода, мыло, то есть о повседневных товарах, осведомленности бывает достаточно, чтобы вызвать повторные покупки.

Один из знаменитых рекламных роликов, нацеленных на осведомленность, представлял компьютер “Макинтош” в образе Большого Брата компьютера “Эппл”. Этот поразительный с визуальной точки зрения ролик (стоимость его производства 400 000 долларов), впервые запущенный во время игр на Суперкубок в 1984 году (стоимость показа по телевидению – 500000 долларов), был создан по мотивам произведения Оруэла “1984”, где сотни сидевших в зале и похожих на зомби людей слушали Большого Брата, вещавшего с большого экрана. Вступая в конкурентную борьбу с персональными компьютерами “Ай Би Эм” (с бюджетом на рекламу в 40 миллионов долларов), компания “Эппл” решила сделать что-то очень значительное, чтобы создать осведомленность о своем новом изделии.

Осведомленностью о товарной марке обычно считаются случаи, когда о ней вспоминают произвольно. Однако в качестве альтернативы могут использоваться произвольные напоминания: потребители отмечают в перечне марок все известные им марки. Конечно, легче напомнить произвольно, чем заставить вспомнить произвольно, но в произвольном напоминании может быть трудность, зависящая от того, какие марки значатся в перечне. Поэтому к использованию этих мер нужно подходить с осторожностью и помнить, что разные меры дают разные эффекты. Эти меры обычно подразумевают абсолютную осведомленность, но могут означать и осведомленность относительно марок конкурентов.

Понимание назначения товарной марки. Второй задачей передачи сообщений является передача потребителям знаний о свойствах продукции и ее преимуществах и корректировка ложной информации, предвзятости и других

“врагов” реализации продукции. Когда необходимо передать покупателям большой объем информации о продукции, средством ее передачи обычно служит печатный материал.

Поскольку реклама ставит своей целью сообщить потребителям сведения о характере продукции, она учитывает все предложения и жалобы покупателей. У них тоже создается своя собственная реакция на рекламу, которая может поддерживать или отрицать сообщение рекламы. Например, реклама нового вида камеры может внушить покупателям мысль о том, что новая камера лучше всех прежних, но более трудная в употреблении, чем это говорится в рекламе. Поэтому рекламу необходимо тщательно проверить и определить, какую реакцию она вызовет: поддержку или контраргументы.

Для этого используются следующий подход. Во время или вскоре после показа рекламы покупателей просят записать все мысли, которые в этой связи им приходят в голову. Кроме того, их могут попросить указать, в какой мере они согласны с тем, что утверждает реклама, и в какой – нет.

Имидж марки. В имидж товарной марки входят любые перманентные ассоциации, возникающие в сознании потребителей в связи с данной маркой продукции. Это особенно важно для модной и относительно нематериалоемкой продукции. Дизайнеры модной одежды (Ральф Лорен, Клод Монтана, Джордж Армани) успешно пользуются имиджем марки, чтобы создаваемая ими одежда ассоциировалась с определенным стилем жизни.

Воздействие марки. Создатели рекламы часто стремятся к позитивному воздействию марки на потребителя или связывают употребление данной марки с позитивными чувствами, такими, как радость, гордость, смех или любовь. Например, рекламная компания “Эй Ти энд Ти” в конце 1980 года под девизом “Протяните руку и потрогайте кого-нибудь” попыталась в этом девизе передать реакцию, которая возникала в результате человеческого контакта и эмоций, вызванных телефонным звонком издалека. Наоборот, другие компании по обслуживанию по-

требителей пытаются ассоциировать потребление с отрицательными чувствами (страх от использования наркотиков). Таким образом, эффективная реклама старается трансформировать действительный или вымышленный опыт потребителя во что-то другое, что может привести к повторному приобретению продукции или к рекламе, убеждающей не пользоваться наркотиками, избегать определенного продукта.

Общие положительные или отрицательные чувства часто измеряются на биполярной шкале отношений. Что касается конкретных чувств, потребители отмечают в перечнях чувств те, которые имеют отношение к данной марке и которые – нет. Более тонкими являются физиологические критерии: наблюдение за гальванической реакцией кожи, движением глаз, активностью мозга и движением черт лица.

Модели иерархии эффектов

Поскольку многие рекламные компании, передавая сообщение, преследуют одновременно несколько целей, бывает полезно построить модель иерархии эффектов, уточняющей последовательность, в которой должны достигаться различные результаты передачи сообщений. Самыми известными являются три типа иерархии: обучения, малого участия и передачи воздействующего элемента.

Иерархия обучения. Перед тем как купить неизвестное, сложное изделие (например, новую технологию), потребитель должен ознакомиться с данной маркой, убедиться в ее уникальных преимуществах, сформировать к ней положительное отношение и получить мотивацию к покупке изделия. Поэтому создателю рекламы может понадобиться длительная кампания, которая будет на разных стадиях включать различные творческие исполнения и использование различных средств массовой информации, чтобы провести потребителя по этой иерархии обучения. Чтобы создать широкую осведомленность и вызвать интерес, компания может начать с ярких телевизионных роликов, таких, которые представляли компьютер “Макинтosh”, а затем перейти к печатным текстам, чтобы убе-

дить потенциальных потребителей в сравнительных преимуществах нового продукта (например, в превосходных возможностях компьютерной графики). Чтобы усилить положительное отношение, печатные и телевизионные материалы могут делать повторный акцент на одном или двух основных преимуществах. И, наконец, к покупке могут подвести и совместные рекламы с местными розничными торговцами, где содержится информация о ценах.

Иерархия малого участия. По определенным видам продукции потребители усваивают информацию в упорядоченной последовательности – осведомленность-проверка. Тогда первостепенной задачей рекламы будет постоянное обеспечение высшей степени осведомленности о продукте, как, например, о многих бакалейных продуктах. Сообщения рекламы должны поддерживаться пропагандистской тактикой, такой, как пробы продукта прямо на месте продажи, выставках “продукта дня” и продвижения продукта на рынок. Кампания средств массовой информации делает упор на повторении сведений о данной марке, но она также должна создавать положительное отношение к этой марке или ее имиджу, поскольку потребителям для повторных покупок может понадобиться подтверждение.

Иерархия передачи воздействия. Здесь основным элементом является ассоциация с положительными чувствами. Первая цель кампании – осведомленность о марке и понимание ее преимуществ. И все же основной целью является последующая ассоциация товарной марки и ее преимуществ с положительным опытом потребителей. Положительные чувства можно вызвать разными способами: представляя людей или ситуации, которые вызывали сильные чувства (ностальгию или радость), или представляя символические элементы, связанные с чувством принадлежности к определенной группе. Реклама на фоне американского флага означает, что покупкой автомобиля марки “Крайслер” вы поддерживаете Америку; за рулем “БМВ” вы чувствуете силу своей личности; опыт вождения “Инфинити” сравним с чувством, испытываемым в состо-

требителей пытаются ассоциировать потребление с отрицательными чувствами (страх от использования наркотиков). Таким образом, эффективная реклама старается трансформировать действительный или вымышленный опыт потребителя во что-то другое, что может привести к повторному приобретению продукции или к рекламе, убеждающей не пользоваться наркотиками, избегать определенного продукта.

Общие положительные или отрицательные чувства часто измеряются на биполярной шкале отношений. Что касается конкретных чувств, потребители отмечают в перечнях чувств те, которые имеют отношение к данной марке и которые – нет. Более тонкими являются физиологические критерии: наблюдение за гальванической реакцией кожи, движением глаз, активностью мозга и движением черт лица.

Модели иерархии эффектов

Поскольку многие рекламные компании, передавая сообщение, преследуют одновременно несколько целей, бывает полезно построить модель иерархии эффектов, уточняющей последовательность, в которой должны достигаться различные результаты передачи сообщений. Самыми известными являются три типа иерархии: обучения, малого участия и передачи воздействующего элемента.

Иерархия обучения. Перед тем как купить неизвестное, сложное изделие (например, новую технологию), потребитель должен ознакомиться с данной маркой, убедиться в ее уникальных преимуществах, сформировать к ней положительное отношение и получить мотивацию к покупке изделия. Поэтому создателю рекламы может понадобиться длительная кампания, которая будет на разных стадиях включать различные творческие исполнения и использование различных средств массовой информации, чтобы провести потребителя по этой иерархии обучения. Чтобы создать широкую осведомленность и вызвать интерес, компания может начать с ярких телевизионных роликов, таких, которые представляли компьютер “Макинтosh”, а затем перейти к печатным текстам, чтобы убе-

дить потенциальных потребителей в сравнительных преимуществах нового продукта (например, в превосходных возможностях компьютерной графики). Чтобы усилить положительное отношение, печатные и телевизионные материалы могут делать повторный акцент на одном или двух основных преимуществах. И, наконец, к покупке могут подвести и совместные рекламы с местными розничными торговцами, где содержится информация о ценах.

Иерархия малого участия. По определенным видам продукции потребители усваивают информацию в упорядоченной последовательности – осведомленность-проверка. Тогда первостепенной задачей рекламы будет постоянное обеспечение высшей степени осведомленности о продукте, как, например, о многих бакалейных продуктах. Сообщения рекламы должны поддерживаться пропагандистской тактикой, такой, как пробы продукта прямо на месте продажи, выставках “продукта дня” и продвижения продукта на рынок. Кампания средств массовой информации делает упор на повторении сведений о данной марке, но она также должна создавать положительное отношение к этой марке или ее имиджу, поскольку потребителям для повторных покупок может понадобиться подтверждение.

Иерархия передачи воздействия. Здесь основным элементом является ассоциация с положительными чувствами. Первая цель кампании – осведомленность о марке и понимание ее преимуществ. И все же основной целью является последующая ассоциация товарной марки и ее преимуществ с положительным опытом потребителей. Положительные чувства можно вызвать разными способами: представляя людей или ситуации, которые вызывали сильные чувства (ностальгию или радость), или представляя символические элементы, связанные с чувством принадлежности к определенной группе. Реклама на фоне американского флага означает, что покупкой автомобиля марки “Крайслер” вы поддерживаете Америку; за рулем “БМВ” вы чувствуете силу своей личности; опыт вождения “Инфинити” сравним с чувством, испытываемым в состо-

янии нирваны. Чувства, вызываемые рекламой, могут ассоциироваться с маркой продукции и могут оставаться в памяти в течение периода потребления продукции.

Модели иерархии эффектов упрощают и идеализируют задачи, стоящие перед передачей сообщения. Более того, иерархии зависят от категории продукции, имеющегося выбора и аудитории, которой адресовано это сообщение. Тем не менее они оказываются полезными при планировании рекламной деятельности, потому что заставляют фирму и агентство разрабатывать подробную концепцию передачи сообщения на долгосрочную перспективу.

РЕКЛАМНОЕ СООБЩЕНИЕ

Создание и выпуск творческой продукции – самая видимая часть рекламной деятельности. Если творческая продукция хорошая, то и агентство имеет хорошую репутацию; если – плохая, то агентство тоже плохое. Несмотря на то, что судить о творческой продукции может быть сравнительно легко, сам творческий процесс кажется загадкой, больше искусством, чем наукой, таинственным и необъяснимым. Кажется, что смыслом творчества является желание переходить от мозгового штурма к аналитическому рассуждению, от выхода за пределы материального – к разумности и практичности. Творческий процесс обычно начинается с подбора фактов и погружения в проблему. Он движется от стадии бездеятельности к состоянию, когда кажется, что ничего не происходит. Кульминация процесса – озарение, великая идея.

В кругах, занимающихся созданием рекламы, продолжают споры о том, что представляется ложным различием между творческой рекламой и рекламой, на которую есть спрос. Хотя среди рекламных произведений встречается много примеров, построенных на принципе *искусство для искусства*, есть гораздо больше примеров оригинальных, творческих реклам, которые к тому же увеличивают потребительский спрос. Творческая реклама, которая находит спрос, привлекает внимание, запоминается, приобретает известность и в идеале обогащает своих создателей и

продавцов. Но она находит спрос также и потому, что адресована правильно выбранным группам потребителей, передавая им правильно сформулированные сообщения.

Рекламная кампания водки “Абсолют”

Отличным примером чрезвычайно успешной кампании как с творческой, так и с финансовой точек зрения является продолжающаяся кампания по рекламированию водки “Абсолют”. В конце 70-х годов никто бы не смог предсказать успех водке шведского производства с таким необычным названием марки и необычной бутылкой. Но за 10 лет объем продаж водки “Абсолют” резко вырос с 5 000 (1979) до 2 500 000 ящиков (1989); ее доля рынка среди импортных марок водки поднялась с 1% до 60%. Сегодня “Абсолют” занимает третье место после американских марок “Смирноф” и “Попов”. Ее рекламная кампания завоевала престижные награды за творческий элемент, и ей подражают другие фирмы, выпускающие крепкие напитки. За ее уличными афишами охотятся коллекционеры.

Типичная реклама водки “Абсолют” кажется простой и бесхитростной. На ней представлена бутылка необычной формы с заголовком из двух слов, начинающимся со слова “Абсолют”. Привлекательность выполнения рекламы заключается в неожиданных штрихах, которые окружают изображение. “Эбсолют Перфекшен” изображает кристальночистую бутылку с водкой “Абсолют” как ювелирное изделие с ореолом. На “Эбсолют Ориджинал” изображена каменная бутылка с трещинами, как будто она была откопана на месте стоянки доисторического человека. “Эбсолют Эл. Эй” представляет вид с воздуха на плавательный бассейн в форме бутылки. “Эбсолют Сетерфаед” – реклама специально для журнала “Плейбой” (опубликована лишь один раз) – изображает бутылку в свете прожектора как сексуальный предмет в сопровождении листка с данными “Эбсолют”, где указаны размеры – объем бюста, талии и бедер, стремления (“всегда быть прохладной, со льдом или без него”), любимые книги (“При-

шел мороженщик”) и возбуждающие средства (“шведские массажи”). Художники вместе с модными дизайнерами тоже внесли свой вклад в рекламную кампанию, создав “художественный образ” бутылки или смоделировав одежду по ее подобию. Во время рождественской сезонной продажи помещенная в магазинах реклама включала микросхемы, наигрывающие рождественские мелодии и искусственные снежные хлопья, помещенные в жидкость и запаянные в пластиковый сосуд. Такие оригинальные идеи поставили рекламу водки “Абсолют” над всеми традиционными представлениями о напитке в виде “бутылки и стакана” и утвердили уникальный имидж марки для шведской водки.

Стратегия творчества

Рекламная кампания водки “Абсолют” иллюстрирует принципы, на которых строится творческая реклама, находящая спрос. Хотя на первый взгляд рекламная кампания кажется стихийной и интуитивной, на самом деле она осуществляется согласно продуманной творческой стратегии: правильно найдите, к чему апеллировать, и правильно это исполните. Реклама может апеллировать к сотням различных ощущений, например, стимулировать чувства и мышление, может вызывать желание присоединиться к какому-то действию, пробуждать стремления, вызывать чувство уважения и способствовать самовыражению. Рекламная кампания водки “Абсолют” затрагивала особое чувство, очень привлекательное для аудитории, которой она была адресована, – она апеллировала к имиджу как таковому: быть прохладной и всеми любимой; в то же время быть непохожей на других, быть индивидуальностью, даже при самом, казалось бы, недифференцированном выборе – выборе водок.

Рекламная кампания “Абсолют” правильно нашла, к чему апеллировать, и исполнила это уникальным образом. Она не стала прибегать к простой презентации продукции, как это делается при прямой реализации; она не просто использовала жизненные ситуации, эмоциональный подход, подтверждения, демонстрации или спектакль. В ней все разительно отличается от стандартных

формул сообщения, хотя она и пользуется этими формулами в свойственной ей манере – тонко и умно. Кампания, хотя и использует юмор, однако избегает чересчур смешных шуток и повторов. И, самое главное, реклама “Абсолюта” сочетает в себе апелляцию и ее выражение в едином, неразделимом, неотразимом образе.

ВЫБОР СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Планирование выбора средств массовой информации подразумевает принятие решений относительно того, как оптимально представить рекламу группе потребителей, которым она адресована. В плане должен быть указан класс (телевидение или печать), передача или рубрика, формат (полная страница или половина страницы; пятнадцать секунд или тридцать секунд), а также конкретный график мероприятий.

Поскольку имеется так много реальных видов средств массовой информации, планирование подразумевает количественные характеристики. Исследовательские фирмы средств массовой информации, такие, как “Нильсон” и “Сэмай Бёрк” используют компьютерные модели поиска оптимальных вариантов. И тем не менее во всех решениях основную роль играет мнение руководства: иногда трудно провести количественные сравнения по всем средствам массовой информации, потому что некоторых данных или просто нет, или они ненадежны (например, уличная реклама и реклама в средствах транспорта). Более того, качественные различия между классами средств массовой информации могут повлиять на успех или неудачу кампании. И, наконец, поскольку решения о выборе средств массовой информации взаимодействуют с творческой стратегией, анализ по критерию “затраты-выгоды” – не единственный, на основании которого принимаются решения.

Эффективный план выбора средств массовой информации основывается на трех общих критериях: (1) число показов целевой аудитории; (2) сколько раз потенциальный покупатель получил сообщение; (3) результат рекламирования по каждому результату/передаче (рубрике).

Рейтинг, охват и частота

Агентства и телевизионные сети тратят больше средств на проведение рейтингов и сбор данных, чем на любое другое исследование. Рейтинг – это процент лиц (или семей), которые смотрят или слушают какую-то телевизионную или радиопрограмму. Данные рейтингов различаются по программам, регионам (телевизионный рынок), сезонам, времени дня (части дня) и внутри программ – по отрезкам в четверть часа.

Те, кто планирует выбор средств массовой информации, часто определяют приблизительное число очков в рейтинге – сумма рейтингов, проведенных данными средствами массовой информации. Два других важных критерия – это охват (число лиц или семей, которые смотрели или слушали данную передачу) и частота (среднее количество раз, когда лица или семьи получали рекламное сообщение).

Охват и частота – взаимозаменяемы: число охваченных людей или как часто они бывали охвачены. Исследования эффективности рекламы показывают, что для большинства категорий продукции оптимальным числом являются два или три показа за цикл покупки; после трех показов появляются факторы, снижающие воздействие.

Используются также данные о тираже печатных материалов (газет, журналов), но они должны быть дополнены оценкой того, через сколько рук прошли эти материалы (примерно сколько человек их могли получить из вторых рук). Кроме того, те, кто читает материалы дома, должны получить более значимую оценку, чем те, кто читает их вне дома, потому что они чаще подбирают журналы и обращают на них больше внимания. Поскольку контингент домашних читателей и читателей вне дома различается от журнала к журналу, то при вынесении суждения на основе информации необходимо делать соответствующие поправки.

Качественные сравнения

Кроме подсчета очков в рейтингах, определения доли рынка, частоты и других критериев, эффект рекламирования по каждому средству должен быть также

определен в качественных категориях. Способы передачи сообщения и его восприятие потребителями через печатные средства и телерадиовещание кардинально различаются. Уровень участия потребителя в печатных средствах обычно выше, чем в телерадиовещании, если эти печатные материалы прочитываются в комфортных для потребителя условиях; сообщения по телерадиовещанию воспринимаются потребителем лишь во время этого вещания, если только они не записываются на пленку. Печатные материалы менее агрессивны, чем вещательные средства; в них вставлены редакторские комментарии в ограниченном числе случаев, в то время как реклама на телерадио прерывает идущие программы. Печатные материалы можно переносить в разные места; телевизоры и радиоприемники менее транспортабельны.

Составление графика

При составлении графика показа рекламы в средствах массовой информации необходимо учитывать сезонные распродажи, решать, когда выпустить свою рекламу для противодействия рекламе конкурентов, и оценивать относительную важность вводных, а не продолжающихся стадий кампании. Расходы должны быть постоянными по периодам времени (продолжающимися), периоды бездеятельности могут перемежаться периодами активности (переключения) или сочетать оба (пульсирование).

ПРЕДРЕКЛАМНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Прежде чем развернуть рекламную кампанию, необходимо провести изучение потребителей, а результаты его использовать как базу для ее оценки. Например, фирма, производящая крупы и желающая продвинуть свою продукцию, должна до начала кампании определить текущее положение своей продукции, сравнив ее с продукцией конкурентов по соответствующим параметрам (питательность, содержание сахара). Проводится проверка текста рекламы для оценки уровня ее возможного восприятия. Проведя проверки после рекламной кампании, можно определить степень ее воздействия.

Через день после прекращения показа рекламы по телефону опрашиваются члены комиссии потребителей. Им задается вопрос, видели ли они рекламу конкретного продукта в определенной телепередаче. В качестве эксперимента реклама может быть дана в несколько приемов. В одном и том же средстве массовой информации – печати или телерадио – в одно и то же время могут появляться разные рекламы. Их смотрят разные по составу группы, чтобы иметь возможность сравнить относительную эффективность. Специальные проверки вместе с автоматизированными системами сканеров в розничной торговле позволяют следить как за “поведением” средства массовой информации, так и за фактическими покупками.

ТЕКУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ И БУДУЩЕЕ РЕКЛАМЫ

С середины 80-х годов самой распространенной тенденцией в рекламной деятельности стало увеличение хаоса. Возможности средств массовой информации и рекламы чрезвычайно расширились благодаря спутниковому и кабельному телевидению. В США кабельным телевидением охвачены свыше 50% населения во всех регионах. В Западной Европе многие частные каналы телевидения игнорируют жесткие нормы регулирования рекламной деятельности, существующие на государственном телевидении. Увеличивается объем прямых почтовых реклам. Поскольку на потребителей “сыплется дождь” рекламных сообщений, главной задачей создателей рекламы является составление сообщений, вносящих порядок в существующую неразбериху.

Критики жалуются, что рекламные агентства не пытаются вводить какие-либо новшества и создавать оригинальную рекламу. Нетривиальные идеи, такие, как черно-белый ролик в цветной программе, моментально копируются и теряют свое воздействие. Оригинальные лозунги становятся пунктиком, когда их видишь кругом на авторучках, коньячных бутылках и посудомоечных машинах.

В действительности рекламная индустрия в целом сокращается. Некоторые считают, что это начало конца. Сниже-

ние уровня творчества, слабое воздействие и все менее значительная роль – вот чаще всего приводимые симптомы. Рекламная деятельность как профессия потеряла свой блеск. Газета “Нью-Йорк Таймс” поместила на первой странице грустную новость: “Реклама умерла!” Однако такое заявление, возможно, преждевременно. В 80-х годах в рекламных агентствах произошли изменения и появились тенденции, которые могут способствовать возрождению рекламы, но в другой форме. Средства массовой информации рекламе еще понадобятся, особенно на глобальном уровне.

Положительным примером того, как изменились рекламные агентства, может служить японское агентство “Дентцу”. В 1986 году “Дентцу” в качестве своей новой философии управления провозгласило “комплексные информационные услуги”; теперь оно предлагает большой выбор услуг по информации и маркетингу. В эту деятельность, кроме классических рекламных услуг по планированию средств массовой информации, творческого консультирования и предрекламных исследований, входит устройство выставок, международных ярмарок, спортивных и культурных мероприятий, спутникового телерадиовещания. Более того, “Дентцу” создало глобальную сеть агентств и филиалов, включая совместные предприятия с фирмами “Янг энд Рубикэм” и французским агентством “Юроком”. И, наконец, в Институте “Дентцу” по изучению проблем человека ученые проводят глубокие исследования поведенческих тенденций в сегодняшнем быстроменяющемся коммерческом, промышленном и социальном климате.

Такие тенденции приводят к тому, что традиционные границы между собственно рекламой, рекламно-пропагандистской деятельностью и связями с общественностью устаревают на радость фирмам, потому что успешные рекламные кампании пользуются этими информационными средствами таким образом, что они дополняют друг друга. Хорошей иллюстрацией этого положения служит спонсорская поддержка компаний “Марс” XI Азиатских Игр (1990) в Пекине. Спонсорская кампания для “Эм энд Эмс” принесла невиданный успех в значительной степени потому, что все

связи в области маркетинга были эффективно вписаны в связи с общественностью, рекламу и рекламно-пропагандистскую деятельность. Зрителей, прилетавших на Азиатские Игры, в аэропорту встречали образцами продукции “Эм энд Эмс”. Яркие автомобили “Эм энд Эмс” разъезжали по улицам Пекина, где обычно господствовали велосипедисты. Торговая марка “Эм энд эмс” красовалась на футболках, воздушных шариках, униформах, зонтиках и лодках в общественных парках. Соревнование “Лаки Дро” показывали в прямом эфире по пекинскому телевидению. Средства массовой информации уделили “Эм энд Эмс” гораздо больше внимания, чем любому другому спонсору Азиатских Игр, включая компанию “Кока-Кола”, которая вложила в Игры в три раза больше средств, чем “Марс”. В Пекине осведомленность об “Эм энд Эмс” подскочила с нуля до 70% – неплохое начало для намеченной цели: охватить 1,3 миллиардов потребителей в Китае.

Данный пример иллюстрирует еще одну тенденцию в развитии средств массовой информации: одна страна не может существовать в отрыве от всего остального мира. Средства массовой информации и маркетинг как технология сейчас распространились по всему миру. В идеале глобальные средства массовой информации выходят за рамки национальных границ, апеллируют к общечеловеческим ценностям и находят понимание повсюду.

В начале 90-х годов Британское агентство “Saatchi and Saatchi” впервые выдвинуло идею о создании глобальных средств массовой информации и мировых торговых марок. Агентство “Saatchi and Saatchi” утверждало, что вкусы потребителей во всем мире сближаются благодаря общим демографическим тенденциям (снижение рождаемости, старение населения, растущий процент работающих женщин), социальным изменениям (снижение ядерного противостояния, повышение жизненного уровня) и общим культурным мероприятиям, которые несет телевидение и индустрия развлечений. Агентства “Бейкер”, “Шпиелвогель”, “Бейтс Велдвайд” и другие собрали данные по пятнадцати странам пяти континентов, чтобы

определить аналогии и расхождения в ценностях и установках потребителей, а также в глобальных сегментах, чтобы помочь клиентам создать товарные марки, которые будут приняты во всем мире.

Широко распространенные общие черты в предпочтениях и поведении потребителей требуют, чтобы создатели рекламы пользовались универсальным языком, на котором они говорят с потребителями. Для глобальной рекламной кампании корпорации “Бритиш Эйруэйз”, творческая команда поставила несколько условий глобальной передаче информации: реклама должна быть простой и однозначной, мгновенно понимаемой во всем мире; она должна быть более визуальной, чем вербальной, и она должна нравиться. Под эти определения, скорее всего, подходят образная реклама и эмоциональная реклама. Образная реклама иллюстрируется картинками, имеет закадровую музыку и тому подобные периферийные черты. Многие эмоции (радость, гнев) понимаются повсюду. Поэтому на начальных стадиях рекламной кампании “Бритиш Эйруэйз” широко использовалась как образная, так и эмоциональная реклама.

Две на первый взгляд противоположные тенденции определяют, будет ли снижаться роль рекламы в стратегии маркетинга, или произойдет возрождение рекламы и средств массовой информации. С одной стороны, главная угроза средствам массовой информации является результатом того, что маркетинг вынужден иметь дело со всеуменьшающимися группами потребителей, удовлетворяя их специализированные нужды и желания. С другой, – тенденция стандартизации представлений потребителей, а также развитие глобальных потребительских рынков обещают определенную перспективу. Очень возможно, что в конце нашего столетия, как и сегодня, для маркетинга будут нужны как реклама в средствах массовой информации, чтобы осведомлять потребителя и повышать спрос на продукцию, адресованную определенным сегментам потребителей, так и личные сообщения, чтобы информировать о конкретных выгодах для потребителей со специфическими потребностями.

СБЫТ БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

Марджори Кальтер, исполнительный вице-президент компании “Вундерман Като Джонсон”

Элизабет Стернс, Группа Стернс

Сбыт без посредников — это действенная система маркетинга, которая пользуется одним или более средством рекламы, чтобы получить измеряемый ответ или осуществить сделку в любом месте. Совсем недавно использование этого вида маркетинга резко возросло. Расходы на рекламу в США увеличились на одну треть благодаря прямой почтовой рекламе. Вот примеры:

Огромная компания по производству расфасованных товаров выгодно продает излишки товарных запасов, произведенных одним из ее заграничных филиалов, чтобы увеличить число потребителей в США. Она пользуется печатными рекламными материалами для прямой почтовой связи с потребителями и продает товары потребителям, приславшим заказы по почте.

Не имея никакой рекламы ни на телевидении, ни в журналах, другая американская фирма выпускает новую кредитную карточку, которая моментально становится грозным конкурентом банковским карточкам с большим стажем; она по-

вторяет этот успех и на международных рынках.

Как видно из этих примеров, сбыт без посредников — это реклама действием, потому что она заставляет активизироваться тех, кому адресована. Она может закончиться немедленной реализацией товара, может превратить потребителя в многократного покупателя, может произвести некий задел, который легко может быть превращен в сделку; и она может владеть вниманием в те моменты, когда торговый работник этого сделать не может.

Эта реклама также поддается учету, потому что ее эффективность можно измерять продажами, которым она способствовала. Те, кто занимается сбытом без посредников, знают “цену” каждого приобретенного клиента или кандидата в таковые, а также относительную стоимость различных средств массовой информации, различных творческих вариантов и различных стимулов, способных мотивировать людей на покупку.

Каждый аспект рекламы может быть испытан и проанализирован как отдельная составляющая, а также скорректи-

рован, чтобы увеличить прибыльность – от источника появления каждого клиента (какая почтовая реклама, какая журнальная реклама, какой рекламный ролик на телевидении) до факторов, которые влияют на решение о покупке (какая цена, какой стимул).

Сбыт без посредников все больше и больше преподносится как маркетинг на основе базы данных. Получая данные от респондентов, компании хранят их в компьютерных файлах. Они могут работать с этими данными – сравнивать и анализировать, – чтобы получить представление о клиентах, чтобы продавать другую продукцию имеющимся клиентам, чтобы получать информацию для использования в программах лояльности и взаимоотношений и для того, чтобы скорректировать свои планы по маркетингу.

В отличие от образной рекламы сбыт без посредников ориентирован на действия, поддается измерению и может предоставить ценные базы данных. Образная реклама создает осведомленность и формирует отношение, сбыт без посредников влияет на поведение, мотивируя действие – покупку – или проявление интереса к покупке. Измеряемость является его огромным преимуществом перед образной рекламой. Поскольку каждую продажу можно сравнить с другими продажами, лидеры программ сбыта без посредников обладают потенциалом максимальной информированности о том, насколько хорошо или плохо достигаются намеченные цели по прибыли в расчете на каждого клиента, на каждое воздействие, и что нужно сделать, чтобы повысить прибыльность.

Рост объема сбыта без посредников в США (начиная с 1985 года) обусловлен как потребительскими тенденциями, так и тенденциями в деятельности корпораций:

- Большое использование баз данных крупными фирмами, особенно телекоммуникационными, финансовыми компаниями, транспортными компаниями и компаниями в производственной сфере.
- Приобретение крупными фирмами предприятий, занимающихся сбытом без посредников.

- Возросшие расходы на удовлетворение требований торговли – более эффективные исследования покупательских потребностей.
- В семьях с двумя источниками дохода – сокращение времени (для покупок) и более высокие доходы.
- Рост неудовлетворенности системой розничной торговли.
- Более высокое качество и более широкий ассортимент товаров и услуг, заказываемых по почте; подтверждение гарантированной удовлетворенности, легкий способ заказа и легкий способ получения товара.
- Более высокий уровень комфорта для потребителей и деловых людей, принимающих решения о покупке не в условиях предприятия розничной торговли или в присутствии продавца. Потребители голосуют за заказ товаров по почте своими бумажниками; в Соединенных Штатах более 50% взрослого населения заказывают товары посредством прямого маркетинга.

Сбыт без посредников имеет свою длинную историю, но его все время считают составной частью обычного маркетинга – стратегическим приближением к потребителю. Именно в этом качестве он является основным элементом в интегрированном маркетинге товаров и услуг, где рекламная деятельность и сбыт без посредников развивались одновременно.

Основные черты сбыта без посредников в интегрированных программах маркетинга – действие и измеримость. Возобновление интереса к сбыту без посредников обуславливается пониманием того, что самая главная цель – удовлетворение запросов потребителя. Чем лучше фирма понимает индивидуальных потребителей и общается с ними непосредственно, тем больше она удовлетворит их запросы и тем самым совершит действие – продажу.

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ СБЫТА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

Сбыт без посредников содержит четыре основных элемента:

1. *Интерактивные системы.* Сбыт без посредников является формой двусторонней связи: потребитель отвечает продающему или ведет с ним диалог. Продающий получает обратную связь из первых рук по поводу программ для определенной группы потребителей; потребитель может пожелать получить более подробную информацию, сделать покупку. Потребители обладают мерой контроля, что совсем нетипично для односторонней связи, такой, как реклама.

2. *Множественные средства массовой информации.* Список средств, которые доступны продающим, почти бесконечен:

- прямая почтовая связь
 - брошюры
 - бюллетени
 - каталоги
 - проспекты кооперативов
 - информационные вкладыши
- конкретная информация о товаре или услуге
- телефонная связь (внутренняя или внешняя)
- факс
- вещательные средства (радио, телевидение)
- печать (журналы и газеты)
- интерактивная кабельная или компьютерная связь
- сообщение на упаковках
 - обложки билетов (на самолеты, поезда, автобусы)
 - спичечные коробки
 - коробки с бакалейными товарами
- вкладыши в расфасованные товары на месте продажи
- гарантийные карточки
- опросы (по почте, лично)
- приложения к тотализатору или соревнованиям
- одноразовые материалы

3. *Измеряемая реакция.* Базы данных, собирающие информацию о респондентах и нереспондентах, позволяют продающим компаниям уточнять программы. Поскольку отслеживается поведение при фактической покупке, руководители могут разработать модели, которые предскажут и улучшат реакцию, повысив тем самым прибыль.

4. *Любое место.* Сбыт без посредников предоставляет еще один канал распределения. Этот канал не требует

контакта лицом к лицу; он осуществляется в любой момент, когда продающий и покупающий будут связаны между собой с помощью средства массовой информации. Продающий приближается к потребителю, а у последнего расширяется выбор.

Эффективность сбыта без посредников зависит и от других элементов:

- Использование баз данных помогает точнее определить группу потребителей. Кроме того, база данных клиента может пополниться информацией о стиле жизни и демографии из внешних информационных материалов.
- Связь может быть персонифицирована – с учетом конкретного лица или группы.
- Расходы на маркетинг могут быть сообразованы с потенциальной прибылью от групп потребителей.
- Ряд основных переменных, которые способствуют продажам и прибыли, могут быть проверены на малых, но статистически важных выборках, чтобы избежать дорогостоящих ошибок.
- Связи и продукция могут быть проверены в “живой лаборатории”. Данные таких проверок превосходят количественные и качественные исследования.

ПРОГРАММЫ СБЫТА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ

Программы сбыта без посредников содержат несколько взаимосвязанных элементов: творческую стратегию; творческое исполнение; выбор средства массовой информации.

Творческая стратегия

Творческая стратегия формируется после анализа аудитории, которой адресовано сообщение. Стратегия основана на видении того, как продукция сможет иметь новое и положительное воздействие на аудиторию. Стратегия должна быть ориентирована на потребителя – желательно на основании его предварительного изучения.

В первую очередь должна быть разработана и изложена стратегия, затем можно приступать к созданию творческого коллектива (художественный руководитель, составитель текста), чтобы начать проектировать рекламное объявление. Следующий шаг – разработка плана привлечения средств массовой информации (телевидения, печати, почты). Творческая стратегия должна располагать рядом справочных материалов, которые включают необходимую информацию о продукции, взятую из плана по маркетингу. Она используется для творческого инструктажа художественного руководителя и составителя текстов, а также как отправная точка для исследователей; для инструктажа средств массовой информации при их привлечении; в качестве путеводителя для всей занимающейся маркетингом группы, чтобы отслеживать все стадии процесса исполнения плана по маркетингу. Основными элементами этого документа являются:

- Описание аудитории, которой адресуется данная реклама (демографические, психографические и географические данные, подкрепленные предварительными количественными и качественными исследованиями); обобщенная информация о местах реализации продукции и о соответствующей деятельности конкурентов.
- Характеристики восприятия данной аудиторией рекламируемого изделия, услуги или товарной марки.
- Список преимуществ продукции, на которых сделает акцент реклама; причины, по которым данная продукция выходит на рынок.
- Помехи или проблемы в маркетинге, которые предстоит преодолеть на основе рекламы.
- Основное сообщение, которое должна передать реклама, включая предложение продукции, и тон сообщения.
- Действие, которое ожидается от данной аудитории в результате рекламы.

Творческое исполнение

В сбыте без посредников творческое исполнение должно быть четким и убедительным, как и реклама; но оно также должно найти спрос и немедленно.

В первую очередь требуемая реакция или призыв к действию обычно подается как предложение. Оно должно быть ясным, запоминающимся и убедительно представленным графически. Реакция должна быть простой; клиентам сообщают, как заказывать: заполнить простой бланк ответа или позвонить по напечатанному на видном месте номеру телефона.

Очень важно, чтобы предложение было сделано ясно, но не обязательно кратко; иногда текст бывает длинным, и пакеты рассылаемых по почте материалов сложными. Текст должен попасть в точку, быть достаточно полным, чтобы ответить на все возможные вопросы и преодолеть колебания.

Обычно используют количественные и качественные исследования, чтобы помочь разработать оптимальный вариант исполнения. Качественные методы (опросы, интервью в торговых центрах, почта, телефон), целевые одноразовые исследования и отслеживание (отношение, использование и марка/осведомленность о рекламе) также являются частью творческого процесса.

Творческое исполнение должно работать – вот что самое главное. Успех зависит от весьма объективных критериев, таких, как требуемое количество заказов или запросов при допустимой стоимости каждого заказа/запроса. Если этого нет, то выбранный метод неадекватен, и его не следует использовать повторно.

Каждый раз в смету необходимо вкладывать стоимость проверки творческого элемента: как он способствует выполнению намеченной цели. То, что срабатывало раньше, может не сработать теперь. Руководителям не следует слишком равняться на данные прошлых лет; они должны быть открыты новым и даже радикальным концепциям, которые стратегически обеснованы.

Выбор средства массовой информации

Цель выбора средства массовой информации – приблизиться к большинству потребителей, которые с наибольшей вероятностью сделают покупку. Выбор средства массовой информации в то же время зависит от допустимой стоимости каждого заказа, способности правильно определить аудиторию и потенциала расширения первоначальной покупки.

Основной критерий – продемонстрированная готовность сделать покупку путем заказа по почте – поможет отобрать списки адресатов, публикации и телевизионные рынки. Покупки товаров прямым заказом по почте могут развить или дополнить имеющиеся у фирмы списки клиентов. Брокеры могут вносить предложения, разрабатывать критерии отбора (дата последней покупки, частота покупок, размер последней покупки, использование кредитной карточки) и определять стоимость проката (на тысячу наименований). Фамилии клиентов можно отбирать по почтовому индексу. Процесс объединения и уточнения списков поможет избежать дублирования.

Главное преимущество сбыта без посредников – конфиденциальность, поскольку конкуренты не могут отследить средство связи, товар, предложение, цену или список, а творческий элемент можно проверить без ненужной огласки. Кроме того, аудитория, которой адресовано предложение, имеет время прочитать, поразмыслить, решить и заказать. К числу недостатков относятся рост почтовых расходов, неразбериха в размещении почтовых ящиков. Надо иметь ввиду, что меры по соблюдению тайны и удовлетворению экологических требований, могут заставить тех, кто занимается сбытом без посредников пересмотреть роль почты как средства связи или изменить способ ее использования (меньший размер почтовых отправок, меньшее число вкладок).

В отличие от этого печатные материалы предоставляют информацию и находят спрос. Их преимущества можно использовать для внедрения и испытания нового товара или услуги, составления списка адресатов, когда еще не

определена аудитория, как поддержку телевизионной кампании, представление дополнительной гарантии и информации фирме по сбыту без посредников, а также для связи с аудиторией, списков которой еще нет.

Средства массовой информации могут дойти до рынков с помощью телевизионных программ, воскресных приложений к газетам и еженедельным журналам, или через специализированные журналы (мода, домоводство, путешествия, сделай сам, финансы, спорт и др.)

Реклама, напечатанная на бланках прямых ответов, должна содержать определенную форму ответа (купон, открытку для ответа, марки оплаченного ответа, номер телефона). Каждая форма ответа имеет код, который используется для анализа по публикациям, выпуску, формату, творческому элементу и предложению. Реклама может быть напечатана заранее и вставлена в некоторые журналы на стадии переплетения. Продавец может испробовать несколько версий в одной и той же публикации.

Телевизионные средства прямого ответа используются тогда, когда требуются большие объемы заказов или запросов от широкой аудитории. Кабельное телевидение может быть использовано для более узких аудиторий. Телевидение может заниматься непосредственной рекламной продажей продукции или создавать условия, которые приведут к заказу по почте или телефону. Поскольку от телезрителей требуется, чтобы они приняли решение и действовали, рекламные ролики прямого ответа длятся дольше, чем образная реклама, дающая осведомленность. Исторически сложилось так, что на местных станциях по соображениям стоимости оптимальная продолжительность рекламы – две минуты. Для более знакомых товаров продолжительность может быть и короче, а для повторных кампаний – дольше, причем с привлечением других средств информации.

Радио для прямых продаж используется редко, поскольку слушатель должен запомнить, как оформляется заказ. Однако радио часто выступает как средство, дополняющее почтовые заказы, печатные материалы и телевизионные рекламы. Все чаще и чаще применяется телемаркетинг – интерактивное

средство прямого ответа. Хорошо подготовленные продавцы, работающие по телефону, составляют специальные списки, чтобы сообразовать предложение с требованиями клиентов и совершить сделку. Большая часть товаров покупается по звонкам потребителей через *местную телефонную сеть*. Иногда для того, чтобы извлечь информацию как от тех, кто ответил, так и от тех, кто не ответил, а также для того, чтобы определить перспективы, получить дополнительную информацию для картотеки данной компании и для усиления существующих отношений используется *внешний телемаркетинг*.

БАЗЫ ДАННЫХ

База данных – это ядро системы исследований в области маркетинга, которое дает импульс всем операциям, поскольку хранит информацию и позволяет получить сведения о клиентах. Ее главная задача – определить клиента с тем, чтобы можно было измерить, проанализировать, понять и скорректировать его поведение.

Основная информация относительно поведения клиентов, которую можно получить из базы данных, – это *как давно была произведена продажа* (дата последней покупки или запроса); *частота* – число продаж или запросов за последние шесть месяцев или один год; *денежная ценность* – сумма, на которую были сделаны покупки. В управлении базами данных входит операция со списками (объединение и уточнение), выбор названия (определение сегмента, испытание, корректировка содержания, составление рекламы), производство (графики, корреспонденция, комплектование файлов, выполнение), анализ ответов и отчетность.

Системы управления базами данных облегчают процесс корректировки, сортировки, расширения данных и операций с ними. Данные должны быть доступны многим компьютерным программам и пользователям, способствовать управлению отношениями во времени, иметь возможность пополнения из внешних источников и обладать высоким качеством, высокой степенью точности и

безопасности. И, наконец, внешние данные (демографические, геодемографические, психографические, стиля жизни) могут пополнить базу данных, чтобы дать тем, кто занимается маркетингом, более подробную информацию об индивидуальных покупателях или их группах.

КЛУБНЫЕ ПРОДАЖИ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ПРОДАЖИ

Ключом к прибыльности многих успешных предприятий сбыта без посредников является тот факт, что продажа уже существующему покупателю обходится дешевле, чем совершенно неизвестному покупателю. В картотеке фирмы должна содержаться полезная информация о поведении при предыдущих покупках. Еще лучше продавать так, чтобы за этой продажей последовала серия заказов: клубные продажи и преемственность продаж.

Программы клубных продаж могут предоставлять особые услуги: большой выбор продукции; льготы или скидки постоянным членам, бесплатные телефонные услуги; некоторое снижение цен для коллекционеров (собирающих книги, пластинки, другие предметы); возможности купить товары, которых нет у других источников; удобство заказов по почте.

Для продающих – это очень большое преимущество. Каждый клиент представляет собой непрекращающийся источник дохода от серии заказов. Стоимость приобретения клиента может увеличиваться, поскольку руководство иногда планирует будущие продажи, не учитывая стоимость рекламы. Так, музыкальные клубы могут предложить десять кассет за бесценок, а клубы книголюбов – три книги за один доллар. (Конечно, их выручают почтовые и прочие сборы, которые добавляются к объявленной цене). Кроме того, предсказуем и уровень товарных запасов. В качестве примера приводим две программы.

1. *Отрицательный вариант*. Клиентам постоянно рассылается объявление о продаже очередного изделия. В прилагаемой для ответа открытке указан выбор: разрекламированное изде-

лие, заменитель или ничего. Если открытка не возвращена вовремя, автоматически высылается разрекламированное изделие. Некоторые программы отрицательного варианта содержат еще и обязательства купить минимальное количество продукции. Таким образом, продающие фирмы могут спланировать продажи на долгосрочную перспективу для каждого клиента. Другие не предлагают никаких обязательств, предпочитая больший объем продаж большему числу клиентов, которых привлекало отсутствие каких-либо обязательств.

2. План преемственности. Этот план – не что иное, как заказ на несколько поставок продукции. При первоначальной поставке предлагается проба по сниженной цене, бесплатно или с бесплатным приложением. Если клиент остается и оплачивает первую поставку, остальные партии высылаются автоматически, обычно каждые четыре или шесть недель, пока не будут высланы все партии или пока покупатель не аннулирует договоренность. По данным предыдущих лет продающий может предсказать как “истощение” клиентов первых продаж, так и продолжение поступлений от последних продаж остающимся клиентам.

Все более усложняющиеся базы данных позволяют тем, кто занимается сбытом без посредников, индивидуально контролировать клиентов клубных и преемственных программ. Использование методов, ориентированных на базы данных, приведут к меньшему объему “истощения” клиентов, увеличению поступлений, большему объему перекрестных продаж и совершенствованию процедуры первоначальных заказов. Эти методы следующие:

- Разделение клиентов на группы по их отношению и поведению с тем, чтобы мотивировать больший объем или более долгий срок продаж, а также для того, чтобы предсказать поведение перспективных клиентов.
- Целенаправленное предложение, творческое действие, последовательность и частота поставок, основанные на анализе сложившихся контингентов клиентов, чтобы

увеличить продажи аналогичным потенциальным клиентам.

- Индивидуальные программы материального стимулирования.
- Выбор продукции по индивидуальным спецификациям клиентов с помощью интерактивных телефонных служб и по загрузке текста из аудио- и видеосредств в персональные компьютеры.

МАРКЕТИНГ НА БАЗЕ СЛОЖИВШИХСЯ ОТНОШЕНИЙ

Этот тип маркетинга – сохранение контингента клиентов, повторные продажи, перекрестные продажи – зависит от точного сообщения определенной группе клиентов. Здесь могут присутствовать один или несколько факторов:

- Разделение на группы возможно (имеются адекватные данные для эффективной группировки клиентов).
- Инерция покупателей, их сопротивление или невежество требуют долгосрочной и дорогостоящей программы.
- Клиенты считают диалог полезным и информативным.
- Необходима инициатива, чтобы опередить конкурентов.
- Важно стремиться не только к увеличению объема продаж, но и к развитию чувства преданности компании.
- Те, кто занимается маркетингом, должны охранять, хранить и использовать информацию о клиентах для повышения эффективности маркетинга.

Очень важно определить среди уже имеющихся или перспективных клиентов, кому адресовать правильно составленное сообщение, в правильно выбранный момент времени, чтобы конкретизировать информацию и наполнить диалог смыслом, чтобы мотивировать преданность фирм и дать почувствовать, что даже крупные компании прислушиваются к нуждам индивидуальных клиентов. Программы, построенные на базе сложившихся отноше-

ний, используют целевые средства передачи информации. Часто первым шагом является опрос, который помогает собрать информацию для создания или дополнения базы данных. Последующие почтовые рассылки уже делаются с учетом запросов клиентов. Каждый контакт подразумевает какую-то ответную реакцию: эффект накопления способствует продолжающемуся диалогу.

Поскольку потребности клиентов меняются, программы, построенные на базе сложившихся отношений, должны отслеживаться, оцениваться и уточняться. Кроме того, к списку уже имеющих клиентов необходимо регулярно добавлять новых и перспективных.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯМ

Реализация продукции непосредственно предприятиям свидетельствует о больших возможностях для поиска новых клиентов, для продаж клиентам небольших объемов продукции, для продаж продукции с низким уровнем прибыли и компаниям, строящим свою деятельность на заказах, сделанных по почте.

Сбыт без посредников может помочь определить и ранжировать всех членов группы покупателей (одиночных покупателей, лиц, принимающих решения, лиц, оказывающих влияние, конечных пользователей); каждому из них посылаются соответствующие сообщения.

Те, кто реализует продукцию без посредников, могут завязать диалог и отношения по телефону, факсу или по почте, чтобы узнать о перспективах покупателя и проанализировать относительную стоимость рекламно-пропагандистских материалов до проведения собрания торговых работников. Каждый контакт и каждый ответ или молчание дают ценную информацию, которая помогает исключить неперспективных кандидатов, пересмотреть каналы передачи данных и уточнить информацию с тем, чтобы лучше выявить покупателей и тех, кто оказывает на них влияние. Поэтому многие принципы маркетинга, построенного на сложившихся отношениях, могут быть использованы особенно для компаний, которые продают товары и услуги крупным клиентам — предприятиям.

РАЗДЕЛ 3

Торговля и распределение

ВВЕДЕНИЕ

Ноэль Капон

Раздел 2 был посвящен выявлению и отбору рыночных возможностей, а также определению запросов потребителей. Это необходимо, чтобы фирма могла выработать свою маркетинговую стратегию, обеспечивающую ей конкурентные преимущества в тех рыночных сегментах, которым она собирается предложить свою продукцию. В данном разделе мы исходим из того, что эта работа уже проделана, поэтому в центре нашего внимания — общение с потребителями и снабжение их товарами.

Стратегия коммуникации должна быть направлена на достижение определенной цели: убедить потребителя купить (или порекомендовать это другим) товары и услуги данной организации. Общение с клиентами может быть личным и неличным.

Личное общение — это контакты торгового персонала с покупателем; неличное общение сводится к различным видам рекламы и общественным связям.

В то время как рекламные материалы сосредоточены главным образом на отдельных товарах (услугах) или ассортименте товаров (услуг), предназначенных для хорошо структурированных групп потребителей, торговые агенты часто продают множество товаров (услуг) различным группам потребителей. Поэтому главной проблемой для многих организаций в 90-ые годы является повышение эффективности и квалификации торгового персонала в связи с усилением конкуренции, повышением расходов на содержание торговых агентов и более высокой концентрацией потребителей. В разделе 2 были рассмотрены основные задачи управления маркетингом. В данном разделе в центре внимания — основные задачи управления сбытом, т.е. те задачи, которые должны быть успешно решены для достижения эффективности работы торгового персонала. Затем мы останавливаемся на некоторых проблемах, которые касаются всех управляющих по сбыту.

Сначала мы рассматриваем ключевые проблемы организации торговли для проведения выбранной маркетинговой стратегии, учитывая те компромиссы, на которые необходимо идти при выборе различных направлений. Растущая концентрация базы потребителей имеет основное значение для менеджеров по сбыту, поэтому в качестве средства для ее успешного решения рассматривается управление крупными торговыми операциями. Наконец, освещаются крайне важные проблемы формирования системы вознаграждения для торгового аппарата и основные вопросы управления системами распределения.

Что касается неличного общения, то управляющие по маркетингу должны знать, как потратить выделенные на стимулирование сбыта средства, учитывая преимущества и недостатки при использовании различных альтернатив. Обращается внимание читателей на традиционные методы планирования и массовых коммуникаций, а также на растущее значение внутрифирменной конкуренции в бюджете фирмы для стимулирования сбыта. За последние годы расходы на стимулирование сбыта выросли колоссально, поскольку многие фирмы отдали ему по крайней мере часть своих затрат на рекламу.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ

Ноэль Капон

ЗАДАЧА 1: ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ СБЫТА

Обычно торговые агенты занимаются многими видами деятельности для достижения различных целей. Например, они собирают информацию, получают платежи за товары и услуги, доставляют товары. Однако несмотря на большое значение этих различных видов деятельности, есть только одна цель, которая в конечном счете играет решающую роль для любой торговой деятельности: реализация задач сбыта. Фирма выживает и процветает только в том случае, если она получает доходы и прибыль от потребителей товаров и услуг, которые она поставляет на рынок. В организации есть только одна группа, которая обычно несет ответственность за обеспечение продажи товаров и получение доходов. Это торговый персонал.

Из указанной цели управления сбытом вытекает ряд положений. Во-первых, для того чтобы торговые агенты полностью понимали свои задачи и добросовестно их выполняли, высшее руководство обязательно должно участвовать в процессе определения этих задач. Во многих компаниях отправной точкой для их разработки является процесс маркетингового планирования. Однако слишком часто задачи маркетинга, разработанные в этой службе, переносятся

на сферу сбыта и доводятся до сведения торгового персонала без всякого обсуждения. В таких случаях они нередко отвергаются руководителями сбыта, которые считают, что эти задачи разрабатываются в "башне из слоновой кости" и не имеют никакого отношения к реальной действительности.

Во многих компаниях такое отсутствие интеграции между сбытом и маркетингом представляет собой серьезную проблему. Поэтому в этих компаниях все силы должны быть направлены на вовлечение руководителей сбыта в процесс определения целей для маркетинга, а следовательно, и для сбыта. В некоторых фирмах есть координатор между службами маркетинга и сбыта, который обеспечивает присутствие соответствующих менеджеров по сбыту и маркетингу на соответствующих совещаниях.

Второе положение заключается в том, что очень большое значение приобретает выбор формы постановки цели. Не так давно перед торговым персоналом ставили задачу в валовых показателях, т.е. в количественном или в денежном выражении. В последнее время все большее и большее признание в качестве задачи для торговых агентов получает фактор прибыльности. В большинстве случаев это не значит, что устанавливается размер минимальной прибыли, а скорее показатель, похожий на валовую прибыль,

которая представляет собой доходы от продаж минус переменные издержки, включая расходы на торговый персонал. Обычно в эту категорию не входят расходы, которые находятся вне контроля руководителей сбыта, такие, как затраты на содержание главной конторы фирмы, на исследования и разработки новых видов продукции и т.д. Перед управляющими по сбыту надо ставить такие задачи, которые находятся в сфере их компетенции.

При постановке задач фирма должна ориентироваться на конкретный товар (рынок), который продается и приносит прибыль. Например, продавать новинки гораздо труднее, чем традиционные товары, а продажа новых товаров может иметь более существенное значение для долгосрочного благополучия фирмы. При постановке задач ориентиром должен служить не только выбор между традиционными и новыми товарами, но также и вид самого товара. Кроме того, если возникают трудности с производственными мощностями, то, формулируя задачи, надо учитывать и ассортимент товаров. Важным фактором, который необходимо принимать во внимание, является рыночный сегмент. Как уже указывалось, маркетинговая стратегия разрабатывается для рыночных сегментов. Поскольку маркетинговые цели определяют задачи сбыта, их следует рассматривать с точки зрения рыночных сегментов. Реализация целей маркетинга зависит от того, насколько будут решены задачи сбыта, связанные с сегментацией рынка. Еще одним ориентиром для постановки целей является продажа новым или постоянным покупателям.

Главный вопрос, который должны решить менеджеры по сбыту, формулируя свои цели, состоит в том, на какой основе строится стратегия фирмы. Если ей безразлично, от продажи какой группы товаров она получает прибыли, то бессмысленно ставить задачи, связанные с ассортиментом товаров. Если ей безразлично, от какого рыночного сегмента она получает прибыли, от постоянных или новых покупателей, то бессмысленно ставить перед собой цели, определяемые рыночным сегментом или типом покупателей. Однако, если фирму действительно интересует один из этих или каких-либо иных параметров, имеющих стратегичес-

кое значение для фирмы, то этот (эти) параметр (параметры) должен фигурировать в процессе определения целей.

Наконец, в зависимости от достижения указанных целей следует судить об эффективности работы торгового персонала. В случае, если цели не достигнуты, необходимо тщательно проанализировать причины. В результате такого анализа, может быть, придется поставить перед торговыми работниками другие задачи, выбрать другие группы потребителей и т.д.

ЗАДАЧА 2: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА РАБОТ ТРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Задачи сбыта решает персонал, продающий товар. Для достижения определенного объема продажи и прибыли руководство сбытом должно направить усилия торгового персонала на таких потребителей, которые вероятнее всего купят товары и обеспечат прибыли. Время деятельности торгового персонала относится к тем редким ресурсам, которые руководители обязаны распределять для достижения целей сбыта. Чтобы правильно распределить объем работы между торговыми агентами, следует провести тщательный анализ всех основных потребителей, а также групп потребителей и понять, где торговый персонал принесет максимальную пользу. Хорошо разработанный план маркетинга окажет существенную помощь в решении этой задачи.

Говоря о первой задаче, мы отмечали, что цели не следует формулировать, исходя только из валовых показателей. Мы предложили разделить задачи сбыта в зависимости от товара (традиционного или нового), рыночного сегмента или типа покупателя (постоянного или нового). Учитывая, что выполнение поставленных задач определяется прежде всего работой торгового персонала, руководство должно его соответствующим образом распределить. Другими словами, если цели поставлены отдельно для традиционных и новых товаров, то и торговый персонал следует распределить между этими категориями товаров; если цели поставлены отдельно для постоянных и новых покупателей, то и торго-

вый персонал надо распределить между этими группами покупателей.

Конечно, не следует ожидать, что распределение торгового персонала будет в точности отражать цели сбыта. Например, поставленные цели ориентуются на продажу традиционных и новых товаров; предположим, ожидается, что будет продано 80% традиционных товаров и 20% новых. Это не значит, что торговый персонал распределится в той же пропорции – 80 : 20. Более логично предположить, что потребуются относительно меньше усилий, чтобы продать 80% традиционных товаров, чем 20% новых, поэтому соотношение может быть 70 : 30 или 60 : 40.

Решения о распределении работы торгового персонала должны стать частью процесса планирования объема продаж. Этот процесс включает два элемента: один сверху вниз – вытекает из процесса маркетингового планирования, а другой – снизу вверх – основан на том, что каждый торговый агент проводит анализ своей территории для сбыта. Эти два элемента объединяются в процессе планирования объема продаж. Чтобы обеспечить необходимое распределение работы торгового персонала, существует два широких подхода, которые рассматриваются в задаче 3.

ЗАДАЧА 3: ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Главная цель организации работы торгового персонала состоит в том, чтобы конкретные виды и масштабы деятельности применялись к определенным категориям покупателей. Решения, касающиеся формы линейной организации сбыта, играют важную роль в определении видов деятельности торгового персонала; распределение торговых агентов внутри организации связано с объемом их работы. В обоих случаях линейная организация сбыта направлена на решение стратегических задач, стоящих перед торговым персоналом.

Есть множество способов формирования линейной организации сбыта, каждый из которых соответствует конкретным стратегическим ситуациям. Самая простая форма линейной организации

строится по географическому принципу; в этом случае торговые агенты обязаны продавать все товары всем рыночным сегментам в пределах определенной территории. Эта форма наиболее рациональна тогда, когда есть возможность сравнивать товары, потребители и заявки. Преимущества такой организации заключаются в более четкой работе торговых агентов, благодаря их связям с единственной компанией-потребителем, и очень низких транспортных и административных расходах, максимизации периода продаж и в постоянном контроле за работой торговых агентов. Недостатком является отсутствие узкой специализации торговых работников.

Когда ассортимент товаров достаточно велик и разнообразен, когда товары находятся на различных стадиях жизненного цикла или разные товары продаются разным рыночным сегментам, необходима организация, ориентированная на товар. Торговый персонал специализируется на товарах, а это значит, что не только один торговый представитель фирмы может обслуживать покупателей в данной географической зоне. Такая организация менее эффективна, чем "географическая", с точки зрения транспортных и административных расходов; она менее удобна для потребителей, которые должны принимать нескольких торговых агентов; она может привести к внутрифирменной конкуренции между продавцами в случае расширения функциональных характеристик товара. С другой стороны, торговые агенты становятся специалистами, поэтому значительно увеличивается объем продаж и расширяется координация действий.

В тех случаях, когда различные товары продаются разным группам потребителей, но в каждой группе они одинаковые, когда проблемы, возникающие при продаже отличаются друг от друга в зависимости от рыночного сегмента (группы потребителей), или когда надо привлечь специальный персонал, тогда необходима организация, ориентированная на рыночный сегмент. Торговый персонал, нацеленный на определенный рыночный сегмент, может быть организован по отраслевому принципу, функциональным характеристикам товара или его конечному использованию; в эту категорию попадают также агенты,

занимающиеся крупными торговыми операциями; они структурированы в зависимости от размера сделок. Преимущества такой формы организации состоят в том, что соответствующих продавцов или команды продавцов можно подобрать (благодаря отбору или профессиональной подготовке) к определенным рыночным сегментам. Кроме того, покупатели имеют дело с одним представителем фирмы, которая может предложить им "оптимальное" решение; в таком случае отпадает необходимость выбора из конкурирующих предложений торговых агентов той же фирмы. Наконец, торговые агенты узнают о бизнесе покупателя, что способствует возникновению новых идей о товарах и услугах. Недостатками такой формы организации являются относительно низкая эффективность по сравнению с "географической" организацией, необходимость большого объема знаний о товарах и проблемах "пира или голода" для отдельных торговых агентов, если конкретные рыночные сегменты попадут в тяжелое положение.

При организации сбыта, сосредоточивающей свое внимание на новых товарах, торговый персонал делится на две категории: к первой относятся агенты, специализирующиеся на внедрении новинок, а ко второй – работники, занимающиеся техническим обслуживанием и текущим ремонтом. Первой категории передают новые товары или новых покупателей. После освоения рынка новых товаров они переходят к эксплуатационщикам. Главное преимущество этой организационной формы состоит в том, что привлекается внимание к новым товарам или потенциальным новым потребителям и что фирма в максимальной степени использует торговый персонал, специализирующийся на продаже инновационных товаров. К недостаткам относятся более низкая эффективность, слабая координация между функциями двух категорий торговых агентов и передача товаров от одних другим. Такая форма организации может оказаться вполне уместной, когда фирма находится в стадии роста. Кроме указанных выше отдельных линейных организационных форм, крупные торговые компании иногда используют их сочетания. Например, головная организация продает

различные товары, но в ее отделениях торговый персонал специализируется на продажах в определенной отрасли – группе потребителей (рыночный сегмент).

Независимо от формы организации сбыта, усилия торгового персонала должны быть направлены на достижение установленного уровня объема продаж. Формы организации, ориентированные на товар, рыночный сегмент, а также внедрение новинок и их техническое обслуживание, имеют дополнительное преимущество, заключающееся в том, что может быть достигнуто оптимальное распределение торгового персонала.

В случае организации сбыта по географическому или иному принципу (например, по принципу рыночных сегментов, постоянных или новых покупателей), решения о распределении торгового персонала следует принимать в процессе планирования. Однако в отличие от рабочих заданий, которые получает данный торговый агент, руководство сбытом не может быть уверено в том, что весь объем работ будет распределен. Для того чтобы достичь запланированных показателей сбыта, управляющие должны контролировать выполнение предусмотренного объема работ.

При том, что форма организации сбыта определяет рамки распределения объема работ между торговыми агентами, соответствие предлагаемого и фактического распределения зависит от управленческих методов. В распоряжении менеджеров по сбыту есть целый ряд методов, обеспечивающих правильное распределение объема работ, но мы остановимся на двух. В одном из них на первый план выступает контролер низшего звена. Управляющие по сбыту в этой роли отвечают за надзор и контроль повседневной деятельности своих непосредственных подчиненных. Контролер должен играть главную роль на нижней стадии процесса планирования продаж, работая с торговым агентом, тщательно анализируя вместе с ним территорию сбыта, а позднее принимая решение, касающееся распределения объема работ на этой территории. Тогда, благодаря постоянному надзору и контролю, он может обеспечить выполнение заранее установленного объема работ.

Второй метод касается вознаграждений за продажи. Система вознаграждений обычно состоит из трех элементов: заработной платы (вознаграждения, которое выплачивается независимо от производительности продавца); комиссионных (изменяющегося вознаграждения, зависящего от количества проданной продукции); премии (вознаграждения за достижение определенного уровня продаж). Система вознаграждений – это мощное средство для обеспечения необходимого уровня производительности торгового персонала. Например, если надо направить усилия на продажу новинок, то система комиссионных предусматривает поощрения в виде более высоких процентов за такие продажи или премий за определенный уровень объема продаж. Однако, к сожалению, во многих случаях система поощрений торгового персонала не соответствует целям сбыта и необходимому распределению торговых агентов. Поэтому очень трудно достичь желаемых результатов.

ЗАДАЧА 4: РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ СБЫТА

Главным итогом маркетингового планирования является разработка основной стратегии или определение ключевых стимулов для приобретения товаров. Для каждого рыночного сегмента фирма разрабатывает основную стратегию, выявляя главную причину, – почему потребители из этого сегмента должны покупать товары и услуги данной фирмы, а не ее конкурентов. Суть стратегии обязательно определяется в общих чертах для рыночного сегмента в целом. Торговый персонал должен трансформировать обобщенные положения стратегии, выработанные для всего рыночного сегмента, в конкретные предложения отдельным покупателям.

В процессе такой трансформации может возникнуть необходимость разработки региональных или других целенаправленных подходов к сбыту. Например, в каком-нибудь регионе запросы покупателей могут отличаться от потребностей среднестатистического потребителя на рынке, или главный конкурент может появиться на региональном, а не на национальном уровне. Потребителю в данном регионе нужен выбор, а

при разработке стратегии для всего рыночного сегмента местная конкуренция почти не принималась во внимание. Однако, позиция торгового персонала по отношению к потребителям этого региона в условиях местной конкуренции может иметь решающее значение.

Главная проблема состоит в том, чтобы дать торговому агенту все необходимое для его контактов с потребителями. Управляющие должны изложить суть своей стратегии различным рыночным сегментам, к которым адресуется данная фирма, и на основе этих общих положений разработать конкретное руководство к действию для торговых работников, контактирующих со своими покупателями.

Этот процесс состоит из трех этапов. Во-первых, продавцы и управляющие должны проанализировать специфические потребности покупателей и угрозы со стороны конкурентов. Во-вторых, они должны из общих деклараций о сути своей стратегии извлечь те положения, которые дадут особые преимущества клиентам, учитывая их запросы и предложения конкурентов. В ходе этого процесса они должны быть готовы отвечать на запросы покупателей и продавать, несмотря на выгодные предложения со стороны конкурентов.

Наконец, обычно покупатели имеют разные позиции. В ряде случаев при покупке существует центр или группа, каждый член которых интересуется определенным аспектом данного товара. Например, в типичный закупочный центр промышленной компании могут входить представители закупочного, технического и производственного подразделений. Все они по-разному относятся к какому-нибудь конкретному предложению. Как правило, представителя закупочного отдела интересуют цена и доставка, производственника – характеристики товара в производственном процессе, а технические службы – возможности различных конструкций данного товара. Менеджеры по сбыту должны помочь торговым агентам понять основные преимущества данной продукции и довести их до сведения работников, принимающих решения.

ЗАДАЧА 5: КОМПЛЕКТОВАНИЕ, ОТБОР,

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И СОЗДАНИЕ МОТИВАЦИИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Если в задаче 3 основное внимание было уделено формированию линейной торговой организации, а также целому ряду средств для ее эффективного функционирования, то в центре внимания этой задачи находятся человеческие ресурсы. Для руководителей люди представляют собой единственный важнейший ресурс. Для менеджеров низшего звена самым важным ресурсом являются торговые агенты; для более высоких уровней руководства менеджеры по сбыту представляют часть человеческих ресурсов, имеющих решающее значение.

Независимо от того, имеем ли мы в виду продавцов или управляющих, эффективность их работы в торговой организации зависит от того, как их отбирают, обучают, как они повышают свою квалификацию и как ими руководят. Чтобы обеспечить эффективную работу торговых агентов, менеджеры должны учитывать три основных фактора: комплектование (размер и определение контингента для отбора), отбор (критерии, которые используются при отборе торговых агентов из указанного контингента), профессиональная подготовка (уровень знаний, опыта и т.д., что необходимо для эффективной работы нового торгового агента). Конечно, организации по-разному подходят к вопросу обеспечения производительности труда продавцов. Одни расширяют круг поисков, используют менее строгие критерии, но обеспечивают всестороннюю профессиональную подготовку; другие предпочитают нанимать только опытных продавцов, круг их поисков узок, критерии отбора очень строгие, и они не предлагают широкой программы обучения; большинство организаций занимают в этом вопросе промежуточную позицию. Независимо от того, какую стратегию организация использует при найме на работу, управляющие по сбыту обязаны обеспечить ее эффективность.

Руководители высшего звена должны не только найти и подготовить торговых агентов, но их решающая роль заключается в подборе и подготовке менеджеров по сбыту. Планируя эту работу, ру-

ководители должны понимать, что из самых хороших торговых агентов не обязательно получаются самые хорошие управляющие. Это происходит главным образом потому, что навыки, необходимые для превосходного торгового агента, отличаются от тех, которые нужны классному менеджеру. Действительно, продвинув отличного продавца на должность менеджера, который впоследствии не справится со своими обязанностями, фирма заплатит дважды: уменьшится объем продаж из-за того, что она лишится хорошего продавца, и из-за того, что новый управляющий будет плохо руководить своими непосредственными подчиненными. Руководство должно серьезно относиться к критериям отбора менеджеров по сбыту, а также к проблемам их последующего обучения и повышения квалификации.

Руководители сбыта, в свою очередь, должны понимать, что задачи комплектования, отбора, профессионального обучения, повышения квалификации и управления всей этой цепочкой тоже изменяются. Когда экономическая конъюнктура изменяется и становится более конкурентной, когда стратегия фирмы тоже меняется в связи с появлением новых реальностей, то для успешной работы требуются другие знания и навыки всему торговому персоналу фирмы, включая управляющих. В одних случаях профессиональные навыки можно приобрести в процессе обучения; в других — менеджеры должны принять жесткое решение и заменить данного продавца. Во всех случаях повышение квалификации торгового персонала должно оставаться постоянной заботой менеджеров по сбыту.

ЗАДАЧА 6: ОБРАТНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СВЯЗЬ

Последняя задача связана с тем, что торговые агенты являются единственным элементом организации, который поддерживает повседневные контакты с рынком. Поэтому они имеют возможность собирать значительное количество сведений об активности рынка, переменных в запросах потребителей, поведении конкурентов и т.д. Большую часть информации торговый персонал получает в процессе заключения сделок; некото-

рые сведения они имеют возможность получать, наводя соответствующие справки. Для большинства фирм полученные на рынке данные являются залогом долгосрочного здоровья. Руководители сбыта могут сыграть важную роль в разработке соответствующих систем, обеспечивающих сбор и использование такой информации.

Во многих организациях торговый персонал недостаточно используется в качестве источника рыночной информации главным образом из-за неумелого руководства этим процессом. Торговые агенты не получают ни признания, ни вознаграждения за предоставляемые данные, которые либо не используются, либо не приносят ощутимых результатов; виновником такого положения часто является служба маркетинга. Руководители сбыта должны совместно с ней разработать цели получения информации и управление этим процессом, по-

могающим эффективно использовать самый ценный информационный источник.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждая из шести задач, стоящих перед руководителями сбыта, важна, а все вместе они образуют единое целое, которое в широком смысле определяет объем работы менеджеров. Весьма существенно, что при изменении экономической конъюнктуры работа торгового персонала становится сложнее. Поэтому решающее значение приобретает стратегическое управление торговыми агентами; выполнение указанных задач обеспечивает такое управление. Наконец, следует отметить, что задачи управления сбытом отличаются от задач, стоящих перед маркетинговым менеджментом. В очень большой степени последний выполняет роль дизайнера, а торговый персонал должен воплотить этот дизайн в жизнь!

ФОРМИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Раймонд У. Лафорж, Браун Форман, профессор
по маркетингу, Луисвилльский университет**

**Томас Н. Инграм, руководитель кафедры по сбыту
и маркетингу, университет штата Мемфис**

ЗНАЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура торговой организации чрезвычайно важна для успеха на рынке. Во-первых, сегодняшняя динамичная и неустойчивая экономическая ситуация заставляет многие фирмы постоянно и радикально менять свою стратегию. Во многих отраслях выдвигаются новые требования для достижения успеха в связи с усилением конкуренции во всем мире, изменениями запросов потребителей, ускорением технического прогресса и структурными преобразованиями в промышленности. В ответ на это фирмы изменяют свой профиль, сокращают размеры операций, расширяют номенклатуру продукции и географическую зону, по-иному размещают товары на рынке, сосредоточивают свое внимание на новом целевом рынке и предпринимают другие меры стратегического характера.

Для их успешного осуществления, как правило, необходимы изменения струк-

туры торговой организации. Например, многие фирмы традиционно нанимали торговых агентов, специализировавшихся на продаже определенных видов продукции всем покупателям. Из-за фрагментации рынка и перестройки фирмы для работы с определенными рыночными сегментами деятельность торгового персонала, который ранее специализировался на продаже конкретных товаров, стала менее эффективна. Ведущие фирмы изменили структуру торговой организации и стали ориентироваться на потребителя; торговые агенты начали продавать все виды товаров определенным группам потребителей. Далее личные контакты с потребителями становятся все более и более дорогими. Высокие издержки заставляют фирмы искать способы для повышения рентабельности продаж. Изменение структуры торговой организации может увеличить эффективность сбыта многих фирм. Например:

- Заменить личные контакты с потребителями телемаркетингом,

средняя стоимость которого значительно ниже.

- Сохранить/увеличить объем продаж, используя меньшую численность торговых работников.
- Уменьшить среднее количество контактов для заключения торговой сделки.

Наконец, “технические” решения по структуре торговой организации тесно связаны с решениями руководителей сбыта по “человеческому фактору” (комплектование, наём, обучение, создание мотивации, надзор, вознаграждение, оценка работы). Например, сдвиги в ориентации торговых агентов – от товара к изменению типа торгового работника, его обучения, мотивации, вознаграждения и многих других решений, касающихся “человеческого фактора”.

Многие фирмы не уделяют достаточного внимания улучшению структуры торговой организации. Они часто выдвигают на первый план усовершенствование программ профессиональной подготовки, разработку методики приема на работу, мотивационных планов и т.д. Конечно, все это тоже важно, но самые лучшие программы профессиональной подготовки, методы приема на работу и мотивационные планы не могут исправить неэффективную структуру организации. Успешно работающие фирмы сочетают “технические” и “человеческие” решения.

ЦЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование структуры торговой организации преследует три основные цели. Во-первых, эффективная структура торговой организации оказывает полноценную помощь торговым агентам и управляющим по сбыту в выполнении их функций. Например, если на первый план выдвигается проблема новых покупателей, торговая организация должна помочь выявить и дать оценку самым перспективным из них, а ее представители обязаны наладить с ними контакт. Продажи коммивояжерами можно сочетать с телемаркетингом и заказами по почте; торговый персонал переориентировать на привлечение новых потреби-

телей, а территории сформировать так, чтобы они способствовали выявлению покупателей.

Во-вторых, эффективная торговая организация позволяет торговым агентам и управляющим по сбыту продуктивно выполнять свои функции, но не обязательно с минимальными затратами. Рассмотрим соотношение между продажами коммивояжерами и телемаркетингом. Замена личных контактов с потребителем телемаркетингом всегда сокращает затраты на каждый контакт. Но некоторые виды торговой деятельности (например, демонстрация товаров) нельзя осуществить по телефону. Поэтому надо найти компромисс между эффективностью и рентабельностью.

Гибкость торговых агентов позволяет им легко приспосабливаться к изменениям конъюнктуры. Обстановка заставляет фирмы постоянно вносить изменения в свою стратегию. Поэтому формирование торговой организации – это не одноразовое действие. Руководство должно быть готово к ее периодической реструктуризации или по крайней мере пересмотру, чтобы она продолжала выполнять свои задачи.

Хотя эффективность, рентабельность и гибкость являются критериями оценки альтернативных структур торговой организации, они часто вступают в противоречие друг с другом: самая рентабельная структура может оказаться неэффективной, а наиболее эффективная – наименее гибкой. Менеджеры должны поддерживать необходимое равновесие между эффективностью, рентабельностью и гибкостью, создавая торговую организацию для конкретной ситуации.

Для достижения поставленных целей необходимо принять решения по трем блокам взаимосвязанных проблем (рис. 3-1):

1. *Стратегия каналов сбыта* определяет покупателей, применяемые методы продаж и приоритетные торговые операции.
2. *Структура торговой организации* требует решений относительно специализации торгового персонала, степени децентрализации, количества уровней управления и сфер контроля.

Рис. 3-1. Решения о формировании торговой организации

3. *Размещение торгового персонала* включает количество торговых агентов, формирование территории и распределение объема работ.

бельностью, поскольку расходы на один контакт и на личные общения с одним потребителем непосредственно связаны между собой.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗНЫХ КАНАЛОВ СБЫТА

Самым распространенным каналом сбыта являются коммивояжеры компании, которые выполняют все торговые операции, обслуживая всех реальных и потенциальных клиентов. Совсем недавно фирмы стали использовать многочисленные каналы сбыта, сочетая командные продажи, коммивояжеров, телемаркетинг, заказы по почте и другие каналы. Многочисленные каналы сбыта используются для разных видов торговых операций и для разных клиентов.

При использовании разных каналов сбыта необходимо определить стоимость одного контакта с потребителем и сравнить ее с затратами на индивидуальную продажу. При этом устанавливается баланс между эффективностью и рента-

Командные продажи

При этой форме сбыта используются группы, состоящие из нескольких торговых агентов, которые иницируют и налаживают отношения с клиентами. Крупные фирмы, такие, как "АйБиЭм", "Бакстер Хелскеар" и "Диджитал Инвипмент", довольно широко используют метод командных продаж. Иногда такие продажи используются исключительно для самых крупных и самых важных для фирмы покупателей, часто они входят в общенациональную или специализированную программу сбыта. Например, в конце 80-х годов компания "Дженерал Электрик" использовала 50 торговых агентов из восьми производственных подразделений, чтобы установить необходимые контакты с "Дженерал Моторз". Другие фирмы используют ко-

мандные продажи для всех клиентов, либо организуя постоянные команды для каждого покупателя, либо временные, создаваемые в случае необходимости. Например, бухгалтерская фирма может сформировать несколько команд, оказывая налоговые, аудиторские и консультативные услуги. При организации многоуровневого сбыта необходимо соблюдать соответствие между отдельными работниками из определенных функциональных подразделений или уровнями управления в продающей и покупающей фирмах.

Командные продажи стоят дорого, но они приводят к полезным личным контактам с покупателями. Хотя эти продажи очень эффективны, рентабельными они становятся только в тех случаях, когда речь идет об особых группах покупателей или некоторых видах торговой деятельности. Гибкость командных продаж зависит от степени регламентированности программ. Поэтому команды, участвующие в общенациональных или специализированных программах, поставлены в более жесткие рамки, чем локальные команды.

Продажи через коммивояжеров

Отличительная черта таких продаж заключается в том, что отдельные торговые агенты занимаются всеми видами деятельности, устанавливая и развивая контакты с потребителями. Чаще всего для этого используются коммивояжеры компании, но многие фирмы выбирают более выгодные варианты – представителей производителя и дистрибьюторов.

Представители производителя – это независимые торговые организации, продающие дополнительные, но не конкурирующие товары различных производителей. Они не имеют ни товарных запасов, ни права собственности на них. Дистрибьюторы при желании могут продавать товары конкурирующих фирм. Они, как правило, имеют товарные запасы и право собственности на них. Торговый персонал дистрибьюторской фирмы производит большую часть работы по продаже товаров конечному потребителю; производители обычно используют коммивояжеров для обслуживания дистрибьюторов.

Продажи через коммивояжеров могут оказаться очень эффективными, но из-за увеличения расходов многие фирмы ищут более рентабельные каналы сбыта. Агенты производителя или дистрибьюторы имеют преимущества с точки зрения издержек и гибкости по сравнению с торговым персоналом компании. Но при использовании собственных работников фирмы могут осуществлять более жесткий контроль над сбытом.

Телемаркетинг

Телемаркетинг – взаимная телефонная связь между фирмой и потребителем – становится все более и более важным каналом сбыта. Одни фирмы используют телемаркетинг в качестве основного канала сбыта для некоторых клиентов; другие сочетают телемаркетинг с продажами через коммивояжеров и иными каналами для определенных видов торговой деятельности. Телемаркетинг выгоден, потому что стоимость контакта с одним потребителем чрезвычайно низка по сравнению с визитом коммивояжера, но имеет ряд недостатков с точки зрения эффективности. Однако он очень гибок; телемаркетинговые фирмы можно использовать для выполнения определенных программ по внедрению новой продукции или стимулированию сбыта.

Заказы по почте

Хотя заказы по почте не относятся к личным продажам, они представляют собой важный дополнительный канал сбыта для определенных видов торговых операций. Заказы по почте очень выгодны; кроме того, с их помощью можно наладить связь со многими потребителями и передать им рекламное послание. Этот канал часто используется для выявления и оценки перспективных покупателей, а также для передачи информации о гарантии и сервисном обслуживании.

Определение стратегии каналов сбыта

Для различных типов покупателей или различных видов торговой деятельности используются разные каналы сбыта. Матрица каналов сбыта (рис. 3-2) по-

звolyет рассмотреть альтернативные виды стратегии. Ее можно заполнить, применяя детально разработанные аналити-

ческие методы, или использовать для выявления альтернативных вариантов.

Рис. 3-2. Пример использования каналов сбыта

<i>Виды деятельности</i>	<i>Типы покупателей, классифицированные по их финансовым возможностям</i>		
	<i>Небольшие</i>	<i>Средние</i>	<i>Большие</i>
Выявление перспективных покупателей	Заказы почтой	Телемаркетинг	Коммивояжеры
Демонстрация товаров	Телемаркетинг	Коммивояжеры	Командные продажи
Обслуживание покупателей	Телемаркетинг	Коммивояжеры	Командные продажи

В данном примере покупатели разделены по их финансовым возможностям (небольшие, средние, большие); виды деятельности распределены на следующие категории: выявление перспективных покупателей, демонстрация товаров и обслуживание клиентов. Для конкретных ситуаций можно использовать другую классификацию или более узкие категории. Такая матрица позволяет выявить различные каналы сбыта для каждого вида торговой деятельности в применении к каждому потребителю, при этом критериями остаются эффективность, рентабельность и гибкость.

Приведенный пример иллюстрирует отбор различных каналов сбыта – заказы по почте, телемаркетинг, коммивояжеры и командные продажи. Каждый канал соответствует типу покупателя и торговой деятельности, поэтому достигается оптимальное сочетание указанных критериев эффективности, рентабельности и гибкости.

СТРУКТУРА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия каналов сбыта осуществляется через структуру торговой организации, которая определяет виды деятельности и исполнителей. Благодаря структуре, стратегия каналов сбыта преобразовывается в конкретные рыночные операции.

Разработка структуры торговой организации – это сложная задача. Сочетание основополагающих концепций –

специализация, децентрализация, уровни управления, сферы контроля – приводит к формированию окончательной структуры, состоящей из многочисленных уровней и многих взаимозависимых элементов системы.

Специализация

В простейшей структуре торговой организации каждый торговый агент выполняет все обязанности по отношению ко всем покупателям; каждый менеджер по сбыту выполняет все функции по управлению всеми подчиненными ему торговыми агентами. Такой подход, как правило, выгоден с точки зрения затрат, но не очень эффективен.

Торговые организации становятся специализированными, когда определенные торговые агенты и менеджеры по сбыту выполняют ограниченный круг обязанностей по продажам и управлению сбытом. Концентрируя свое внимание на ограниченной сфере деятельности, продавцы и управляющие получают возможность стать экспертами, что приводит к повышению производительности всей организации.

Основные формы специализации – это продажа определенных товаров, охват рынков и выполнение специфических функций. Географическая специализация, т.е. ответственность за все виды торговой деятельности по отношению ко всем покупателям в данном регионе, на самом деле таковой не является, поскольку продавцы не специализируются

на товарах, рынках или определенных функциях.

Специализирующиеся на определенных товарах или ассортиментах фирмы продают любым потребителям; при этом торговые работники становятся экспертами по данной категории товаров. Недостаток такой специализации состоит в том, что клиент, покупающий несколько товаров из разных категорий, должен иметь дело со многими торговыми агентами. Большинство покупателей предпочитают одного торгового работника в каждой фирме, чтобы сэкономить время на совершение торговой сделки. Кроме того, покупатели часто стремятся к получению скидки за покупку нескольких видов товаров у данного продавца. Агенты, специализирующиеся на определенных категориях товаров, чаще всего не предоставляют таких скидок; они, как правило, предоставляют скидки за крупные покупки только своих товаров.

В организациях, ориентирующихся на рыночный сегмент, к торговому персоналу "приписывается" определенный тип покупателей; торговые агенты несут ответственность за продажу любых товаров данной фирмы. Они должны прекрасно разбираться в том, как потребители покупают и используют товары. Существует много видов специализации рынка: рынки потребительских товаров в отличие от рынков товаров производственного назначения; специализация по конкретной отрасли промышленности, по типу дистрибьютора, по количеству клиентов или по другим категориям потребителей. Например, "Мур Бизнес Формз" ориентируется на отрасли промышленности, размер клиентуры и географическое положение. "Юнисис" (компьютерная фирма) ориентируется на такие сегменты, как промышленный, коммерческий, финансовый, связь (аэролинии, федеральное правительство), оборона и государственный сектор, включая здравоохранение и образование.

При функциональной специализации торговые агенты выполняют определенную работу по продаже товаров всем потребителям. Например, одни специализируются на поиске новых покупателей, а другие на обслуживании прежних. Сочетание телемаркетинга с продажей через коммивояжера является одним из видов функциональной специа-

лизации. Те, кто занимается телемаркетингом, обычно нацелены на поиск перспективных потребителей и обслуживание, а коммивояжеры – на демонстрацию товаров. В фармацевтической промышленности специальные торговые агенты предлагают медикаменты врачам, а другие продают их оптовикам или фармацевтам.

Преимущества и недостатки каждого вида специализации показаны в таблице (рис. 3-3).

Рентабельность и гибкость – таковы преимущества менее специализированных организаций, а эффективность обычно выше в более специализированных фирмах. Степень и вид специализации зависят от конкретной ситуации. Фирмы часто используют несколько видов специализации в своих торговых организациях.

Децентрализация

Децентрализация означает принятие важных решений на низших уровнях торговой организации, таких, как управляющие низшего звена и торговые агенты. В большинстве случаев одни виды деятельности централизованы, а другие нет, но каждая организация стремится в основном ориентироваться либо на централизацию, либо на децентрализацию.

Централизованные структуры часто используются в узко специализированных торговых предприятиях. Централизация – это один из способов объединения работы специализированных подразделений. Децентрализованные структуры предоставляют меньше возможностей для интеграции, но способствуют адекватному принятию решений. Как правило, децентрализованные структуры более предпочтительны в тех случаях, когда торговые организации не очень специализированы. Ориентация на децентрализацию обычно имеет преимущества с точки зрения эффективности и гибкости, а централизованные структуры часто более рентабельны.

Уровни управления и сферы контроля

Уровни менеджмента определяют иерархию управления в торговой организации; сфера контроля – это количество

Рис. 3-3. Преимущества и недостатки специализации

Тип специализации	Преимущества	Недостатки
Географическая	Низкие издержки Отсутствие географического дублирования Отсутствие дублирования потребителей Меньше уровней управления	Ограниченная специализация Недостаточный контроль менеджеров за продвижением на первый план товаров или покупателей
Продуктовая	Торговые работники становятся специалистами по качеству и использованию товара Контроль менеджеров за выполнением объема работ, необходимых для продажи товара	Высокие издержки Географическое дублирование Дублирование покупателей
Рыночная	Торговые агенты лучше понимают особые потребности покупателей Контроль менеджеров за выполнением объема работ, выделенных для разных рынков	Географическое дублирование Дублирование покупателей Необходимость координации
Функциональная	Эффективность торговой деятельности	

людей, подотчетных каждому менеджеру по сбыту. Как правило, уровни управления и сферы контроля обратно пропорциональны; торговые организации с меньшим количеством уровней управления имеют более широкие сферы контроля.

Уровни управления и сферы контроля тесно связаны с децентрализацией. Обычно ориентация на децентрализацию приводит к уменьшению количества уровней управления и увеличению сферы контроля. Сферы контроля расширяются на низших уровнях управления сбытом; на высших уровнях количество подотчетных работников обычно уменьшается.

Решения о разработке структуры торговой организации касаются степени и видов специализации, ориентации на децентрализацию или централизацию, количества управленческих уровней и сфер контроля. Эти решения тесно связаны между собой; они зависят от экономического положения, стратегии фирмы и стратегии каналов сбыта.

РАЗМЕЩЕНИЕ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Решения о размещении торгового персонала должны дать ответы на три взаимосвязанных вопроса:

1. Какой объем работы по обслуживанию реальных и потенциальных покупателей надо выполнить, чтобы достичь определенных показателей по продажам и прибылям?
2. Сколько нужно торговых агентов, чтобы выполнить необходимый объем работы?
3. Как надо сформировать территории, чтобы полностью обслужить всех реальных и потенциальных покупателей и предоставить достаточные возможности каждому торговому агенту добиться успеха?

Решения о размещении торгового персонала в одном регионе влияют на решения в других сферах. Например, распределение объема работ определяет количество торговых работников, кото-

рое оказывает влияние на формирование территории.

Многие фирмы могут существенно увеличить свою производительность за счет более правильного размещения торгового персонала. Обычно бывает слишком много или слишком мало торговых агентов; на некоторых покупателях тратится слишком много усилий, а другим их не хватает, или территории для сбыта сформированы неправильно. Необходимые изменения в размещении торгового персонала требуют тщательного анализа распределения объема работ торговых агентов, их количества и отведенной им территории.

Распределение объема работ

Определение объема работ, необходимого для обслуживания реальных и потенциальных покупателей, является отправной точкой для анализа размещения торгового персонала. Решения по этому вопросу усложняются, если используется множество каналов сбыта. Распределение объема работ в фирме, которая использует телемаркетинг и коммивояжеров, основано на том, в какой степени используется каждый метод в расчете на одного потребителя и на весь контингент в целом.

Теоретически объем работ распределяется эффективно и рационально, когда 1) все контакты с покупателями приводят к заключению сделки; 2) каждый покупатель получает предложения о продаже до тех пор, пока предельный доход от продажи в результате последнего контакта не будет равен затратам, связанным с этим контактом. Однако поскольку очень трудно точно определить потенциальный объем продаж и затраты на отдельные контакты с определенными покупателями, менеджеры могут пользоваться опытными данными.

Для принятия решений о распределении объема работ можно использовать различные подходы. Есть модели, которые классифицируют потребителей на основе одного фактора (например, на рыночном потенциале), а потом планируют одинаковое количество контактов со всеми покупателями в данной категории. Например, клиенты с более высоким рыночным потенциалом получают

возможность чаще общаться с торговыми агентами.

В другой модели каждый покупатель включен в потребительский профиль; потребители отличаются друг от друга с точки зрения их привлекательности для торговых агентов. Привлекательность покупателя зависит от его возможностей и от конкурентоспособности фирмы. Потребителей оценивают по их возможностям и конкурентоспособности, потом распределяют по соответствующим их привлекательности категориям. Объем работ с потребителями планируется для каждой категории, торговые агенты чаще общаются с более привлекательными категориями.

Модели принятия решений состоят из математических формулировок, позволяющих управляющим прогнозировать, сколько усилий потратят торговые работники на продажи отдельным потребителям. Руководство оценивает потенциальные продажи, рассматривая все возможные способы распределения объема работ торгового персонала. Модели принятия решений помогают управляющим определить объем работы и распределить торговых агентов таким образом, чтобы достичь максимального уровня продаж и прибыли.

Все эти подходы могут помочь руководству оценить альтернативные способы распределения работы с покупателями. Каждый подход имеет свои сложности и трудности, но все они указывают путь для рационального распределения объема работ. Окончательные решения по этому вопросу определяют численность торгового персонала.

Численность торгового персонала

Численность торгового персонала зависит от общего объема работ с крупными и перспективными потребителями. Решение о численности торговых агентов чаще всего принимается для одной среднестатистической категории продавцов. Для многоканальной системы сбыта или узкоспециализированных торговых работников руководители должны решить вопрос об общей численности торговых агентов и размерах каждой группы продавцов. Поскольку универсальные и узкоспециализированные торговые агенты,

как правило, организованы по географическому принципу (например, по району города, зоне, региону), то их распределение обуславливает численность торгового персонала.

Для определения соответствующей величины торгового персонала необходимо оценить объем продаж, издержки, производительность и торговый оборот. Если приняты решения об объеме работы продавца, приходящемся на каждого реального и потенциального покупателя, то сумма этих данных составляет общий объем работ. Численность торгового персонала определяется путем деления общего объема необходимой работы на ту ее часть, которая приходится на каждого продавца.

Можно также определить численность торговых работников, сопоставив прогнозируемый объем продаж с затратами на их содержание.

Поскольку с увеличением численности продавцов растут как объемы продаж, так и издержки, менеджеры должны увеличивать персонал до тех пор, пока предельные затраты на одного продавца не будут равны предельной прибыли, полученной от последнего дополнительного продавца. Такой подход заставляет управляющих рассматривать объем продаж, издержки и производительность, связанные с различной численностью торгового персонала.

Независимо от используемого метода, решение о численности торговых агентов должно определяться предполагаемым торговым оборотом, приходящимся на одного продавца. Если фирма решила, что ей нужно 200 торговых агентов, а ее ежегодный торговый оборот обычно возрастает на 10%, то желательно увеличить персонал на 20 человек. Когда определилась численность продавцов, можно приступать к формированию территории.

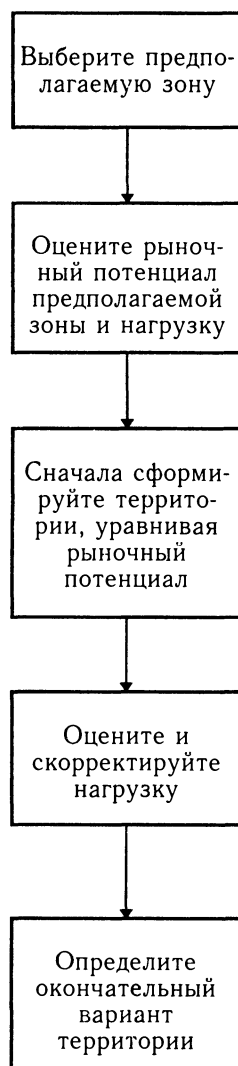
Формирование территории

Территория – это реальные и потенциальные покупатели, закрепленные за определенными торговыми агентами таким образом, чтобы каждый продавец обеспечивал им необходимый уровень услуг. Территория является единицей измерения работы торговых агентов, которые обычно несут ответственность за эффективность продаж товаров и услуг в дан-

ном районе. Успешная работа и вознаграждение торгового агента, как правило, зависят от его производительности.

Хотя желательно, чтобы по отношению к разным торговым агентам (например, к новичкам и опытным продавцам) применялись разные критерии, в большинстве случаев территории представляются одинаковыми возможностями всем торговым агентам. Задача состоит в том, чтобы уравнивать рыночный потенциал и рабочую норму для всех территорий (рис. 3-4).

Рис. 3-4. Процесс формирования территории



Проще всего для анализа устанавливаются предполагаемые зоны. Это некие единицы, меньшие по размеру, чем территории (например, отдельные покупатели, почтовые индексы, округа), которые можно объединить и сформировать территории. После этого оценивается рыночный потенциал и рабочая норма для каждой зоны. Сначала территории формируются путем выравнивания рыночного потенциала для каждой территории. Рабочая норма территории оценивается временем, необходимым для выполнения определенной нагрузки. Чтобы установить рабочую норму, надо определить количество потребителей, время, необходимое торговому агенту для каждого контакта с ними, частоту общения и другие факторы, такие, как время, потраченное на переезды и административную работу. Эта рабочая нагрузка оценивается по всем территориям, а затем в нее вносятся коррективы

для уравнивания по территориям. Эта повторяющаяся процедура устанавливает равновесие между одинаковыми рыночными потенциалами и рабочей нагрузкой. В наши дни компьютерные программы позволяют легко оценивать многие альтернативные проекты формирования территорий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководство должно понимать, что организация торговли – это незаконченный процесс. Вносятся изменения, мелкие коррективы, оцениваются результаты и вводятся дополнительные изменения. Постоянная реорганизация сбыта необходима, чтобы выполнить стратегические задачи, разработанные для выживания в конкурентной и все более и более неустойчивой среде, в которой работает большинство фирм.

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

**Ян Хейде, ассистент-профессор маркетинга,
университет Мэдисон, штат Висконсин**

РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Каналы распределения – это средства, с помощью которых производители или поставщики добиваются до целевых по-

купателей. Обычно у производителя бывает несколько теоретически возможных каналов распределения. Например:

“Шервин-Вильямс”, компания-производитель красок, реализует свою про-

дукцию через сеть розничных магазинов, принадлежащих компании.

Система распределения “Макдоналдс” состоит в основном из определенного числа независимых владельцев ресторанов быстрого обслуживания, которые приобрели право пользоваться торговой маркой фирмы в некотором географическом регионе по франшизному контракту.

“Мери Кей косметикс” предлагает свою продукцию конечным потребителям прямо на дому.

“Аллой-Родс корпорейшн” продает большую часть своих сварочных электродов через сеть внешних дистрибьюторов, которые в свою очередь реализуют их конечным потребителям.

В некоторых отраслях для продажи продукции компании используют принципиально различные каналы распределения. Более того, отдельные компании часто пользуются сразу несколькими каналами сбыта одного вида продукции. Так, один из основных конкурентов компании “Аллой-Родс” пользуется по преимуществу своими внутренними силами, но реализует продукцию и через внешних дистрибьюторов. Подобным же образом поступает и “Макдоналдс”: кроме собственных ресторанов быстрого обслуживания, у компании есть и огромная сеть ресторанов, работающих по франшизному контракту.

Решения относительно выбора каналов распределения тесным образом взаимосвязаны с другими маркетинговыми решениями, например, с методами размещения товаров на рынке. Так, фирма “Пол Митчел” намеренно ограничивает реализацию своих средств по уходу за волосами несколькими парикмахерскими салонами, чтобы подчеркнуть тем самым исключительность своей стратегии. Подобным же образом поступила и автомобильная компания “Хонда”, которая создала новую специальную сеть для торговли автомобилем “Акура”. Идея компании состояла в том, чтобы таким образом противопоставить автомобиль “Хонда” автомобилю “Акура”. Фирма считала, что образ экономичного автомобиля “Хонда” несовместим с образом роскошного автомобиля “Акура”, и поэтому на рынке у него также должно быть особое положение.

Решения относительно выбора каналов распределения крайне важны, поскольку часто такие решения необратимы, по крайней мере в течение короткого периода времени. Из всех решений в области маркетинга установление каналов распределения часто отнимает у фирмы больше всего времени. Это решение состоит в выборе участников канала распределения, в обучении пользованию и предложению продукта, в установлении системы связи и контроля и, наконец, в установлении деловых отношений с другими компаниями.

Решения относительно выбора каналов распределения может дать фирме значительные стратегические преимущества, воздвигая тем самым серьезные барьеры для вступления на рынок других компаниями. Особенность решений о выборе канала для распределения продукции в долгосрочном плане в известной мере предоставляет компании возможности повторить их опыт другими компаниями в течение относительно короткого времени. Это же одновременно предотвращает проникновение в существующие каналы новоиспеченных компаний. Кроме того, устойчивые каналы распределения дают возможность быстро реализовывать новую продукцию и служат одновременно коммуникационными сетями для получения информации о рынке.

Все это означает, что решения о выборе каналов распределения должны приниматься систематически и после глубокого изучения вопроса. К сожалению, опыт говорит о том, что многие компании часто принимают такие решения далеко не регулярно и не строят их на какой-либо осмысленной основе, часто следуя традиции и практике, а не на основе существующей или прогнозируемой ситуации.

СТРАТЕГИЯ ВЫБОРА КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Каналы распределения выбираются для выполнения определенных функций: установить (построить) связь (мост) между производителями и потребителями. Эти функции (например, транспортировка, продвижение товара, хранение, информация о рынке, обслуживание, продажа) могут быть общими и выполнять-

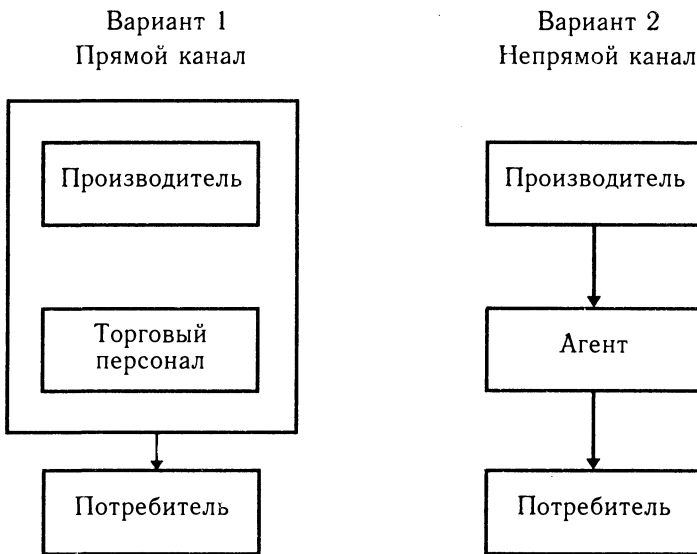
ся для соединения производителей и потребителей. Но эти функции могут быть переданы или разделены с кем-либо: их могут выполнять сами производители, потребители или третья сторона, например, дистрибьюторы, или эти функции могут быть поделены между ними. В принципе любую деятельность лучше поручать тому, кто может выполнять ее наиболее эффективно.

Часто руководство компании заявляет, что оно будет специально и критически рассматривать вопрос о ликвидации посредников. Когда же такой пересмотр происходит на практике, то производитель или потребитель всегда надеется какой-то специальной новой функцией. Например, целевые инвесторы, самостоятельно принимающие решения относительно направления капиталовложений, систематически предпринимают усилия для того, чтобы ликвидировать институт традиционных брокеров и предлагают для этого сниженные комиссионные ставки. Эти инвесторы

принимают на себя функции, традиционно выполняемые брокерами.

Решения о протяженности каналов распределения зависят от того, как распределены функции. Большинство участников процесса выполняет эти функции независимо от того, кем они являются в процессе распределения – производителями или кем-то еще. Например, представим себе производителя, продающего компрессоры промышленным потребителям. В таком случае должны быть выполнены две функции, а именно, личное обращение к покупателю и информационно-почтовое обслуживание. Один из вариантов состоит в том, чтобы установить прямой канал и переложить решение о приобретении на торговый персонал потребителя для осуществления продажи и обслуживания (рис. 3-5). Другой вариант – производитель делегирует эти функции своему агенту, который выполняет их на контрактной основе.

Рис. 3-5. Варианты реализации компрессоров



Решения относительно ширины канала основываются на том, какой объем рынка предполагается охватить. Производитель принимает решение, сколько различных торговых точек должны иметь его про-

дукцию. Так, производители товаров повседневного спроса (например, прохладительных напитков) часто стремятся к широкому охвату рынка и размещают свою продукцию в как можно большем

числе торговых точек. При эксклюзивном или выборочном методе торговли, напротив, товары реализуются через ограниченное число мест торговли (рис. 3-6). Так, например, для реализации автомобиля “Акура” применяется стратегия выборочного предложения люксовых автомобилей, поэтому распределение намерено ограничено несколькими дилерами в данном географическом регионе.

Решение о протяженности и ширине каналов распределения определяет общую структуру каналов реализации компании. Полная стратегия построения каналов включает также решение о методах управления ими. Часто каналы распределения состоят из независимых компаний, которым вообще не удается совместить свои цели с целями других участников системы. Например, франшизные рестораны “Макдоналдс” – это независимые предприятия, владельцы которых могут не только не принимать, но даже и противостоять политике головной компании в отношении обслуживания клиентов и развития предлагаемой продукции. Осложняющее обстоятельство состоит в том, что многие отдельные участники канала распределе-

ния (т.е. агенты производителей) могут действовать одновременно в различных системах распределения, а производители, чьи интересы они представляют, конкурируют между собой за время и ресурсы своих агентов. Таким образом, многие системы распределения представляют собой скорее свободные (слабые) коалиции, чем по-настоящему интегрированные системы. Методы взаимодействия между участниками канала распределения подчас противоречат самой идее сотрудничества, чем поддерживают его на деле.

У независимых компаний вследствие дополнительных выгод всегда присутствует стремление вступать в различные межфирменные альянсы и взаимодействовать с членами сторонних каналов. В то же время межфирменные альянсы на деле означают также и дополнительную взаимозависимость, часто закладывающую основу конфликтов, особенно вокруг того, как должны распределяться эти выгоды. Следовательно, основу стратегии формирования каналов распределения составляет политика отношений между их участниками.

Рис. 3-6. Варианты охвата рынка



ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ КАНАЛОВ

Началом формирования стратегии создания каналов распределения является развернутый анализ целевых сегментов рынка (рис. 3-7). Компания должна определить специальные приоритетные сегменты и соответственно обеспечить пропускную способность канала. Под

пропускной способностью понимается возможность обеспечить доступность продукции и других услуг потребителю. Структура каналов и соответствующие управленческие решения основаны обычно на анализе потребности в конкретной продукции.

Способность каналов распределения обеспечивать прохождение определенного объема товаров позволяет покупателям экономить свои усилия. Например,

доступность товаров повседневного спроса позволяет потребителям экономить время и силы на поиск и транспортировку интересующей их продукции. Аналогичным образом ремонт в присутствии заказчика и техническая помощь при покупке технически сложного оборудования по каналам распределения промышленных потребителей позволяет им экономить усилия на выполнении таких работ. Конечно, пропускная способность каналов отражает потребности в нем конкретного сегмента рынка. Так, например, сегмент инвесторов принимает одни решения, тогда как другой сегмент требует традиционного набора брокерских услуг.

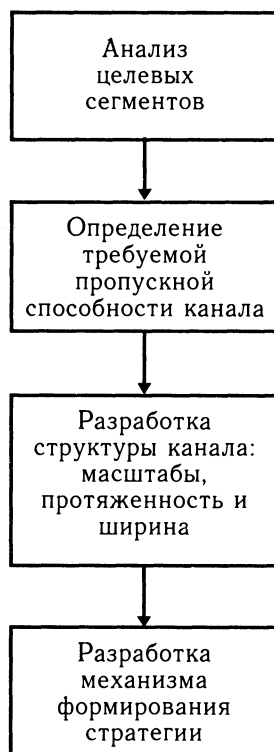
РЕШЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНО МАСШТАБА РЫНКА

На решение относительно масштаба рынка оказывают влияние три категории переменных или варианты, показанные на Рис. 3-6. Каждая из этих переменных прямо или косвенным образом определяется природой целевого сегмента рынка. Во-первых, масштаб рынка определяется готовностью и способностью заниматься изучением конъюнктуры для гарантии должного места товаров компании. Такая деятельность отчасти также зависит от частоты покупок. Так, широкая доступность товара — это пропускная способность канала распределения товаров массового потребления (например, зубной пасты, прохладительных напитков), а соответствующая стратегия в отношении масштаба рынка в таком случае будет интенсивной. В противоположность этому политика реализации насадок для автомобильных двигателей может быть более селективной, поскольку такая продукция приобретает относительно редко. Во-вторых, масштаб рынка определяется приверженностью целевого рынка торговой марке компании. Широкая приверженность марке позволяет производителям обращаться к уже отобранным покупателям или даже к эксклюзивным покупателям, поскольку такие покупатели сами заняты интенсивным поиском торговой марки фирмы (например, модной одежды).

Масштаб рынка в значительной степени также определяется специфически-

ми функциями продавца или сопровождающим продажу товара уровнем обслуживания, который могут предоставить участники канала распределения. Например, при приобретении персонального компьютера высока потребность в техническом обслуживании, поскольку покупатель, как правило, человек в данных вопросах неопытный, а товар

Рис. 3-7. Процесс формирования стратегии создания каналов



технически сложный и риск, связанный с такой покупкой для индивида достаточно серьезен. Покупатели в сильнейшей степени зависят от помощи торгового персонала, от которого ожидают предпродажного обслуживания и демонстрации свойств товара. Производитель, который требует от участников канала распределения такого обслуживания и поддержки своим товарам, может обнаружить, что стратегия массового рынка для него неприемлема. Например, при продаже других товаров (например, прохладительных напитков)

покупатели не нуждаются в дополнительном обслуживании со стороны участников каналов распределения, посредники должны только предоставить место на своих полках.

Третий фактор, определяющий стратегию в отношении масштаба рынка, — это желание производителя снизить уровень конкуренции между посредниками за свою торговую марку. Интенсивная политика распределения позволяет покупателям сравнивать магазины и уровень обслуживания, что создает конкуренцию между торговцами, и любой участник канала может взять над другим верх, предоставляя более качественное обслуживание. Так, например, на рынке персональных компьютеров покупателей может интересовать серьезное предпродажное обслуживание (многократная демонстрация товара, получение технической информации) у одного дилера, а затем покупка такой техники по сниженной цене у разъезжающего незнакомого торговца. Энергичные, свободные разъезжающие торговцы, ограничивают стремление дилеров поддерживать полный набор услуг, что негативно сказывается на объеме продаж. В таких ситуациях требуется применить выборочную или эксклюзивную политику охвата рынка.

РЕШЕНИЕ О ПРОТЯЖЕННОСТИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Решение о протяженности канала распределения по существу означает ответы на вопросы о том, кто станет выполнять соответствующие функции. Производители должны выбрать между выполнением этих функций силами работников компании (вертикальная интеграция) или силами нанятых по контракту и не являющихся работниками компании (например, агентами). Такое решение должно быть основано на двух критериях: учете эффективности использования средств и одновременного качества выполнения самих операций.

В случае торговли компрессорами (рис. 3-5) у производителя теоретически есть две возможности: средствами работников компании (прямой) и с помощью агентов компании (непрямой). Агенты могут серьезно сэкономить торго-

вые расходы, что весьма желательно. Например, агенты часто представляют интересы нескольких компаний одновременно, реализуя дополнительно другую номенклатуру продукции. В результате можно значительно сэкономить на постоянных расходах, поскольку агенты распределяют их на большое количество наименований и единиц товаров. Так, агенты, торгующие компрессорами, могут торговать не только ими, но и другими товарами производственного назначения. Такая экономия от масштабов реализации — на руку производителю, особенно в тех случаях, когда номенклатура их продукции не слишком велика.

Несмотря на экономию от масштабов реализации, расходы на поддержание работы указанной системы распределения делают ее менее привлекательной, чем использование собственных работников. Расходы на поддержание работы по реализации продукции или услуг включают расходы на сбор информации, ведение переговоров, уточнение соглашений и общее наблюдение за ходом операций. Вертикально интегрированная система обычно позволяет выполнять эти работы с меньшими затратами, поскольку в компании существуют службы, облегчающие принятие решений, контроль и наблюдение за работой фирмы.

В примере с компрессорами текущие изменения в предпочтениях потребителей и стратегиях конкурсантов скорее всего потребуют изменить отношения между производителями и участниками канала распределения (например, изменить торговую стратегию, систему обслуживания покупателей, создание нового изделия). При этой системе распределения с использованием агентов, изменение исходного соглашения может потребовать не только существенных дополнительных торговых затрат, но и приведет к такому положению, при котором агенты приобретут не только опыт в продаже какой-то конкретной продукции, но и одновременно могут занять наилучшую позицию на рынке. Существующая в компании структура позволяет значительно сэкономить средства в ходе текущих изменений силами работников компании.

Наблюдение за ходом реализации контрактов осуществляется гораздо на-

дежнее, когда существует система формальных вертикальных отношений, поскольку в компании действует разветвленная система подходящих для этого механизмов. Так, в компании есть возможности следить за поведением своих служащих, что гораздо проще, чем пытаться проверить гибкость при составлении контрактов, когда такая функция доверена агенту. Контракты с агентами могут ограничиваться выяснением возможного масштаба продаж.

Итак, динамика эффективности и качества выполнения операций развиваются в противоположных направлениях. Экономия на масштабах операций обычно говорит в пользу агентской системы, а расходы на поддержание дела склоняют скорее в сторону вертикально интегрированной системы. Однако во многих случаях эффективность следует оценивать по совокупности различных соображений, в том числе качества выполнения самих операций.

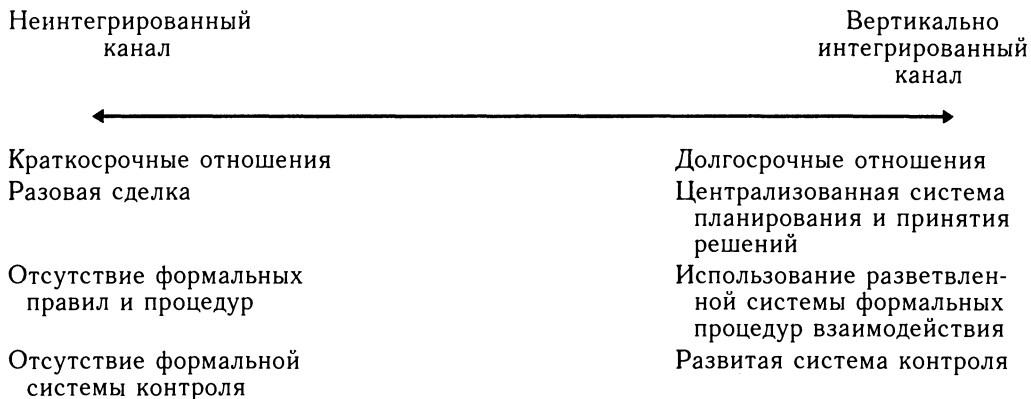
Такой компромисс при формировании структуры каналов распределения должен учитывать природу конкурентной стратегии компании в целом. Так, при стратегии компании, направленной на поддержание ее лидирующего положения, должна учитываться эффективность всех маркетинговых решений — от дизайна продукта до структуры каналов распределения. В противоположность такому подходу — компании, которые следуют стратегии отличия их продукции от конкурентной, скорее будут меньше ориентированы на эффективность; их внимание будет направлено на укрепление контроля над ключевыми функциями, например, на развитие обслуживания покупателей. В таком случае ведущим критерием построения каналов распределения будет качество такого обслуживания. В связи с этим могут быть использованы вертикально интегрированные каналы распределения, независимо от того, что существуют и более экономичные системы реализации.

Экономическая эффективность вертикально интегрированных каналов распределения не всегда улавливается, поскольку поддержание такой системы требует первоначальных расходов. В первых, начальные затраты на созда-

ние вертикальной системы могут быть весьма значительными. Во-вторых, соответствующие капиталовложения рассчитаны на длительный срок. В-третьих, вложения в построение системы каналов распределения часто сопряжены с переориентацией средств, серьезно привязывая производителя на длительный срок к созданной им системе. Следовательно, хотя при таком решении достигается контроль над функционированием каналов распределения, но при этом значительно снижается стратегическая гибкость.

Кроме того, многие преимущества вертикально интегрированной системы могут быть получены и без полного владения каналом распределения. На практике лучше всего преимущества каждой системы рассматривать в качестве конечных точек некоего пространства с различными формами интеграции промежуточных звеньев. Такие точки можно найти на Рис. 3-8.

Многие параметры вертикально интегрированной системы могут быть достигнуты во взаимоотношениях между независимыми компаниями-участниками каналов распределения. Например, контракты между производителями и независимыми компаниями, как правило, строятся на долгосрочной основе; кроме того, они содержат многие позиции, показанные на Рис. 3-8. Аналогичным образом система франшизных отношений предоставляет ее участникам многие преимущества, свойственные системе вертикальной интеграции, освобождая их одновременно от обязательств делать значительные капиталовложения. Система централизованного планирования и контроля дает возможность компании, имеющей патент (франшизу), экономить на расходах по поддержанию дела, а также практически контролировать ключевые решения головной компании, например, качество продукции и методы ее продвижения. Более того, поскольку владельцы патентов представляют независимые предприятия, они часто получают дополнительные преимущества от стимулирования участников канала распределения (премирования), которые можно встретить разве только в неинтегрированных каналах.

Рис. 3-8. Концепция параметров вертикально интегрированных каналов

И, наконец, многие производители создают и реализуют свою продукцию через множество каналов распределения — например, осуществляют прямую продажу через торговую сеть и контрактных дистрибьюторов. Часто эти каналы отвечают стратегии компании предоставить продукцию на многие целевые сегменты рынка и одновременно максимально соответствовать требованиям пропускной возможности конкретного канала. Иной раз одновременное использование многих каналов распределения может иметь под собой и менее ясные мотивы. Например, политика компании “Макдоналдс” использовать одновременно и собственные и франшизные рестораны быстрого обслуживания отчасти объясняется стремлением головной фирмы быть в курсе дел своих франшизных предприятий. Собственные предприятия “Макдоналдс” дают возможность составить представление о работе франшизных предприятий и одновременно использовать их в качестве испытательных площадок для новых продуктов и методов обслуживания покупателей, что облегчает дальнейшее внедрение последних в целостную франшизную систему.

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Работа системы каналов распределения во многом определяется способностью производителей управлять текущими отношениями между ее участниками. Например, выживание в конкуренции фран-

шизной системы “Макдоналдс” является прямым следствием возможности достичь координации действий между различными частями системы и обеспечить их участие в программах продвижения и разработки новой продукции.

Проблемы возникают вследствие несовпадения целей компаний-участниц каналов распределения. Так, владелец патента “Макдоналдс” может быть заинтересован в том, чтобы достаточно регулярно предлагать новые продукты и таким образом расширять свою долю на рынке иных систем ресторанов быстрого обслуживания. Но по контракту владелец патента должен в первую очередь заботиться о том, чтобы максимизировать свою прибыль от инвестиций, и поэтому он может сопротивляться внедрению нового продукта, которое потребует от него дополнительных краткосрочных капиталовложений. Совершенно аналогичным же образом поступают и дистрибьюторы на рынках производственных товаров: они могут сопротивляться каким-то дополнительным усилиям, например, внедрению новых методов расчетов и обслуживания, которые не сулят быстрого возврата средств. Эти примеры иллюстрируют глубокую проблему управления каналами распределения: производители нуждаются в поддержке со стороны участников каналов для развития своей программы маркетинга, а участники каналов стремятся обрести максимальный контроль над собственным бизнесом, собственной стратегией на рынке и контролем над продукцией, что подчас

может оказаться несовместимым с целями производителя.

С позиций производителя подходящей точкой отсчета для управления каналом распределения можно принять общую цель: создать канал с определенной пропускной способностью для поставки продукции на целевые сегменты рынка. Оценка пропускной способности каналов дает основу для определения ролей или ожидаемого способа поведения конкретных участников канала. Специальные функции, определяющие данные роли участника канала (например, обслуживание клиентов, содержание запасов), могут быть оговорены неформально или, напротив, формально и открыто закреплены в контракте.

Часто роли участников канала описаны как ограничения объема их полномочий и решений. Например, производители часто ограничивают продуктовую политику посредников, требуя, чтобы те реализовывали только определенную номенклатуру продукции и полностью исключали конкурирующую продукцию. Подобным же образом производители могут стремиться также вводить ограничения и на деятельность дистрибьютора, требуя от него работать только в определенном регионе или с конкретными клиентами. Такие ограничения могут быть закреплены юридическим путем; их следует тщательно изучать до начала какой-либо деятельности.

В дополнение к определению ролей участников процесса распределения контракта должны быть выработаны механизмы, позволяющие производителям также и навязывать соответствующие роли. Эти механизмы сводятся в основном к двум мерам: власть и межфирменная зависимость. Отношения власти дают производителям возможность добиться желаемого поведения дистрибьюторов, опираясь на их представление, что производитель имеет право выдвигать известные требования (например, это может касаться отношений производителя с торговыми работниками агента; отношения владельца патента с головной компанией).

Наличие отношений зависимости предоставляет такую же возможность, поэтому у участников канала поддерживаются серьезные стимулы выпол-

нять ту роль, которая предписана им производителем. Теоретически зависимость стороны А от стороны Б определяется двумя условиями, а именно, характером вознаграждений (преимуществом), которые сторона А получает от отношений со стороной Б, и трудностью стороны А заменить сторону Б. Так, некий дистрибьютор А зависит от производителя Б из-за прибыли, которую он получает от продажи продукции Б, или из-за специальной поддержки со стороны Б. Кроме того, дистрибьютору трудно заменить производителя или такая деятельность потребует от него больших средств. Например, дистрибьютор сделал значительные вложения в научные исследования, потратил деньги на обучение и приобретение оборудования, изучение специального бухгалтерского учета, связанных с конкретным производителем. И если в такой ситуации он сменит производителя, то его расходы не окупятся. Следует помнить, что дистрибьютор зависит от производителя в большей мере, чем наоборот, и у производителя всегда есть средства давления на дистрибьютора в качестве участника канала распределения.

Таким образом, мы согласились с тем, что между участниками канала распределения может быть несовпадение целей, и кратко обсудили проблемы управления, подразумевая при этом, что руководитель обладает известной властью, основанной на влиянии, которое он может оказывать, и на отношениях зависимости внутри канала. Принципиально иной подход к управлению состоит в развитии стратегий, направленных на то, чтобы преодолеть или по крайней мере уменьшить остроту несовпадения целей. Специальные меры включают выборочное разделение участников канала до того, как они подпишут формальное соглашение, или целевое объединение участников, чтобы они могли воспринять цели производителя как свои собственные.

Стратегии, направленные на преодоление несовпадения целей участников канала, становятся все дороже, и, кроме того, они занимают довольно много времени. Может быть, в долгосрочной перспективе такие стратегии окажутся достаточно эффективными, поскольку они

снизят затраты на текущий контроль и наблюдение за ходом дела. Тем не менее, во многих случаях только одни меры объединения участников канала могут оказаться недостаточными для обеспечения надежности выполнения ими своих задач, поэтому необходимо использовать и другие методы контроля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решения в отношении стратегии, структуры и управления каналом распределения должны соотноситься с целью доставить на целевые сегменты рынка конкретную продукцию в заданном объеме с учетом имеющихся ограничений. Эти ограничения включают конкретные конкурентные стратегии компании, а

это в свою очередь означает, что функционирование канала должно оцениваться с позиций эффективности и выполнения им определенных задач. Ограниченность ресурсов компании может потребовать создать канал определенной структуры, например, вертикально интегрированной, а законодательные положения могут ограничивать виды контроля, применяемые к участникам канала. И, наконец, исторически сложившиеся и существующие методы функционирования канала распределения могут препятствовать формированию "идеальной" стратегии вследствие высоких затрат, связанных с его перестройкой, и мешать восприятию того, как мог бы такой канал быть построен.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ОСНОВНЫМ КЛИЕНТОМ

Джон Ф. Мартин,
президент компании "Джон Мартин Инк."
Гэри С. Табриди, старший вице-президент
компании "Александр Груп Инк."

Основными клиентами обычно называют тех, кто делает наибольшие по объему закупки (в денежных единицах, процентах от общего объема продаж); делает централизованные закупки для распределения товара по точкам географического региона (например, по магази-

нам, отделам, заводам) и предпочитает поддерживать долгосрочные, построенные на основах кооперации отношения, и рассматривать их как источник финансового успеха и нововведений. Такие клиенты ожидают к себе особого внимания и специального обслуживания,

включая информационное обеспечение и сообщения об условиях пользования продуктом, поддержку бизнеса, методы управления запасами, наилучшие скидки с цены. Часто основные клиенты – это представители национального бизнеса. С выходом компании на международную арену, основные клиенты могут находиться и в другой стране.

Внимание к основному клиенту кардинально важно. Во-первых, программы закупок основного клиента дают компании значительное стратегическое преимущество, что часто игнорируется или недостаточно полно используется. Во-вторых, растущая сложность рынка заставляет расширять программы отношений с основным клиентом.

Успешные программы основных клиентов должны ясно демонстрировать, какую добавленную стоимость создают продажи таким клиентам, и показывать значение таких основных клиентов другим своим контрагентам и торговым работникам компании. Эффективное взаимодействие со своими торговыми работниками достигается путем разъяснения роли управления отношениями с основными клиентами, снижения барьеров, которые могут возникнуть между теми, кто осуществляет отношения с этими клиентами, и остальными работниками. И, наконец, к работе с основными клиентами должны быть привлечены лучшие сотрудники, хотя совершенно не обязательно это должны быть основные производители, которые как раз могут провалить такие проекты в условиях более жестких структурных отношений с основными клиентами.

Успешные отношения с основным клиентом закладываются в стратегиях продаж компании, позволяющих эффективно использовать все торговые ресурсы. Торговые стратегии соединяют деловые цели корпорации с методами торговли товарами и услугами. Для того чтобы построить успешную программу отношений с основным клиентом, необходимо сосредоточиться на решении трех следующих проблем:

1. В чем состоит деятельность "наиболее успешных" компаний?
2. Какие этапы могут привести к разработке наиболее эффективной

программы отношений с основным клиентом?

3. Как строится процесс планирования таких отношений?

МЕТОДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

У наиболее успешных программ отношений с основным клиентом есть общие элементы. Во-первых, в этих программах имеется ясно сформулированная миссия, или задача, и система взаимоотношений (например, между теми, кто работает с основным клиентом, и ведущими работниками отделов маркетинга, руководителями компании и клиентами), необходимых для достижения оптимальных преимуществ как компанией, так и клиентом. Самый важным звеном здесь становится прямая связь между клиентом и компанией, в которой могут участвовать несколько руководителей компании – в зависимости от масштабов проводимых операций. Такие руководители могут быть "приписаны" к конкретным клиентам; они в этом случае становятся частью команды, занятой отношениями с основным клиентом, и играют в ней активную роль, проводя телефонные переговоры и участвуя в презентациях у основных клиентов.

В разработке самых лучших программ клиенты играют ведущую роль в формулировке миссии, или задачи, построении отношений с ними. Клиенты должны знать, почему им отводится роль основных и что это означает – быть таким клиентом. Для этого при составлении программы ответьте на следующие вопросы:

- Знают ли ваши клиенты, почему им отводится роль основных?
- Что означает для ваших клиентов такой статус?
- Чего они ожидают от такого своего статуса?
- Приведите примеры того, какие преимущества дает специальная программа управления отношениями с основными клиентами.
- Приведите примеры того, как специальная программа управления отношениями с основными клиен-

тами помогла им достичь своих специальных целей.

Во-вторых, в наиболее успешных программах весьма эффективно развиваются внешние и внутренние коммуникации и связи. Практика развития связей в "лучших" программах предусматривает получение высшими управляющими регулярных отчетов о результатах и будущих планах развития отношений с основным партнером. Он также адресован рядовым торговым работникам, с которыми проводятся специальные семинары по планированию отношений с основным клиентом. Такие семинары помогают им найти свое место в отношениях с основным партнером. Внешние связи компании демонстрируют пользу, которую получают клиенты от продукции и услуг компании.

В-третьих, необходимо применить соответствующие критерии при анализе различных сторон деятельности компании. Например:

- Какую выгоду получит компания от своей стратегии охвата рынка?
- Успешно ли реализуются планы развития отношений с основным клиентом?
- Во что обходится компании такая стратегия реализации?
- Место компании в системе ее основного клиента в сравнении с другими подобными же торговыми компаниями.
- Специальные методы оценки индивидуальной деятельности по управлению отношениями с основным клиентом – например, общая сумма прибыли, доля поступлений из отдаленных регионов, достижение намеченного уровня прибыли или реализации объема продукта.
- Ключевые показатели работы управляющих программами отношений с основным клиентом – реализация обязательств по установке испытательного оборудования к концу второго квартала, повышение частоты (расширение) обращений к высшему руководству на 50% к концу третьего квартала.
- Улучшение обслуживания клиентов за последний год.

- Расширение помощи рядовому торговому персоналу в конкретном регионе, оказание технической помощи.

Такие меры должны быть направлены на сокращение споров за торговый кредит среди торгового персонала. Четко определенные цели для представителей рядового торгового персонала и управляющих отношениями с основным клиентом, а также выделение отвечающего задачам размера кредита, позволят свести эти проблемы к минимуму.

В-четвертых, планы стимулирования управляющих отношениями с основным клиентом призваны эффективно мотивировать и вознаграждать деятельность таких работников за участие в координации и кооперации с рядовым торговым персоналом. Разделение и расширение кредита может быть принято в качестве еще одного возможного подхода. Торговый кредит предоставляется как управляющим, так и рядовым торговым представителям, обеспечивающим продвижение товаров в отдаленные территории. Следует распределить процент по кредиту между всеми участниками канала и выделить долю каждого из них в общей сумме кредита по некоторой заранее определенной формуле (например, управляющие отношениями с основным клиентом /торговые представители: 75/25, или 50/50, или 25/75), а также по решению руководства компании. Системы оценок могут включать и такие критерии, как вклад каждого в общий результат, влияние на торговый процесс, организация контроля над клиентом, кто принимает решение относительно покупки (например, централизованное или децентрализованное).

В-пятых, необходимо правильно подбирать кандидатуры управляющих отношениями с основным клиентом и периодически менять людей на этом посту, т.е. своевременно проводить ротацию работников. Успешно работающие обладают опытом не только в области торговли, но и в области управления. Они должны быть достаточно компетентны, чтобы организовать высококлассное обслуживание клиентов, внутреннюю координацию, систему эффективных групповых отношений, и должны уметь вести специальный учет в отношениях с основ-

ным клиентом. В самых успешных программах таким управляющим отведено ведущее место при продвижении по службе; с ними должны заключаться контракты не менее, чем на три-пять лет, поскольку крупные клиенты могут быть не заинтересованы в том, чтобы слишком часто проходить переподготовку.

В-шестых, сравнительные уровни оплаты труда должны привлекать и удерживать квалифицированных людей, которым доверено вести отношения с основными клиентами. Планы эффективной системы вознаграждения, как правило, отражают и стратегические цели основных клиентов, и особенности работы с такими клиентами на отдаленных территориях. Как правило, управляющие отношениями с основным клиентом ориентированы на получение вознаграждения на один-два порядка выше, чем остальные рядовые торговые представители в данной целевой области. Обычно соотношение всех видов оплаты бывает от 65/35 до 90/10.

ПУТИ СОЗДАНИЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОГРАММ

Во-первых, торговые стратегии должны оптимизировать эффективное использование всех фирменных торговых ресурсов. Управляющие сбытом должны суметь решить ряд задач: обеспечить достижение определенных запланированных целей по объему продаж и уровню прибыльности, учесть рост производства в новых отраслях, изменение конкурентной позиции, выход на рынок новых торговых компаний и проникновение других торговых фирм в сферу интересов своего основного клиента.

К сожалению, эти цели часто сводятся к следующему: увеличить продажи на 15% по сравнению с последним годом, получить не менее 500 000 долл. прибыли от всех продаж, достичь нормы прибыли не ниже 25%. Традиционные цели, сформулированные таким образом, не позволяют провести дифференциацию между продуктами, рынками, клиентами, а также между руководителями общенациональных торговых программ и рядовыми торговыми представителями, которые как раз и должны знать, что и кому продавать.

Четыре следующих стратегии могут помочь управляющим правильно распределить торговые ресурсы и руководить процессами реализации: (1) продавайте традиционную продукцию постоянным клиентам; (2) продавайте новую продукцию постоянным клиентам; (3) продавайте массовую продукцию перспективным клиентам, включая в ассортимент также и конкурентные товары; (4) продавайте новые товары тем, кто ими пока не пользуется.

Торговый потенциал, заключенный в этих четырех стратегиях, позволяет поддерживать соответствующий уровень деятельности. Например, 80% поступлений ожидается получить от постоянных клиентов, продажи им массовой продукции или новых товаров. Поэтому торговый процесс должен быть направлен на удержание основного клиента и рост его оборота, а не на изменение конкурентной позиции или на миссионерские кампании.

Когда стратегия реализации массовой и новой продукции занимает приоритетное положение, компания должна определить и соответствующую необходимую базу для реализации 80% своей продукции. Один из возможных вариантов решения такой задачи может состоять в разделении клиентов по группам доходов, ожидаемых от торговли с ними, — крупный, средний и небольшой. Если к этому применить правило 80/20, т.е. 80% поступлений от 20% клиентов, то на этих клиентов и надо обратить особое внимание, именно они и станут основными клиентами.

Для развития успешной деятельности с основными клиентами компании важно определить: (1) процедуру совершения покупок этими клиентами; (2) эффективную схему организации торговли, которая бы включала в себя все эти процедуры; (3) роль торговли в выработке желаемого поведения и формировании наилучших (наиболее приемлемых) отношений с основными клиентами.

Во-вторых, для успешной торговли с основными клиентами управляющему необходимо изучить две следующие позиции: централизован или децентрализован процесс покупки и сколько торговых точек у основного клиента? Существуют следующие четыре варианта процесса закупки: (1) закупки произво-

дятся централизованно, из штаб-квартиры, решения относительно каких-либо приобретений отдаленные торговые точки (например, региональные конторы, точки, размещенные на предприятиях) не имеют; (2) закупки производятся централизованно; фирма не имеет отдаленных торговых точек (один общий счет); (3) закупки производятся централизованно после выбора предприятия и включения продавцов в уточненный список; (4) решения относительно покупок принимаются на местах, во всех отдаленных точках, причем подтверждения из штаб-квартиры компании не требуется. Принятие решения в отношении закупок является ключевым обстоятельством, определяющим наиболее эффективную стратегию охвата рынка и организации торговых отделений. Наиболее частыми процедурами закупок основными клиентами являются процедуры (1) и (3).

В-третьих, торговые организации стали иметь более сложные структуры: они развились из простых предприятий, торгующих на одной территории, до многоуровневых торговых предприятий (рис. 3-9). Критерии установления соответствующих отношений торговой компании с основным клиентом определяются вкладом (долей) основного клиента в общие целевые продажи, а также выявлением того, является ли клиент общенациональной или региональной торговой компанией. Обычно этот факт отражен в названии должности генерально-

го и исполнительного директора по торговле такой компании. Важно правильно выбрать название должности руководителя. Во-первых, это важно для клиента, поскольку помогает выделить отличия позиции этого управляющего отношениями с основным клиентом от позиции традиционных торговых представителей с иными полномочиями. Во-вторых, название должности сообщает о важности и роли положения этого работника в отношении остальных торговых работников. Обычно управляющие отношениями с основным клиентом компании несут ответственность перед руководителем отношениями с основными клиентами в национальном масштабе или непосредственно перед руководителем такими отношениями в крупном географическом регионе, который они представляют.

Отношения между управляющими и остальными работниками торговой организации весьма важны для оптимизации доли фирмы в объеме закупок основного клиента. Управляющие отношениями с основным клиентом могут подписывать обязательства о закупке определенного объема товаров на год, но настоящий успех всей программы распределения продукции обеспечивают рядовые торговые работники, постоянно направляющие заявки в отдаленные точки с предложениями технической помощи и рекламных услуг для продвижения продукции.

Рис. 3-9. Эволюция торговых организаций

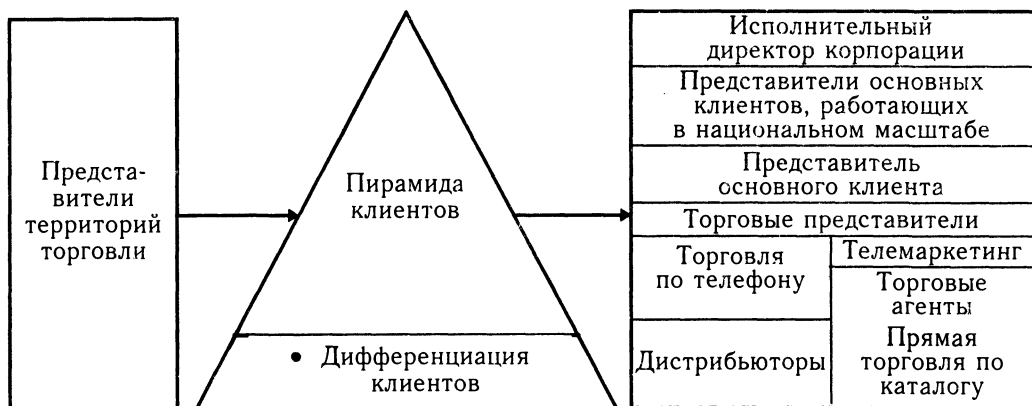
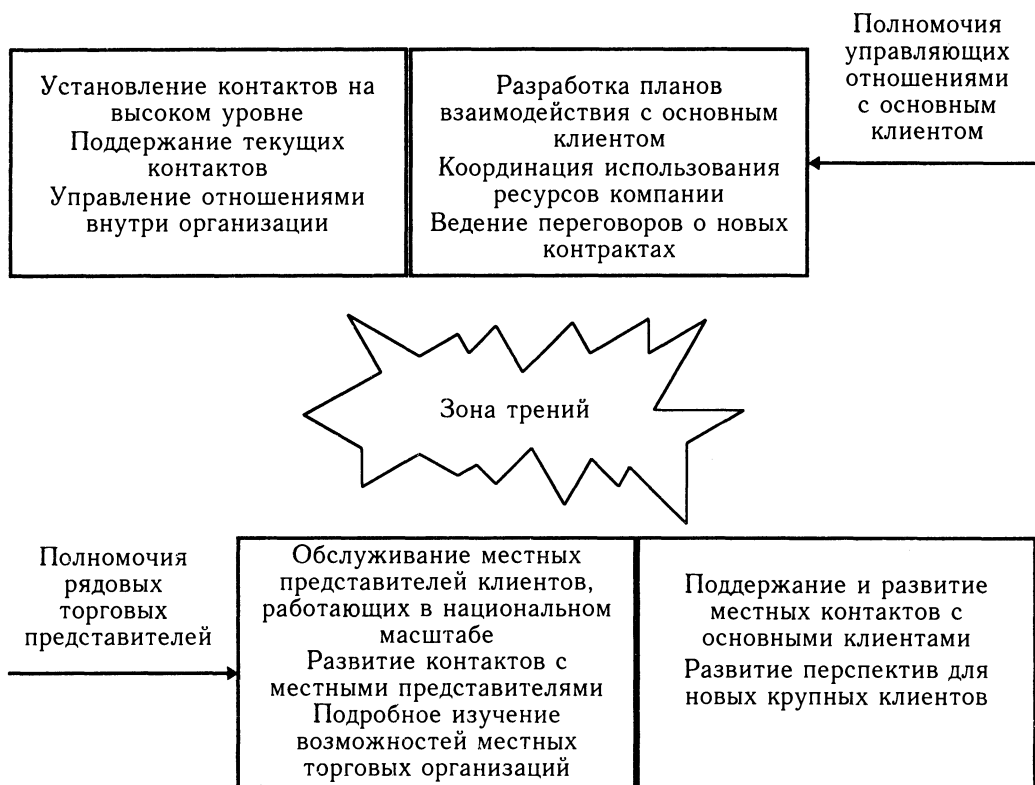


Рис. 3-10. Полномочия управляющих отношениями с основным клиентом

В-четвертых, крайне важно четко определить объемы полномочий для рядовых торговых представителей и управляющих отношениями с основным клиентом. В противном случае возникнут зоны трений и конфликтов в деятельности торговой организации. На Рис. 3-10 приведен типичный пример полномочий управляющих отношениями с основным клиентом. Эти руководители демонстрируют три типа поведения в отношении работы организации с основными клиентами на его территории: противники, сепаратисты и слаженная команда.

Отношения вражды у управляющих с рядовыми торговыми представителями возникают тогда, когда и те, и другие сталкиваются вокруг крупного клиента или борются за торговый кредит. Вместо того чтобы работать вместе, они непродуктивно тратят много времени на обсуждение с торговыми представителями того, как другие торговые представители неправильно ведут торговую поли-

тику. Часто возникают конфликтные ситуации с клиентами: местные торговцы игнорируют процедуры, предписываемые головными конторами клиентов; манипулируют поступающими заказами; помещают клиента в середину списка или в конец кредитуемых продаж. Клиент также бывает недоволен, когда ни один торговец не согласен принять на себя ответственность за полное удовлетворение его потребностей.

Сепаратистское поведение проявляется тогда, когда рядовые торговые представители и управляющие отношениями с основным клиентом действуют независимо. Они не воспринимают того, что для достижения оптимальной стратегии в отношениях с основным клиентом они должны играть свои роли совместно. Рядовые торговые представители не видят для себя никакой пользы в том, чтобы следовать указаниям управляющего отношениями с основным клиентом. Например, рядовой торговый представи-

тель обслуживает определенное местное отделение клиента. Ожидаемый объем продаж через это отделение не превышает одного процента его торговой квоты. Этот торговый представитель не видит для себя особой пользы в том, чтобы тратить время на этого клиента, поскольку его стратегия строится на взаимодействии со средними местными клиентами. Представьте себе, что бы было, если бы большинство торговых представителей придерживалось такого подхода: потери на основных клиентах были бы огромными.

В ряде случаев создается положение, когда управляющие отношениями с основным клиентом не могут воспринять важности роли местных торговых представителей в поддержании сильной конкурентной позиции у основного клиента. Они также не полностью учитывают их участие в росте покупки новых товаров или услуг основными клиентами, расположенными в удаленных регионах, то есть там, где должен быть сформирован первоначальный спрос. Там, где роль рядовых торговых представителей недооценивают, страдают потребители. Торговые работники компаний-покупателей могут не суметь предоставить необходимую техническую помощь на местах. Поскольку торговые работники компании не работают в контакте с поставщиками, то ответ на потребности покупателя в такой помощи поступает с запозданием. В отдаленных регионах вообще подчас не знакомы с новыми продуктами и услугами и не могут решить, нужны ли они, особенно когда клиенты обслуживаются неудовлетворительно.

Когда управляющие отношениями с основным клиентом работают в тесном взаимодействии с рядовыми торговыми представителями, они вносят свой вклад в решение основной задачи – высококачественное обслуживание клиентов – и способствуют сбалансированному росту продаж и продвижению продукции на рынке. Они осознают, что, работая вместе, и те, и другие делают важный шаг в достижении контроля над ситуацией основного клиента и получают лидирующую позицию среди других торговых компаний.

Два препятствия могут отрицательно отразиться на успешности совместной работы: во-первых, борьба за клиента,

являющаяся следствием желания добиться контроля над положением основного покупателя (у каждого торгового представителя разработана собственная стратегия в отношении региона). Во-вторых, вознаграждение таких усилий не оправдывает затрат времени и сил.

Например, рядовой торговый работник может сделать такое заявление: "Я ликвидировал эту сделку и не смог получить кредит" или: "Я не имел никакого отношения к этой сделке, но я наверняка потерял торговый кредит". Вот что сказал бы нам управляющий отношениями с основным клиентом: "Я был бы рад получить поддержку от рядовых торговых представителей, но они хотят получить сразу две вещи: 100-процентный кредит на все продажи и свободу от каких-либо рисков." В таких случаях нет никаких оснований для совместной работы – каждая сторона работает для иной компании.

Предпочтительная атмосфера совместной работы должна формироваться через эффективное общение. Рядовые торговые представители понимают цели управляющих и отождествляют их со своей ролью в обеспечении устойчивой конкурентной позиции у основного клиента. Управляющие понимают необходимость регулярно информировать торговых представителей о том, что в отношении основного клиента осуществляются мероприятия, которые делаются также и в интересах местных торговых представителей.

Продажа основному клиенту не сводится к формуле "заказ + демонстрация + продажа". Процесс продажи основному торговому представителю может быть разделен на два цикла: краткосрочный (продажи текущего года) и долгосрочный (инвестированная торговля). Таким образом, у управляющих должны быть две четкие задачи: (1) целевые объемы продаж на плановый год; (2) специальные стратегические цели продаж, которые повлекут за собой рост продаж в последующие годы и расширение позиции основного клиента в торговой компании (например, получение заявки на размещение новой испытательной установки в одной торговой точке в текущем году и еще нескольких установок в последующие годы). Эти стратегии и цели должны найти отражение в

генеральном плане отношений с основным клиентом.

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ С ОСНОВНЫМ КЛИЕНТОМ

Эффективные планы отношений с основным клиентом более важны, чем показушные презентации или данные о клиенте, выписанные на карточки. Такие планы представляют собой рабочие документы, служащие своего рода маршрутным листом для достижения стратегических целей, например, для расширения позиции компании у основного клиента и предоставления ему высококачественного обслуживания.

Для успешного и эффективного планирования обязательно должны присутствовать три ключевых элемента. Первый: исследование рынка на уровне клиента. Должны быть получены демографические сведения о клиенте, данные о сделанных им закупках, месте на рынке (лидирующая ли у него позиция, или он – мелкий участник рынка), конкурентное положение (устойчивая позиция, единственный поставщик, или, напротив, конкурирует с несколькими компаниями в поставке аналогичной продукции), специальные сведения финансового характера (годовые отчеты, вторичная информация, полученная из газет и других печатных источников), отраслевая или торговая информация.

Анализ возможностей основного клиента (второй элемент) дает ясную картину того, на чем в первую очередь должно быть сосредоточено внимание управляющих. Анализ возможностей включает исследование продуктовых групп (например, новая стратегическая продукция или продукция текущего ассортимента, предметы широкого потребления или специальная продукция, закупаемая только этим клиентом, поддержание поставок той же продукции, предложение обслуживания), использование продукции (например, расширение поставок продукции в отдаленные точки, отделения или магазины, появление новых потребителей продукции, размещение установок для пробы новой продукции), увеличение торгового оборота путем расширения торговых

возможностей клиента на базе использования продуктов компании.

Третий важный элемент планирования отношений с основными клиентами состоит в установлении приоритетных позиций для отдельных конкретных клиентов, когда один управляющий фирмы-поставщика занят не одним основным клиентом, а несколькими. Отношения с клиентами также можно дополнительно классифицировать на отношения, требующие поддержания, на растущие отношения и на отношения, находящиеся под угрозой. Отношения, которые необходимо только просто поддерживать, могут требовать от компании высококачественного обслуживания и внимания к текущим потребностям клиента; причем краткосрочных изменений торговых требований не ожидается. Они закрепляются годовыми контрактами. В таком случае процесс торговых отношений требует регулярных, обычных контактов для обеспечения выполнения годового плана поставок и правильного использования продукции. Ответы клиента и внимание к деталям в данном случае будут самыми важными показателями отношений (своевременное поступление заказов, регулярность поставок продукции и накладных). Главная задача управляющих – контролировать положение своей компании у основного клиента и вести торговлю "на опережение" удовлетворения потребностей в сравнении с остальными конкурентами.

Расширение отношений с клиентами обычно происходит очень динамично и испытывает резкие колебания, что в свою очередь требует иной торговой стратегии. Клиенты могут действовать на быстро расширяющихся рынках и сталкиваться с необходимостью опережения "реального" времени. В таких случаях управляющие должны искать перспективы для новых возможностей; они обязаны убедить своих клиентов в том, что те будут постоянно в курсе новых продуктов или новых методов использования товаров текущего ассортимента. План отношений с основным клиентом следует постоянно обновлять для отражения изменений в покупательских потребностях клиента.

Поскольку растущие клиенты ищут способы расширения торговли, задачей управляющих становится расширение

основы для сотрудничества с основным клиентом. В этих случаях необходимо выступать спонсором отношений с таким клиентом и помогать ему преодолевать новые и трудные моменты роста. Клиенты привыкают к управляющим фирм-поставщиков, с которыми они взаимодействуют и у кого они обычно покупают определенный вид продукции. Но сами управляющие должны опасаться такого успокоения и энергично искать новых возможностей.

Те же клиенты, отношения с которыми находятся в опасности, посылают управляющим сигналы тревоги. Их обычно обхаживают конкуренты, и над отношениями с клиентом постоянно висит угроза потери оборота или даже самого клиента. В таком случае явно недостаточно простого поддержания поставок; план отношений должен быть построен так, чтобы устранить конкурентов благодаря специальным мероприятиям. Управляющий может создать специальную группу взаимодействия, куда бы вошли технические специалисты, заводские инженеры, сотрудники компании, уполномоченные вести переговоры, специалисты по ценообразованию и т.п. Посещение предприятий, встречи специалистов, заседания групп повышения качества и маркировка продукции – вот методы, направленные на возвращение доверия клиента.

ПОСТРОЕНИЕ ПЛАНОВ ОТНОШЕНИЙ С ОСНОВНЫМ КЛИЕНТОМ

Планы отношений с основным клиентом должны быть построены так, чтобы они отражали потребность в поддержании, росте или противодействии конкурентам основного клиента; особенно это важно тогда, когда управляющий имеет обязательства перед несколькими такими клиентами.

1. *Классификация клиентов.* Клиентов следует классифицировать по задачам построения отношений – поддержание, рост или ситуация опасности потери отношений.

2. *Определение возможностей клиентов.* Этот процесс направлен на развитие необходимой деятельности в отношении каждого клиента и поиска дополнительных возможностей для увеличе-

ния дохода в текущем году. Эти возможности требуют разработки конкретных мероприятий и графика времени.

3. *Выявление профиля бизнеса основного клиента.* Сюда входит описание области деятельности клиента, его положение на рынке и необходимые ему услуги. Бизнес-профиль клиента должен включать текст, в котором дано направление его работы (миссии) и соответствующая информация о его деятельности:

- Основные продукты и услуги.
- Географическое расположение рынков клиента.
- Типы обслуживаемых им рынков.
- Данные относительно объема и доли рынка.
- Организационная структура.
- Ключевые фигуры, принимающие решения.
- Текущие цели и стратегии клиента.
- Три-пять ключевых факторов успеха клиента.
- Финансовые показатели за последние два года.
- Конкурентные силы, влияющие на отрасль и область деятельности клиента.

Бизнес-профиль основного производителя конторского оборудования может, например, выглядеть следующим образом:

- *Миссия* – производить высококачественные текстовые процессоры, копировальное оборудование и факсимильную технику. Поддерживать лидирующее положение на мировом рынке текстовых процессоров и одновременно улучшать позицию на двух других рынках. Следует разработать энергичные меры по обслуживанию потребителей для формирования существенного преимуществ над продукцией конкурентов.
- *Основные продукты и услуги* – полный ассортимент текстовых процессоров, включая печатающие машинки. Копировальное оборудование – от настольных до полноформатных производственных мо-

делей. Внедрение факсимильных аппаратов, работающих с обычной бумагой.

- *География рынков* – национальные рынки, сильная позиция на юго-востоке США, Среднеатлантическом побережье, Среднем Западе и в западных штатах.
- *Типы обслуживаемых рынков* – крупные конечные потребители, которые приобретают продукцию непосредственно у торговых представителей, дилеров и дистрибьюторов по почтовым каталогам.
- *Размер рынка* – снижение за последний год возможного объема торговли основным продуктом (текстовые процессоры) на 3%; ожидаемый рост продаж копирующей техники на 15%; продажи факсимильных аппаратов, работающих с простой бумагой, на расширение которых направлено инвестиционное усилие в настоящий момент, должны составить 100 млн. долл. в течение трех лет.
- *Организационная структура* – организационно-штатное расписание.
- *Ключевые фигуры, принимающие решения*, – список всех основных исполнительных директоров, оказывающих влияние на процесс покупки. Управляющие отношениями с основным клиентом должны суметь оценить их дружескую позицию и приверженность их компании. Следует также знать и тех, кто может тормозить расширение доли своей компании у данного клиента, и попытаться разобраться в их мотивах.
- *Цели и стратегии* – расширить охват рынка и принятие рынком каждого наименования производимой продукции; расширить доходы от обслуживания техники; сократить торговые расходы. Ключевые стратегии поддержки состоят в широком использовании дилеров и дистрибьюторов; внедрении предложений по улучшению обслуживания; сокращению численности рядовых торговых работников.
- *Критические факторы успеха* – расширение дополнительных кана-

лов распределения и возможность контролировать уровень доходности этих каналов.

- *Финансовые показатели* – опубликованный годовой отчет.
- *Конкурентная позиция* – описание конкурентного положения клиента.

Характеристика деятельности основного клиента позволяет получить представление о текущем использовании клиентом продуктов и услуг. Управляющий отношениями с основным клиентом также должен собрать и внутреннюю информацию о клиенте: крупные сделки клиента за последний год; состояние текущих контрактов по товарам и услугам; общая сумма расходов клиента на аналогичные услуги (за текущий и прошлый годы); оценки расходов клиента на следующие два года; качественная оценка сильных и слабых сторон конкурентного положения клиента по товарам и услугам.

Все эти показатели позволяют разработать план отношений с клиентом по предоставлению услуг. Рост внимания к созданию ситуации требовательности к качеству внутри компании клиента (например, национальная награда за качество) заставил многие крупные фирмы потребовать от своих поставщиков придерживаться установленного ими уровня качества для сохранения позиций поставщика и торговца качественной продукцией.

Данные об используемых клиентом услугах могут быть получены управляющими и их руководителями путем качественного анализа или из регулярных отчетов фирмы. Такие отчеты помогают создать некоторый индекс обслуживания клиента, с помощью которого управляющие отношениями с основным клиентом могут сравнивать деятельность в этой области. Ключевые элементы здесь могут быть такими:

- *Положение клиента* – описание отношения исполнительных директоров к тому, как функционирует их компания и как это согласуется с их ожиданиями.
- *Оценка продуктов и услуг* – качественное описание всех продуктов и услуг основного клиента,

включая оценку неторговой деятельности (например, перевозок, бухгалтерского учета, выписывания счетов и технической помощи).

- *Сравнение конкурентной позиции* – описание рейтинга компании в сравнении с положением других покупателей той же продукции или того же масштаба оборота.

4. *Возможности развития отношений с основным клиентом.* Управляющие отношениями с основным клиентом должны составлять планы годовых продаж по продуктам, обслуживаемым предприятиям и объему доходов, а также по сезонам. Они также должны делать прогнозы потребности в кредитах, поскольку основные клиенты составляют значительную долю торгового оборота компании. Один из подходов состоит в том, чтобы составлять прогнозы для "идеальных" условий и при учете ограничивающих факторов.

Прогнозы для "идеальных" условий обычно вообще не требуются в большинстве организаций основных клиентов, но они могут представлять большую ценность для управляющих торговли операциями в национальном масштабе. Такие прогнозы строятся на "идеальных" факторах – отсутствии каких-либо экономических, конкурентных или иных бюджетных ограничений. Управляющие отношениями с основным клиентом должны делать прогнозы для каждого такого клиента и его местных отделений в денежном и натуральном выражении. В годовом плане должны быть сделаны оценки для текущего ассортимента продукции и услуг и для новых видов продуктов и услуг. Эти прогнозы дают управляющим торговыми операциями в национальном масштабе представление о том, что могло бы быть! Прогнозы, построенные на "идеальных" факторах, позволяют управляющим торговыми операциями понять потенциальные возможности, если бы они не были ограничены условиями местных рынков, сокращением числа основных клиентов, давлением конкуренции, уходом ассортимента продукции и т.п.

Разработка "идеальных" прогнозов и прогнозов с учетом ограничивающих факторов позволяет выявить области, где

возможен потенциальный рост продаж путем наращивания там ресурсов, изменения ценовой стратегии, усовершенствования продукции и т.д. Например, прогноз для "идеальных" условий может показать, что продукция текущего ассортимента реализуется только на 50% в отдаленных точках клиента. В таком случае ключевым ограничивающим фактором может быть отсутствие технической помощи в установлении фирменного оборудования. Управляющий отношениями с основным клиентом может разработать обоснованное предложение для оказания технической помощи на местах.

К прогнозу при учете ограничивающих факторов следует относить известную долю вероятности. Такой прогноз для объема продаж в 1,5 млн. долл. с вероятностью 80% вызывает вопрос: какие меры могли бы повысить вероятность совершения операций, скажем, до 85 или 90%? Или другой вопрос: предположим, что 80-ти процентный выход будет самым лучшим результатом, – но, может быть, тогда стоит составлять план только для 1,2 млн. долл.? Реалистичный прогноз критически важен для правильных оценок объема продаж на перспективу. Управляющие торговыми операциями должны помогать и обучать управляющих отношениями с основным клиентом процедуре составления прогнозов, чтобы те получали более точные результаты.

5. *Реализация плана отношений с основным клиентом.* Для получения желаемых результатов управляющий отношениями с основным клиентом должен рассмотреть разработанный план со своим клиентом и сформулировать пути его успешной реализации. План взаимодействия с основным клиентом и график мероприятий представляют собой не что иное как план-график реализации этих мероприятий. Гарантия выполнения плана может состоять в получении обязательств от производителей, работников отделов маркетинга и научных исследований оказывать техническую помощь при продажах; выделении средств для посещения рядовых торговых точек клиента; прямом обращении к исполнительным директорам компании; обеспечении информацией для ежедневного наблюдения за продажами. Такая

деятельность позволяет управляющим сравнить контрольные данные с достигнутыми показателями.

Препятствия, зависимости и "узкие места" на этом пути должны быть преодолены или выработаны альтернативные стратегии. Например, графики поставок могут быть исправлены, условия и сроки — изменены; в противном случае запланированные действия в области цен и отсрочка объявления о выходе на рынок нового продукта может потребовать создания альтернативных стратегий. Рассасывание "узких мест" внутри компаний может потребовать дополнительных решений. Клиентура, важная для поддержания статуса основного клиента, может попасть в центр внимания высших управляющих компании. Высшие управляющие должны быть непосредственно доступны для управляющих отношениями с основными клиентами, в том числе помогать им действовать в ситуациях, когда они вынуждены принимать решения вне их компетенции. Этот принцип в равной мере применим и к региональным торговым руководителям, которые могут напрямую обращаться к управляющим отношениями с основными клиентами в конкретном регионе.

Планы управляющих отношениями с основными клиентами должны содержать конкретные мероприятия, направляющие их деятельность. Эти мероприятия должны планироваться ежеквартально. Например, по плану первого квартала необходимо позвонить 10 рядовым торговым представителям для уточнения данных и посетить отдаленные точки клиента; провести собрания с представителями клиента для подведения итогов о результатах испытаний опытной установки; провести собрания внутри компании с управляющими отдела научных исследований и внедрения

для выявления потребностей в разработках новой продукции и повышения эффективности сопутствующих программ. Ежеквартальные графики позволят управляющим отношениями с основным клиентом выявить моменты напряжения по времени и выделить ресурсы для оказания помощи.

Совместные рабочие заседания с исполнительными директорами клиентов полезны обеим сторонам — и компании, и клиентам. Такие собрания помогают компании повысить уровень ответственности в принятии решения в отношении клиента, снизить воздействие конкуренции, создать атмосферу партнерства и таким образом завоевать больше доверия к рекомендациям компании. На таких собраниях клиенты больше узнают о планах компании в отношении ее основных клиентов и методов взаимодействия. Это позволит обеспечить высококачественное обслуживание в отдаленных точках клиента и реализовать совместно разработанные меры получения запланированных результатов от продукции и услуг компании.

6. *Разработка показателей.* Торговые руководители должны выработать показатели планов развития отношений с основным клиентом для определения их эффективности и затрат на весь объем продаж. Большинство программ ориентируется на цели, которые отражают последовательные результаты. Такие показатели могут включать объемы продаж, достигнутые за последние два-три года, учитывать инвестиции, сопряженные с долгосрочными циклами продаж, демонстрировать повышенную заинтересованность в качественных показателях плана реализации отношений с основным клиентом и отражать суждения об эффективности обслуживания клиента управляющими отношениями с ним.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОРГОВЫХ РАБОТНИКОВ

**Гэри С. Табриди, старший вице-президент
компании "Александр Груп, Инк."**

ЧТО МОЖНО ОЖИДАТЬ ОТ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ?

Торговые работники обычно рассматривают план вознаграждения, или оплаты их труда, в качестве своего рода денежного измерения их деятельности, иными словами это звучит так: "Сделали ли мы в этом году больше денег?" Управляющие при разработке этого плана применяют множество критериев:

- *Привлекает ли такая оплата торговых работников соответствующего уровня?* Большинство компаний ставят цель привлечь высших руководителей соответствующих подразделений, предлагая им определенный набор сравнительных методов вознаграждения, в который входит фиксированная часть оплаты (оклад и доля в прибыли) и оплата, зависящая от уровня деятельности (комиссионные, премии). Разработка плана оплаты труда должна быть направлена на привлечение торговых работников, которые смогут оказать положительное влияние на получение намеченных результатов. Оклады и иные выплаты в качестве вознаграждения должны

отвечать определенным требованиям в отношении соответствующей должности: большой риск должен компенсироваться и более широкими возможностями для предпринимательства, жесткими требованиями к методам продаж; меньший риск – большей гибкостью в обслуживании.

- *Помогает ли такая оплата удерживать лучших торговых работников?* Удержание и закрепление лучших торговых работников также требуют выдерживающего конкуренцию пакета предложений для создания необходимых стимулов. Акцент здесь перемещается на предоставление конкурентной оплаты труда при получении желаемых (запланированных) результатов в области продаж. Высшие руководители должны получать значительно больше рядовых работников, и если это будет не так, то могут возникнуть моральные проблемы и снижение товарооборота.

- *Стимулируют ли такие системы работников решать задачи компании?* Исполнительные директора по торговле и маркетингу будут оценивать успешность плана оплаты их труда по результатам, достигнутым в ключевых

сегментах рынка, составлении определенного ассортимента продукции и получении запланированной валовой прибыли. Рядовые торговые работники в свою очередь должны понимать, какие необходимы результаты для выполнения бизнес-плана. План вознаграждения, или оплаты труда, будет важным инструментом достижения задач, поставленных руководством компании. Если торговый представитель не может определить целей компании по плану оплаты своего труда, то такой план не может правильно направлять его деятельность.

- *Заставляют ли такие системы добиваться достижения уровня намеченных результатов?* Система оплаты труда торговых работников должна стимулировать их добиваться таких результатов, которые бы отвечали целям компании.

Торговые работники должны всегда знать, какого уровня результатов от них ожидают; какие усилия необходимы для этого и сколько денег они заработают за точное соответствие целям и за их превышение. При разработке плана вознаграждения деятельность торговых работников должна оцениваться только в тех областях, на которые они могут оказывать прямое и существенное влияние. Совершенно неправильно оценивать по параметрам, на которые они не могут влиять.

В то же время планы торговых работников должны быть напряженными, стимулируя их активно и эффективно трудиться. Но планы также не должны быть нереалистичными. Было бы в высшей степени неправильно направлять усилия людей с помощью денежных стимулов на цели, которые недоступны даже самым лучшим торговым работникам.

Существуют ситуации, при которых план вознаграждения может стать источником возникновения проблем в компании. Об этом свидетельствует следующее:

- *Цели компании в области сбыта достигнуты с определенными отклонениями.* Если сумма недополученных денежных средств является весьма значительной, то проблема скорее всего кроется не в плане. Но если дефицит средств составляет относительно небольшую сумму, то хорошо проработан-

ный план может помочь изыскать недостающие средства.

- *Цели торговли достигнуты, хотя валовая прибыль получена не полностью.* Торговые работники могут уделять слишком много внимания низкодоходным, а не высокодоходным продуктам, или они могут снижать цены, чтобы побыстрее осуществить сделку. План вознаграждения или оплаты очень чутко реагирует на ассортимент продукции: эту проблему может помочь преодолеть изменение новой политики.
- *Не достигнуты стратегические цели.* Получена запланированная прибыль, однако цели в отношении определенного вида продукции, отрасли или привлечения новых основных клиентов не достигнуты. Это может повлечь за собой дальнейшие последствия.
- *Часто меняются квоты.* Такие изменения иногда бывают достаточно показательными для динамичной деловой среды; как правило, они исправляют плохо разработанные цели. В целом доверие к плану стимулирования снижается, и торговые работники теряют доверие к руководству.
- *Результаты в области торговли существенно отличаются от расходов на вознаграждения.* Между этими показателями должна достигаться определенная симметрия. Если суммы, израсходованные по плану оплаты труда чрезмерно высоки, а цели торговли так и не достигнуты, или наоборот, то, скорее всего, надо скорректировать план оплаты труда.
- *Текущее количество работников растет вместе с торговым оборотом.* Почему уходят лучшие торговые работники? Не слишком ли хорошо чувствуют себя те, кто не выполняет плана? Может случиться так, что план оплаты труда некоторым образом субсидирует плохих работников за счет лучших.

Следует помнить, что даже самые лучшие планы не отвечают всем надеждам. Тем не менее, эти планы вознагра-

ждения работников часто подвергают критике за проблемы, на которые они не могут повлиять. Например:

- *Низкий уровень качества продукции или проблема доставки в срок.* Сегодня клиенты требуют, чтобы торговцы поставляли высококачественную продукцию и делали это в точно установленный срок. Если компания не в состоянии обеспечить такой поставки, то серьезным образом страдает ее репутация, а следовательно, и объем продаж. Поощрение торговых работников с помощью плана оплаты труда, содержащего обещания, которые не могут быть выполнены, только вредит дальнейшим отношениям с клиентами.
- *Продукт компании мало знают из-за плохой рекламы.* На многлюдных рынках покупатели испытывают затруднения и не отличают продукт компании. Без необходимой поддержки со стороны отделов маркетинга торговые работники сталкиваются с растущей борьбой на рынке. Определенный по плану уровень продаж может не быть достигнут, если разрешить торговым работникам часто снижать цены.
- *Отсутствие эффективной помощи торговым работникам.* Необходима предпродажная и послепродажная поддержка (например, организационная, техническая, помощь в установке оборудования). Отсутствие такой поддержки пагубно отражается на объеме продаж, отношениях с клиентами и моральном духе торговых работников.
- *Плохое обучение.* Плохо обученные торговые работники не могут эффективно заниматься своим делом, особенно торговать новыми продуктами, реализация которых требует иных знаний и торговых стратегий. Например, торговый работник, который прежде реализовывал продукцию закупочным отделам фирм, может не суметь правильно взаимодействовать с конечными потребителями. Никакие деньги не приведут к успеху в этой области; здесь поможет только специальная подготовка.

- *Неправильное планирование торговли по регионам.* Опыт показывает, что часто для эффективной реализации многочисленного ассортимента продукции многим основным клиентам просто не хватает времени. С помощью плана оплаты труда управляющие должны показать своим торговым работникам, как и на что им следует тратить время. Но даже продуманные планы не помогут, если работники перегружены слишком широким ассортиментом или большим числом клиентов. В результате большой оборот с разбросанных торговых точек приводит к "клеванию по зернышку", а богатые регионы должным образом не прорабатываются.
- *Неправильная оплата труда и отсутствие взаимопонимания.* Управляющие должны ясно информировать своих работников о всех сложностях и целях плана оплаты их труда. Однако руководство часто не сообщает работникам, чего собственно оно от них хочет, как план оплаты труда связан с целями компании и каким образом торговые работники вообще могут заработать и получить деньги по такому плану. Многие планы оплаты труда не достигают поставленных в них целей, поскольку этот уровень связи отсутствует; торговые работники не воспринимают содержание этих планов и не понимают, как такими планами можно руководствоваться.

Принципы эффективной оплаты труда торговых работников

Успех плана оплаты труда зависит от нескольких факторов. Приверженность пяти следующим принципам, основанным на непосредственном опыте, поможет повысить действенность такого плана:

1. Уровень компенсации. Согласно этому принципу политика оплаты должна учитывать особенности рабочего места, требуемый уровень знаний, навыков и усилий, необходимых для успешной деятельности. Следует принимать во

внимание конкурентный уровень оплаты на рынке труда – сколько платят за ту же работу другие компании, и что необходимо для того, чтобы привлечь людей к данным видам работ.

Обычно должности, требующие серьезных знаний и умений, должны быть также и высоко оплачены. И наоборот, более простые работы могут быть оплачены на среднем уровне и этого вполне достаточно, чтобы привлекать и удерживать людей с такими способностями на конкретном рабочем месте.

Предлагаемые здесь соображения по поводу оплаты не должны подменять внутренних сопоставлений или исследований положения на рынке. "Основной" должностью является торговый представитель. Пример уровня оплаты его труда за 1.0. Специалисты (товароведы) по конкретным видам продукции выдвигаются из торговых представителей. Они отвечают за реализацию продукта в крупном географическом регионе и, как правило, не занимаются отношениями с конкретными основными клиентами. Обычно – это просто члены "команды", ориентированные на выполнение планов. Их оплата часто на 20% выше вознаграждения от продаж торговых представителей.

Управляющие отношениями с клиентами обычно находятся в том же положении, что и специалисты по продуктам. Они реализуют все виды продукции, но только некоторым выбранным крупным клиентам. Эти управляющие ориентированы на работу с группами и плановые продажи. Специалисты по продуктам и управляющие отношениями с клиентами обычно продвигаются по службе до управляющих отделами торговли. Вознаграждения этих руководителей, как правило, на 20-25% выше уровня оплаты специалистов и управляющих.

Управляющие отношениями с основным клиентом подотчетны руководителям торговых отделов, или их заместителям, или прямо руководству компании. Они заняты отношениями с наиболее крупными клиентами и ориентированы на формирование долгосрочных и устойчивых продаж. Обычно такой управляющий получает столько же или на 5-10% больше руководителя отдела продаж.

2. *Сочетание основной заработной платы с системой поощрений.* Здесь ведущий принцип состоит в следующем: "Подгоняйте оплату к конкретной работе". Управляющие торговыми отделами часто думают, что увеличение доли специальных поощрений в оплате труда будет способствовать достижению желаемых результатов по расширению торговли. Однако они не учитывают возможность увеличения степени риска. Более высокий риск далеко не всегда оправдан; степень риска должна определяться несколькими факторами, показанными на Рис. 3-11.

Можно сформулировать некоторые общие диапазоны соотношений основной заработной платы и доли поощрений по должностям для многих торговых организаций. Разумеется, некоторые специальные методы и уровни оплаты могут выходить за пределы предлагаемых ниже ориентиров.

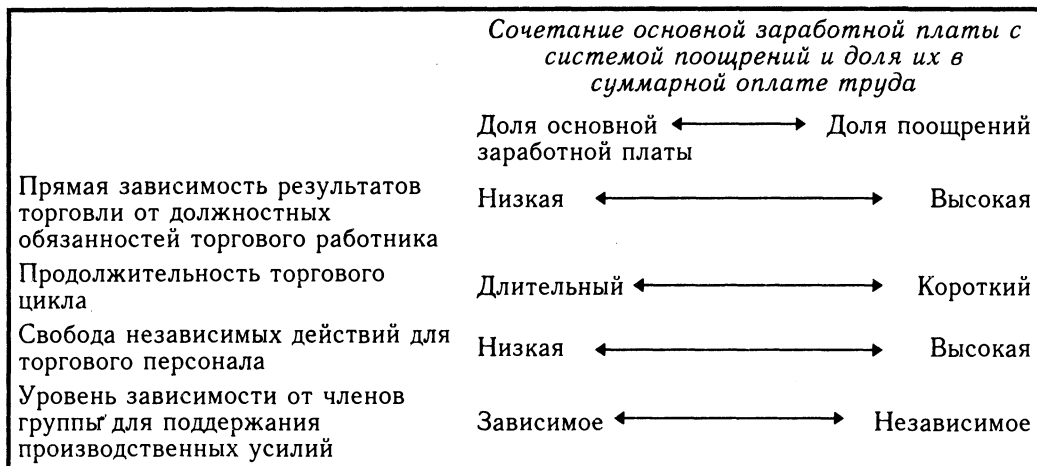
Торговые представители обычно получают больше всех за счет дополнительного стимулирования – 50/50 – 70/30. Наиболее высокая доля дополнительного поощрения достигается в оплате труда торговых работников, не занятых реализацией дифференцированной продукции. Объем продаж измеряется доходом, и чем больше заказов, тем обычно и выше прибыль. Поскольку, как правило, специалисты по продуктам и управляющие отношениями с клиентами больше заняты плановой работой и зависят от работы других – тех, кто ближе стоит непосредственно к процессу продаж, оплата их труда обычно и меньше зависит от стимулов и поощрений, чем заработная плата торговых представителей.

Зарботная плата руководителей отделов продаж еще меньше зависит от стимулирования и специальных методов поощрений (70/30 – 80/20), чем оплата линейных торговых работников. Доля основной заработной платы здесь выше, и это означает признание более высокого уровня подготовки и обучения, их умения следить и управлять процессами и людьми, консультировать других и развивать дело. Оплата управляющего отношениями с основным клиентом часто меньше всего зависит от каких-либо поощрений и стимулов (70/30 – 90/10). Это определяется несколькими

причинами: во-первых, продажи обычно требуют достаточно много времени; во-

вторых, еще больше времени занимает налаживание отношений с клиентами.

Рис. 3-11. Факторы, формирующие сочетание основной заработной платы с системой поощрений



3. Параметры торгового процесса. Здесь ведущий принцип сводится к следующему: "Сложная деловая среда способствует усложнению работы. Объем продаж может недостаточно полно характеризовать торговую деятельность". Многие торговые организации в основном ориентируются на объем продаж в качестве показателя успешности торговли; часто этого одного бывает явно недостаточно:

- *Реализация сложившегося ассортимента продукции постоянным клиентам – это поддерживающая торговля.* Деятельность характеризуется сохранением из года в год существующей базы торговли и процентом превышения уровня предыдущего года.
- *Новая продукция реализуется постоянным клиентам – это расширяющаяся торговля.* Деятельность обычно характеризуется объемом продаж новых продуктов постоянным клиентам по географическим регионам.
- *Сложившийся ассортимент реализуется перспективным клиентам – это договорная торговля.* Деятельность характеризуется объемом продаж перспективным

клиентам или числом новых, привлеченных клиентов.

- *Новая продукция реализуется перспективным клиентам – это торговля на новых рынках.* Деятельность характеризуется количеством реализованной новой продукции и ценностью торговых перспектив.

Когда торговые работники должны решать некоторые из этих задач или все эти задачи, то их деятельность начинает измеряться несколькими параметрами или показателями – в зависимости от значимости их места в процессе торговли. Ряд измерителей этой деятельности показан на Рис. 3-12.

Цели в отношении клиента обычно выражаются в объеме продаж в денежных единицах или в количестве единиц товара. Стратегические цели часто выражаются в специальной деятельности в отношении клиента или в целевом объеме продаж конкретного продукта. Оценивается, осуществляется ли конкретная деятельность в отношении клиента и качество этой деятельности.

Тщательный отбор показателей направлений деятельности критически важен для успеха программы оплаты труда торговых работников. Количес-

во показателей целесообразно ограничить, они должны характеризовать объ-

ем, прибыльность, продукцию и цели клиента.

Рис. 3-12. Показатели торговой деятельности

	Суммарный объем продаж	Объем продаж конкретного продукта	Валовая прибыль	Цели в отношении клиента	Стратегические цели
Управляющий отношениями с основным клиентом	Ч	И	И	Ч	*
Руководитель отдела торговли	Ч	Ч	И	*	Ч
Управляющий отношениями с клиентом	Ч	И	*	Ч	*
Специалист по конкретному виду продукции	*	Ч	И	*	И
Торговый представитель	Ч	И	*	*	*

Ч – часто используется; И – иногда используется; * – редко используется.

Важно также установить пропорции между показателями для того, чтобы торговые работники распределяли свое время в соответствии с определенными руководством компании задачами. Например, в плане торгового представителя 60% продаж может относиться к недифференцированному продукту, новая продукция составлять 30% оплачиваемых продаж, а продажи новым клиентам – только 10%. В "перевод" это должно означать следующее: обеспечьте оборот по видам клиентов и товаров, приоритет новой продукции, реализуйте продукцию по возможности новым клиентам.

4. Формула стимулирования. Ведущий принцип заключается в необходимости: "Приспособься к желательному для клиента поведению". Решение состоит в том, чтобы вместо премий (некоторая сумма в долларах за определенный объем продаж) в формулу оплаты труда ввести комиссионные (например, процент от валового объема продаж) – разумеется, в зависимости от целей фирмы и занимаемой должности. В целом формула расчета комиссионных (с учетом или без учета основной заработной платы) всегда ясно показывает, что основная забота торговых работников – расширение объема продаж. Фиксированный процент комиссионных означает следующее: "Чем больше заработает

компания, тем больше заработаешь ты сам". Процент комиссионных платежей может меняться в зависимости от доли в квоте или достигнутого в прошлом году уровня продаж. Комиссионные часто выплачиваются тем торговым работникам, которые работают с ограниченным ассортиментом продуктов, товарами массового потребления или с новейшей продукцией.

Расчеты размера поощрений по планам выплаты премий обычно опираются на квоты продаж. Выплаты обычно рассчитываются как процент от основной заработной платы или в виде фиксированной суммы, основанной на проценте от достигнутого объема продаж. Формулы расчета премий дают руководителям возможность лучше контролировать расходование средств на оплату труда и соотносить оплату с достигнутыми результатами деятельности. Премии обычно выплачиваются торговым работникам, отвечающим за реализацию многочисленных видов продукции и поддержание значительного товарооборота. На Рис. 3-13 показаны факторы, которые учитываются при принятии решения о выборе между назначением премии или комиссионного вознаграждения. Разумеется, могут быть приняты и оба метода:

Ускорители – это параметры в плане вознаграждения, направленные на

повышение стимулирующих выплат при перевыполнении плана. Ускорители могут быть применены на любом уровне деятельности, хотя обычно их используют для оплаты торговым работникам по-

сле стопроцентного выполнения квоты. Они призваны стимулировать их на перевыполнение планов и поощрение за это соответственно и высших руководителей.

Рис. 3-13. Выбор между премией и комиссионными выплатами

	Премия	Комиссионные выплаты
Число сделок в месяц	Несколько	Много
Важность отношений с клиентом	Большая	Незначительная
Продолжительность цикла продаж/Время на подготовку	Длительный	Короткий
Точность соблюдения квоты	Точно	Неточно

Методы увязки не дают торговым работникам из плана продаж выбрать только то, что им нравится и заниматься только этим, что могло бы повредить целям руководителей компании. Это может превратиться в настоящую проблему, если план включает два или более элементов, особенно если оплата одного из них занимает значительную долю фонда стимулирования и оплаты труда. Для предотвращения такой деятельности составители плана применяют несколько методов вознаграждения. Простейшими методами такой увязки можно считать "пороги". Пороги представляют собой некоторые уровни продаж, при достижении которых может быть применен один уровень стимулирования прежде, чем могли бы быть применены другие масштабы стимулирования при ином уровне продаж. Например, объем продаж должен достичь до определенной отметки, прежде чем можно было бы рассчитывать на более высокие премии, исчисленные по другой схеме. Матричная схема стимулирования связывает два конкурирующих параметра (объем продаж и валовую прибыль). Матрица позволяет наилучшим образом использовать стимулы обеих формул. Для роста указанных показателей выплаты построены таким образом, чтобы за выдающиеся результаты могло бы быть выплачено максимальное вознаграждение о чем свидетельствует таблица (рис. 3-14).

"Колпак" — это предел, который не дает торговым работникам получать боль-

ше некоторого установленного уровня. Обычно установление "колпаков", или максимальных уровней оплаты, отбивают у торговых работников охоту стремиться к слишком высоким результатам. Такие "колпаки" обычно "надевают" тогда, когда руководители не могут четко определить торговые квоты из-за неустойчивости конъюнктуры, или слишком частого "везения", или когда компания не имеет возможности поддерживать продажу продукции или услуг выше некоторого уровня.

5. *Квоты (нормативы)*. Ведущий принцип здесь выглядит так: "Руководители могут использовать квотирование в качестве стимулов для обеспечения ответственности деятельности конкретных торговых работников бизнес-плану компании". Компании, устанавливающие квоты, часто рассматривают их в качестве ориентира, некоторого количественного уровня деятельности; стимула для достижения желательного результата; метода более справедливого распределения вознаграждения и признания заслуг; способа контролировать расходы и уровень продаж.

Квоты связывают торговых работников с бизнес-планом компании настолько, насколько сумма квот обеспечивает суммарные доходы. Стимулирование оплаты по квотам связывает план вознаграждения с бизнес-планом компании. Например, выплаты не производятся раньше, чем будет достигнут уровень квоты; ускорители применяются, как только будет достигнута квота.

Рис. 3-14. Матричная схема стимулирования оплаты труда

		Формула расчета премии (% от базовой заработной платы)				
		16	21	27	35	40
Объем продаж (% от целевой квоты)	Превосходная	16	21	27	35	40
	Целевая	13	18	25	30	35
	Целевая	8	15	20%	25	27
	Пороговая	5	10	15	18	21
	Пороговая	0	5	8	13	16

Пороговая Целевая Превосходная

Полученная прибыль
(% от квоты)

Эффективные квоты должны быть реально достижимыми при нормальных усилиях, а база формирования этих квот должна быть понятна всем торговым работникам. Квоты, или нормы, должны быть установлены для всех показателей, по которым выплачиваются вознаграждения, а не только по объему продаж. Однако установить квоты достаточно сложно, поскольку они должны решать одновременно несколько задач. Поэтому квоты требуют тщательной проработки потенциала роста по каждому торговому региону. Руководители должны хорошо знать рынок, конкретного клиента и деятельность конкурентов. Следует принять во внимание также опыт и способности конкретного торгового работника.

Компании часто испытывают трудности, когда надо удерживать торговых работников в освоенных регионах, особенно если квоты строятся на недоста-

точно глубоком анализе ситуации. Если квоты завышены, то поощрительные выплаты оказываются прямо-таки минимальными. И, напротив, методы установления квот для быстрорастущих и малоосвоенных регионов часто приводят к тому, что цели компании остаются в стороне и возможности рынка по настоящему не используются.

Методы расчета квот должны учитывать специфические особенности каждой территории – чтобы одновременно стимулировать проникновение на рынок и минимизировать нежелательный оборот. Несмотря на трудности, установление квот – крайне важный процесс. Если по каким-то причинам квоты мало применяются в плане стимулирования труда, то руководители явно недоиспользуют возможности более эффективно влиять, направлять и стимулировать торговых работников.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ

**А. Скотт Неслин, профессор деловой
администрации школы Амос Так
при Дартмутском колледже**

Продвижение продукции на рынок — это система маркетинговых мероприятий, оказывающих непосредственное влияние на поведение клиентов. Продвижение продукции представляет систему действий, которые ограничены во времени; часто требуют разнообразных специальных мероприятий (например, розничные торговцы в течение недели существенно снижают цены и одновременно широко рекламируют продукт и проводят демонстрации свойств товара; торговцы товарами длительного пользования предлагают одновременно со скидками значительные финансовые уступки). Продвижение продукции — это всегда конкретные действия: они побуждают потребителей к покупкам (например, купить, померить, попробовать, как действует тот или иной продукт, оторвать и сохранить купон, направить по почте заказ со скидкой, собрать свидетельства, подтверждающие покупку).

Меры по продвижению товара на рынок можно разделить на три категории: (1) продвижение товара к потребителю; (2) продвижение товара от производителя к розничному торговцу; (3) продвижение товара от розничного торговца к потребителю. Продвижение

товара к торговцу и продвижение товара к потребителю тесно взаимосвязаны: часто цель продвижения товара к торговцу состоит в том, чтобы побудить его продвинуть товар дальше — к потребителю.

Рис. 3-15 иллюстрирует некоторые специальные методы продвижения товаров, сгруппированные по основным категориям. На Рис. 3-16 предложена простая схема планирования и управления процессом продвижения товара.

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Планирование любых маркетинговых мероприятий начинается с тщательного ситуационного анализа. Предметами анализа могут быть недавно появившиеся наименования товара и прибыль от их реализации; текущие планы реализации конкретных наименований; ресурсы компании; предыдущая и планируемая конкурентная ситуация; покупательские привычки; положение на конкретных сегментах рынка. Особое внимание должно быть уделено анализу предыдущих методов продвижения конкретного наименования товара на рынок и их результатам. Ситуационный анализ — это способ анализа всей

Рис. 3-15. Основные методы продвижения товаров на рынок**Продвижение товара к потребителю**

Купоны – сертификаты, дающие потребителю некоторую скидку при покупке, равную "номинальной стоимости" купона. Они предъявляются розничному торговцу в момент совершения покупки.

Состязания (конкурсы) – игры и другие мероприятия с участием покупателей, требующие демонстрации ими некоторых навыков для получения выигрыша, приза или другого вознаграждения.

Лотереи – игры или другие мероприятия, где выигрыш достается путем участия покупателей в розыгрыше призов лотереи.

Образцы – программа, направленная на то, чтобы потребитель попробовал продукт при незначительном для себя риске. Риск уменьшается путем предложения продукта в мелких упаковках; некоторые виды данного продукта предлагаются бесплатно или за незначительную символическую плату.

Премии – покупателю предлагаются дополнительные товары или услуги в обмен на конкретные действия с его стороны. Такой премией может быть подарок или предложение приобрести дополнительный товар за специальную (пониженную) цену.

Премияльная упаковка – специальная упаковка, куда помещается большее количество продукта за те же деньги.

Программа повторяющихся покупок – программа продвижения товара, предлагающая для получения вознаграждения сделать несколько покупок.

Финансовые стимулы – методы экономии средств при покупке конкретного товара.

Скидка – сертификат, подтверждающий право покупателя получить назад часть денег после совершения покупки, например, отправив по почте производителю такой сертификат и документ, подтверждающий покупку.

Возврат денег – похож на скидку с той разницей, что скидка предоставляется обычно на упакованные, ходовые товары, а возврат денег – на товары длительного пользования.

Продвижение товара к торговцу

Скидки на конкретную партию товара – скидка с цены, предлагаемая розничному торговцу при определенном числе заказов.

Скидки за специальное размещение товара – деньги, предлагаемые торговцу часто на такой же основе, что и скидки на конкретную партию, при условии, что товар будет размещен в месте продажи специальным образом.

Скидки за рекламу – деньги, предлагаемые торговцу часто на такой же основе, что и скидки за конкретную партию, при условии, что торговец сделает продукту специальную рекламу, например, в газете.

Поощрения торговым работникам – финансовое вознаграждение, выплачиваемое производителем работникам розничной торговли за реализацию некоторого определенного количества товара.

Финансовое стимулирование – набор финансовых инструментов для облегчения получения денег или снижения цены розничному торговцу за покупку конкретного продукта.

Состязания (конкурсы) – игры или иные мероприятия с участием торговцев, требующие демонстрации некоторых навыков, для получения вознаграждения.

Лотереи – игры или подарки, или снижение цен для розничных торговцев за проведение некоторых специальных мероприятий.

Продвижение товара от розничного торговца к потребителю

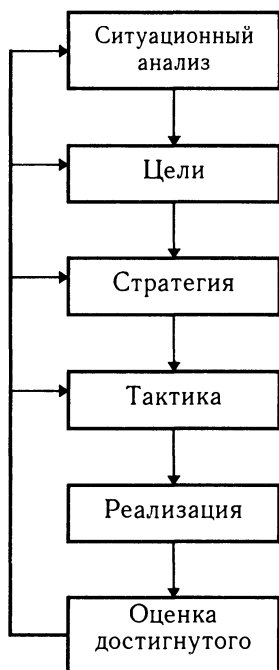
Скидки с цены – специальная скидка с цены, обычно установленной в магазине, на короткий период времени.

Размещение – специальные методы размещения товара в магазине, например, установка товара в конце прохода между прилавками или внутри прохода так, чтобы товар был сразу виден и выделялся из ряда других.

Предоставление образцов – специальные мероприятия внутри магазина, позволяющие покупателю попробовать продукт при меньшем риске.

Купоны – распространяются розничными торговцами часто через газеты, по специальной рассылке или просто раздаются в магазине.

Рис. 3-16. Процесс планирования продвижения товаров на рынок



информации, относящейся к целям, стратегии и тактике плана продвижения товара. Методы продвижения товара не висят в воздухе; они являются элементами синтетического плана маркетинга и должны быть совместимы с особенностями конкуренции, характером потребителя и условиями торговли.

ЦЕЛИ

Увеличение прибыли является конечной целью большинства кампаний продвижения товара на рынок, тем не менее они также могут решать и специальные промежуточные задачи. На Рис. 3-17. приведен возможный список таких специальных промежуточных задач.

Кампании продвижения товара на рынок часто используют и иные методы маркетинга. Например, расширение торговых сделок часто помогает производителям расширить продвижение нового продукта или избежать потерь при реализации имеющегося продукта. Купоны позволяют смягчить регулярное повышение розничных цен в среде

чувствительных к повышению цен покупателей. (Розничная цена может возрасти на 20 центов, а 25-центовый купон не только покроет повышение цены, но и приучит покупателя к новой цене). Специальные методы размещения товара улучшат и рекламу, если, например, на прилавке долго была одна и та же вывеска или текст читал один диктор, то теперь появится что-то новое.

Расширение продаж через соответствующие конкурентные действия и другие рыночные механизмы имеет последствия не только для производителей, но и для розничных торговцев. Кроме того, розничные торговцы преследуют специальные цели. Возможно, самой важной задачей является "прокладывание дороги" в магазин. Другим важным моментом является противоречие между целями производителя и розничного торговца. Производители стремятся расширить продажи конкретных наименований продуктов, тогда как торговцам по большому счету совершенно безразлично, чем торговать. Торговцу все равно: продать больше кофе марки "Максвел хаус" или "Фолджерс", у них есть задача получить больше прибыли от торговли кофе как таковым. Если, например, розничный продавец просто переключит некоторое количество покупателей с "Фолджерс" на "Максвел хаус", то это ему ничего не даст, если только прибыль от продажи "Максвел хаус" не будет выше прибыли от "Фолджерс". Для этого "Максвел хаус" может предложить розничному торговцу некоторую скидку на свой кофе.

СТРАТЕГИЯ

Специфика стратегий является следствием различных целей, связанных с продвижением товаров на рынок. Допустим, у компании есть задача увеличить объем продаж на 50%, тогда стратегия может состоять в том, чтобы предложить покупателю 50%-ную скидку. Более сложная стратегия может состоять в том, чтобы преимущественное право на покупку было обусловлено предоставлением покупателю некоторых дополнительных услуг; такой подход часто применяется в отношении редко приобретаемых продуктов или услуг.

Рис. 3-17. Промежуточные цели кампании продвижения товаров на рынок

Влияние продаж

Рост объема продаж
Увеличение потребления
Привлечение новых покупателей, попробовавших продукт
Привлечение тех, кто хотел бы начать приобретать товар новой марки
Стимулирование повторных покупок
Увеличение числа обращений за продуктом
Стремление попробовать/испытать другой продукт

Влияние на конкуренцию

Завоевание преимущественного права на конкурентное действие, например, на выпуск на рынок нового продукта
Защита доли рынка
Обозначение конкурентной позиции
Отсрочка выхода на рынок нового продукта
Повышение прибыльности и решение проблемы "зажат в тиски"

Стимулирование применения других методов маркетинга

Расширение места для продукта и сферы его распределения
Смягчение эффекта регулярного повышения цен

Стимулирование торговых работников

Расширение телевизионной или печатной рекламы
Завоевание для продукта нового места на рынке
Непосредственный контроль розничных цен

Специальные цели розничных торговцев

Направление потоков покупателей в магазин
Подтверждение положения магазина, где торгуют со скидкой или по низким ценам
Расширение торговли сопутствующими товарами
Привлечение потребителей к более дорогим товарам
Создание и поддержание духа приверженности покупателей данному магазину
Повышение уровня прибыли

Например, производитель компьютерной станции может пытаться расстроить планы конкурента, предлагая для своего продукта специальные скидки. Такая программа может попросту ускорить решение покупателей, которые уже давно готовы купить такой компьютер, сделать наконец покупку у компании, начавшей энергично продвигать свой товар на рынок. Тем не менее, если такая стратегия выведет с рынка покупателей и отведет их от покупки конкурирующих продуктов, то такая стратегия уже оправдана.

Следует также учитывать еще четыре дополнительных аспекта такой деятельности. Во-первых, стратегии должны быть сформулированы с учетом возможности их долгосрочного применения. Поощрение временного снижения цен, возможно, позволит достичь целей торговли. Однако сниженные цены могут ухудшить образ продукта, а в долгосрочной перспективе это также отразится и на объеме продаж. Кроме того, однократное снижение цен может не убедить покупателя и он может требовать последующего снижения цен. Тем не менее, если на программу продвижения товара на рынок смотреть не только как на финансовое мероприятие (например, если успешная программа раздачи купонов будет сопровождаться другими творческими методами – викторинами, лотереями или рекламой), то новизна продукта улетучится не так быстро.

Во-вторых, следует предвидеть реакцию конкурентов, особенно в ситуации "зажат в тиски". Такая ситуация возникает в конкурентной борьбе, когда каждый шаг соперника на рынке перечеркивает собственные усилия и шаги. При этом доля рынка у каждого остается прежней, но это достигается только еще большими затратами (усилиями). Одна из стратегий в этой ситуации состоит в разработке такой программы продвижения товаров на рынок, копирование которой было бы недоступно вашему конкуренту. Например, компания может предлагать премиальные скидки на весь ассортимент своей продукции, причем предполагается, что ассортимент вашей фирмы шире, чем компании конкурента. Для предотвращения повторения конкурентами про-

движения товаров вашей компании важно также правильно выбрать время проведения такой кампании. Например, праздничные состязания (конкурсы) и викторины повторить невозможно, если они проводятся прямо накануне праздника. Без сомнения, эти мероприятия трудно повторить точно, но конкуренты могут провести такие же мероприятия в другом регионе или вместо 15%-ой скидки назначить 17%-ую. Как бы то ни было, учет ответных действий конкурентов должен и у вас найти отражение в более продуманной стратегии продвижения товаров на рынок.

В-третьих, следует внимательно продумать место кампаний продвижения товаров на рынок в целостной системе рыночных стратегий фирмы ("проталкивания" через сеть дистрибьюторов и "притягивания", заставляя потребителей спрашивать конкретную продукцию у розничных торговцев). Традиционно реклама для потребителей представляет собой механизм "вытягивания", а торговые представители действуют в качестве "толкачей" всей системы. Однако можно считать, что купоны и другие средства продвижения товаров к потребителю также могут рассматриваться в качестве стратегии "вытягивания". Эти стратегии можно дополнительно скоординировать, если считать методы продвижения товаров к потребителю как краткосрочные, а рекламные методы – как долгосрочные приемы "вытягивания".

В-четвертых, стратегия продвижения товара должна разрабатываться с учетом позиции продукта на рынке в целом. Например, продажа высококачественных теннисных ракеток для высокооплачиваемых игроков, вероятно, должна сопровождаться не скидками, а премией – упаковкой таких же качественных мячей. Розничные торговцы, продающие товары каждодневного спроса по низким ценам, не должны стремиться опередить конкурентов, предоставляющих скидки. Стратегия продвижения товара должна делать упор не на ценовые скидки, а на большее количество предлагаемого товара.

ТАКТИКА

Обычно стратегия продвижения товара на рынок предполагает несколько воз-

можных методов действий; много усилий требуется для выработки альтернативных действий, отбора конкретного метода действий и проработки деталей. Конечный результат представляет собой календарный план и постатейно расписанный бюджет.

Поскольку изобретательным быть в принципе трудно, то альтернативы обычно представляют собой не более, чем переработанные старые приемы как самой компании, так и компаний-конкурентов, причем независимо от того, были ли они вообще успешными. Некоторые фирмы довольно формально, но все же проводят совещания методом "мозгового штурма" для поиска новых методов продвижения товаров, часто они обращаются к специальным фирмам по продвижению товаров, которые как раз призваны такие идеи создавать. Например, компания "Джелло" столкнулась с извечной проблемой: покупатели приобретали товар, но не пользовались им. Цель кампании продвижения – расширить потребление, стратегия – продвижение продукта на рынок до Рождественских праздников, тактика – премия – продукт фирмы "Джелло" в форме Санта Клауса. Привязка к Рождеству обеспечивала использование продукта в нужный, т.е. данный, период, а форма продукта была как бы лишь предлогом к тому.

Разработка мероприятий и отбор альтернативных вариантов часто идут бок о бок. Основная задача отбора состоит в том, чтобы выбранный вариант соответствовал стратегии. Это довольно легко проверить, если стратегия тщательно разработана. Разумеется, при этом следует также учитывать реакцию конкурентов, координацию мероприятий из плана маркетинга и другие долгосрочные соображения.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализацию не считают достаточно романтическим и глубоко интеллектуальным занятием, поэтому на нее часто обращают гораздо меньше внимания. Однако успех кампании продвижения товара на рынок на самом деле всецело зависит от успешной ее реализации. Главное здесь – точное выполнение календарного плана и координация дейст-

вий руководителей, непосредственно занятых реализацией этого плана. Выбор времени также крайне важен для мероприятий, привязанных к сезону или обусловленных соображениями конкуренции. Например, праздничные мероприятия по продвижению товаров должны проводиться накануне соответствующих праздников. Более тщательное планирование времени требуется при координации программ продвижения товаров к торговцам с продвижением товара к потребителям. Предположим по программе продвижения надо устроить "крупное событие" и "прорваться" сквозь суету торговцев перед потребителями. В этом случае тактически было бы правильно провести кампанию продвижения товара для стимулирования кампании розничных торговцев в течение двух первых недель июля и поместить в газете купон в первое воскресенье июля. К сожалению, производители не всегда могут контролировать время кампании продвижения товара к потребителям торговцами.

Следует также делать шаги и для налаживания связи между участниками реализации товаров: руководители конкретной продуктовой программы, составляя календарный план, должны быть в контакте с руководителями торговли, которые в свою очередь должны поддерживать связь с рядовыми торговыми работниками, а те – осуществлять контакты с клиентами супермаркетов, которые общаются с руководителями соответствующих отделов магазина. Конечно, такое общение может пойти наперекосяк во многих точках контактов, даже если у всех есть желание, чтобы оно состоялось. Кроме того, хотя ответственные за общение с прессой могли даже резервировать публикацию купона в газете в первое воскресенье июля, но переговоры, поиск альтернативных вариантов могут потребовать изменения даже графика проведения ряда мероприятий. Эффективная программа реализации требует создания серьезной мотивации у исполнителей, налаживания обратной связи и хорошо продуманного календарного плана продвижения.

ОЦЕНКА

Продвижение товара на рынок может повлиять на объем торговли в трех на-

правлениях: (1) в краткосрочном плане – непосредственно в момент самой кампании; (2) в среднесрочном плане – на протяжении недель или месяцев после этого; (3) в долгосрочном плане – на протяжении нескольких месяцев или даже года.

Краткосрочные последствия

Краткосрочными последствиями кампаний продвижения товаров на рынок, как правило, бывает рост потребления продукта и переключение на новую марку. Такие кампании – классическое средство переключения покупателя на новый продукт, особенно если клиент не разбирается в различиях между торговыми марками продуктов, и эти мероприятия сопровождаются существенными финансовыми стимулами. И даже если покупатель все же некогда предпочитал другую марку продукта, то финансовые стимулы с лихвой компенсируют ему такую "измену". Кампании продвижения могут способствовать переключению потребления на новую марку на тех рынках, где поиск разнообразия рядовыми потребителями – обычное состояние (рестораны, продовольственные товары). Переход на новую марку происходит и на рынках товаров длительного пользования. Например, скидка может заставить клиента купить "Шевроле Лумина", а не "Форд Таурус", который мог бы быть куплен, если бы не было скидки на "Шевроле".

Переключение потребителя на новую марку товара – это часть борьбы за долю рынка между фирмами, конкурирующими по аналогичным видам продуктов. Все фирмы "выигрывают" при общем росте потребления, по крайней мере, – не проигрывают. Например, в войне двух "кол" (Кока-и Пепси-Колы) за долю рынка, когда обе компании были буквально "зажаты в тиски", политика продвижения этого продукта привела к существенному расширению доли рынка "колы" по сравнению с другими марками аналогичной продукции. Во-первых, кампании продвижения товаров привлекают тех, кто никогда не покупал данный товар. Это, в частности, касается товаров длительного пользования (например, видеокамер, персональных компьютеров, дорогой одежды); такие кам-

пании привлекут тех покупателей, кто по разным причинам считал, что такой товар им не по карману. Во-вторых, случайных покупателей, например, есть семьи, которые покупают печенье, только если есть конкретная марка. В-третьих, продвижение товаров может способствовать увеличению частоты пользования продуктом. Например, продвижение газированных прохладительных напитков перемещает их в домашние холодильники, где они быстро потребляются. В-четвертых, и это соображение связано с предыдущим, продвижение товара на рынок способствует более частому посещению магазинов и, следовательно, совершению покупок. Это особенно важно в отношении товаров длительного пользования; например, кампания продвижения на рынок автомобилей может побудить семью продать свою машину не через семь лет, а через пять и купить новую.

Среднесрочные последствия

К таким последствиям относится повторение и ускорение. Повторные покупки приносят выгоду, когда они осуществляются за полную стоимость (без скидок). Однако повторение покупок может быть не только положительным, но нейтральным и даже не дать эффекта вообще. Положительный эффект состоит в том, что потребитель узнает о свойствах товара и положительно на них реагирует. Это служит мотивом для продвижения новых товаров. Во-вторых, продвижение товара на рынок – это своеобразное вознаграждение. Такое мнение часто отражается в стратегии, направленной на стимулирование повторных покупок постоянными покупателями. В-третьих, продвижение товаров может сформировать привычку у неучаствующих в таких мероприятиях покупателей, например, у тех, кто обычно покупает именно ту марку продукта, которую они приобрели последний раз.

Негативный результат часто означает снижение интереса к данной марке и изменение представления о цене в обычных условиях – будто бы она должна также снизиться. Кампании продвижения товара на рынок могут вызвать у покупателя вопрос: "А почему

этому продукту вдруг понадобилось "обратиться за помощью" к кампании продвижения? Скорее всего это какая-то дрянь!" Такое мнение может возникнуть на тех рынках, где продвижение продукции – дело редкое. Например, компания "Крайслер" когда-то использовала лозунг "Купи машину и получи чек". Продвижение товара на рынок может отвлечь покупателей от изучения различий между торговыми марками, поскольку доступность продукта в период кампании – это лишний предлог приобрести товар.

После таких мероприятий у клиентов часто складывается впечатление, что и в дальнейшем цена товара должна быть ниже, поскольку покупатели уже успели привыкнуть к более низкой, после чего обычная цена кажется особенно высокой. Например, покупатель привычно покупает печенье "Набиско" за 2,59 долл. Он считает такую цену нормальной. Потом ему предлагают то же печенье, но за 2,29 долл. И наш покупатель начинает думать, что и дальше будет так, и принимает эту цену за норму. Цена печенья во время кампании продвижения была достаточно привлекательной, но почему не снизилась также и обычная его цена? Похоже, что тут что-то не так, и цена в 2,29 долл. покупателю уже не кажется большим достижением.

Но, предположим, что продвижение товаров не сопровождается последующими повторными покупками. Например потому, что покупатели уже не раз приобретали такой товар; кампания продвижения может только переключить их на другую марку продукта и больше – ничего. Именно такой подход, возможно, преобладает при покупке упакованной продукции у многих потребителей. Кроме того, умудренные покупатели специально изучают свойства товаров. Покупка во время кампании продвижения может быть тонким расчетом, но это не прибавило им знания о свойствах продукта, поэтому они купят еще раз. Такая же ситуация может сложиться и в отношении товаров длительного пользования, например, кухонных комбайнов, моющих и чистящих устройств или других промышленных товаров.

Ускорение покупок означает приблизить время повторной покупки этого товара. Продвижение товара заставляет покупателя сделать покупку раньше, чем он это бы сделал, или поощряет купить дополнительное количество продукта. Выбор дополнительного времени и количества товара может происходить одновременно – покупают и чаще и больше. Ускоренное повторение покупки более предпочтительно для тех, кто вообще редко делает покупки; увеличение количества приобретаемого продукта будет характерно для тех, кто обычно делает частые покупки. Потребители рассматривают любую дополнительную покупку с экономических позиций. Налицо явное преимущество – более низкая цена, но им приходится просто хранить больше продуктов. Увеличение покупок в период таких кампаний во многом определяется возможностями различных семей хранить дополнительное количество продуктов.

Производители могут по-разному относиться к дополнительным покупкам их продукции потребителями: это бывает выгодно, а бывает и невыгодно. Если дополнительные покупки по сниженным ценам полностью прекратили покупки, которые были бы сделаны за полную цену, то это, конечно, плохо. Если такая программа выведет с рынка покупателей, которые иначе приобрели бы товар у конкурентов, то это – хорошо. Если такая программа продвижения товаров способствует увеличению потребления, то это – тоже благо. Программа расширения покупок/увеличения объема покупок весьма чувствительно сказывается на товарах длительного пользования, но часто конкретный эффект бывает трудно дифференцировать.

Обычным результатом таких кампаний бывает увеличение объема хранимой продукции на некоторый период розничными торговцами. Розничные торговцы приобретают столько товаров, сколько нужно для удовлетворения текущих и будущих потребностей. Такой торговец ищет компромисс между ценовой скидкой и платой за хранение дополнительной продукции. Некоторые розничные торговцы рассматривают покупки впрок в качестве важно-

го источника дополнительной прибыли. Производители, как правило, не восторге от подобных массовых продаж, поскольку такие кампании подрывают будущие продажи по обычной, полной цене.

Долгосрочные последствия

Долгосрочные последствия кампаний продвижения товаров представляют собой совокупность, состоящую из некоторых среднесрочных последствий, а также некоторых дополнительных эффектов. Повторные покупки дают незначительный результат (одна-две дополнительных покупки после событий), но более глубокие последствия проявляются через несколько лет. Например, единичная покупка какой-нибудь марки кетчупа едва ли повлияет на потребительские предпочтения. Однако покупки продуктов в период специальных кампаний продвижения могут дать серьезный результат по накоплению. Некоторые руководители опасаются долговременных последствий таких кампаний, хотя краткосрочный эффект от них ясный и как будто соблазнительный, среднесрочные последствия – небольшие, а долгосрочные последствия – весьма значительны. Однако эти долгосрочные последствия достаточно трудно распознать, они "закрыты" другими событиями и тенденциями на рынке, и поэтому эти последствия довольно сложно предсказать.

Одно из видимых долговременных следствий кампаний продвижения товаров на рынок состоит в изменении общей реакции потребителей на продукцию. В долгосрочном плане такие действия могут сформировать когорту покупателей, которые делают закупки только в период кампаний продвижения товаров. Они просто ждут очередной кампании. В результате все меньше людей делает покупки вне кампаний продвижения товаров. Цена, на которую ориентируются такие покупатели, постепенно снижается, и чтобы привлечь покупателей, начинают требоваться все более значительные скидки. Имеются мнения, что в автомобильной промышленности покупатели теперь считают скидки частью обычной торговой процедуры.

Реакция конкурентов также может рассматриваться как долгосрочные последствия политики продвижения товаров на рынок. Затраты на продвижение товаров со временем растут, но растут постепенно, и по прошествии нескольких лет фирмы обнаруживают, что "зажаты в тиски" из-за значительных расходов, связанных с проведением таких кампаний. Односторонние преимущества от завоевания некоторой доли рынка со временем растворяются в его огромной массе; явный сговор компаний противозаконен; а стремление во что бы то ни стало продвигать товары на рынок все равно приведет компании к исходной точке – стремлению продвигать товары. Однако в устойчивой среде компании учатся предвидеть контрмеры со стороны конкурентов: они уже знают наперед, какие фирмы будут вести себя агрессивно, а какие – пассивно. Поэтому прогнозы возможных результатов и планы продвижения товаров становятся более точными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая оценка затрат на продвижение товаров на рынок должна учитывать кратко-, средне- и долгосрочные последствия таких мероприятий. Обычно краткосрочные последствия состоят в заметном росте продаж, которые достаточно просто учесть количественно. Среднесрочные последствия, такие как повторные и частые покупки, учесть труднее. Долгосрочные последствия часто просчитать практически невозможно. Правильное решение состоит в том, чтобы в первую очередь максимально точно учесть краткосрочные и по возможности среднесрочные последствия. Если получается, что суммарный результат прибыли не сулит, то тогда следует принять качественное решение: оправдывают ли долгосрочные результаты затраты на кампанию. Таким образом, могут быть совмещены качественные и количественные методы оценок.

РАЗДЕЛ 4

Человеческие ресурсы

ВВЕДЕНИЕ

Майкл З. Зинкофф

Управление человеческими ресурсами — это широкомасштабная функция, которая возникла и осуществляется как закономерная деятельность любой организации. Во многих компаниях служба управления человеческими ресурсами подчиняется непосредственно руководителю компании и в высших исполнительных органах представлена как полноправный партнер, имеющий право голоса наравне с другими подразделениями, выполняющими важнейшие функции.

Сегодня от профессионала в области человеческих ресурсов требуются знание и умение понимать и использовать информацию о широком круге проблем — найме, отборе, подготовке, расстановке работников, переводе и повы-

шении их в должности, безопасности труда, его организации, об оплате, составлении поощрительных систем вознаграждения и о многих других. Профессионалы-кадровики, кроме знаний традиционных дисциплин, должны обладать знаниями психологии и социологии человеческих отношений и широкого круга вопросов, касающихся общества в целом.

На передний план вышло множество правовых аспектов человеческих ресурсов начиная с понимания того, какие вопросы позволительно задавать при приеме на работу и кончая тем, какие существуют схемы пособий по старости. По мере того как различия в составе всей рабочей силы становятся все более заметно, жизненно необходи-

Майкл З. Зинкофф, доктор наук, старший вице-президент организации "Человеческие ресурсы и управление" при корпорации "Димак Директ, Инк.", Бриджтон, штат Миссури. Является членом Совета по человеческим ресурсам Американской ассоциации по управлению.

мыми понимание правовых коллизий со стороны профессионала по человеческим ресурсам и соблюдение им буквы и духа закона. Отношения с организованной рабочей силой: рассмотрение жалоб сотрудников и принятие соответствующих мер, третейский суд, обсуждение условий контракта — все эти действия следуют соответствующим строгим правилам.

В настоящее время делопроизводство не сводится к тому, чтобы положить нужную бумажку в соответствующую папку. Компьютеризированные системы могут хранить и обрабатывать огромные объемы информации о сотруднике: его приеме на работу, службе в компании, увольнении и уходе на пенсию. Право на доступ, конфиденциальность, поиск, удержание и безопасность информации — все это те вопросы, с которыми ежедневно сталкивается специалист по человеческим ресурсам.

Этот человек должен уметь четко и ясно мыслить, устно и письменно выражать свои мысли, уметь слушать и понимать собеседника, оценивать услышанное и соответствующим образом реагировать.

Читая данный раздел, читатель согласится с тем, что специалистам по кадрам должны обладать профессионализмом и широтой кругозора. Джек Симонетти и Сюзан Педиго рассуждают о ценностях и меняющихся демографических характеристиках рабочей силы. Джон Пассанте останавливается на вопросах планирования рабочей силы и способах повышения ценностных ориентиров в работе. Калев Этвуд предлагает два подхода к составлению графиков работы. Рональд Симз дает описание программных компонентов, необходимых для профессиональной подготовки рабочей силы. Милтон Друдж выявляет проблемы и возможно-

сти их решения путем изменения структуры организации, а Иван Рудольф предлагает более эффективные способы письменного и устного общения на рабочем месте.

Майкл и Кэтлин Зинкофф выделяют компоненты процесса аттестации сотрудников, делая упор на оценку качества работы и необходимость письменного документирования этих усилий. Бэрри Бингэм, Бэрри Блитстайн, Элизабет Хок и Гершель Селлерс рекомендуют подходы “привязывания” оплаты труда к его результатам. Уильям Майер, Уильям Камфорт и Роберт Розенхайм описывают разнообразие альтернативных доходов сотрудников. Томас Фернам и Клиффорд Рэнд обсуждают вопросы, связанные с планированием и уходом на пенсию. Фрэнк Акафф рассматривает вопросы отбора, оплаты труда и репатриации, имеющие значение для сотрудников, занимающих должности в международных компаниях.

Джон Уаймер рассматривает проблему равных возможностей получения работы. Майкл Мербаум выдвигает предложения о том, как использовать тесты для отбора характеристик, имеющих отношение к работе. Фред Райхман останавливается на вопросах организованной рабочей силы в контексте Закона о трудовых отношениях, а Виктор Шахтер на вопросах оскорбления достоинства сотрудников, включая рекомендации к осуществлению контрмер. Деннис Моригава обсуждает проблемы соблюдения компанией прав сотрудников о неприкосновенности личности. Майкл Голдберг и Дебора Уитоп освещают вопрос выгоды для компании заботы о здоровье сотрудников, а Джозеф Туфано определяет важнейшие компоненты автоматизированной системы информации по кадровым вопросам.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Джек Л. Симонетти,
профессор по управлению, университет Толедо**

Управление может быть одной из профессий, приносящих самое большое удовлетворение, но также может быть одной из профессий, приводящих людей в самое большое расстройство. Управлять другими людьми и делать конкретную работу самому — не одно и то же. Под управлением подразумеваются выполнение ряда основных обязанностей, определенная ответственность, а также понимание и осознание поведения людей. Люди, которые решили избрать своей профессией управление, должны понимать, что самым сложным, запутанным, а временами приносящим самую большую радость аспектом работы управляющего являются люди. Качественный и производительный труд — результат совместных усилий многих людей, а роль управляющего — координация этих усилий. Добиться того, чтобы другие выполнили то, что ты хочешь от них, таким образом, каким хочешь ты, — постоянно меняющаяся задача управляющего.

Для того чтобы понять, почему люди поступают так, как они поступают, требуется большая проникательность. Хотя в результате своего опыта жизни с людьми и среди них все управляющие имеют какое-то начальное представление о поведении человека, этого храни-

лища информации, как правило, бывает недостаточно, чтобы дать управляющему возможность эффективно руководить работой других. Управляющие должны получить дополнительную целенаправленную подготовку, чтобы быть готовыми к “ответственности за людей” и уметь “справляться” с человеческим фактором в своей работе.

Когда большинство из нас заканчивают образование, в поисках работы мы попадаем в мир бизнеса. Мы уже приобрели определенные знания, которые можно назвать “техническими” или “профессиональными”, и нам не терпится применить их в какой-нибудь организации. Поиски обычно заканчиваются тем, что нам сначала предлагают работу, где мы можем применить свои знания, и ждут от нас выполнения тех или иных задач.

Поскольку в течение ряда лет мы делаем свою индивидуальную работу хорошо, наше начальство или организация в конце концов вознаграждает нас тем, что повышает в должности, выдвигая на пост управляющего среднего или высшего звена, тем самым увеличивая число наших обязанностей и повышая уровень ответственности, давая нам, как мы надеемся, больше власти. Уже в качестве управляющих мы

должны применять определенные знания и умения не только к самим себе, но и к другим лицам, которые, в свою очередь, тоже должны применять свои знания и умения при выполнении рабочего задания, а мы, управляющие, направлять их деятельность и отвечать за их труд в коллективной форме, обеспечивая рост производительности и прибыли.

ОТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ И ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ

Переход от роли исполнителя – лица, которое выполняет задания самостоятельно, к роли управляющего – лицу, которое выполняет задания усилиями других людей и вместе с ними, обычно дается очень трудно. Для выполнения функции управления требуются новые знания, навыки и отношения, а также представления способах, которыми эти функции можно лучше всего выполнить. Сделать такой переход в эпоху быстрых перемен – трудно вдвойне. Если управляющий хочет избежать морального старения своих знаний, он должен не только усвоить основные понятия и стратегию управления, но и быть в курсе новых достижений, появляющихся тенденций будущего и предвидеть, какое воздействие они окажут на профессию управляющего. Эта профессия требует от человека умения адаптировать и модифицировать свои знания и прошлый опыт таким образом, чтобы они отвечали нуждам и требованиям будущего. Для того чтобы стать хорошим управляющим, потребуются время, усилия и решимость. Задачи управления – грандиозны, возможности – захватывающи, а удовлетворение личных потребностей и вознаграждения – безграничны.

Поэтому, чтобы совершить успешный переход с должности индивидуального исполнителя на должность управляющего, нужно научиться мыслить как управляющий, а не как простой сотрудник, а для этого требуется следующее.

1. *Знание работы* – её профессиональной и оперативной сторон. Профессиональное мастерство подразуме-

вает объем знаний, применяемых в конкретных профессиях, в результате чего достигается эффективный труд. Системный аналитик, например, должен обладать специальными знаниями, способностью анализировать соответствующие данные и умением использовать специализированное оборудование, методы и приемы.

Наши способности хорошо выполнять индивидуальную работу нужны и на поприще управляющих. Фактически большую часть рабочего дня управляющий применяет эти профессиональные знания, особенно на низших уровнях управления. Однако процентное соотношение отрезков времени, когда мы выполняем задачи сами и когда добиваемся выполнения задач от других, меняется по мере того, как мы двигаемся вверх по организационной лестнице.

На низшем уровне управления только небольшая часть дня тратится на руководство работой других (применяя знания и навыки, которые требуются от управляющего). Основная часть дня уходит на то, чтобы выполнять такую же или аналогичную работу, какую выполняют те, кем руководят. Следовательно, управляющий должен обладать теми техническими и профессиональными знаниями и навыками, которые непосредственно относятся к выполняемой работе. Когда должностное лицо переходит на более высокий уровень управления, то он все больше и больше времени уделяет руководству другими. Таким образом, те, кто работает управляющим сегодня, должны научиться тому, как наилучшим образом относиться и реагировать на коллектив, принимать решения, решать проблемы, потому что на этих уровнях управляющие меньше полагаются на свое профессиональное мастерство, а больше – на свои способности и опыт руководителя.

Знания и навыки, которые требуются от управляющих, можно назвать управленческими знаниями, и они связаны с пониманием людей и знанием концептуальных категорий. Поэтому, чтобы быть руководителем, нужно иметь дополнительный объем знаний и навыков. По сути своей, делать работу самим и добиваться, чтобы делали ее другие, работающие вместе с вами, –

разные вещи. К сожалению, многие руководители не признают этого ключевого положения. Они продолжают выполнять свои функции так же, как выполняли их, будучи индивидуальными исполнителями. Когда такое происходит, организация теряет хорошего исполнителя и приобретает плохого руководителя.

В большинстве случаев причину несостоявшихся руководителей следует искать не в недостатке профессиональных знаний, а в недостатке концептуальных знаний и знаний о людях. Большинство людей получают профессиональную подготовку с целью выполнять какую-то конкретную профессиональную работу, будь то бухгалтерский учет, обработка данных или конструирование, и организация нанимает их для выполнения этой работы. Большинство этих людей оказываются способными и знающими для выполнения индивидуальной работы. В дальнейшем организация вознаграждает их путем продвижения по служебной лестнице до управленческих должностей, не предлагая им обучение поведенческим наукам и концептуальным основам подготовки и повышения квалификации. Выясняется, что организации, как правило, исходят из того, что если человек может выполнить работу технически, он сможет так же хорошо работать с людьми и быть концептуально грамотным. *Это не так!*

2. *Знание людей* – способность понять, почему они ведут себя так, а не иначе; способность общаться с людьми, руководить ими и мотивировать их на выполнение определенной работы; и, наконец, способность организовывать групповую работу и знать потребности членов группы. Показателем этого будет способность тактично добиваться и проверять точность выполнения и понимания заданий (например, если первоначальные задания нереалистичны, то, чтобы выполнить их, необходимо больше времени, больше людей, больше оборудования, или принятие других мер); способность справедливо распределять задания и добиваться, чтобы сотрудники чувствовали себя обязанными их выполнить; способность научить сотрудников выполнять необходимые

задачи; способность мотивировать сотрудников и руководить ими, чтобы работа была выполнена, как требуется; способность устанавливать отношения, способность общаться с сотрудниками таким образом, чтобы они чувствовали удовлетворение от работы. Умение работать с людьми абсолютно необходимо для завоевания авторитета и лояльности, для того, чтобы люди захотели работать вместе с руководителем, а не только на него.

3. *Знание принципов руководства и порядка принятия решений* – взятие на себя ответственности за принятие решений, то есть обладание профессиональными навыками, которые включают способность сначала выявлять проблемы, а затем решать их. Профессиональные навыки являются жизненно необходимыми, потому что они дают возможность не только анализировать проблемную ситуацию, но и определять пути наилучшего ее решения.

Предполагается, что решения будут приняты руководителями. Если и можно говорить об общей задаче всех руководителей, то это – принятие решений. Здравые действия руководства возможны лишь при адекватном понимании всей ситуации. Большинство проблем и решений характеризуется рядом взаимосвязанных факторов: отношения работников обусловлено организационной средой, действия руководителей должны учитывать ожидания высшего начальства, а группы коллег и сослуживцев тоже могут быть заинтересованы в том, какое принято окончательное решение. Когда руководители учитывают возможную взаимосвязь этих факторов в данной ситуации, то они расширяют свое видение проблемы, что приводит к принятию более адекватных решений.

4. *Знание самого себя* – способность выносить суждения о своем влиянии на членов коллектива. Знание самого себя и понимание того, как и почему вы ведете себя так, а не иначе, является необходимым первым шагом к улучшению отношений с вашими сотрудниками, а также к достижению более высокой производительности. Это понимание и оценку самого себя очень часто называют *видением себя*.

Чтобы руководители могли эффективно взаимодействовать с подчиненными в нынешних условиях, они должны понимать следующее: поскольку социальное и деловое окружение постоянно меняется, сегодняшние сотрудники ведут себя и работают не так, как десять и более лет назад. Руководитель должен уметь приспосабливаться и быть достаточно гибким, чтобы по-разному и эффективно реагировать на меняющиеся отношения и поведение отдельных сотрудников.

РУКОВОДИТЕЛЬ И МЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА

Хорошие руководители все лучше понимают, что, поскольку культура и внешняя среда так сильно воздействуют на отношения, ценности и поведение сотрудников в организации и эти факторы помогают определить потребности и движущие силы отдельных личностей, то очень важно, чтобы руководители учитывали их при выполнении тех аспектов своих управленческих функций, которые относятся к людям. Уже сегодня некоторые появляющиеся тенденции дают толчок нашим идеям и стратегиям управления людьми в будущем.

В современной деловой и социальной среде происходит много изменений как на национальном, так и на международном уровне, которые обязательно повлияют на нынешних и будущих руководителей и рядовых сотрудников. Мы все время слышим вокруг об акселерации, сложности и интенсивности перемен. За последние годы временной разрыв между моментом технического открытия и его материализацией (внедрением в производство) резко сократился. Например, кремниевую микросхему для компьютера, открытую в 60-е годы, теперь можно найти во многих потребительских товарах начиная с микроволновых печей и кончая калькуляторами и персональными компьютерами; начиная с детских игрушек и кончая автомобилями для взрослых. С 70-х годов до настоящего времени было сделано больше открытий в технологии, чем за какой-нибудь другой период времени.

Возникла постоянно растущая взаимозависимость между правительством,

бизнесом и развитием образования. События, происходящие в одной части света, теперь все больше влияют на людей в других частях света. На всех стадиях развития нашего общества происходят быстрые, неожиданные перемены, создавая беспорядок и неопределенность. Мы замечаем это в наших деловых компаниях, школах, церкви, правительстве и профсоюзах. Мы также часто слышим ссылки на "революцию" – технический прогресс, гражданские права, права женщин, права сексуальных меньшинств, моральные и этические обязательства и социальную ответственность организаций.

Другой фактор, влияющий на окружение, в котором работает сегодняшний руководитель, – это тенденция к созданию крупномасштабных, сложных многонациональных компаний. Кажется, что признаком, частью нашего будущего во всем мире будет именно масштабность везде и всюду.

Все больше времени, денег и энергии отдается решению таких проблем, как безработица, дискриминация, социальное обеспечение, преступность, наркомания и алкоголизм, а также психические расстройства. Кроме того, большое внимание уделяется вопросам захоронения химических и ядерных отходов, загрязнению среды, сохранению ресурсов и нахождению новых источников энергии, что приводит к активности как государственной, так и частной деятельности для решения всех этих проблем.

Окружение, в котором должны функционировать организации и отдельные руководители, также подвергнуто влиянию благодаря тому, что руководство и работники меняются ролями. Во многих частях делового мира руководители сейчас рассматриваются как сторонники перемен, особенно в отношении технологии (например, робототехника), между тем как рядовые работники рассматриваются как сторонники стабильности, желающие сохранить работу для членов своего профсоюза.

В обществе в целом, и в производственной среде в особенности постоянно повышаются требования к уровню образования. Все больше и больше оканчивающих колледжи могут претендовать на должности, которые раньше

занимали выпускники средней школы. Тенденция к непрерывному образованию является результатом быстрого технического прогресса, который требует от работников постоянного повышения их профессиональной квалификации. Благодаря развитию технологии появились также много новых областей науки и техники.

Эти изменения привели к формированию пяти основных особенностей, которые влияют на поведение многих сотрудников современных компаний:

1. *Изменение отношения к работе и досугу.* Начиная с 70-х годов при обсуждении коллективных договоров между профсоюзами и администрацией все чаще ставится вопрос об увеличении количества свободных дней. Например, в США сегодняшние договоры предусматривают работникам большее число оплаченных праздничных дней; сотрудникам, проработавшим более трех лет, разрешается двухнедельный отпуск; в некоторых организациях разрешается не приходить по болезни до десяти или более дней в году вместо одного или двух – ранее.

2. *Протест против конформизма.* В результате протеста против жестких форм подчинения организации, внутренние правила которых ранее запрещали родственникам работать в одной и той же фирме, теперь разрешают мужьям и женам работать в одной компании. Увеличение числа супружеских пар, работающих вне дома, привело к тому, что компании вынуждены создавать на своей территории детские сады по присмотру за детьми в рабочее время родителей. Другой пример протеста против конформизма – это тот факт, что работники не хотят быть “хорошими солдатами” (послушно выполнять приказы); например, все больше и больше сотрудников отказываются переезжать в малые города, где расположены предприятия компании, а предпочитают оставаться в стенах штаб-квартиры компании.

3. *Желание большего участия.* Существенно возрос масштаб деятельности работников, значительную часть предложений которых активно поддерживают профсоюзы; например, введе-

ния гибкого графика работы, программы качества жизни и системы поощрения сотрудников.

4. *Обязательства перед самим собой – прежде обязательств перед организацией и работой.* Всё больше и больше сотрудников сегодня отказывается подчинять свою личность и сохранять преданность своей работе. Одной из самых поразительных характеристик старой системы ценностей была тенденция отождествлять себя со своей должностью, заявляя, “я – производственный мастер”, “я – заместитель управляющего местным банком” и т.д. По новой системе ценностей человеку следует говорить: “я – больше своей роли, я – это я.” Сегодняшний работник требует, чтобы его признавали как личность.

5. *Более высокий уровень запросов и потребностей.* Все большее число людей не считают или почти не считают нужным держаться за работу, если они рассматривают её как лакейскую или неприятную, и миллионы людей, которые за свой труд получают деньги, находят современную систему материальных стимулов непривлекательной настолько, что они больше не заинтересованы в полной отдаче своей работе. В результате они выполняют свою работу безучастно и настаивают, как показали заключенные коллективные договоры, на постоянном увеличении заработной платы, сохранении их рабочего места и дополнительных льготах, которые могли бы компенсировать непривлекательный характер работы. Кажется, что чем меньше они отдают себя работе, тем больше их требования. Но этот процесс не может продолжаться бесконечно, он обязательно прервется. Этот серьезный недостаток системы материальных стимулов, усиленный неспособностью старых стимулов “угнаться” за новыми видами мотивации, ведет к потери ценностных ориентиров на рабочем месте, ставя под угрозу положение Соединенных Штатов как самой индустриальной страны в мире. В будущем станет еще труднее мотивировать людей к работе. Сегодня многие работники к тридцати пяти годам уже имеют материальные блага (автомобили, телевизоры).

ИЗМЕНЕНИЕ ВЗГЛЯДОВ СОТРУДНИКОВ, ИХ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ И ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Прежде чем сменить свои старые взгляды, систему ценностей и рабочие отношения на новые, люди серьезно думают. Есть много приемов способствовать этому, но основной метод – использование системы материальных стимулов и мотивации для повышения индивидуальной и коллективной производительности.

Производительная способность организации обусловлена многими факторами, такими, как, например, машины и материалы. Но это – неодоушевленные предметы. Их можно перевести в категорию производительных только в том случае, если в производственный процесс введен человеческий фактор. Однако в производстве человеческий фактор представляет собой переменную, контролировать которую руководство может лишь в ограниченной степени. Люди ставят перед руководством самую трудную для них проблему – проблему мотивации. Производительность труда отдельных лиц и групп людей зависит от способности, профессиональных навыков и мотивации.

Производительность сотрудников является показателем успеха или неуспеха действий руководителей. Одним из важнейших качеств хорошего руководителя является умение мотивировать сотрудника. Не имеет значения ни то, как ты сам работаешь, ни то, насколько хорошо ты организован: тебе не быть хорошим руководителем, если твои сотрудники не справляются с тем, что от них ожидается.

Условия и последствия

Часто взгляды и ценностные ориентиры меняются с изменением условий и обстоятельств. Люди иногда даже не могут вспомнить точно, как у них появились многие из их взглядов и система ценностей. Например, если вы любите музыку, но ненавидите математику, можете ли вы вспомнить тот момент, когда такие взгляды у вас возникли впервые? Таким образом, условия, которые

окружают какого-то субъекта, и последствия, связанные с ними, имеют первостепенное значение в формировании ваших взглядов и ценностей.

Эти выводы верны не только для одной какой-то области. Условия и последствия формируют взгляды и ценностные ориентиры также и в деловых кругах. Руководители всех уровней и все, кто участвует в формировании взглядов и ценностных ориентиров, должны всегда помнить одно простое правило. Когда какое-то деяние приносит положительные результаты, оно, по всей вероятности, повторится в будущем. Если вы хотите, чтобы люди приходили на работу вовремя, найдите способ вознаграждать их за это. Если производственные расходы слишком велики, поищите возможность поощрить усилия рабочих к снижению себестоимости и награждайте тех из них, кому удастся снизить расходы. Как правило, люди непроизвольно делают то, что приводит к негативным последствиям для них же самих. Каждый день в производственной обстановке у руководителя возникает много возможностей применять эти основные принципы положительного воздействия.

Организации все больше чувствуют влияние негативных условий труда и ценностные ориентиры рабочих. Многие организации предпринимают меры, чтобы сделать рабочие операции менее монотонными, устранить физический дискомфорт, растерянность и беспокойство. Главной целью повышения разнообразия работы является определение способов расширения ее диапазона. Это может подразумевать такую простую вещь, как уполномочивание рядового работника размещать заказы на расходование материалов или перепроектирование сборочного конвейера, чтобы разнообразить и сделать интереснее труд рабочих. Многие, даже специализированные, виды труда можно изменить таким образом, чтобы рабочему приходилось выполнять меньше рутинной работы.

Моделирование ролей

Вторым способом изменить взгляды, ценностные ориентиры и деловые взаимоотношения является моделирование

ролей. В данном случае термин *роль* происходит из социологии. Его определяют как линию поведения, которое ожидается от какого-то лица, участвующего в деятельности вместе с другими людьми. Каждая роль требует поведения, непохожего на другие. Когда вы хотите узнать, как следует вести себя в незнакомой ситуации, вы обычно обращаетесь к моделям ролей. Вспомните свою первую работу. Как вы определили, как правильно себя вести? Скорее всего, вы наблюдали за тем, как ведут себя другие, а затем имитировали их действия. У людей есть склонность учиться новому путем имитации.

Естественно, самое большое влияние на формирование взглядов сотрудников и ценностных ориентиров имеет управленческий персонал. Ценности и взгляды руководителя на безопасность, контроль себестоимости, на точность исполнения, одежду и внешний вид, отношения с потребителями и тому подобное становятся эталоном для его подчиненных. Как правило, подчиненные обращают большое внимание на то, что их начальник делает и говорит. Если руководители хотят формировать взгляды и ценностные ориентиры подчиненных, они должны подавать пример и демонстрировать тип поведения, который они хотели бы видеть у других. Это известно под названием "рефлексивный метод управления".

Осознание своей личности и важность обратной связи

Основной стадией в развитии личности является стадия собственного осознания, означающая, что данное лицо понимает основу своего "я", мысли и чувства. Повышенное осознание личности помогает обнаружить барьеры, которые мешают одним людям в общении с другими. Когда они замечают, как раздраженно реагирует кто-то другой на то, что делают они, у них есть возможность изменить свое поведение. Видеть себя таким, каким тебя видят другие, — уже первый шаг на пути к совершенствованию межличностных отношений.

Часто единственным инструментом изменения взглядов, ценностных ориентиров и рабочих взаимоотношений

служит обратная связь. Обратная связь — это информация, помогающая человеку развить осознание своей личности. Для руководителя, который имеет дело с неправильными взглядами сотрудника, самым подходящим временем для изменения этих взглядов, осуществления обратной связи и усиления самосознания является момент оценки производительности труда сотрудников.

Нормой производительности может служить перечень результатов, которые появятся, когда работа будет выполнена удовлетворительно. Они очень важны, потому что устанавливают идеальную цель, желаемую и осуществимую, и помогают руководителю и сотруднику понять друг друга. В разработке эффективной нормы имеются три основных этапа:

1. Перечислите все основные области ответственности согласно описанию должностных обязанностей. Убедитесь, что они согласуются между собой.
2. Оформите каждую область ответственности определением нормы начиная изложение словами: "Производительность соответствует норме, когда..."
3. Закончите вышеприведенное определение. Это поможет вам увидеть составные элементы нормы и начать задавать вопросы, относящиеся к производительности как таковой.

Хотя последнее слово относительно нормы принадлежит руководителям, было бы очень полезно, если каждый сотрудник составил бы себе свою норму сам, потому что это помогло бы увидеть, как сотрудники понимают свою работу и обязанности, сравнивая описание должностных обязанностей и фактические результаты.

Помните: норма даст эффект, если она будет реальной. Нормы должны составляться и изменяться до тех пор, пока они не станут эффективным инструментом оценки производительности труда. Один из способов сделать это — для каждой работы рассмотреть не одну, а несколько конкретных норм. Иногда мы слышим, что не для всех видов работы можно разработать нормы, пото-

му что они имеют слишком расплывчатую структуру. Это может быть и так, но спросите себя: "Если нельзя разработать норму, то хоть какая-нибудь работа делается?" Работа должна иметь конечный результат, так что если есть работа, необходимо установить какой-то норматив и соответствующий критерий. В каждом конкретном случае разработка нормы есть проверка ценности работы и организационной структуры.

И, наконец, нормативы должны быть сформулированы очень тщательно, чтобы избежать неправильного понимания. Они должны делать акцент на фактах, цифрах, времени и датах. Количественные критерии гораздо лучше качественных. Избегайте таких слов, как адекватный, приблизительный и разумный. Будьте конкретны! И руководитель, и сотрудник должны уметь ответить на три основных вопроса касательно работы: (1) Выполнил ли подчиненный все виды работы, которые он должен был сделать? (2) Выполнил ли он соответ-

ствующий норматив? (3) Перевыполнил ли он свою норму?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление нельзя рассматривать как процесс, происходящий в вакууме, или как функцию нескольких переменных. Это — слишком сложный процесс. По этой причине нельзя окончательно утверждать, что руководитель должен использовать только такие-то методы или приемы. Что хорошо "работает" в одной организации или ситуации, может принести катастрофические результаты в другой. Методы и приемы управления должны подбираться и создаваться "на заказ" для каждого отдельного руководителя, организации, рабочей группы, коллег, начальника и ситуации. Поэтому самое главное: *руководитель должен быть гибким и уметь приспосабливаться к любой ситуации.*

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

**Джон А. Пассанте, старший вице-президент,
"Человеческие ресурсы", Муг Аутомотив, Инк.**

НАПРАВЛЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ?

Не обязательно быть профессионалом кадровой службы, чтобы знать об ог-

ромной нехватке рабочей силы в Соединенных Штатах. В 1987 году группа Хадсона опубликовала исследование под названием "Рабочая сила 2000",

проведенное по заказу Министерства труда США. В нем содержится предупреждение о серьезных последствиях ряда тенденций для общества и экономики. Ниже приводятся некоторые из них:

1. К 2000-му году прирост населения и трудовых ресурсов замедлится.
2. Уменьшится численность молодых рабочих на рынке труда.
3. Резко возрастет доля молодой рабочей силы из национальных меньшинств.
4. Увеличится средний возраст рабочей силы.
5. Ряды работников все больше будут пополняться из числа женщин.
6. В приросте населения и рабочей силы самый большой процент со времен первой мировой войны будет приходиться на иммигрантов.
7. Продолжится тенденция снижения числа рабочих мест в производственной сфере и их увеличения в сфере услуг.
8. Многие из ныне существующих и будущих профессий потребуют более высокой степени использования интеллектуальных методов.
9. Неоднородность рабочей силы заставит компании искать новые пути управления своими сотрудниками.

КТО ВЫБИРАЕТ КОГО?

Нехватка квалифицированного пополнения рабочей силы требует более творческих и инновационных подходов к приобретению и сохранению самого ценного капитала — людей. Прошли те времена, когда была протоптана тропинка к отделу кадров — он уже так больше и не называется. Сегодняшний кандидат в сотрудники интересуется, где и на кого он будет работать в той же мере, что и компания, которая хочет заполучить непременно лучшего из соискателей. В наши дни во время интервью кандидат на должность задает такие вопросы: “Соблюдает ли компания требования по сохранению окружающей среды?” “Организованы ли работники в трудовые коллективы?” “Выплачивает ли компания компенсацию за учебу своих сотрудников?” “Сколь-

ко в компании женщин-руководителей?” “Есть ли у компании свой детский сад?” “Чем компания будет заниматься через пять лет?” “Поощряет ли компания открытое обсуждение вопросов?” “Каковы шансы на повышение по службе?”

Планирование замены

Процесс планирования человеческих ресурсов должен в основном опираться на тщательно разработанную программу замены рабочей силы. Профессиональные менеджеры должны уделять внимание не только сегодняшним потребностям в рабочей силе, хотя и это очень важно, но и нуждам будущего. В организации для каждой ключевой должности руководителя необходимо иметь потенциальную замену и план повышения уровня квалификации этого человека, чтобы он мог занять данную должность.

Когда руководители поднимаются на очередную ступеньку иерархической лестницы организации, могут открываться новые вакансии, то есть проявляется эффект «домино». Поэтому необходимо все время искать источники новой рабочей силы для более низких уровней и создавать систему стимулов, которые помогли бы привлечь их в организацию. Поскольку поступающее на рынок труда молодое пополнение рабочей силы все время сокращается, все меньше будет встречаться людей, обладающих теми профессиональными навыками, которые нужны, чтобы заполнить имеющиеся в организации вакансии. Поэтому, по всей вероятности, настало время переосмыслить начало подбора новых кадров. Возможно, следует начинать гораздо раньше, то есть искать подходящих людей еще в стенах колледжа.

Если вы расскажете молодой аудитори, какие специалисты нужны вашей организации, имеется больше вероятности, что потенциальные претенденты на должности упомянутых вами специалистов в момент подачи заявления о приеме уже будут иметь необходимые профессиональные навыки. Профессиональные кадровые работники могли бы избавить себя от головной боли — набора новой рабочей силы, если бы во-

шли в контакт с местными средними школами и на этом уровне подыскивали бы кандидатов на будущие вакансии в своей организации. Благодаря сотрудничеству в рамках образовательных программ ученики средних школ могли бы поближе познакомиться с обстановкой, в которой совершается бизнес. Эти совместные программы могли бы быть продолжены и в колледже — путем стажировки. К тому времени, когда студент закончит свое учебное заведение, организация получит сотрудника, который усвоил свои обязанности и освоил культуру организации.

Тематические объявления

Объявления о наборе рабочей силы, как правило, больше других по размеру, более образные, содержат графические элементы и иногда очень красочны. Они должны конкурировать с массой подобных объявлений других компаний, желающих заполучить кандидатов на должности. Было бы полезно обратиться к профессиональным рекламным компаниям, которые могут спроектировать и разработать рекламную кампанию, где во всех рекламных материалах будет проводиться последовательная линия — тема о наборе рабочей силы.

Не менее важным, чем внешний вид рекламы, является и знание рынка труда, которому вы адресуете работников, а также какие местные средства информации подходят вам больше всего. Конечно, лучше всего этой цели служат местные еженедельные газеты, но прекрасно справляются с этим и такие публикации, как школьные или институтские бюллетени новостей, отраслевые журналы и журналы профессиональных объединений.

Интервью

Те, кто будет проводить беседу с претендентами, должны точно знать, какие навыки или знания нужны для каждой конкретной работы. Это требует постоянного контакта с руководителем кадровой службы. Интервьюер должен знать: (1) основные обязанности и ответственность; (2) основные взаимодействия с вышестоящими руководите-

лями, подчиненными и клиентами; (3) потенциальные источники удовлетворения работой; и (4) возможности продвижения по службе.

Те, кто планирует трудовые ресурсы, должны подбирать людей на должности с учетом трех групп факторов:

1. *Навыки* — Какой конкретно опыт, профессионализм, знание оборудования, способности, предыдущая подготовка или образование, а также физические характеристики необходимы или желательны для того, чтобы человек успешно справился с данной работой?
2. *Поведение* — Как необходимо или желательно вести себя, чтобы быть уверенным, что такое поведение обеспечит успех в работе?
3. *Способность вписаться* — Впишется ли человек в конкретную рабочую обстановку? Используйте информацию о вашей отрасли, деловом окружении вашей организации, особенностях того или иного вида работы в подразделении или на определенном уровне и дайте характеристику данного вида работы.

Само интервью может стать источником проблем. Вот обычные ошибки:

1. *Многословие* — В качестве интервьюера вы должны говорить не более 10-20% всего времени.
2. *Слишком поспешные выводы* — Не позволяйте мелочам влиять на ваше решение.
3. *Несистематизированные подходы* — Если применять к интервью разнообразные подходы, то это сделает невозможным сопоставление кандидатов.

На протяжении тридцати пяти минут, или даже меньше, интервьюеры должны охватить такие области, как производственный опыт, образование, деятельность и интересы, самооценку, а также передать информацию.

ИЗМЕНЕНИЕ СОСТАВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Работники, занятые неполный рабочий день

Одна из быстрорастущих тенденций в рабочей силе – постоянно имеющийся контингент работников на неполном рабочем дне, которые во многих случаях заменили тех, кто ранее был нанят внешним агентством на временную работу. Многие компании находят, что, создавая свой собственный внутрифирменный контингент временных сотрудников, они могут использовать их гораздо дешевле в случае чрезвычайных потребностей в рабочей силе. Компания может уделять много времени подготовке этих людей к чрезвычайным, пиковым заданиям, которые могут возникнуть в непредвиденных обстоятельствах. Подобные вложения могут принести компании хорошую прибыль, поскольку каждый из этих людей уже является частью организации и гораздо более подготовлен, чем средний “временный” работник, принятый через агентство.

Временные сотрудники на неполном рабочем дне могут быть использованы также для конкретного периода времени: возможно, например, во время зимних или летних каникул. Школьники и студенты колледжей – прекрасный источник сезонной рабочей силы, а опыт, который они приобретают во время этих стажировок, – бесценный.

Сохранение старых сотрудников

Нация стареет. К 2000-му году половина рабочей силы исполнит сорок лет или даже больше. Мы должны сделать все необходимое, чтобы сохранить более зрелых работников. Вместо того чтобы “выпихивать” на пенсию, мы обязаны внимательно изучать их возможности, удерживать людей в организации как можно дольше. Программы постепенного ухода на пенсию позволяют более пожилым сотрудникам медленно переходить с полного рабочего дня на неполный. Пробные программы

ухода на пенсию более старым сотрудникам дают возможность испытать пребывание на пенсии и иметь шанс на возвращение, если они обнаружат, что пребывание на пенсии им не подходит. Когда они возвращаются, многие компании предлагают перечень имеющихся работ, чтобы вернувшийся пенсионер мог выбрать то, что ему хотелось бы делать.

Женская часть рабочей силы

В некоторых отраслях из каждых трех должностей две заняты женщинами и в одной из каждых трех семей глава – женщина. Но несмотря на это соотношение среди руководящего персонала пропорция совсем другая. Недостаточно просто брать на работу женщин, необходимо помочь им продвигаться по службе. Образование женских объединений и проведение собраний по обмену информацией абсолютно необходимо, чтобы они владели нужными данными по планированию, производству и эффективной деятельности компании. Необходимо поддерживать материально программы по должностному повышению, которые знакомят с целями, возможностями, ожиданиями, стандартами и побуждают сотрудника эффективно использовать свой потенциал. Это также будет способствовать выдвижению женщин на руководящие должности.

НОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Как только кандидат принят на работу в компанию, он должен участвовать в официальной программе по ориентации сотрудников. Программу можно проходить индивидуально или в группе. Цель такой программы: (1) дать общее представление о компании и ее продукции; (2) информировать о конкретных выгодах; (3) представить нового сотрудника основному управленческому составу, а также другим новым сотрудникам; (4) дать возможность задать вопросы и (5) провести экскурсию по всему предприятию.

Типовая программа ориентации представлена на Рис. 4-1.

Рис. 4-1. Типовая ориентация

15 минут	Встреча всех новых сотрудников с управленческим персоналом.
10 минут	Выступление президента или директора-распорядителя перед группой новых сотрудников; обсуждение предназначения и философии компании.
15 минут	Выступление начальника кадровой службы; разъяснение смысла основных программ, включая систему аттестации сотрудников; обсуждение организационной структуры компании.
10 минут	Ознакомление с программой материальных стимулов, проводимое представителем кадровой службы.
10 минут	Показ видеofilма об истории компании.
10 минут	Обзор деятельности отдела сбыта.
10 минут	Обзор деятельности технических служб.
10 минут	Обзор деятельности финансового отдела.
10 минут	Обзор деятельности административного персонала.
10 минут	Экскурсия по административному зданию и производственным помещениям.

Спустя некоторое время (от тридцати до девяноста дней) после того как новый сотрудник пришел работать в компанию, кадровая служба может послать каждому руководителю нового сотрудника форму обратной связи, где содержатся такие вопросы, как:

1. Имеет ли сотрудник представление о целях деятельности подразделения и организации в целом?
2. Ознакомлен ли он с задачами своего отдела?
3. Определены ли личные цели сотрудника?
4. Понимает ли сотрудник систему аттестации персонала, принятую в компании?
5. Были ли у него трудности за время его работы в компании? Если да, то какие (обсудить).

В этой форме может быть и несколько других вопросов, которые будут способствовать взаимодействию руководителя и сотрудника. В форме также предусмотрено место для замечаний сотрудника. Затем форма подписывается обеими сторонами и передается в отдел кадров, где она внимательно просматривается его начальником на предмет выявления потенциальных проблем. Далее она приобщается к личному делу сотрудника.

Планирование и контроль производительности труда – процесс, который помогает проявлению инициативы, поощряет воображение и развивает чувство ответственности за достижение результатов. Концентрируя внимание на очевидных и измеряемых элементах поведения на работе, указанный процесс позволяет низовому руководителю и сотруднику решать такие вопросы, как:

1. Каковы мои успехи?
2. Что можно сделать по-другому или лучше?
3. Что я буду делать дальше?

Большая часть компаний в той или иной форме и примерно в одно и то же время проводит ежегодную аттестацию. Не имеет значения, какова форма этой аттестации, важно, чтобы все сотрудники были с ней знакомы. Одной из причин, почему все должны знать, как работает эта система, является обеспечение гарантии последовательного применения системы рейтинга для всех участников.

Учитывая тот факт, что аттестационная форма заполняется лишь один раз в год, желательно, чтобы проводились

неформальные ежеквартальные обзоры производительности труда сотрудника. Получится, что аттестационный процесс будет непрерывным. Это облегчит общение между руководителем и сотрудником, быстро (в течение трех ме-

сяцев) выявит проблемы еще до того, как они станут неразрешимыми, и позволит изменить некоторые цели — те, что уже выполнены, или те, которые по той или иной причине не могут быть выполнены.

ПОДБОР И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

**Майкл Мербаум, профессор психологии,
Вашингтонский университет,
“Сент-Луис и Хейзелвуд Фарм Бейкерис, Инк.”**

В грядущие несколько десятков лет правильный с профессиональной точки зрения подбор персонала будет играть более важную роль в найме и повышении квалификации сотрудников, чем в настоящее время. Ряд нестандартных ситуаций, которые возникают в реальной жизни, требует более строгого отбора претендентов. В Соединенных Штатах, а также в других западных странах резко поднялось значение образованного, грамотного работника, и если компания хочет быть конкурентоспособной на рынке, она должна заручиться таким преимуществом. Несмотря на то, что эта ситуация представляет собой экономическую реальность, она осложняется неотложными социальными задачами, которые возникают из демографических тенденций нашего все более разнородного общества. Самая главная из них — увеличение чис-

ла вливающих в ряды рабочей силы женщин и представителей различных культур (национальностей) в условиях все большего старения населения.

В настоящее время большую озабоченность вызывает уровень образования работников, которые должны вписываться в высокотехнологичную деловую среду. Особое внимание тех, кто планирует социальные программы, уделяется вероятному дефициту образованной рабочей силы, которая должна овладевать сложными техническими новшествами. С точки зрения передовых компаний подбор людей с необходимыми интеллектуальными способностями и социально-эмоциональным настроением — первостепенная задача. Безусловно, начальный этап найма на работу сопряжен с большими затратами времени и денег, а дальнейшая работа по определению заработной платы,

льгот и дополнительных социально-эмоциональных усилий со стороны как нанимателя, так и нанимаемого требует, чтобы отбор был строгим с самого начального этапа. Это нужно, чтобы найти и подобрать самых способных, найти нужного человека на нужную работу.

Несмотря на всеобщее признание необходимости в хорошо продуманной программе оценки кадров, большинство руководителей либо не владеют, либо проявляют наивность в отношении имеющихся инструментов, теорий и эмпирических данных, которые могут повысить точность их оценки кадров. Современные методы подбора и оценки персонала дают возможность обеспечить разумный баланс между субъективными, чисто эмоциональными, впечатлениями и методологией включения в уравнение принятия решения дополнительных объективных данных. Работая в тесном сотрудничестве с руководителями, психологи, имеющие опыт работы в промышленности, могут предложить разнообразные психологические инструменты и перспективы, которые могут расширить диапазон информации о том, с какими задачами в различных функциях претендент сможет справиться, а с какими – нет.

В течение многих лет психологи, работающие в клиниках и организациях, предоставляли свои услуги деловым группам в различных областях. Особенно подходящей для них была функция отбора кадров благодаря их специальной подготовке в теории и практике тестирования, поскольку кроме психологов этому никого не обучают. Однако психологу недостаточно знать теории интервьюирования, тестирования и теории групп, а также обладать другими знаниями, чтобы сделать ощутимый вклад в развитие деловой среды. Чтобы играть по-настоящему полезную роль, психолог должен обладать рядом качеств. Самое нужное из них – понимание основных деловых операций и осведомленность о наборе знаний и навыков, которые требуются для выполнения различных рабочих заданий. Более того, специалист по психологии должен хорошо знать потребности организации, которой он предоставляет свои услуги, чувствовать ее особенности, деловую культуру. Квалифициро-

ванный специалист-психолог должен быть немного артистом, немного техником, немного клиническим медиком и немного ученым, который умеет собирать информацию, обрабатывать ее, четко передавать другим и пользоваться достаточной мерой доверия, чтобы быть серьезно воспринятым. Не имея доверия внутри организации, психолог мало что сможет в ней сделать независимо от того, насколько он настойчив и умен в жизни.

Отбор и психологическая оценка персонала представляют собой процесс принятия решений, естественным образом вписанный в социальную жизнь. Оценка требует обладания соответствующей информацией, которая в прямом смысле увеличит шансы сделать действительно правильный выбор. Как и любое другое мероприятие, технология оценки зависит от эффективности ее инструментов. Как правило, оценка состоит из двух основных наборов инструментов. Первый набор включает распространенные методы, которыми традиционно пользовались деловые организации при приеме на работу новых сотрудников. Эти процедуры включают: заявление о приеме, резюме, письма о намерениях, рекомендательные письма, беседы и интервью. Время от времени претендента просят показать и практическое умение выполнять соответствующую работу. Второй набор включает инструменты, известные под названием “психологических тестов” и “центров по оценке профессиональной пригодности”. Они являются более специализированными и требуют профессионального опыта психологов, которых учили пользоваться ими и которые знакомы с теоретическими и эмпирическими основами этих методов.

ПИСЬМА О ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В РАБОТЕ

Начальная стадия подбора персонала неизменно подразумевает подготовку письма с выражением заинтересованности претендента в работе. К письму может прилагаться резюме, где говорится о послужном списке, интересах, успехах в образовании и других деталях. Психолог компании, дающий оцен-

ку персонала, должен, очевидно, осознать, что означают эти данные, и подойти к оценке материала с таких двух позиций, как:

1. *Содержание материала* – Отвечает ли образовательный уровень и опыт работы общим требованиям данной должности?
2. *Суждение* – Правильно ли выбрал претендент форму представления информации, стиль письма и стиль резюме, чтобы они говорили о самодисциплине и решении соответствующих проблем?

Кроме того, руководитель, оценивающий эти материалы, должен прислушиваться к предубеждениям, которые часто вызываются некоторыми нюансами, содержащимися в информации о личности претендента на должность. Научные исследования показали, что при отборе на предпочтения сознательно или бессознательно влияют следующие факторы: этнические корни, возраст, пол, социоэкономический статус, географическое место рождения и другие не обусловленные законом переменные, которые, как известно, имеют слабое воздействие на эффективность выполнения должностных обязанностей. Гибкое отношение к предпочтениям является первым шагом к противостоянию тенденциозности, которая в действительности может резко снизить точность оценки.

ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ

Проверка рекомендаций похожа на расшифровку закодированного послания. Способность читать между строк записей рекомендательных бесед и писем встречается нечасто. При взвешивании письменных рекомендаций полезно иметь в виду определенные соображения.

Претенденты всегда будут представлять только те характеристики, которые показывают их с положительной стороны. Такое поведение и естественно, и разумно. Вопрос, которым стоит поинтересоваться при оценке действительной ценности характеристик, это – степень точности, которую можно законно ожидать. Очень часто руководи-

тель, к которому попадают характеристики, не знает достаточно подробно о характере отношений между кандидатом и характеризующим его лицом, а также истинную квалификацию характеризующего, чтобы составить объективный портрет характеризуемого субъекта. Следовательно, возможности характеризующего дать квалифицированную оценку следует тщательно проверить. Чтобы подстраховаться, необходимо затребовать несколько характеристик. При практическом использовании характеристик очень важно уделять внимание последовательности оценок. Если этого не соблюдать, то проводящий оценку, попадет в затруднительное положение, пытаясь упорядочить множество противоречивых впечатлений.

И, наконец, наше общество – общество сутяжников. Поэтому автор характеристики заведомо может быть недостаточно откровенным из-за боязни быть обвиненным в клевете на личность. Таким образом, разгадывание тончайших нюансов тщательно составленного описания личности может быть интересной задачей для специалиста компании.

ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ

Из всех методов оценки личности интервью является самым популярным и широко используемым. Интервью – это самое естественное средство социального общения. Не без оснований считают, что, обмениваясь идеями и чувствами, мы можем узнать важные подробности относительно нашего собеседника и лучше познакомиться с ним. Интервью способствует возникновению чувства эмоциональной близости. Во время такого взаимодействия каждый из собеседников может видеть, слышать и осязать друг друга, тем самым получая прямые сенсорные данные о многих качествах, которые мы интеллектуально и интуитивно ценим. Поэтому неудивительно, что как претендент, так и психолог считают интервью логически вынужденным средством сбора информации.

Научные данные, об интервью как эффективном средстве отбора кадров в основном не убедительны. К сожалению,

нию, в оценке профессионализма, основывающейся исключительно на данных интервью, есть заметный недостаток прогнозных свойств. Почему это так? Хотя интервью имеет одно из важных преимуществ, чувство удобной близости — это субъективное чувство, оно может также вводить в заблуждение. Исследования свидетельствуют, что интервью является удобной почвой для создания стереотипов, тенденциозных взглядов и предрассудков. И как следствие интервьюеры часто слишком бурно реагируют на черты личности, которые могут и не иметь никакого отношения к критериям компетентности в рабочей обстановке. Тем не менее работодатели продолжают основывать свои впечатления о профессиональной пригодности на том, как данная личность выглядит во время начального интервью при приеме на работу.

Психологи, работающие консультантами в промышленности, разработали более действенные стратегии, в результате чего интервью как инструмент оценки стало иметь больше прогнозной ценности. В качестве противовеса этим шагам большинство соответствующих фирм, школ бизнеса и учебных материалов умело готовят будущих претендентов к тому, как успешнее пройти интервью. Вопрос, конечно, заключается в том, насколько возросшее умение претендента справляться с интервью коррелирует с его будущим успехом в деловой обстановке. Выяснение этого соотношения в действительности, вероятно, не вселяет оптимизма.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

В нашем обществе использование тестов для поступления в учебные заведения, оценки эффективности обучения в школах, составления выводов о пригодности к определенной работе и т.п. прочно вошло в обиход. В основном психологические тесты являются попыткой внедрить объективные методы, помогающие обнаружить качественно субъективные моменты в принятии решений.

Когда психологические тесты являются частью оснований для принятия серьезных решений, предлагается обра-

щать внимание на следующие два момента:

1. Критерии соответствующего решения должны быть сформулированы как можно яснее. Например, высококвалифицированный бухгалтер должен иметь хорошие способности к работе с цифрами, или хороший руководитель должен кроме всего прочего уметь выносить гибкие суждения по социальным вопросам.

2. Структура и содержание теста должны удовлетворять приемлемым психометрическим требованиям надежности, действительности и необходимой стандартизации процесса управления. Тест должен содержать нормативные данные по намеченным для тестирования группам. Очень важно, чтобы обработка данных тестирования носила открытый характер и была бы доступна для тщательного профессионального изучения.

Психологические тесты обычно делятся на несколько категорий:

1. Тесты на познавательную способность или профессиональную пригодность концентрируют внимание на способности человека научиться выполнять работу, которой он уже обучен. К этой категории принадлежат популярные тесты на интеллектуальные способности претендента. Они измеряют его возможности аргументирования с помощью слов или цифр, или визуально-моторные способности при работе. Другие виды тестов на пригодность делают акцент на музыкальности, восприятии пространства, области чувств.

2. Тесты на психомоторные способности измеряют координацию, силу, проворность и ряд других отдельных функций, таких, как проворность пальцев, рук и скорость движения рук.

3. Другие категории тестов оценивают профессиональные знания в таких конкретных областях, как сварка, плотницкие работы, электротехника и других. Составляются вопросы, чтобы различить уровни профессионального умения; они особенно полезны в определении общего кругозора претендента.

4. Тесты на профессиональную ориентацию проводятся тогда, когда не ясно, к чему склонен претендент. Эти те-

сты сосредоточиваются на социальных предпочтениях, персональных интересах и удовлетворенности ценностями, которые по статистике всегда коррелируют с профессиональными наклонностями. Обычно ответы проверяемого сравниваются с ответами профессионалов, достигших успехов в своей работе. Аналогия между этими группами ответов подсказывает вывод, что проверяемому следует серьезно подумать о работе в данной группе профессий.

5. Компании, которые ищут показатели "реальной ценности", часто предлагают испытуемому выполнить конкретное задание, которое очень близко к тому, что претенденту придется делать в реальной обстановке. Например, переписка на машинке, делопроизводство, скорость и точность выполнения других канцелярских работ.

6. Особенно популярны тесты на определение типа личности, потому что их считают средством определения личных характеристик и социальных наклонностей. Предполагается, что для многих должностей некоторые черты личности могут облегчать или затруднять достижение успеха на работе.

7. Считается, что тесты на оценку честности предлагают вопросы, имеющие отношение к таким распространенным бедам, как фальсификация характеристики, наркомания, криминальные поступки и потенциальные кражи у других сотрудников. Не станем отрицать, что прямые или косвенные издержки от неправомерного поведения сотрудников весьма значительны, и приветствуются любые экономические меры по сокращению финансового и социального ущерба в этих сферах. В прошлом работодатели часто пользовались полиграфами или детекторами лжи, чтобы выявить тех сотрудников, которые несли в себе риск, или тех, кто фактически обвинялся в нарушении

закона. После принятия федерального закона о запрещения использования полиграфов интерес переместился в сторону проверки слова "честность", слову, которое достойно заменило бывшее слово "ложь".

Таким образом, если претендент на некую должность признается в нарушении или выразит свою систему ценностей, где есть место обману, лжи, краже или любому другому нечестному действию, он заработает ярлык принадлежности к группе риска. Тест предполагает, что такое признание коррелируется с возможным совершением незаконных действий в будущем. В дополнение к трудности определения понятия "честность" и к не менее важному факту, что эти тесты обычно очень мало относятся к общей профессиональной грамотности, польза таких тестов в лучшем случае неоднозначна.

Имеются в буквальном смысле тысячи психологических тестов. Психологическое тестирование стало крупным бизнесом, и многие службы тестирования и издательства стремятся занять большой сегмент растущего экономического рынка. Потребитель услуг тестирования часто сталкивается с набором необычных требований, которые одновременно привлекают, и приводят в растерянность. Предостережение "пусть будет осторожен покупатель" как нельзя более всего подходит к тестированию.

Правильное применение тестирования требует профессионального опыта. Поэтому рекомендуется заручиться услугами клинического или индустриального психолога, чтобы обеспечить правильный выбор действенных инструментов тестирования, защитить компанию от незаконных обвинений по поводу того, что нарушены права претендентов на работу, и чтобы соблюсти равные возможности занятости.

УПРАВЛЕНИЕ НЕОДНОРОДНОЙ ПО СОСТАВУ РАБОЧЕЙ СИЛОЙ

Сюзан Л. Педиго, ведущий редактор,
“Уайат Коммьюникейтор”

На протяжении почти всей первой половины XX века рабочая сила в США была сравнительно однородной по составу — большинство управленческих должностей, рабочих мест рядовых работников и специалистов занимали белые люди мужского пола. Начиная с 50-х годов состав рабочей силы начал меняться и будет меняться еще сильнее по мере того как мы движемся к XXI столетию. Рабочая сила становится все более неоднородной.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ

В июне 1987 года в докладе “Рабочая сила 2000” на базе проведенных исследований были определены и проанализированы основные изменения, происходящие в составе рабочей силы США. В ходе исследований выявлены демографические и экономические тенденции, которые будут оказывать влияние на бизнес в течение следующих двадцати и более лет.

1. Темпы роста рабочей силы замедлились, и она быстро стареет. Расчеты показывают, что в 2000 году общий прирост населения в Соединенных Штатах сократится до 0,7%. Хотя прирост рабочей силы не обязательно должен быть таким же, как и прирост населения, все же снижение темпов прироста населения будет иметь определенные последствия для размера контингента рабочей силы. По подсчетам Министерства труда США, к 2000-му году прирост рабочей силы замедлится до 1% в год.

Средний возраст рабочей силы тоже растет. В 1987 году он был равен тридцати шести годам. К 2000-му году он повысится до тридцати девяти, а к 2020-му — до сорока одного года. В то же время в период между 1987 и 2000-м годами число молодых рабочих (от шестнадцати до двадцати четырех лет), вливающих в ряды рабочей силы, снизится примерно на 8%, или на два миллиона человек.

2. Все больше женщин будет продолжать вливаться в рабочую силу.

Между 1987 и 2000 годами почти две трети общего пополнения рабочей силы составят женщины, а это значит, что работать будут 60% женской части населения.

3. Увеличится пропорция представителей национальных меньшинств и иммигрантов. Согласно данным Министерства труда США, они будут занимать 26% общего количества рабочих мест.

4. Для вновь создаваемых рабочих мест потребуются работники гораздо более высокого профессионального уровня, чем для рабочих мест, имеющих сегодня. По мере того как технология будет проникать во все области бизнеса, вновь создаваемые рабочие места потребуют от работников повышения грамотности, знания математики и способности рассуждать о решении возникающих задач. Это окажет свое влияние на все виды работы, начиная с производственной линии и кончая кабинетом директора-распорядителя.

Эти демографические и экономические реальности ставят вопрос об управлении формирующейся рабочей силой и ее средой. Часто решение таких задач перекалдывают на кадровые службы. Как же современный специалист по кадрам сможет их решать? Мы не располагаем каким-то одним способом их решения, но можем поделиться некоторыми практическими идеями, которые помогут в разработке стратегии управления неоднородной по составу рабочей силой.

В течение очень длительного времени управление рабочей силой означало соединение в один коллектив всех более или менее однородных представителей рабочей силы. Те, кто отличался от остальных цветом кожи или полом, были в меньшинстве и их легко можно было убедить подчиняться правилам и практике, которые приняты большинством коллектива.

Сегодня большинством в рабочей силе становятся те, кто раньше отличался от всех остальных. Теперь нельзя просить их свести свои культурные и половые различия к единой для всех норме — обычно норме белых мужчин. Целью становится не подчинение инди-

видуальных ценностей и опыта единой норме, а использование этих индивидуальных ценностей и опыта для расширения и укрепления общего дела. Это значит изменить традиционную теорию “плавильного тигля”, где каждый рабочий должен стать частью общего сплава и приспособиться к теории “диверсифицированных ценностей”, где бизнес может принять и использовать различные уровни культуры, квалификации и опыта рабочих.

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Начинать управлять разнородной рабочей силой надо с анализа корпоративной культуры вашей организации. Рассмотрите принципы, которыми руководствуется организация; определите навыки и стили поведения, которые ценятся и вознаграждаются внутри организации. Каждая организация по-своему неповторима: она формирует свою культуру из сочетания деловых целей, личностей и принципиальных убеждений их руководителей.

Каким бы ни был уровень корпоративной культуры, некоторые поправки должны, наверное, быть сделаны, чтобы создать условия для управления разнородной рабочей силой. Культура, которая формируется с акцентом на индивидуальность, должна будет расширить зону своих усилий. Культура, которая устанавливает строгие нормы поведения, должна будет стать более гибкой. Культура, которая построена на ценностях малого числа высших начальников, должна будет расширить свои горизонты, чтобы включить различные уровни образования и опыта.

РАСШИРЕНИЕ ЗОН ПОИСКА НОВЫХ РАБОТНИКОВ

Организации, которые нанимают новую рабочую силу в больших количествах, уже встречают возросшую конкуренцию в подборе грамотных и умеющих работать сотрудников. Поэтому наряду с традиционными биржами труда и привлечением на работу выпускников средних школ все больше и больше организаций для увеличения рабочей силы обращаются к другим источникам —

национальным меньшинствам и комитетам иммигрантов, более старшим возрастным группам и инвалидам.

Как только организация берет на работу разнородных по составу рабочих, возможность их производительного труда начинает зависеть от климата внутри организации. Помочь руководителям, многие из которых сами выходцы из национальных меньшинств, иммигрантов или женщин, учесть различия в этнических основах, опыте, образовании и культурном наследии и приспособиться к этим различиям, значит способствовать повышению производительности труда.

Курсы подготовки могут помочь руководителям изучать особенности, свои собственные и работников, и понять, как признаются, ценятся и усваиваются различия, собственные отдельным личностям принятым на рабочие места. На этих курсах руководители могут делиться и анализировать личный опыт управления сотрудниками, выходцами из различных культур или этнических групп.

СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

В каждой организации существует множество различных формальных и неформальных систем оценки – оценка качества работы, оценка вознаграждения, иерархическая лестница, программы наставничества или спонсорства. Все они могут, с одной стороны, способствовать повышению производительности труда разнородной по составу рабочей силы, а с другой – ставить ей палки в колеса. Если системы не помогают повышать производительность труда, их необходимо изменить. Например, если ваша организация заявляет, что она “за” рабочие места, которые занимают работники, обладающие разными навыками, имеющие различные уровни профессиональной подготовки и знаний, то есть являющиеся неоднородными по своему составу, но в то же время ваша система оценки качества работы измеряет результативность их труда одинаковыми для всех критериями, ваша система оценки не адекватна и искажает данные относительно действительных ценностей. Если изменить эту систему так, чтобы она принимала

во внимание и измеряла различный опыт, знания и навыки, то это окажет более эффективную поддержку объявленным целям и ценностям организации. Добавив в набор критериев этой системы оценки еще один, согласно которому руководители должны поощрять среди своих подчиненных понимание неоднородности рабочей силы, вы еще более укрепите правильный настрой своих сотрудников.

Система продвижения по службе и система оплаты труда могут также оказать положительное воздействие на управление неоднородной по составу рабочей силой. Те системы, которые продолжают поощрять лишь узкий перечень навыков и стилей поведения, несут сотрудникам лишь одно сообщение: если хочешь преуспеть в нашей организации или заработать больше денег, строго следуй предписанному. Такой подход может задушить любую новую идею и лишит перспективы, которые могли бы сделать вашу организацию более конкурентоспособной. Модифицируйте эти системы, расширив набор применяемых критериев для оценки результатов деятельности сотрудников, заслуживающих повышения в должности или более высокой заработной платы.

Еще одной важной системой вашей организации является система льгот. Когда рабочая сила состоит в основном из женатых мужчин, чьи жены не работают по найму, есть смысл предложить стандартный набор медицинского страхования и страхования жизни, пенсионные льготы и льготы по отпускам. В этом случае одна программа удовлетворяет большинство работающих. Однако сегодня маловероятно, что один набор льгот эффективно удовлетворит потребности большей части работников фирмы. Многие организации переходят к гибкой системе льгот, чтобы дать сотрудникам возможность выбрать нужный им вид медицинской страховки, а также возможных льгот.

Разрешая использование гибких рабочих графиков или работу на дому, вы тем самым создаете еще один способ удовлетворения потребностей рабочих с различными семейными обстоятельствами. Создание этой возможности выбора может означать также необхо-

димось перестройки самих должностных обязанностей.

ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА РАБОТНИКОВ

Ответственность за профессиональную подготовку работников начинается со дня его приема на работу. Результаты одного исследования показали, что от 50 до 60% вновь нанятых рабочих увольняются из организации в первые семь месяцев. Хорошо составленная программа профессиональной ориентации может облегчить переход нового работника в вашу организацию и повысить вероятность того, что он останется в ней.

Поскольку организации вынуждены набирать все более неоднородную по составу рабочую силу, палитра навыков этих работников будет все разнообразнее. Чтобы удержать работников в своей организации и сделать их труд производительным, вполне возможно организовать обучение их основным должностным обязанностям, а также разговору и чтению по-английски.

Рабочее место меняется очень быстро. Новая техника означает новые машины, новые системы, новые технологии. Более высокая степень автоматизации подразумевает, что для поддержания уровня производительности работники должны будут повышать свою компьютерную грамотность. Даже те работники, у кого уровень образования достаточно высок, должны постоянно повышать свою квалификацию, чтобы поддерживать уровень знаний в своей области и осваивать новую технику.

Оставаясь в организации, работники переходят на должности, требующие более высокой степени ответственности, непрерывного обучения принципам и методам управления для поддержания уровня производительности. Учеба без отрыва от производства, спонсорская поддержка для обучения вне организации и программы наставничества, когда к более опытным рабочим «прикрепляют» новеньких, или несколько учебных семинаров для руководителей, — вот где можно получить такую подготовку.

УПРАВЛЕНИЕ КОНТИНГЕНТОМ РАБОТНИКОВ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА

Более зрелые работники — ценный ресурс для многих организаций. Вообще они всегда имеют огромный производственный опыт, более стабильны и надежны и, возможно, более преданы своей организации, чем молодые рабочие. Но, с другой стороны, эти работники старшего возраста могут больше противиться переменам и иметь больше чисто физических ограничений. Как организации лучше всего использовать эту категорию работников? Большая часть основных принципов управления ориентирована именно на более зрелых работников, но к ним можно добавить и еще несколько полезных соображений.

Постарайтесь, чтобы способности и опыт соответствовали той работе, которую поручают более зрелому работнику. Поручайте ему работу, которая полезна физически. Если в обязанности работника старшего возраста входит работа на машинах, удостоверьтесь, что инструкции по эксплуатации машины находятся у него под рукой и легко читаются. Может быть, даже стоит напечатать эти инструкции жирным шрифтом, чтобы текст можно было разобрать даже при слабом освещении. Некоторым более зрелым рабочим может не хватить выносливости работать в напряженном режиме в течение длительного периода времени. Старайтесь ставить их на должности, допускающие дробление работы на две половины, или разработайте для них скользящий график, при котором они смогут проявлять себя с наивысшей эффективностью.

Многие зрелые работники больше всего ценят уверенность в занятости. Им обычно требуется больше информации об их текущем статусе, ожиданиях будущего и данные о производительности, чем их молодым коллегам. В отношении производительности труда работников руководители должны быть откровенными и честными: признание высокой производительности труда может укрепить преданность фирме и стимулировать работника прилагать еще больше усилий в работе или честно признать слабую производительность.

Приспособьте программу обучения более зрелого работника к его нуждам. Подготовка людей старшего возраста подчиняется тем же принципам, что и любое обучение взрослых сотрудников, но внесение некоторых поправок сделало бы это обучение более действенным. Когда будете составлять программу обучения, рассчитывайте ее на более длительные периоды времени, включающие много коротких уроков, растянутых на несколько недель или даже месяцев, а темпы обучения – как получится. Постарайтесь, учебные материалы напечатать четко и разборчиво, чтобы их можно было легко читать. Иллюстрации должны быть по возможности цветными, чтобы приятно было глазу. Вставьте в учебный материал множество пра-

ктических примеров обучения новым методам. Добейтесь того, чтобы преподаватели говорили понятно и отчетливо.

Привлекайте старшее поколение работников к всевозможным видам работы. Вовлекая их в команды, целевые группы, кружки качества и другие мероприятия, где они будут контактировать с более молодыми, но менее опытными работниками, вы можете помочь им почувствовать преимущество своей жизни и опыта. Участие старшего поколения работников в различных мероприятиях показывает, как организация ценит их, укрепляя ощущение своего достоинства и самоуважения. Это также наглядный пример для молодых работников – чего они могут ожидать, когда станут старше.

РАБОЧИЕ ГРАФИКИ

**Калев С. Этвуд, президент,
компании “Е.Р.И.К., Инк.”**

Попробуйте предложить, чтобы сверхурочные платили за работу свыше тридцати двух, а не свыше сорока часов в неделю, или “замахнитесь” на другие священные критерии рабочего времени, и вполне вероятно, что руководство отреагирует с той же степенью энтузиазма, что и при вражеской атаке или увеличении налога. Отсюда следует, что несмотря на продолжающееся резкое падение эффективности традиционной пятидневной сорокачасовой рабочей недели, большинство компаний по-прежнему тащатся в колее прежних рабочих графиков – “как было раньше”.

При том положении, что клиентам нужна продукция и услуга точно в тот момент, когда в этом возникает потребность, рабочие нагрузки сегодня колеблются как никогда раньше. В связи с этим в деятельности компании резко подсказывают затраты на труд, а навыки нормального труда вырождаются, поскольку сотрудникам приходится то работать сверхурочно (после конца рабочего дня), а то почти простаивать. Тем не менее сотрудникам, которые хотят изменить рабочий график, сделав его более удобным для своих меняющихся личных нужд и интересов, этого не разрешают, потому что дорого.

Все вышесказанное вызывает сожаление и досаду. Наши компании не развалятся и не прогорят, если граница для выплаты сверхурочных опустится ниже сорока часов в неделю, и не будет никаких “неизбежных обнищаний”, если мы найдем другие способы отказать от традиционных концепций распределения рабочего времени. Наоборот, отказавшись от многих таких “священных коров”, мы сможем снизить затраты на оплату труда, лучше реагировать на запросы клиентов и получать финансовую выгоду, проявляя больше заботы о нуждах сотрудников. Ниже приводятся два типа рабочих графиков под названием “Когда нужно” и “Двойной выигрыш”, чтобы на примере показать, как можно уйти от укоренившихся привычек и, тем не менее, остаться прибыльной компанией. Эти рабочие графики поясняются на примерах производственных предприятий, но их можно также использовать и в других организациях.

ГРАФИК «КОГДА НУЖНО»

График “Когда нужно” требует, чтобы сверхурочные начислялись в полуторном размере от тридцати двух, а не сорока рабочих часов в неделю. Следовательно, сотрудник, который берет выходной, в эту неделю лишается оплаты за двенадцать часов работы (восемь нормальных плюс еще половина). На следующей неделе, когда он восполнит пропущенный день, он получит за него полуторную оплату, и все вернется к прежнему отсчету. Следовательно, компании могут пойти на удовлетворение просьб работников об изменении рабочего графика и при этом ничего не потерять в финансовом отношении.

Может быть и другой вариант. Например, сотрудники часто бывают очень заняты в конце месяца, а в начале следующего недогружены. Потом начинается гонка, чтобы очередной месяц выглядел тоже хорошо. При рабочем графике “Когда нужно” компании могут сделать так, чтобы сотрудники работали сверхурочные часы или смены в конце месяца и компенсировать это за счет лишнего выходного дня – понедельника или пятницы, – чтобы у них был трехдневный конец недели.

Свободное время так высоко ценится, что многие работники должны быть рады, если бы проработанные ими сверхурочные часы компенсировали дополнительным свободным временем. Таких сотрудников можно использовать для подмены отсутствующих работников, тех, кто находится в отпуске, или в часы повышенной нагрузки, а потом компенсировать это свободным временем к обоюдному согласию.

Один из способов, каким можно ввести график “Когда нужно”, является снижение тарифных ставок, так чтобы с накопившимися сверхурочными часами сотрудник мог получить свою обычную месячную сумму. Работники, которым платят 12 долларов в час, зарабатывают 480 долларов в неделю при традиционной сорокачасовой рабочей неделе. Если снизить тарифную ставку до 10,91 доллара в час, но за работу сверх тридцати двух часов платить в полуторном размере, будут продолжать зарабатывать те же 480 долларов в неделю. Другим вариантом может быть введение графика “Когда нужно” вместо обычного повышения заработной платы. (Можно также сделать и то, и другое в определенной пропорции. В приведенном нами примере компания могла бы снизить почасовой тариф до 11,20 долларов, а не до 10,91, и за счет этого осуществить 5-ти процентное повышение).

Предоставление сорокачетырехчасовой оплаты за сорокачасовую работу эквивалентно приличному 10-ти процентному повышению оплаты труда. Однако фактическое вложение капитала гораздо меньше, потому что каждый раз, когда сотрудник берет выходной при относительной недогруженности, компания экономит всю или львиную долю его заработной платы. Когда сотрудник в моменты увеличения рабочей нагрузки отрабатывает пропущенный день, компании не приходится платить сверхурочные. В этом процессе они могут сэкономить вплоть до двенадцати-часовой оплаты каждый раз, когда разрешают сотруднику поменять дни работы. Если рабочие графики сотрудников достаточно часто перестраивать таким образом, то фактические затраты на труд могут даже и снизиться.

Число прогулов должно резко сократиться, потому что такая гибкость минимизирует мотивацию сотрудника пропускать работу и потому что те, кто это все же делает, потеряют не восьмичасовую, а двенадцатичасовую оплату. Даже если число прогулов не сократится, снизятся их издержки, потому что другие смогут заменять прогульщиков и получать дополнительное свободное время в удобные для них будущие дни. В результате пропускающие работу сотрудники потеряют полуторное количество часов и будут заменены сотрудниками, эквивалентно работающими в нормальном (не сверхурочном) режиме. Подумайте об этом. Каждый раз, когда кто-либо пропускает работу, компания на этом экономит оплату за четыре часа!

В целом при той гибкости, которая присуща этой концепции, компании могут более эффективно удовлетворять пожелания клиентов и экономить деньги, будучи более внимательными к нуждам сотрудников.

ГРАФИК «ДВОЙНОЙ ВЫИГРЫШ»

Большинство товаропроизводящих компаний большую часть времени недогружены. Дневным сменам обычно хватает работы, вторая смена загружена только наполовину, а ночные смены, если таковые имеются, сильно недогружены. Следовательно, такие компании заняты лишь на сорок процентов своих возможностей. Даже при сверхурочных часах степень использования свободных работников остается почти на том же уровне вследствие таких факторов, как усталость и прогулы.

Поскольку постоянные затраты — машины, оборудование, налоги и т.п. — обычно составляют около 30% общих производственных затрат, а затраты на рабочую силу — около 15%, то увеличение в два раза использования производственных мощностей позволит в два раза уменьшить постоянные издержки на единицу продукции, сэкономив при этом сумму, почти эквивалентную общим затратам компании на рабочую силу. Однако это не является новостью, которая может потрясти мир. Трудность сохранения контроля над производительностью заключается не в стоимости увеличенной загрузки производственных мощностей, а в отыскании эффективного способа побудить и организовать сотрудников работать по субботам, воскресеньям, в праздничные дни, в вечерние и ночные смены.

График «Двойной выигрыш» дает практическое решение этой дилеммы, предлагая сотрудникам трех- и четырехдневные «концы недели» и в среднем дополнительные 60 выходных дней в году без потерь в заработной плате. Это кажется непозволительно дорогим, но может фактически уменьшить затраты на рабочую силу из расчета на единицу продукции.

Вот как работает этот график. Сотрудники распределяют по двум группам (X и O), чтобы они работали по десять часов в смену. По нечетным неделям сотрудники из группы X работают начиная с воскресенья и кончая средой. По четным неделям они работают начиная с воскресенья и кончая вторником. Заметьте, что сотрудники работают и один выходной день: воскресенье или субботу, но не оба дня одновременно. (рис. 4-2).

Рис. 4-2. Рабочий график «Двойной выигрыш» для групп «X» и «O»

№ недели	воскр.	понед.	вторн.	среда	четв.	пятн.	суббота
1	X	X	X	X	O	O	O
2	X	X	X	O	O	O	O
3	X	X	X	X	O	O	O
4	X	X	X	O	O	O	O

и т.д.

Производственная загрузка машин, оборудования и производственных мощностей в течение семидесяти часов — почти в два раза больше, чем их загрузка по всем трем сменам у большей части компаний. И этого можно добиться только за одну дневную смену. Вдвое увеличить загрузку производственных мощностей можно также другим путем — работая в две смены. Производство можно увеличивать и далее, работая в три смены, но, когда смены накладываются одна на другую, переводить некоторых сотрудников на другие задания (сборку, упаковку, отгрузку и т.д.)

Работая по сорок часов одну неделю, потом — по тридцать во вторую, сотрудники в целом будут иметь тридцатипятичасовую рабочую неделю. График “Двойной выигрыш” подразумевает денежную компенсацию праздников и отпусков, чтобы уравновесить затраты на образующуюся в результате пятичасовую разницу.

Сотрудники будут возражать против сокращения праздничного и отпускного времени, которое они имеют при традиционном рабочем графике, но в финансовом отношении “Двойной выигрыш” оправдывает себя, потому что сотрудники фактически приобретают дополнительные свободные дни без потерь в оплате. “Замена” половины принятых в компании праздничных дней “на деньги” совершается для компании совершенно безболезненно, потому что в любой данный праздничный день половина сотрудников не будет включена в рабочий график без всякого ущерба в материальном отношении.

Замена отпускного времени проходит сравнительно безболезненно, потому что “Двойной выигрыш” может дать неожиданные результаты. Вот пример. Работа в течение трех отпускных дней может привести к получению до десяти последовательных выходных дней, как показано на Рис. 4-3. В целом, имея этот график, сотрудники в основном работают одно и то же количество часов каждый год, но в различных конфигурациях.

При графике “Двойной выигрыш” сорокачасовая оплата дается за трид-

цать пять часов работы, потому что труд в субботу и воскресенье оплачивается в полуторном размере. Рис. 4-4 показывает, как это происходит для сотрудников группы X. Рекомендуется оплачивать сотрудников именно таким образом, а не увеличивать почасовые тарифные ставки, потому что:

1. Это дает дополнительный стимул работать на предприятии по субботам и воскресеньям.
2. Это не увеличивает затраты, которые основаны на базовых ставках, на общий полезный результат.
3. Поскольку сотрудники работают только две или три обычных смены в неделю, их можно нагружать еще одной или двумя лишними обычными сменами каждую неделю, и все равно они будут получать ту же оплату, что и при обычном графике (то есть при оплате сверхурочных в полуторном размере).
4. Компаниям будет выгодно использовать желающих подработать сотрудников для работы в отпускной период, в праздничные дни и т.д. и никого не заставляя работать сверхурочные часы.
5. Это дает возможность компаниям лучше реагировать на нужды сотрудников. В дополнение к разрешению сотрудникам меняться сменами в течение одной и той же недели компании могут разрешать им меняться сменами и в разные недели (рис. 4-5). Как и при графике “Когда нужно”, сотрудникам, которые работают дополнительные смены, могут разрешить взять за эти дни отгулы, когда позволит производственная загрузка. Компания может сэкономить до пятнадцати часов оплаты: десять часов, когда сотрудники в отгуле, и пять часов сверхурочной оплаты, когда им меняют смены при большей производственной загрузке.

Рис. 4-3. Результаты работы по графику "Двойной выигрыш"

Работа в течение трех отпускных дней может привести к получению до десяти свободных дней подряд:

№ недели	воскр.	понед.	вторн.	среда	четв.	пятн	субб.	свободные дни подряд
1	X	X	X	X	С	С	С	3
2	О	О	О	С	С	С	С	7
								10

Работа в течение семи отпускных дней может привести к получению до восемнадцати свободных дней подряд

№ недели	воскр.	понед.	вторн.	среда	четв.	пятн	субб.	свободные дни подряд
2	X	X	X	С	С	С	С	4
3	О	О	О	О	С	С	С	7
4	О	О	О	С	С	С	С	7
								18

Работа в течение десяти отпускных дней может привести к получению до двадцати четырех свободных дней подряд:

№ недели	воскр.	понед.	вторн.	среда	четв.	пятн	субб.	свободные дни подряд
1	X	X	X	X	С	С	С	3
2	О	О	О	С	С	С	С	7
3	О	О	О	О	С	С	С	7
4	О	О	О	С	С	С	С	7
								24

С – свободный день; О – отпускной день

Рис. 4-4. Оплата работы по графику "Двойной выигрыш" для группы "Х"

День	Неделя №1	Неделя №2	Общее число оплаченных часов
воскресенье	15 (полуторный размер)	15	30
понедельник	10	10	20
вторник	10	10	20
среда	10	0	10
Итого за двухнедельный период			80

Рис. 4-5. Пример обмена сменами между группой “Х” и группой “О”

	воскр.	понед.	вторн.	среда	четв.	пятн.	субб.
неделя № 1	X	X	X	X	<u>X</u>	O	O
неделя № 2	X	X	<u>O</u>	O	O	O	O

Сотрудники “выигрывают” потому, что они могут получить:

- Двух- и пятидневные “концы” недели, работая попеременно трех-, четырехсменную неделю.
- Примерно на шестьдесят рабочих дней в году меньше – 120 поездок на работу и обратно.
- Гораздо большую гибкость в распределении рабочего времени.

Компании “выигрывают” потому, что они способны:

- Сократить затраты на оплату сверхурочного времени.
- Увеличить выход от использования машин, оборудования и производственных мощностей.
- Снизить общие производственные издержки.
- Сэкономить значительную часть капитала, которая в ином случае была бы затрачена на увеличение производственных мощностей.
- Улучшить условия работы и моральное состояние сотрудников.
- Предложить более хорошее обслуживание клиентов в конце недели.

- В большей степени использовать наиболее производительные машины и оборудование.
- Быстро нарастить мощность, если такая необходимость возникнет у клиента.
- Сократить затраты на прогулы.
- Для работы в дополнительные смены использовать сотрудников по их желанию, а не по принуждению.
- Укомплектовать производство самыми эффективными производственными средствами.
- Увеличить прибыли.

Обе стороны “выигрывают” в более сильных, более гибких и более конкурентоспособных компаниях, способных предоставить большие возможности для маневра и более высокие компенсации. Альтернатив этому существует бесконечное множество, потенциальных выгод – масса, *если* мы сможем подняться над традиционными принципами и освободиться от оков принятых способов планирования рабочего времени.

ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ

**Рональд Р. Симз, доцент
Школы деловой администрации
колледжа “Уильям энд Мэри”**

На протяжении многих лет профессиональная подготовка подразумевалась как механическое бессмысленное заучивание. Теперь мы знаем, что профессиональная подготовка сегодня — это систематически планируемый подход к усвоению знаний, навыков, навыков и взглядов, имеющий несколько очень важных характеристик. Далее. Это — процесс изменения поведения и мотивации для улучшения соответствия личностных характеристик сотрудников должностным требованиям. Процесс этот включает запланированные программы, предназначенных для повышения квалификации и производительности труда отдельных сотрудников, групп и организаций. Более высокая квалификация и эффективность, в свою очередь, означают, что в знаниях, навыках, сноровке, взглядах, поведении и мотивации происходят существенные изменения.

В организациях первичным толчком к подготовке сотрудников является

стремление обеспечить повышение их производительности. Руководители стараются повысить прибыль и доходы акционеров путем либо увеличения объема сбыта, либо снижения себестоимости производимой продукции, либо тем и другим способами, вместе взятыми. Руководители компаний и управленческий персонал всех уровней испытывают постоянное давление производить более эффективные и выгодные (прибыльные) услуги. Организации должны реагировать на изменения окружающей среды и понимать, что благодаря прогрессу в науке и технике многие традиционные профессиональные навыки сотрудников устаревают. Одновременно с модернизацией старых знаний необходимо овладевать совершенно новыми профессиональными навыками. Конечный успех деятельности организации зависит от способности ее сотрудников выполнять свои текущие обязанности и адекватно приспосабливаться к новым ситуациям.

Профессиональная подготовка может сыграть принципиальную роль в повышении производительности труда сотрудника с первого же дня его приема на работу. В течение первых нескольких дней новые сотрудники формируют свое мнение об организации, других сотрудниках и руководителях. Эти мнения могут быть прямо противоположными – от очень благоприятного до очень неблагоприятного – и могут влиять как на степень удовлетворенности сотрудника своей работой, так и на уровень производительности его труда.

Сотрудники, которые плохо работают из-за недостаточной профессиональной подготовки, являются первыми кандидатами в группы повышения квалификации. Это подразумевает устранение профессиональных недостатков, настоящих или ожидаемых, которые являются результатом неспособности сотрудника достигнуть нужного уровня производительности. Хотя профессиональная подготовка и не может решить всех проблем, разумная программа профессиональной подготовки в организации может помочь сократить число этих проблем.

Профессиональная подготовка может способствовать преодолению последствий ограниченности финансовых, человеческих и других ресурсов, межличностных конфликтов, сокращению прогулов и текучести персонала и даже устранению споров между администрацией и профсоюзом. Функциональные программы профессиональной подготовки могут касаться кадровой службы, подразделений маркетинга, бухгалтерского учета, финансов, информационных систем и общего руководства компании.

ПОДГОТОВКА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Программы профессиональной подготовки сотрудников могут оказаться полезными потому, что благодаря им можно обновить знания сотрудников компании прямо на рабочем месте и тем самым повысить производительность их труда. Подготовка может придать работнику большую гибкость и способность к адаптации в новых произ-

водственных условиях. Это особенно важно в ситуациях, когда необходимо быстро внедрить новую технологию. Технический прогресс иногда приводит к необходимости изменения в должностных обязанностях. Профессиональная подготовка служит своего рода гарантией, что технические новшества будут внедрены в производство.

Иногда новый или выдвинутый на более высокую должность сотрудник не имеет нужных навыков или знаний, чтобы справиться со своими новыми обязанностями и добиваться соответствующей производительности труда. Это происходит по той причине, что :

1. Никакие приемы отбора специалистов не могут предсказать успех или неудачу данного работника в процессе труда. В связи с этим может понадобиться профессиональная подготовка, чтобы заполнить пробел между ожидаемой и действительной производительностью.
2. Компании не имеют опыт в найме и продвижении сотрудников, которым нужна подготовка, чтобы выполнять работу на уровне стандарта.
3. Число претендентов может быть небольшим. В такой ситуации у руководства почти нет выбора, и оно нанимает или продвигает претендента с ограниченными профессиональными знаниями и умениями и ликвидирует эти недостатки путем профессиональной подготовки.
4. Руководители предполагают нанять на работу сотрудников, способных приобретать знания, но не имеющих навыков, опыта. Это прежде всего происходит тогда, когда организации согласны взять на работу бездоленных людей из социально защищаемых слоев населения. Профессиональная подготовка может устранить имеющиеся образовательные, социальные, профессиональные или физические пробелы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА И КАРЬЕРА

Один из основных способов, которым организации могут привлекать, удерживать и мотивировать работников, — это составление и реализация программ профессионального совершенствования и продвижения по служебной лестнице. Приводим лишь некоторые из многочисленных преимуществ таких программ:

1. Развитие способностей сотрудника соотносится с политикой продвижения своих кадров. Профессиональная подготовка имеет большое значение в системе развития карьеры.
2. Подготовка дает возможность сотруднику приобретать знания и навыки, необходимые для продвижения на руководящие должности. Она облегчает сотруднику переход на другую должность, связанную с большей ответственностью.
3. Подготовка помогает удерживать кадры. Организации, которые своим работникам не обеспечивают возможности получить профессиональную подготовку, часто теряют самых способных сотрудников. Работники, которые хотят добиться успеха в развитии своей карьеры, часто обращаются к другим организациям, где есть возможность профессионального совершенствования для будущего продвижения по службе.
4. Профессиональная подготовка может увеличить обязательства работника перед организацией и улучшить представления о ней как о хорошем месте работы. Повышая квалификацию и продвигая по службе подготовленных сотрудников, компании создают компетентную, мотивированную и удовлетворенную условиями рабочую силу.

Применительно к развитию карьеры сотрудника профессиональная подготовка может привести к еще большим обязательствам сотрудника перед организацией, меньшей текучести кадров и сокращению прогулов. В конечном сче-

те подготовка дает выгоды сотрудникам и обеспечивает более высокий уровень благополучия организации. Отсюда следует, что профессиональную подготовку надо организовывать и оценивать исходя из ее вклада в эффективность деятельности отдельных сотрудников и всей организации в целом.

ПОДГОТОВКА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Компетентность подразумевает не только навыки, связанные с выполняемой работой, но и полноту профессиональной подготовки, которая позволяет сотрудникам на практике применить интегрированные знания. Таким образом, перед организацией встает задача выбрать соответствующие области компетентности, определить оценочные критерии и разработать функциональную систему подготовки.

Неспособность организации разработать программы подготовки работников, нацеленные именно на развитие их компетентности, означает, что даже если использовать ту или иную программу эффективно, она не удовлетворит потребности организации, потому что не приведет к повышению производительности труда сотрудников. Подготовка, основывающаяся на достижении желаемой степени компетентности, должна поддаваться измерению, чтобы можно было оценить уровень достигнутой компетентности. Поэтому программы подготовки должны сосредоточивать усилия в основном на результатах, а не на развитии знаний как таковых. Вот некоторые соображения:

1. Планирование и разработка программ профессиональной подготовки должны ориентироваться на то, чтобы для каждого работника были определены желаемые результаты, которые служат ориентиром программы и практического применения полученной подготовки, а также рекомендуемые методы оценки.

2. Следует заранее оговорить возможность получения конкретных знаний и уровень овладения ими (компетентность), которые требуются для занятия различных должностей. Они определя-

ются на основе анализа описания должностных обязанностей и делают акцент прежде всего на результатах труда. Компетентность дает ответ на вопрос: "Что участник программы подготовки будет делать с полученными знаниями и умениями?" Компетентность подразумевает и определенный способ, каким участники программы подготовки будут применять приобретенные знания в практических ситуациях.

3. Компетентность должна включать и знание условий, в которых участник программы подготовки совершает действия или выполняет функцию, а также эталон этих действий. Например, заказчику нужно довести до сведения поставщика, что продукция не соответствует установленным параметрам. Участник данной программы подготовки должен знать все этапы в этом процессе и помогать заказчику достигнуть своей цели.

4. Для достижения определенного уровня компетентности следует использовать опыт наставников и консультантов, которые помогают участникам программы в процессе овладения ими определенным мастерством.

5. При обучении необходимо помнить, что у всех разные способности, разные подходы к овладению мастерством и разные жизненные ситуации. Программы подготовки должны быть разработаны таким образом, чтобы создать условия для развития и поддержания индивидуальных особенностей при обучении.

ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ

Разработка

Реализация преимуществ профессиональной подготовки зависит от усилий, вложенных в составление и оценку программ подготовки. Кое-как составленные программы приводят к напрасной трате ресурсов, слабой заинтересованности сотрудников и почти нулевым сдвигам в производительности труда сотрудников или в результатах деятельности организации в целом. Программы, которые качественно составлены, последовательно осуществляются и объективно оцениваются, открывают больше преимуществ

как для сотрудников, так и для организации.

Учитывая ограниченность ресурсов, при составлении программ профессиональной подготовки организации должны принимать во внимание следующее:

1. В программе подготовки должно быть предусмотрено обеспечение обучения участников программы решать проблемы и идти к достижению целей.
2. Подготовка должна давать сотрудникам возможности профессионального роста.
3. Программы подготовки должны стремиться ликвидировать пробелы, которые возникли в результате экономии на кадрах или отсутствия других возможностей взять на работу людей, обладающих необходимым мастерством и уровнем знаний.
4. Цели подготовки могут быть выражены как в категориях финансовых расходов, так и времени подготовки сотрудника.
5. Программы подготовки должны составляться только после тщательного анализа потребностей сотрудников и организации. Такая оценка облегчает составление более совершенных программ подготовки.

Расшифровка психологического соглашения. Психологическое соглашение есть не что иное, как не оформленная, но очень важная договоренность между слушателями программ, их начальниками, преподавателями и организацией. Психологическое соглашение должно определять, что каждая из сторон процесса обучения должна дать другой и что ожидает получить от нее. Соглашение должно включать: систему мотивации, результативность труда, уровень удовлетворенности программой обучения, степень участия в ней обучающихся и руководство всей системой обучения. При разработке программ обучения, ориентированных на достижение необходимого уровня компетенции, следует учитывать, что функции обучения гораздо шире, чем простая передача знаний. Структура

программы должна быть построена с учетом психологического соглашения.

Программы должны быть составлены таким образом, чтобы можно было создавать определенную среду обучения. Такая среда часто зависит от психологического соглашения, которое оказывает влияние как на преподавателей, так и на слушателей. Приведем некоторые соображения:

1. Составление психологического соглашения должно начинаться с самых первых шагов процесса обучения. Как только будут заложены его основы, им нужно постоянно руководствоваться на протяжении всего процесса подготовки.
2. Четкое понимание того, что ожидается от преподавателя и от слушателя, поможет усовершенствовать соглашение.
3. Самым важным принципом соглашения является совместимость или совпадение потребностей отдельного лица и организации, а не получение большего объема знаний, "самых лучших" знаний или достижение какой-либо другой цели.
4. Внимательно просмотрите и устранили расхождения в потребностях отдельных лиц и организации. Слушатель, его руководитель и преподавательский состав должны иметь те же самые или подобные цели и ожидания. В противном случае обучение может легко оказаться в лучшем случае напрасным, а в худшем — привести к прямо противоположным результатам.
5. Психологическое соглашение начинается с процесса самостоятельного обучения и установления личных направлений обучения для отдельных лиц.

Определение потребностей подготовки. Программы подготовки могут привести к повышению производительности труда сотрудников, если преподаватели, слушатели и руководители будут обсуждать конкретные потребности сотрудника в профессиональной подготовке, цель программы и стратегию ее осуществления. Типичными во-

просами, которые помогут прояснить сущность психологического соглашения, являются следующие:

1. Назовите два или три самых важных для вас положения в программе подготовки.
2. Вы уверены, что данная программа полностью удовлетворит ваши потребности? Удовлетворяли ли вас программы организаций, где вы работали до этого? Почему да и почему нет?
3. Если бы вам дали полную свободу в переработке данной программы, какие изменения вы внесли бы в нее?
4. Дайте описание положительных и отрицательных черт данной или прежних программ подготовки.
5. В какой степени программа организации удовлетворяет (удовлетворила) ваши личностные и профессиональные потребности?
6. Что ожидается от вас на данном этапе обучения по настоящей программе?
7. Каковы, по вашему мнению, задачи данной программы?

Хотя и не предполагалось, что данные вопросы могут охватить все имеющиеся аспекты подготовки, они все же помогают определить степень соответствия программы подготовки ожиданиям слушателей и организаций. В сущности, перечисленные вопросы задаются с целью убедиться, что данная программа подготовки удовлетворяет личностным и профессиональным потребностям сотрудников. Если программа не удовлетворяет этим требованиям, возможно, придется изменить ее структуру, внести изменения в руководство ее осуществлением или поменять методы обучения. Если программа удовлетворяет предъявляемым к ней требованиям, значит, цели преподавателя, слушателя, его начальника и руководителя программы совпадают и можно продолжать обучение.

Оценка

Оценка результатов обучения — еще одна область, которой необходимо уделять внимание, если хотя бы, чтобы профессиональная подготовка помогла по-

высить результативность труда сотрудников. Результаты оценки следует рассматривать как инструмент разработки и осуществления программ подготовки, который способствует повышению эффективности труда как отдельного сотрудника, так и деятельности организации в целом.

Не существует какого-то одного способа оценки результатов подготовки. Ввиду различия используемых программ, приемов и методов, самых различных обстоятельств подготовки и целей оценки ее результатов способы оценки должны отличаться. Наибольшая объективность оценки достигается при систематическом выявлении и учете факторов, которые обуславливают эффективную подготовку. Вот некоторые из них:

1. Дает ли программа подготовки ожидаемые результаты?
2. Является ли программа понятной и важной для ее спонсора и потенциальных спонсоров будущих программ?
3. Пользуется ли авторитетом преподаватель, передающий знание или обучающий мастерству с целью улучшения качества работы?
4. Является ли программа рентабельной? Правильно ли использованы ресурсы?
5. Полагаются ли слушатели на данную программу? Стали ли они лучше понимать, что они делают на работе, исправляют ли свои ошибки и оправдывают ли ожидания руководства относительно значимости программы подготовки?
6. Способны ли руководители объективно оценивать программу и принимать правильные решения относительно того, стоит ли посылать сотрудника на дополнительную подготовку?
7. Имеет ли программа подготовки измеряемые показатели, чтобы можно было совершенствовать будущие программы?

Ресурсы, влияющие на оценку.

Люди, которые отвечают за составление и проведение мероприятий по оценке результатов программ подготовки в организациях, должны также обращать особое внимание на то, какие

ресурсы предусмотрены для оценки и какие имеются ограничения. Оценка результатов подготовки требует определенных затрат, а ограничения будут лимитировать эффективность такой оценки. И то, и другое следует учитывать при выборе методов и процедуры оценки. Приводим некоторые соображения в этой связи:

1. *Финансы* – Затраты на планирование и проведение оценки подготовки.
2. *Время* – Оценку можно проводить сразу же по возвращении сотрудника на рабочее место или периодически с некоторыми интервалами. Можно использовать систему последовательных этапов, включая сбор предоценочных и постоценочных данных, их анализ и сообщение результатов соответствующим аудиториям.
3. *Человеческие ресурсы* – Соответствующую помощь в оценке может оказать квалифицированный персонал: специалисты по статистике, компютерам, методологии науки и другие преподаватели.
4. *Климат организации* – Оценке может способствовать или затруднять её уровень доверия или открытости управляющих, низовых руководителей, сотрудников или слушателей. Хотя ли они получить и способны ли воспринять обратную связь относительно оценки?
5. *Наличие данных* – Оценка будет проведена с большей эффективностью, при наличии качественной информации об организации, например, данных о производительности труда отдельных лиц, групп, подразделений и организации в целом, отчетов и данных о подготовке каждого сотрудника. Данные можно получить путем анкетирования, интервью и наблюдений.
6. *План действий по оценке результатов подготовки* – В плане должны быть отражены цели, график, процедуры, участники, размещение и, по возможности, используемая стратегия.

7. *Аудитория* – Успех оценки частично зависит от информационных потребностей и интересов основных участников процесса подготовки.
8. *Технические возможности* – Оценка требует наличия стандартных инструментов, компьютерных анализов, данных из памяти компьютера, инструментов сбора и распространения результатов. Необходимы также определенные способности участников процесса оценки.
9. *Этические аспекты* – При оценке надо учитывать запреты вторжения в частную жизнь, нарушения конфиденциальности в отношении отдельных лиц и организации, навязчивости и других вредных или незаконных аспектов сбора и предоставления данных.

Контрольный список оценки. Цель оценки результатов подготовки – улучшение качества работы сотрудника и повышение общей эффективности труда. Контрольный список процесса оценки может содержать такие вопросы:

1. Соответствуют ли составляющие оценки задачам программы подготовки?
2. Охватывает ли структура оценки такие важные аспекты, как потребности и ожидания слушателей? Сюда относятся стиль обучения, культура слушателя, ожидания слушателя от программы и мнения относительно качества работы.
3. Отражает ли метод оценки стандарты, необходимые организации и заложенные в программы подготовки их составителями?
4. Предоставляет ли структура оценки те рамки, в которых можно рассматривать возникающие проблемы? Можно ли ее изменить настолько, чтобы удовлетворять потребности слушателей без ущерба решения поставленных задач?
5. Можно ли провести оценку в отведенные для этого сроки?
6. Предусматривает ли структура оценки учет различных аспектов обучения, таких, как слушание, обсуждение и исполнение?

7. Последователен ли материал с логической и психологической точек зрения?
8. Имеется ли необходимый объем информации при обучении?

ПЕРЕДАЧА ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ

Передача полученных знаний и навыков в отношении изменения поведения или качества работы сотрудника происходит на рабочем месте. Другими словами, передача подразумевает степень, в которой полученные знания или навыки могут быть использованы слушателем программы в его повседневной работе. Способность повысить качество работы сотрудника во время обучения зависит от того, как составлены программы, которые должны уделять достаточное внимание передаче знаний. Даже прекрасно составленные программы принесут мало пользы самому сотруднику или его организации, если полученные знания не будут использованы в рабочих условиях.

Ниже приводятся некоторые вопросы, которые могут иметь отношение к успешной передаче знаний:

1. Могут ли слушатели теперь делать то, чего не умели делать до обучения? Могут ли провести переговоры о заключении контракта? Могут ли провести интервью с сотрудником, которого нужно аттестовать?
2. Демонстрируют ли слушатели новые стили поведения на работе после завершения обучения?
3. Улучшилось ли качество работы сотрудников после окончания подготовки? Мы исходим из того, что передача знаний может быть позитивной, отрицательной или нейтральной. Другими словами, она может усилить или ослабить степень уверенности в поведении сотрудника на работе или вообще не подействовать на него.

Позитивная передача знаний

Позитивная передача знаний является, возможно, самой важной целью любой профессиональной подготовки. Поскольку

ку подготовка представляет собой шаг вперед к улучшению качества работы сотрудников и повышению эффективности деятельности организации, отсутствие позитивной передачи знаний означает напрасные усилия, потраченные на обучение. Подготовка позволяет улучшить качество работы сотрудника только в том случае, если организация уделяет достаточно внимания процессу передачи знаний – от усвоения к применению. Позитивная передача требует от организации:

1. Поощрять слушателей использовать на практике материал, усвоенный ими при обучении.
2. Поощрять слушателей, поддерживать полученные знания и навыки в дальнейшем путем постоянного их использования на рабочем месте.
3. Составлять учебные деловые ситуации, максимально приближенные к рабочей обстановке.
4. Демонстрировать практический опыт выполнения новых задач с тем, чтобы слушатели могли изучать примеры поведения из личного наблюдения, а не из учебника.
5. Знакомить с разнообразным опытом применения знаний и навыков.
6. Предусматривать, чтобы преподаватель называл или выделял основные моменты каждого задания.
7. Следить за тем, чтобы основные принципы были хорошо усвоены. Не заложив фундамента (основания), бессмысленно делать дальнейшие шаги.
8. Предусмотреть, чтобы применение новых знаний и навыков на работе вознаграждалось.
9. Предусмотреть, чтобы слушателям было понятно, как учебный материал может быть использован на работе: усвоенные сегодня знания и навыки должны пригодиться на рабочем месте завтра.
10. Использовать как можно больше вопросов и форм взаимодействия в обучении.
11. Поручать или разрешать слушателям формулировать собственные цели поведения при использовании полученных знаний и навыков.

Положительной передаче знаний будут способствовать следующие условия:

1. Слушатели должны уметь зрительно представить или практически применить знания и навыки в своей работе. В качестве примера можно использовать занятие по обучению проведения интервью с поступающими на работу, распределенное при этом роли “интервьюеров” и “претендентов”.
2. Сначала необходимо обучать персонал более высоких уровней. Это становится особенно важным, когда обучают нормам поведения и стилям руководства управляющих. Такая последовательность гарантирует, что, когда каждый менеджер закончит обучение и вернется на свое рабочее место, его руководитель уже будет знаком с новыми образцами поведения и будет готов поощрять их использование своими подчиненными.
3. Можно сформировать группы поддержки, представляющие собой периодические встречи прошедших подготовку руководителей, для обсуждения общих проблем, обмена опытом и новыми идеями о применении полученных знаний на работе.
4. Будет полезно через некоторое время повторить подготовку.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Темпы происходящих в нашем обществе перемен и их воздействия на организации заставляют повышать производительность труда за счет улучшения качества работы. Хорошо составленная программа профессиональной подготовки может служить эффективным инструментом достижения оптимальной производительности труда работников.

Особое внимание в программах подготовки следует уделить уточнению ожиданий или психологического соглашения между сотрудниками, слушателям программ обучения и организацией. Кроме структуры программы необходимо обратить внимание на создание условий, которые способствовали бы положительной передаче знаний. Если

положительной передачи не происходит, то польза от программы очень мала. Производительность труда сотрудников может быть повышена, когда программы обучения составлены таким образом, что их результаты можно оценивать. Постоянно делая акцент на ро-

ли обучения, руководя составлением и оптимизацией программ обучения на основе данных, полученных при оценке, организации смогут повысить качество работы сотрудников и эффективность своей деятельности.

ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ

**Бэрри Бингэм, директор по вопросам оплаты труда
компании Монсанто**

**Бэрри Блитстайн, вице-президент по кадровым
вопросам компании Монсанто**

**Элизабет Д. Хок, старший консультант по оплате
труда компании Монсанто**

**Гершель В. Селлерс, директор по системе льгот
корпорации компании Монсанто**

Успешно действующая организация использует различные способы, чтобы быть конкурентоспособной и повышать производительность труда. Одним из таких инструментов является оплата труда. Она может играть интегрирующую роль в достижении целей организации.

Применяя эффективную систему оплаты труда, руководство компании может ждать большего, нежели простого достижения ее традиционных целей:

привлечения, сохранения и вознаграждения работников. Все большее число организаций ищут способы увязать оплату труда с эффективной работой организации на каждом уровне организационной структуры, чтобы поощрять участие сотрудников в достижении результатов. Оплата способствует выбору направления деятельности и доведению до сознания сотрудников, что является самым главным для организации. Особенно в тех организациях, ко-

торые меняют характер своей деятельности с помощью рабочих групп или других новых структур, оплата труда может дать ответ на неизбежный вопрос сотрудников: "А что получу я от этого?" Все чаще сотрудники будут иметь от этого долю в результатах, которые они помогут получить. Организации, которые используют оплату труда как инструмент получения результатов, должны изучать элементы общей системы вознаграждения сотрудников, а также ее принципы.

ЭЛЕМЕНТЫ ОБЩЕЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Система заработной платы несет в себе большее, чем просто плату за проработанное время (почасовая оплата, годовая заработная плата). Кроме базовой заработной платы организациям следует продумать систему материальных стимулов и вознаграждений.

С помощью материальных стимулов устанавливается и осуществляется связь между оплатой и качеством работы по всей структуре организации так, чтобы сотрудники понимали, чего ждут от них и каков потенциал их заработка. Материальные вознаграждения могут выплачиваться за индивидуальную или групповую работу. Очень часто материальные стимулы связаны с оплатой труда руководящего персонала, но ряд организаций старается распространить систему материальных стимулов на каждый уровень организации. Материальное поощрение чаще всего выражается в процентах от базовой ставки или единовременной денежной суммы. Такая дополнительная выплата должна быть достаточно весомой, чтобы заинтересовать сотрудников в изменении качества своей работы. На более низких уровнях размеры таких выплат могут колебаться от 5 до 10% основной ставки. Высшее руководство компании может получать дополнительно 50% и более.

В отличие от указанных материальных стимулов выплачивается вознаграждение за то качество работы, которое уже есть, не привязывая его к текущим результатам. Например, организация может премировать за выдающиеся достижения, завершение работы над специ-

альным проектом или ресурсосберегающее рационализаторское предложение.

И материальные вознаграждения обычно выплачиваются в виде наличных денежных средств, но возможны и другие формы выплат. В отношении руководящего состава чаще всего используется акционерный капитал (акции плюс соответствующие инструменты), т.е. доли собственности в бизнесе, но некоторые компании сейчас используют эту форму и на более низких уровнях организационной структуры. Это делается для того, чтобы увеличить связь акционеров с компанией и ее эффективностью. Существуют различные виды акционерного капитала, но самыми распространенными являются акционерные опционы, доля в результатах и акции с ограниченной ценностью.

Акционерный опцион дает сотрудникам право купить акции компании по твердой цене. Опцион приобретает ценность, если рыночная цена акций растет; в этом случае сотрудник фактически покупает акции со скидкой. Акционерные опционы используются для того, чтобы связать воедино интересы сотрудников и акционеров, потому что когда цена акций поднимется, это будет выгодно для обеих групп. Доля в результатах — это заработанные акции компании, основанные на выполнении заранее установленного критерия продуктивности. Ценность премии зависит от того, сколько заработано акций и какова их рыночная стоимость. Акции с ограниченной ценностью — это переданные сотруднику акции, которые нельзя продать в течение какого-то промежутка времени. Ограничение в продаже может быть снято после ряда лет, проработанных в компании или после достижения высоких результатов в работе.

Неденежные премии подразумевают ряд альтернатив; самыми распространенными из них являются товары, поездки, медали или иные знаки отличия и вечерние обеды. Все системы материальных стимулов и премий должны быть построены таким образом, чтобы в них обязательно содержалась часть, относящаяся к неденежным премиям.

Полная система компенсации труда обязательно включает раздел неденежных премий. Некоторые довольно часто

встречающиеся системы в качестве дополнительных выплат включают пенсионные программы, оплату медицинской и стоматологической помощи, сберегательные вклады и оплату отпусков. Традиционно этот набор дополнительных выплат получают все сотрудники, но все чаще организации предлагают сотрудникам самим составлять планы дополнительных выплат сообразно их индивидуальным потребностям. Часто руководящий состав получает пакет дополнительных выплат в связи с налоговыми делами. Высшее руководство компаний также имеет право на дополнительный доход. В него может быть включена оплата услуг по финансовому планированию, оплата членства в клубе и право пользования автомобилями компании.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Руководитель, перед которым стоит задача разработать систему заработной платы для новой организации, или руководитель, который пытается модернизировать существующую «систему» с помощью простого набора устаревших формул легко могут оказаться обескураженными сложностью этой задачи. Может быть лучше начать с нескольких принципов, на которых строится вся система оплаты труда. Они будут служить направляющими и в начале процесса, и на более позднем этапе, когда разрабатываются конкретные предложения. Ниже приводится подробный разбор девяти основных принципов, на которых построена система оплаты труда.

Оплата труда должна согласовываться со стратегией организации

Первое и самое важное, что должен сделать руководитель, — это полностью погрузиться в стратегию организации: что необходимо для успеха сейчас и в будущем? Стратегия повлияет на деятельность организации, ее структуру, результаты труда, род занятий работников и систему оплаты их труда. Руководитель, который стремится сделать

оплату труда своим инструментом, должен активно участвовать в разработке стратегии, чтобы адекватная система оплаты труда могла складываться с самого начала.

Таким образом, систему оплаты труда нельзя просто «снять с полки», наоборот, ее необходимо «шить на заказ» под индивидуальные потребности данной организации. Рассмотрим три примера: маленькую начинающую фирму, работающую с высокими технологиями; крупную компанию по предоставлению услуг, которая, чтобы быть конкурентоспособной, должна предоставлять эти услуги по самой низкой цене; систему образования. Небольшая начинающая фирма должна начинать со сравнительно низкой базовой ставки и скромных доплат. Но она может создать значительные возможности для работников стать владельцами дела и поощрять их обеспечивать условия для успеха данного предприятия. Организация, предоставляющая услуги, должна выплачивать премиальные в дополнение к базовой ставке специалистов с широкой квалификацией, которые могут справиться со своей работой без начальства, а затем добавлять к ним выплаты за экономию издержек. Система образования может предложить систему вознаграждений и признания успехов учителей, которые становятся образцами в своей области. Однако система оплаты, которая хороша для одной организации, может оказаться негодной для другой. Частью дополнительной выгоды при данной системе оплаты труда является возможность понять то, чего же в действительности хочет добиться организация. Формулируя деловую стратегию фирмы более четко, руководство облегчит организации достижение поставленных целей.

Термины «деловая стратегия, управление» и прочие не должны вызывать в вашей памяти традиционные характеристики компании. Организация, которую мы имеем в виду, вполне может быть и университетом, и учреждением социального обслуживания, и церковью или городским управлением. Деловая стратегия — это действия, обеспечивающие успех деятельности организации.

Когда мы разрабатываем стратегию оплаты, согласуя ее с деловой стратегией, мы также помогаем уберечь компанию от знакомого всем синдрома “программы месяца”. У системы оплаты труда, как и у любой функции, есть свои “пунктики”. Возможно, лозунгом этого года является распределение прибылей; в будущем году это может быть оплата с учетом уровня квалификации, или единовременная выплата за выслугу лет. Еще один образец, использовавшийся несколько лет тому назад, а сейчас в основном, дискредитированный – это двухъярусная базовая ставка. Эта система подразумевала нижний ярус для оплаты труда новых сотрудников. Однако трудности возникли, когда сотрудники обнаружили, что они выполняют одну и ту же работу, а получают неодинаковую плату.

В этих примерах внимание должно быть обращено на проект оплаты; вскоре окажется, что “все” разрабатывают такую же систему оплаты труда, и развивается эффект повального увлечения. К сожалению, как правило, это ни к чему хорошему не приводит за исключением тех случаев, когда такая схема оказывается согласованной с деловой стратегией компании. И даже хуже того, эта схема может породить такое негативное отношение к новой системе оплаты труда, что становятся невозможными и другие, более обоснованные схемы. Поэтому при проектировании системы оплаты труда сначала надо сосредоточиться на том, что нужно организации.

Система оплаты труда должна соответствовать корпоративной культуре организации

Система оплаты труда должна быть частью общей системы организации, а не каким-то чужеродным элементом. Она должна соответствовать корпоративной культуре организации и всем ее функциям. И даже больше: если корпоративная культура претерпевает изменения, система оплаты может и должна стать частью перемен.

Возьмем для примера переход организации к корпоративной культуре, подразумевающей участие трудящихся в управлении компанией. Сокращаются

звенья системы управления, рабочие коллективы с самоуправлением берут на себя ответственность за результаты работы компании, и людям предоставляются инструменты, необходимые для того, чтобы они сами обеспечивали выполнение заданий. Вновь рождающейся корпоративной культуре не подойдет традиционная закрытая система со скудным описанием должностных обязанностей, где очень ограничена или вовсе отсутствует информация об оплате труда и все решения принимаются в “черном ящике”. Такая организация не сумеет привлечь сотрудников, не сможет сделать для всех доступной информацию о системе оплаты труда и принципах, на которых она основана, не признает влияния труда сотрудников на результаты деятельности, тем более не поделится с ними этими результатами.

Для такой организации более оптимальной была бы система оплаты труда, которая отражает направление, корпоративной культуры организации, делясь с сотрудниками информацией и теми путями, которые обеспечивают достижение целей организации. Сотрудники, конечно, участвовали бы в анализе старой системы, а затем в разработке и осуществлении новой, более приемлемой. В процессе реализации новой системы сотрудники смогли бы лучше понять стратегию организации и элементы оплаты труда, которые входят в общую систему вознаграждения. Таким образом, процесс изменения системы оплаты и сама новая система могут стать неотъемлемой частью эволюции на пути к участию трудящихся в процессе управления.

Необходимость разработки концепции оплаты труда

Концепция оплаты труда определяет принятые в организации принципы оплаты труда таким образом, чтобы они были ясными и понятными всем сотрудникам. Она показывает направление, в котором осуществляется бизнес и оплачивается труд сотрудников на всех уровнях.

Концепция оплаты труда, разработанная для всех уровней организации, может также способствовать составлению специфических схем оплаты труда

в ее структурных единицах. Она определяет границы и нормативы, которые служат критериями всех предложений, и убеждает руководство, что все подразделения действуют в нужном направлении, даже если какие-то детали в их работе отличаются друг от друга.

В концепции оплаты труда, скорее всего, целесообразно отразить следующее:

1. Привязана ли оплата труда к отдельному лицу, группе или к результатам труда подразделения и на каком уровне организационной структуры?
2. Как определить “конкурентов”? Это те организации, с которыми мы конкурируем в производстве товаров или услуг, или те, с кем мы конкурируем в отношении людей? А может, и то, и другое?
3. Как мы хотим оплачивать успехи в конкуренции: Когда наша производительность достигла ожидаемого уровня? Когда наши результаты превзошли ожидания? Когда наши результаты совсем плохие?
4. Какая часть оплаты должна быть гарантирована или зафиксирована (базовая ставка или оклад) и какая будет колебаться в зависимости от результатов (например, премии)? Ответы могут быть разными для различных уровней организационной структуры.
5. В какой степени подразделения свободны в определении своей собственной схемы оплаты и насколько важно равенство факторов между разными подразделениями?
6. Следует ли периодически официально пересматривать программы оплаты труда с тем, чтобы они соответствовали меняющимся потребностям?
7. Степень участия сотрудников и ожидаемого вознаграждения.

Оплату следует соотносить с результатами труда

Оплата по конечным результатам – концепция, знакомая многим организациям и трудовым коллективам. Широко распространены системы материальных вознаграждений в виде наличных дене-

жных средств или других форм за краткосрочные (год или менее) или долгосрочные результаты деятельности организации в целом или отдельных сотрудников. Не менее распространены поощрительные выплаты сотрудникам, находящимся на окладе, включающие определенные размеры доплат, основанные на результатах их труда. Система поощрительных выплат становится все более распространенной среди других групп сотрудников, включая работников производственных, канцелярских и обслуживающих подразделений; премии основываются на соотношении результатов труда и достигнутых целей.

И все же большая часть оплаты труда для основной части сотрудников все еще определяется количеством проработанного времени (...долларов в час или в год) или тем, как быстро растет оплата труда на соответствующем рынке. Заметьте, что здесь нет какого-либо упоминания о какой-либо работе. Это может породить неадекватные процедуры оплаты труда. Например, если организация имеет исключительный успех на рынке, а оплата труда просто плетется за средним от того, что удастся сделать другим, сотрудники явно не ощущают результатов своего труда. Самые лучшие сотрудники, которые добиваются самых высоких результатов, могут соблазниться перейти на более “зеленые пастбища”, где производительность труда связана с оплатой. И наоборот, если организация не может похвастаться успехом, но оплата продолжает расти вместе с рынком, она может вскоре остаться не у дел. Пострадают все работники.

Частично проблему создают наши традиционные определения эффективности и их неадекватный перевод на язык оплаты. Организации, в которых управление строится по целям или по другим критериям управления, в частности, для сотрудников с твердыми окладами, часто гордятся тем, что умеют измерять индивидуальную производительность. И все же в отношении этих систем возникают две проблемы. Во-первых, указанные системы управления обычно сосредоточивают свое внимание на индивидуальной производительности труда (а большинство лю-

дей не работают в одиночку), они не могут побуждать людей принимать ответственность за результаты работы коллектива, группы или организации в целом. Во-вторых, как только принято решение об увеличении базовой ставки, система становится навсегда замкнутой, и у нее не будет дальнейшей связи с результатами труда или с мотивацией.

Другим традиционным критерием производительности является прибыльность всей организации. В США довольно распространены системы, согласно которым организация часть прибылей распределяет среди сотрудников. Премии повышаются и понижаются в зависимости от состояния дел компаний. И все же это не оказывает почти никакого влияния на поведение сотрудников или их заинтересованность в достижении целей, потому что – за исключением совсем мелких организаций – большинство сотрудников думают, что они никак не могут повлиять на прибыльность.

Насколько лучше было бы использовать принцип оплаты труда по результатам и разработать систему вознаграждения, учитывающей, как может измениться оплата труда *каждого* сотрудника в зависимости от его производительности. Для этого следует разработать систему критериев оценки труда отдельных лиц, коллектива, группы и другие стандарты. Выплаты исчислялись бы отдельно, чтобы не привязывать их к фиксированным суммам базовых ставок. Тогда общие выплаты (базовая ставка плюс премия) были бы выше рыночных в случае хороших результатов и ниже – в случае плохих. Сотрудники имели бы долю в конечном результате, а организация была бы более конкурентоспособной.

Необходимо учитывать внутреннее и внешнее равенство

Внутреннее равенство – это степень равенства от группы к группе внутри организации. Внешнее равенство подразумевает сравнение организации с ее рынком. В обоих случаях необходимо делать различие между *фактической оплатой* и *шансом оплаты*. Если организация твердо решила иметь абсолютное равенство в фактических вы-

платах, тогда обсуждение вопросов оплаты труда по результатам, о которой говорилось выше, не имеет никакого смысла, потому что оплата будет происходить независимо от производительности. В то же время возможность оплаты может быть аналогичной от группы к группе, а фактические выплаты (базовая ставка плюс переменные материальные стимулы или другие элементы) могут быть выше или ниже в зависимости от производительности труда.

В деловой стратегии организации обязательно следует обосновать необходимость внутреннего равенства. Организации со сравнительно однородным производством необходимо быстрое передвижение людей из группы в группу, при этом она должна обеспечить внутреннее равенство в оплате. Организации с более децентрализованной системой управления внутреннее равенство не столь необходимо.

Естественно, любую систему оплаты следует разрабатывать, зная, сколько платят за аналогичную работу в конкурирующих фирмах. Если уровень общих выплат слишком низок, то это может привести к текучести кадров; если оплата слишком высокая, то это может сделать организацию неконкурентоспособной.

Информированность работников

Раньше распространение информации об оплате труда осуществлялось в слишком общей форме. В лучшем случае сообщение о едином для всех повышении базовой ставки делалось большой группе сотрудников со словами “чтобы поддержать наше положение на рынке”, в худшем – какой-нибудь один сотрудник получал повышенную ставку с предупреждением никому не говорить об этом.

Держать людей в неведении относительно программы выплат их зарплат можно по крайней мере короткий промежуток времени. Но имеются весомые аргументы в пользу открытых разговоров об оплате труда (не обязательно в деталях – кто сколько получает, а, скорее, о том, как работает программа). Вот, примеры:

1. Независимо от того, разделяют ли люди мнение, что оплата является мотивирующим фактором, они обязательно обращают внимание на все, что касается оплаты. Организация платит за то, что считает важным, и за то что она платит, то она, вероятно, это и получит. Поэтому открытое обсуждение того, на что нацелена программа оплаты труда, дает прекрасную возможность убедить каждого действовать в том же направлении.
2. Открытое распространение информации о программе оплаты труда подразумевает, что сотрудникам можно доверять и деликатную информацию. Это также свидетельствует о том, что организации можно доверять, потому что она поделилась с сотрудниками правилами игры. Такое взаимное доверие может иметь положительное воздействие на результаты труда и там, где эти усилия не оплачиваются.
3. Другими словами, открытые разговоры относительно оплаты труда дают возможность лучше использовать оплату как мотивирующий и действенный фактор.

инвестицию, которая повышает шансы программы на успех.

Программы должны быть гибкими

Ранее мы утверждали, что программа оплаты труда организации должна соответствовать ее стратегии и тактике. И то, и другое находится в развитии, поэтому и программа должна быть не статичной, а динамичной. Организация не должна допускать, чтобы сотрудники думали, что программа оплаты труда или какая-то ее часть постоянна. С течением времени более или менее постоянной может оставаться лишь концепция оплаты труда, но детали программы могут и должны меняться, чтобы удовлетворять меняющимся потребностям. Можно дать понять, что у планов имеется "срок годности", либо заранее объявить о датах пересмотра, либо организация может просто объявить своим сотрудникам, чтобы они ожидали перемен. Без таких опережающих шагов сотрудники, естественно, будут думать, что данная схема оплаты труда – нечто неизменное.

Управление реализацией программ

В ряде компаний вопросы вознаграждения руководителей решаются советом директоров. Комитет, состоящий из директоров, не работающих в компании, разрабатывает концепцию, чтобы, во-первых, представить независимую точку зрения и, во-вторых, защитить интересы акционеров.

На более низких уровнях организации следует разработать аналогичные принципы. Здесь необходимо определить, кто должен одобрить новую или пересмотреть старую программу оплаты, и будет ли труд оплачиваться индивидуально каждому или группе. Многие организации, где труд оплачивается в зависимости от результатов, считают для себя вправе рекомендовать систему оплаты труда, близкую к их собственной. Это способствует тому, что рекомендации, касающиеся оплаты труда, исходят от тех, кто знаком с этой областью деятельности. Полномочия давать "добро" на какие-то действия часто

Участие работников в улучшении программы выплат

Важным условием улучшения программ оплаты труда является то, чтобы на всех этапах этого процесса – составления, применения, оценки, обновления – в них участвовали сотрудники данной организации. Конечно, большинство сотрудников не являются экспертами в области оплаты труда. Они могут не знать стратегию организации в самом начале процесса. Но если ими правильно руководить, они будут работать очень эффективно. В ходе программы они ознакомятся с направлением, в котором движется их организация, и с тем, что необходимо для достижения успеха в этом деле. Они будут считать, что эта программа принадлежит не только руководству, но и им тоже. Поскольку привлечение сотрудников для участия в программе требует времени, это можно рассматривать как

предоставляются более высокому уровню только потому, что там можно

определить результаты труда на перспективу.

ВЫПЛАТЫ И ЛЬГОТЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ

**Уильям Р. Майер,
“Майер, Розенхайм и Камфорт”**

**Уильям С. Камфорт,
“Майер, Розенхайм и Камфорт”**

**Роберт Л. Розенхайм,
“Майер, Розенхайм и Камфорт”**

Система выплат и льгот для сотрудников, если ее правильно разработать, проводить в жизнь, обеспечивать и доводить до сведения сотрудников, может способствовать эффективному подбору и сохранению квалифицированных кадров. Эта система предназначена для усиления экономической защищенности самих сотрудников и их семей. Директор по кадровым вопросам должен разработать проект программы, в котором будут указаны цели предоставляемых льгот, расходы на контроль и средства доведения до сведения и фактического предоставления этих льгот сотрудникам и их семьям.

В США существуют разные виды выплат и льгот для сотрудников, предоставление которых обусловлено законом (социальное обеспечение, пособие по безработице, пособие по нетрудоспособности).

Другие виды льгот предоставляются работодателями по их усмотрению.

ЛЬГОТЫ, СВЯЗАННЫЕ С МЕДИЦИНСКИМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ

Самой важной и нужной для сотрудников льготой, которую может предложить работодатель, является групповое страхование от болезней. Существуют три типа такого страхования:

1. *Традиционная комплексная страховка* – система оплаты медицинских услуг.
2. *Предпочтительные медицинские учреждения (PPO)* – договоренность между страховой компанией или работодателем и медицинскими учреждениями предоставлять свои услуги по сниженным тарифам.

3. *Организация медицинского обслуживания (НМО)* – договоренность, согласно которой услуги, предоставляемые докторами, больницами и другими медицинскими учреждениями, оплачиваются авансом.

Большинство работодателей предлагают своим сотрудникам традиционную медицинскую страховку с правом выбора медицинского учреждения. Эта система представляется наиболее предпочтительной, поскольку она предусматривает больший выбор страховых взносов и льгот для работодателя. В зависимости от размера страховых взносов, которые согласен платить работодатель, определяются суммы совместного страхования и вычитаемые суммы.

Традиционное комплексное страхование

Этот вид страхования включает большое разнообразие медицинских услуг: оплачиваются помещение в больницу, хирургические операции, посещение врачебных кабинетов, рентгеновские снимки и лабораторные исследования, лекарства по рецептам, лечение психических, неврологических и наркологических заболеваний.

Система льгот, как правило, не предусматривает 100-процентную оплату всех медицинских услуг работнику. У большинства страховок такого типа имеется льгота – сумма, на которую страховщик освобождается от убытков. Она колеблется от 100 до 1000 долларов в календарный год. Ее платит сотрудник – это его первоначальный взнос на медицинское обслуживание. Большинство таких сумм рассчитывается на базе календарного года, а в некоторых программах работодатели предусматривают переходящие средства, которые позволяют сотрудникам погасить эту вычитаемую сумму в последние три месяца года и взять ссуду, перенесенную на следующий год.

После того как сотрудник погасил эту вычитаемую у страховщика сумму страховой компании, он вместе с компанией делит расходы по оставшейся сумме. Это называется совместным страхованием. Оно может различаться в зависимости от того, какой вид страхования выбран: комплексный или РРО. Как пра-

вило, если у сотрудника нет РРО, совместное страхование будет делиться в соотношении 80/20, где подразумевается, что 80% расходов платит страховая компания, а 20% – сам застрахованный.

В большинстве систем льготных выплат предусматривается предельный размер суммы, выплачиваемой совместно со страховой компанией, чтобы не допустить слишком тяжелого финансового бремени для отдельного сотрудника. Возьмем для примера случай, когда после уплаты сотрудником ежегодно вычитаемой суммы, страховой компанией от убытков, страховая компания платит 80% из остальных 5 000 долларов за медицинские услуги, а сотрудник платит 20%. Таким образом, финансовое обязательство сотрудника составляет только 1000 долларов плюс ежегодно вычитаемая сумма. Большинство программ медицинского страхования предусматривает, что как только будет достигнут предельный размер суммы совместного страхования, все оставшиеся расходы в размере 100% платит страховая компания.

Предпочитаемые медицинские учреждения

Система РРО, как указывалось выше, – это договоренность в форме контракта между медицинскими учреждениями и страховыми компаниями или работодателями предоставлять оплачиваемые медицинские услуги со скидкой. Чтобы привлечь сотрудников к этому виду страхования, РРО предлагают финансовый стимул. Сотрудник имеет право выбирать любого доктора или медицинское учреждение, и, если он остается в данной сети учреждений, он получает 90-100-процентное возмещение его расходов на медицинские услуги после уплаты суммы страхования от убытков, либо ему возмещается только 80%, если он перейдет в другую сеть.

Организации медицинского обслуживания путем авансирования здравоохранения

Система НМО является альтернативой комплексному страхованию. Лечение и уход в больницах, услуги докторов или

другие медицинские услуги предоставляются на основе предоплаты. НМО дает возможность сотруднику избавиться от уплаты суммы страхования от убытков и всяких совместных расходов и получить широкий диапазон медицинских услуг за номинальную стоимость, — обычно в соотношении 2:10. Кроме того, НМО покрывает больший диапазон услуг, чем комплексное страхование, потому что сюда также включены профилактический уход, иммунизация детей, а также осмотр и обеспечение здоровья женщин.

Сотрудник, который выберет НМО, обязан обращаться к докторам, в больницы и другие медицинские учреждения, которые входят в сеть НМО. В случае, когда сотрудник обращается в другое место, его расходы на медицинские услуги вообще не возмещаются, если только они не были связаны с чрезвычайной ситуацией и угрозой для жизни. Если застрахованному через НМО сотруднику требуются медицинские услуги за рамками НМО, льготы также ограничиваются.

ПРОГРАММЫ ПО МЕДИЦИНСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ КОМПАНИЙ

Существуют два способа оплаты медицинских услуг: полное медицинское страхование сотрудников, осуществляемое компанией, и самостоятельное страхование сотрудников. Большинство мелких предприятий, где занято менее ста человек, как правило, полностью страхуют своих сотрудников. Размер взноса при групповом страховании зависит от данных, полученных при переписи населения, возраста, пола и семейного положения, но почти никакого внимания не обращается на результаты работы сотрудника. Для коллективов, в которых численность сотрудников более ста, есть еще несколько способов на выбор.

При полном медицинском групповом страховании, где в основу положен стаж работы, 100% всех выплат по заявлениям о страховом возмещении лежат на страховой компании. Этот метод дает возможность работодателю точно рассчитать суммы своих страховых взносов, поскольку ему гарантируется

определенный страховой взнос за одного сотрудника, а также сотрудника вместе с членами его семьи. Такой способ начисления страховых взносов обычно предпочтителен, поскольку страховой компании не нужно возмещать работодателю никаких страховых взносов, если положение с выплатами по заявлениям его сотрудников не выходит за пределы нормального. При увеличении страховых взносов можно приобрести контракт, который позволяет работодателю получить дивиденд или возмещение, если у него нормальное положение с выплатами по заявлениям.

Многие компании среднего размера, где занято от ста до пятисот человек, предпочитают договариваться о минимальных страховых взносах для своих программ медицинского страхования. У работодателя есть явные преимущества в отношении оборота наличных средств и намного меньше дополнительных уязвимых мест, чем у только что рассмотренного комплексного страхования. Договор о минимальных страховых взносах состоит из трех основных частей: удержание, обязательства, связанные с выплатами по заявлениям и резервные средства.

Удержание — это издержки работодателя, зафиксированные в договоре о медицинском страховании. Эти издержки указаны в счете, который каждый месяц страховая компания посылает работодателю. Как правило, они включают убытки от приостановки платежей, совокупные взносы, административные расходы и другие незапланированные затраты, такие, как вступительный взнос и оплата регулярного медицинского обслуживания. Сумма удержания обычно составляет 13-18% от полной стоимости комплексной страховки.

Следующий компонент — обязательства, связанные с выплатами по заявлениям. Если действует договор о минимальных страховых взносах, страховая компания определяет максимальные выплаты по заявлениям либо в месячной сумме, либо в годовой для удобства бухгалтерского учета работодателя. Эти два компонента внутри раздела о выплатах по заявлениям называются конкретной и совокупной страховкой. Конкретная страховка защищает работодателя от уплаты

больше определенной денежной суммы за каждого застрахованного сотрудника. Совокупная страховка защищает работодателя от уплаты больше денежной суммы за месячный или годовой период.

Резервные средства в договоре о медицинском страховании устанавливаются в первый год страхования. Они составляют обычно 20-30% от страхового взноса полной комплексной страховки, и поправки вносятся в нее каждый год. Эти резервные средства выделяются работодателем для выплат по заявлениям, поступившим ранее, но предъявленным уже после того, как был аннулирован договор со страховой компанией. Резервные средства представляют собой обязательство на будущее, которое может потребовать сотрудник, если работодатель когда-нибудь расторгнет договор о медицинском страховании или сменит страховую компанию на другую.

Программы самострахования обычно принимаются работодателем, в организации которого заняты пятьсот или более сотрудников. Работодатель с численностью сотрудников от пятисот до тысячи человек может приобрести у административного лица третьей стороны или у страховой компании контракт об оказании его организации услуг. Некоторые работодатели готовы сами осуществлять свои программы медицинского страхования. Основная фиксированная сумма или размеры удержаний, о которых упоминалось выше, могут и далее снижаться, потому что самострахование не влечет за собой взносов в фонды страхования штата. Поскольку на программы самострахования законы штата не распространяются, неиспользование предоставляемых штатом льгот может снизить потенциальные издержки, связанные с выплатами по заявлениям, и работодатель может определить, какие льготы должны быть включены в пакет льгот и какие нет.

“КАФЕТЕРИИ” ИЛИ ГИБКИЕ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ

Эта льгота для работодателей, в чьей организации занято от пятисот до тысячи человек, дает возможность сотрудникам составлять пакет льгот по своему выбору. Сотрудник может сам

решать, как распределить страховой взнос в долларах на предлагаемые льготы. Кроме того, сотрудник может согласиться на понижение заработной платы, чтобы разницей “оплатить” дополнительные льготы. Сюда же могут быть включены групповое медицинское страхование с индивидуальным выбором удерживаемых сумм, страхование стоматологической помощи, групповое страхование на срок, страхование иждивенцев, внезапная смерть, краткосрочная и долгосрочная потеря трудоспособности, а также счета в банках для возмещения выплаченных сумм.

Гибкие системы льгот имеют следующие преимущества:

1. Сотрудникам дана возможность выбрать программу льгот, наиболее соответствующую их семейным нуждам.
2. Сотрудники больше удовлетворены, потому что они сами участвуют в определении своей программы льгот.
3. Поскольку всем сотрудникам устанавливаются одинаковый основной уровень услуг и фиксированная сумма, то они могут сравнивать недополучение тех или иных льгот по каким-либо причинам, от них зависящим.
4. Расходы работодателя становятся более контролируемыми, потому что на каждого сотрудника выделяется определенное количество средств.

Недостатками таких систем являются следующие:

1. Это дорогостоящие программы, и они чрезвычайно сложны для выполнения. Многие страховые компании и администраторы третьих сторон предлагают такие программы только тем организациям, где занято более трехсот человек.
2. Очень важно, чтобы программа была рассчитана на понимание среднего сотрудником. Обязательство довести ее до сознания сотрудника здесь гораздо сложнее, чем в традиционной групповой программе.

“Кафетерий”, или гибкая система льгот, приобретает все большую популярность среди американских компаний. Работодатель может переложить бремя будущего роста их стоимости на плечи сотрудников.

Групповое страхование на срок

Самым распространенным способом страховать жизнь кормильца семьи является групповое страхование жизни на срок, которое оплачивает работодатель. Во всех программах первые 50 000 долларов, которые вносятся за всю группу работодателем, не облагаются налогом для индивидуальных сотрудников, а дальнейшие взносы подлежат обложению налогом для работодателя, поскольку квалифицируются как расходы на бизнес. Страховая выплата, связанная со смертью застрахованного, для получателя налога не облагается. Групповая страховка, превышающая 50 000 долларов, облагается налогом для сотрудника по единой шкале.

Система не подразумевает никакой дискриминации, если льготы являются производными от заработной платы или суммы, определенной для всех застрахованных сотрудников. В прошлом большая часть программ основывалась на должностном статусе сотрудника. В настоящее время это может считаться дискриминационным, поскольку потенциальные проблемы с налогами возникают в зависимости от того, являются ли адекватными рабочая классификация и заработная плата.

Страхование внезапной смерти и инвалидности

Одна из самых недорогих льгот, которую работодатель может позволить в своей организации, это — денежная компенсация семье покойного, если смерть наступила внезапно, или вследствие инвалидности в результате несчастного случая. Это особенно важно для тех сотрудников, которым по должности приходится часто бывать в командировках и пользоваться самолетами или автомобилями, где степень риска больше нормы. Некоторые виды страхования предусматривают более высокие страховые суммы

в результате внезапной смерти в обычном транспорте.

Страхование долгосрочной нетрудоспособности

Самым распространенным доходом сотрудников, достигших шестидесяти пяти лет, является получение ежемесячной выплаты по нетрудоспособности в размере 60% от заработка, которая производится по прошествии 90 дней. Это может осуществляться и индивидуально, и по группам, причем весь взнос может платить только работодатель или делить его с сотрудником.

Если работодатель делает этот взнос сам, то этот расход облагается налогом, а льгота, получаемая сотрудником, облагается для него подоходным налогом. Если взнос делает сотрудник, его льготы налогом не облагаются. Любые взносы, которые сделает сотрудник, он возьмет из своего дохода после вычета налогов.

Страхование стоматологической помощи

Система страхования стоматологической помощи была разработана с целью помочь сотруднику справиться с оплатой стоматологических услуг и поощрить уход за зубами, что может в дальнейшем предотвратить серьезные проблемы с зубами. Большинство таких программ предлагают четыре вида услуг:

1. *Профилактические услуги* — Они включают осмотр стоматологом каждые шесть месяцев, удаление камней и полирование зубов, рентгеновские снимки и срочное лечение. Лицам до восемнадцати лет предусмотрена также обработка зубов фтором каждые шесть месяцев.
2. *Базовые услуги* — Сюда входят основные услуги по реставрации, эндодонтические услуги, перидонтические услуги, хирургия полости рта, анестезия и лечение антибиотиками.
3. *Основные услуги* — Они включают реставрационные услуги, пломбы, накладки, коронки, а также услуги

по протезированию, такие, как мосты и искусственные челюсти.

4. *Ортодонтические услуги* – Многие программы предоставляют эти услуги только лицам, не достигшим девятнадцати лет.

Многим программам страхования стоматологической помощи присущи те же черты, что и комплексному медицинскому страхованию: страхование убытков и совместное доленое страхование. Это сделано для того, чтобы сотрудник также вносил свою лепту в оплату полной стоимости страхования стоматологической помощи.

Программа офтальмологических услуг

Большая часть услуг предоставляется офтальмологами и оптометристами, а плата за их услуги производится за счет вышеназванной программы. В большинстве таких программ также предусмотрены суммы страхования убытков и частота получения подобных услуг. Например, застрахованному положен один осмотр в двенадцать месяцев, один набор линз в такой же срок и один набор оправ раз в двадцать четыре месяца.

Частное страхование ухода за престарелыми

Люди, достигшие шестидесяти пяти лет, составляют самый быстрорастущий контингент населения США, и к 2030-му году один из пяти американцев будет человек старше шестидесяти пяти лет. Долгосрочная забота о престарелых не предусматривается ни в одной из двух общественных программ (“Медикэйр” и “Медикэйд”) из-за их ограниченных специальных назначений. Частное страхование долгосрочного ухода может защитить работника и его семью от расходов на оплату квалифицированной медсестры, промежуточного ухода и ухода на дому. Это гарантировало бы оплату работникам качество желаемого ухода и оградило бы семью от больших затрат в случае необходимости длительного ухода. Программа получит гарантированное продолжение, возможность перемещения и доступна для родителей, родителей супругов и самих престарелых.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ ДО ВЫЧЕТА НАЛОГОВ

Существует много ссылок на программы распределения средств до вычета налога, программы только страховых взносов или программы “Кафетерий”. То, что закон предусматривает эти случаи, позволяет сотруднику платить за его медицинское обслуживание из дохода до вычета налогов. Таким образом, сотрудник экономит на уплате федерального подоходного налога и подоходного налога штата. Кроме того, и работодатель, и сотрудник экономят на налоге согласно федеральному закону о налогообложении в фонд социального страхования. Работодатель должен иметь соответствующий документ и довести его содержание до сведения сотрудников.

ОСОБЫЕ ЛЬГОТЫ РУКОВОДЯЩЕМУ ПЕРСОНАЛУ

Страхование жизни руководящего персонала

Поскольку потеря сотрудника, занимавшего руководящую должность, может означать катастрофу, особенно если компания небольшая, многие компании покупают “страховку руководящего работника” для своего руководителя, который одновременно является и владельцем, и бенефициаром. Страховые пособия, выплачиваемые в связи со смертью застрахованного, налогом для работодателя не облагаются.

Эти лишние средства могут также быть использованы для продолжения выплаты своего рода заработной платы семье покойного, если они пожелают этого. Деньги, выплаченные семье покойного, облагаются налогом, который должна платить семья. А у работодателя эти деньги, как отмечено выше, не включаются в облагаемую налогом сумму.

Совместное страхование жизни

Совместное страхование жизни – это договоренность между работодателем и сотрудником, согласно которой обе стороны делят между собой как выгоды, так и затраты на постоянный полис

страхования жизни. Такая договоренность позволяет как сотруднику, так и работодателю использовать наличные денежные средства работодателя для приобретения личного постоянного полиса по страхованию жизни по самой низкой общей стоимости.

Такая договоренность может принять форму переуступки дополнительного обеспечения, согласно которой сотрудник становится собственником страхового полиса и переуступает работодателю проценты по нему и страховое пособие в связи со смертью застрахованного. Договоренность может также быть в форме передачи документа по подтверждению (индоссаменту), согласно которому работодатель является собственником контракта, а страховое пособие в связи со смертью выдается на основании документа по подтверждению.

При любой из этих договоренностей сотрудник получает облагаемый налогом доход, равный по величине страховому пособию, выплачиваемому в связи со смертью застрахованного за вычетом взноса сотрудника в программу, которая определена в Правилах о доходах. Если сотрудник владеет контрольным пакетом акций компании и желает переуступить свою страховку третьей стороне для экономии на налоге на недвижимость, требуются специальные переуступки.

Пособие по нетрудоспособности для руководящего персонала

Поскольку работодатель заинтересован в предоставлении такой льготы, как страхование по нетрудоспособности всем сотрудникам, иногда особое страхование по нетрудоспособности предоставляется избранной группе сотрудников. Согласно групповым программам пособия часто выплачиваются до шестидесяти пяти лет, а для тех, кто достиг нетрудоспособности после шестидесяти пяти лет, такие пособия выплачиваются в течение более короткого периода; руководящему персоналу вполне возможно выплачивать пособия в полном объеме до семидесяти лет. Более того, руководящий персонал можно выделить из группы и оформить индивидуальный по-

лис с другими возрастными границами, что очень привлекательно, но дорого, как, например, пожизненное пособие по нетрудоспособности.

Вместо того чтобы согласно программе выплачивать от 60 до $66\frac{2}{3}\%$ от заработной платы, работодатель может оформить самострахование на разницу и выплачивать нетрудоспособному руководящему работнику 100% его дохода (куда входит заработная плата, премия за предыдущий год и т.п.) за какие-то несколько лет. Имеются еще два типа пособий по нетрудоспособности для руководящих работников:

1. Если владелец компании или ее руководитель нетрудоспособен, возрастают накладные расходы по управлению компанией, которые должны быть покрыты. Пособие по нетрудоспособности руководящего работника выплачивается работодателем в течение короткого периода времени — от двенадцати до двадцати четырех месяцев.
2. Выкуп пособия по нетрудоспособности дает некую сумму денег для выкупа акций нетрудоспособного владельца или сотрудника.

Медицинское возмещение

Действующие законы о налогах затрудняют вычет расходов на медицинское обслуживание одного человека, да и то только в отношении заплаченных "из кармана" медицинских расходов, не превышающий 7,5% дохода. Программа возмещения расходов на медицинские услуги на базе самострахования может, однако, удовлетворить недискриминационные требования до того, как выплаты, сделанные руководящим работникам, будут продолжать исключаться из их облагаемого налогом дохода.

Застрахованная программа возмещения расходов на медицинские услуги решает вышеназванную проблему и сама является очень заметной дополнительной выгодой. Она возмещает сотруднику его расходы на медицинские услуги для семьи, которые не покрываются групповой медицинской страховкой работодателя, и дает лазейку для дифференциации, делая возмож-

ным страхование избранных групп руководящих работников.

Пособие в связи со смертью застрахованного

Один из многих методов обеспечения семьи покойного руководящего работника ежемесячным доходом — выплата его жене или детям ежемесячной суммы.

Такие выплаты работодателем будут вычитаться из его облагаемого налогом дохода, а для того, кто эти выплаты получает, они подвержены обложению налогом в отличие от групповой или совместной страховки. В случае, если работодатель выкупит страховку руководящего работника и использует ее для ценного (нужного) сотрудника, чтобы оплатить пособие, если сотрудник умрет, пособие, которое будет выплачено работодателю, налогом не облагается.

СОГЛАШЕНИЕ ПО ВОПРОСАМ ОБЪЕДИНЕННОГО БЮДЖЕТА

Соглашение по вопросам объединенного бюджета (COBRA) стало законом в 1985 году. Согласно этому закону, работодатели, предоставляющие своим сотрудникам медицинское страхование, должны предоставлять основные льготы группового страхования квалифицированным бенефициарам на восемнадцать или на тридцать шесть месяцев в

зависимости от события (как, например, завершение срока занятости). Для отдельного сотрудника эти льготы могут быть продлены еще на девять месяцев, если он оказался нетрудоспособным по прошествии восемнадцати месяцев. Все работодатели, на которых работают хотя бы двадцать сотрудников, имеющих или не имеющих медицинские страховки за прошедшие восемнадцать месяцев, должны предоставить эту возможность всем сотрудникам. Работодатель может начислить вплоть до 102% страховых взносов или сумму, эквивалентную той, которая определяется законом COBRA. Работодатели, которые нарушают закон COBRA, должны платить штраф в размере 100 долларов в день на протяжении периода разбора жалобы.

Существуют весьма специфические правила оповещения увольняемых сотрудников или их иждивенцев. Администратор, отвечающий за выполнение этой программы, должен разбираться в этих правилах и вести документацию, чтобы доказать, что правила соблюдались. Закон COBRA должен применяться с очень большой осторожностью. Необходимо понимать, что этот закон разработан для работодателя и подчиняться ему должен он (работодатель). В некоторых штатах есть законы для компаний и с меньшим, чем двадцать, числом сотрудников, где необходимо продолжать выплачивать пособие.

ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

**Томас С. Фэрнем, адвокат компании
“Т.С. Фэрнем и компаньоны”**

Почему работодатели должны беспокоиться о пенсионном обеспечении своих сотрудников? Сама концепция зародилась еще во времена феодального строя, когда вассал должен был служить “своему господину” пожизненно. Взамен этого подразумевалось, что господин обеспечит своего слугу землей, орудиями производства и жилищем. В более поздние времена некоторые “поселки, расположенные на территории, принадлежащей промышленной фирме”, обеспечивали жилищем вышедших на пенсию сотрудников. Теперь такие отношения в основном заменены различными программами пенсионного обеспечения.

Разработка в компаниях программ пенсионного обеспечения помогает работодателям убеждать сотрудников более старшего возраста освобождать должности, чтобы дать дорогу молодым. (Англичане называют пенсионные программы “программами дополнительного годового дохода”.) Конечно, по мере того как современная медицина способствует увеличению продолжительности жизни, доход сотрудников после их выхода на пенсию стал играть намного более важную роль.

Существует множество способов пенсионного обеспечения. Некоторые правительственные программы, такие, как

система социального обеспечения, финансируются за счет налогов, уплачиваемых как сотрудниками, так и работодателями. Однако система социального обеспечения никогда не имела намерения возместить сотруднику его предпенсионный доход в полном объеме. Она создавалась как программа обеспечения пособиями под названием “Новая сделка” и все еще представляет собой систему обеспечения доходом после выхода на пенсию, хотя он и не велик. Подразумевается, что сотрудники будут пополнять его сами из разных источников.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПОЛУЧЕНИЯ ЖАЛОВАНИЯ

Нередко работодатель продолжает выплачивать жалование работнику после его выхода на пенсию. Такое положение может не вполне устраивать тех, кому его платят, потому что при смене владельца компании такие выплаты чаще всего прекращаются. Кроме того, здесь мы имеем дело лишь с “обещанием платить жалование”, но реальная выплата будет зависеть от долгосрочной финансовой жизнеспособности работодателя. И последнее, но не менее важное, это то, что с точки зрения бухгалтерии при таком подходе затраты ра-

ботодателя не соотносятся с тем количеством времени, которое может потратить сотрудник на производство товаров или услуг.

Чтобы решить бухгалтерские проблемы, необходимо создать фонд сбережений, который легко увязывает затраты на продолжение выплаты жалованья с доходом от услуг данного сотрудника. К сожалению, создание любого нефинансируемого фонда сбережений сталкивается и с другими проблемами продолжения выплат жалованья, особенно с зависимостью от финансовой способности работодателя. Поэтому представляется логичным, что следующим шагом должно быть финансирование этого фонда, чтобы его можно было использовать для пенсионных выплат наличными.

Однако как только какая-нибудь американская компания начнет на деле финансировать пенсионные программы, возникнут проблемы с федеральными законами, включая систему подоходных налогов США. Если работодатели держат у себя эти фонды, они не будут освобождены от вычетов, поскольку закон о налогах обычно рассматривает компенсацию как вычитаемый расход только в том случае, когда он действительно выплачивается сотрудникам. Кроме того, все сотрудники, которые имеют неотъемлемое право на льготы, по правилам "конструктивного дохода" должны платить подоходный налог.

Образование резервного фонда работодателя приводит к возникновению и других проблем, которые большая часть финансовых работников считает нежелательными; возникают также практические проблемы пользования этими резервными фондами для большого числа сотрудников. Несмотря на все перечисленные проблемы, создание бухгалтерских резервов полезно для небольших групп высокооплачиваемых сотрудников, если работодатели хотят предвосхитить текущие вычеты подоходного налога, а сотрудники согласятся на простое обещание выплат.

ЦЕЛЕВЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

Концепция, которую мы сейчас рассматриваем, получила название "целевых пенсионных программ". Они решают

многие проблемы бухгалтерских резервов. Чтобы сделать пенсионную программу целевой, она должна удовлетворять стандартам Закона о пенсионном обеспечении 1974 года (ERISA) и Кодекса внутренних доходов США. Когда программа, поддерживаемая работодателем, получает квалификацию как целевая, то:

1. Работодателю разрешен вычет текущего подоходного налога, чтобы он мог сделать депозит наличными в пенсионную программу.
2. Сотрудники не платят никакого подоходного налога, если работодатель делает отчисления в пенсионный фонд (налог откладывается до тех пор, пока сотрудник реально получит пенсионный доход по пенсионной программе).
3. Фонд пенсионной программы отделяется от фондов работодателя (в трастовый фонд или договор о страховании) и защищается от всех посягательств кредиторов работодателя.
4. Средства фонда обычно бывают защищены от кредиторов сотрудников, пока из него фактически не будет выплачена некая сумма.
5. Средства фонда не подлежат обложению подоходным налогом на проценты с капитала, дивиденды и прирост капитала, что способствует более быстрому росту капитала.

Практические и налоговые преимущества целевой пенсионной программы позволили создать множество различных схем для разрешения конкретных ситуаций у работодателя. Кроме того, на выбор той или иной программы влияют корпоративная культура, финансовые и кадровые соображения и отношения с профсоюзами. Принятие пенсионной программы было главным вопросом в обсуждении коллективного договора в первые две трети двадцатого столетия, и большая часть коллективно одобренных программ представляла собой систему пенсионного обеспечения.

В настоящее время используются четыре основных типа программ пенсионного обеспечения в организациях: пенсионная программа фиксированных вы-

плат; прирост отчислений или взносов в пенсионный фонд; участие в прибылях; программа, основанная на наличных средствах или отсроченной договоренности. Очень важно, какова структура программы, поскольку бывает трудно вносить какие-либо изменения, и любая целевая программа *должна* быть составлена и действовать таким образом, чтобы не было дискриминации в пользу "высокооплачиваемых сотрудников".

Для того чтобы помочь руководителю выбрать наиболее подходящую для его компании пенсионную программу, коротко рассмотрим каждый из четырех указанных типов программ.

Пенсионная программа фиксированных выплат

Создание пенсионной программы фиксированных выплат (DB) начинается с установления (определения) размера пенсионного пособия, выплачиваемого по достижении шестидесятипятилетнего возраста или другого "нормального возраста выхода на пенсию". Это пособие может быть выражено в определенной сумме в долларах для всех сотрудников, в процентах к заработной плате сотрудника или в сумме, рассчитанной по формуле соотношения процентов заработной платы и проработанных лет. По условиям программы DB эта сумма затем выплачивается каждому выходящему на пенсию сотруднику, на кого распространяется программа. Обычно — это сумма ежегодного дохода сотрудника на протяжении всех оставшихся лет жизни.

Финансирование программы DB основывается на анализе состава тех сотрудников, на кого эта программа распространяется. Пенсионная программа начинает действовать, когда человеку исполняется сорок пять лет. Когда человек достигает шестидесяти пяти лет, по программе будет выплачена сумма в 24 000 долларов из расчета, что в течение двадцати лет он имел право на пособие в 100 долларов ежемесячно. Однако вряд ли ему понадобится вся сумма, когда он достигнет шестидесяти пяти лет. Поэтому в течение периода до выплаты капитал куда-то будет

вкладываться и давать проценты, пока не начнутся фактические выплаты пенсионного пособия.

При подготовке программы рассчитывается размер ежегодных депозитов, которые необходимо вкладывать в пенсионный фонд, принимая во внимание будущие пенсии и возраст всех сотрудников в текущий период. Учитываются также другие отправные моменты, которые относятся к программам накоплений фондов, достаточных, чтобы обеспечить наличие средств для выплаты пенсии каждому сотруднику, когда тот достигнет пенсионного возраста. В качестве отправных моментов выступает доход на вложенный капитал — возможные непредвиденные доходы вследствие смерти сотрудников до того, как они полностью заработают пенсию, или по другой причине прекращения занятости.

Затраты на программу DB также зависят от стандартной формы пенсии, выплачиваемой по программе. Самая распространенная форма — ежемесячное пособие на протяжении всей жизни сотрудника. Другая часто встречающаяся форма — совместный фонд и 50% страхования пенсии пережившему супругу. Например, при смерти мужа половина его ежемесячного дохода будет выплачиваться жене. По программе ERISA супружеские пары должны отчислять средства в совместный фонд и 50% в аннуитет пережившего супруга (QJSA), если только супруга или супруг не захочет делать отчисления в пенсионный фонд другим методом. Некоторые программы предусматривают, что кандидату на пенсионное пособие типа QJSA будут недоплачивать по его собственному ежемесячному пособию. По системе ERISA также требуется, чтобы по программе DB выплачивали средства из допенсионного фонда (QJSA) как пособие по случаю смерти. Это пособие, выплачиваемое пережившему супругу умершего сотрудника, равно 50% пенсионного пособия, накопленного сотрудником. Пенсионные программы могут либо субсидировать допенсионный фонд, либо сократить первичное пособие сотрудника, чтобы компенсировать лишние затраты.

Выплаты сотрудникам по программе DB не зависят от возраста, в котором сотрудник впервые присоединился к

программе. Даже когда программа рассчитывает пособие в зависимости от выслуги лет, сотрудникам может быть выдан кредит за прошлую службу. Таким образом, программа DB предусматривает равные пособия для всех сотрудников независимо от их возраста в момент его присоединения к программе. Конечно, это требует больших взносов от работодателя для финансирования пособий более старших сотрудников.

Имеется множество вспомогательных пособий, которые выдаются вместе с пособиями по программе DB (или любой другой программе). Например, программы часто предусматривают определенный уровень пособий по наступлении смерти сверх тех, которые полагаются согласно правилам ERISA или Кодексу внутренних доходов, или к ним добавляются пособия по инвалидности. Все пособия по программам должны быть уже "вложены" (их нельзя оттуда выбирать), когда сотрудники завершают определенный период непрерывной службы. (Обычно вложения полной суммы требуют через семь лет службы, а в некоторых случаях даже после трех лет).

Прирост отчислений

Пенсионная программа "прирост отчислений" (MP) строится на другом принципе, нежели заранее определенный размер пособия, она прямо начинается с конкретного уровня взноса. Часто взносы по программе MP рассчитываются как проценты от уровня оплаты труда, но также могут рассчитываться и по формуле, включающей часы, дни или годы занятости. Повторяем, что есть много разновидностей формул программ, и среди них и те, которые учитывают такие переменные, как пособия сотрудника по линии социального обеспечения.

Фактическое пенсионное пособие по программе MP, когда человек достиг пенсионного возраста, во многом зависит от размера инвестиций в пенсионные фонды. По мере того как делаются ежегодные взносы, они распределяются по счетам сотрудников. На этих же счетах периодически отражаются прибыли или убытки от инвестиций в их относительной стоимости. Когда сот-

рудник достигнет пенсионного возраста, ему выплачивается баланс суммы на его счете. К программам MP применимы правила программ ERISA, QJSA и QPSA, но многие из этих программ позволяют участникам предпочесть одновременные суммы выплат вместо выплаты пособия раз в году. Поскольку пособия по программе MP в значительной мере зависят от доходности не облагаемых налогом вложений, программа MP недавно присоединившихся к ней сотрудников обеспечивает сравнительно небольшими пособиями. Однако она обычно более эффективна для сотрудников, которые присоединились к этой программе за несколько лет до пенсионного возраста. Когда участники программы прекращают свою деятельность, они могут взять свои пособия, если только они полностью вложены. По программе MP баланс на счетах может быть перераспределен между остающимися сотрудниками, увеличивая пособия для тех, кто еще будет работать долгое время. (Как и все операции по целевой программе, эти перераспределения могут быть совершены таким образом, чтобы не было дискриминации в пользу высокооплачиваемых сотрудников).

Программы участия в прибылях

Программа участия в прибылях (PS) имеет более точное название, а именно, программа отсроченного разделения прибылей (любая программа, производящая платежи на основе прибылей работодателя, является программой участия в прибылях). Однако в повседневной жизни термин "*программа участия в прибылях*" обычно означает целевую программу разделения прибылей, а не систему премиальных из наличных средств.

Программы PS функционируют так же, как и программы MP, когда на счет каждого сотрудника отчисляется ежегодная сумма, состоящая из взносов работодателя, операций по инвестициям и (обычно) перераспределенных средств. Повторяем, что сумма на счете используется для выплаты участнику программы пенсионного пособия.

Есть одно существенное различие между программой МР и программой PS: взносы работодателя в программу PS могут быть неодинаковыми год от года, а взносы по программе МР должны быть постоянными. Каждый взнос в программу PS может быть осуществлен по усмотрению спонсора, или с использованием формулы для определения ежегодных взносов. Например, в программе может быть обусловлено, что взносы должны делаться при условии, когда прибыль превышает определенную сумму в долларах, определенный доход на инвестированный капитал или другие финансовые действия. Некоторые программы участия в прибылях используют сложные формулы для измерения прибыльности текущего года по сравнению с предыдущими годами и исчисляют взносы в программу из полученных соотношений.

Ежегодные взносы в программу PS могут различаться по размеру, так что программы должны быть построены на недискриминационной основе распределения взносов работодателя. Это распределение часто исходит просто из соотношения заработка каждого участника программы и совокупной заработной платы всех остальных участников. Однако распределение взносов может проходить также по правилам неравенства, чтобы выделить больше средств высокооплачиваемым сотрудникам (как бы компенсируя отсутствие к ним того же внимания органов социального обеспечения, какое проявляется к низкооплачиваемым сотрудникам). Имеются также способы построить эту программу по факторам возраста или стажа работы. Вообще можно использовать любую формулу распределения взносов, лишь бы она не была дискриминационной в пользу высокооплачиваемых сотрудников.

Согласно положениям Кодекса внутренних доходов, программы PS пользуются еще и другими уникальными привилегиями. Предоставлено право вложить вплоть до 100% поступивших в программу средств в целевые ценные бумаги работодателя или распределить их между участниками спустя два года после отчисления взноса.

Программы, основанные на наличных средствах или отсроченной договоренности

Пенсионные программы, основанные на наличных средствах или отсроченной договоренности (CODA), получили распространение в 70-х годах, после принятия положения раздела 401(к) Кодекса внутренних доходов. Так же, как программы PS, все программы CODA были основаны на разделении прибылей или дополнительной выплате в форме акций. К 1990 году они стали самым популярным типом квалифицированной пенсионной программы, поскольку были приняты более чем половиной всех компаний, у которых вообще имеются пенсионные программы.

Программы CODA образуются как и программы PS из взносов работодателя, но они также дают возможность сотрудникам до вычета налогов делать взносы (отсрочки) в свои пенсионные фонды. Отсрочки, которые укладываются в границы, определенные программой 401(к), считаются взносами работодателя, которые сотрудник никогда не получал в виде дохода. Эта "фикция налога" ускоряет рост фонда сотрудника, поскольку он уменьшается на сумму федеральных налогов (и в большей части случаев также налогов штата и местных налогов). Различные проверки и корректировки программы CODA помогли создать гарантии, что по этим программам пенсии высокооплачиваемых участников не будут намного выше (как процент их компенсации), чем пенсии низкооплачиваемых участников программы.

Делая акцент на участии сотрудников в финансировании пенсионных фондов, программы CODA помогли сотрудникам лучше ознакомиться с системой пенсионного обеспечения. И в то же время их критиковали за то, что они не предоставляют достаточных пенсий. В качестве программ фиксированных выплат они отдают предпочтение более молодым сотрудникам (для кого процент прибыли на протяжении ряда лет увеличивается). Исследования показывают, что среди более молодых сотрудников значительную часть составляют низкооплачиваемые категории, которые имеют и более низкую потребность в сбережениях, тем самым

сокращая размер своей пенсии по этим программам.

Другие типы программ

Кроме четырех общих категорий только что рассмотренных программ, были разработаны и другие типы пенсионных программ для конкретных ситуаций. Так, разработаны программы, которые называются “упрощенные пенсии сотрудников” и которые основаны на соединении всех индивидуальных пенсионных счетов каждого сотрудника. Главным преимуществом указанных программ является простота операции, а недостатком – немедленное вложение 100% всех взносов и обязательное участие в такой программе всех до единого сотрудников (включая совместителей). По сравнению с этим целевая программа может исключить любое число сотрудников, которые не выработывают 1000 часов в год, а также другие группы.

Программы вовлечения сотрудников в число владельцев акций (ESOP) являются особыми программами с фиксированными выплатами, которые предназначены прежде всего для того, чтобы точнее определить ценные бумаги работодателя. Специальные методы финансирования используют программы ESOP, чтобы брать займы средства для покупки акций работодателя, в то время как этот заем защищен теми акциями, которыми владеет ESOP, создавая тем самым взаимосвязь между собственными и заемными средствами. Имеются также программы в форме покупки акций, которые основаны практически на тех же принципах, что и программы участия в прибылях, но делают вложения в первую очередь в ценные бумаги работодателя.

Распределение средств

Разнообразные специальные налоговые правила влияют на обложение налогом распределяемых средств пенсионных

программ. Однако здесь имеется одна главенствующая концепция – распределяемые средства пенсионных программ облагаются налогом как обычный доход в момент его распределения. (В конце концов, они представляют собой доход, который ранее не был обложен налогом.) Участникам, которые забирают всю сумму, скопившуюся в пенсионном фонде в форме единовременно распределенных средств, предлагаются специальные методы усреднения дохода. Большие штрафы акцизного налога устанавливаются для тех участников, которые забирают фонды либо до того, как им исполняется пятьдесят девять с половиной лет, либо не начинают забирать оттуда деньги, пока им не исполнится семьдесят с половиной лет. Кроме того, акцизные налоги применяются к тем участникам, чьи пенсии намного превышают конкретные нормы Кодекса внутренних доходов (в основном свыше 150 000 долларов в год). (Многие из этих налоговых оговорок сейчас пересматриваются Конгрессом и, возможно, будут изменены.)

Управление вложениями

Воздействие управления вложениями на все эти программы весьма существенно. В рассмотренной выше программе DB, если инвестиции не дают таких доходов, как планировалось программой, работодатель должен сделать дополнительные взносы, чтобы финансировать пенсионную программу. Если же инвестиции по этой программе больше, чем предполагалось, компания, возможно, не сможет сделать взносы, как планировалось. В программах MP, 401(к) риски и вознаграждения инвестиций ложатся непосредственно на участников программы. Окончательные пенсии любой программы фиксированных выплат определяются тем, каковы результаты инвестирования капитала пенсионных программ.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

**Клиффорд А. Рэнд, партнер компании
“Коуэн энд Компани” и старший вице-президент,
дипломированный консультант по инвестициям
компании “Коуэн Эссет Менеджмент”**

Пенсионные программы стали одним из самых крупных источников денежных средств для наших рынков капитала и, как таковые, подлежат всестороннему регулированию. Они так или иначе связаны с общественностью и зависят от государственной политики, и их цели могут находиться в противоречии с интересами спонсоров или бенефициаров данной программы. Необходимо тщательно формулировать цели пенсионных программ, чтобы никакой сбой в их осуществлении не повлиял бы отрицательно на моральный настрой сотрудника и не создал бы проблем спонсору.

ЦЕЛИ ПЕНСИОННЫХ ПРОГРАММ

Отчисления в пенсионные программы подлежат налогообложению; облагается налогами компания-спонсор. Большая часть пенсионных программ создается для того, чтобы помочь привлечь

и удержать нужных сотрудников фирм. При прочих равных условиях, если ваш конкурент на рынке трудовых ресурсов предлагает пенсионные программы, вам, скорее всего, тоже придется предложить аналогичную программу. Разработка программы влечет за собой расходы на финансирование, администрацию, управление, хранение фондов и соблюдение правил.

У пенсионных программ есть альтернативы – прямые выплаты, премии, отпуск, оплата сверхурочных, льготы по медицинскому обслуживанию, возмещение платы за обучение и деятельность, оплаченная компанией. Все большую популярность приобретает подход к льготам для сотрудников под названием “кафетерий”. Он подразумевает, что ассигнованную сотруднику сумму на льготы он сам распределяет согласно своим потребностям и предпочтениям на медицинскую и стоматологическую помощь, страхование жизни, дополни-

тельную оплату труда в настоящее время и взносы в пенсионную программу.

Потребность в помощи экспертов во всем, что касается льгот для сотрудников, дала импульс к созданию целой новой отрасли. Помощь консультантов предлагается в диапазоне от одиночек-консультантов до национально признанных организаций и крупных бухгалтерских фирм. Она охватывает все вопросы начиная от анализа по критерию "затраты-выгоды" до создания и управления программами, составленными по индивидуальным требованиям и ресурсам компании. Такие консультанты могут предоставить также огромную помощь в принятии решений по пенсионным программам.

ВЫБОР ПРОГРАММЫ

При определении, какой тип пенсионной программы следует выбрать, спонсор должен учитывать конкретные характеристики своей организации и состав участников программы. Какое финансовое бремя спонсор собирается взвалить на организацию? Отличается ли данный бизнес стабильностью, возможностью роста или цикличностью? Способен ли он функционировать среди сильных конкурентов? Финансируется ли он консервативным путем или оперирует заемными средствами? Конкретные характеристики участников программы – их возраст и финансовая грамотность. Что более вероятно – численность работников будет расти или сокращаться по отношению к будущим пенсионерам?

Цель пенсионных программ – разработка конкретных задач, которые спонсор намеревается решать. Инвесторы вкладывают свои средства, чтобы сохранить капитал, получить доход и заслужить признание своих действий. Они вкладывают средства на кратко-, средне- и долгосрочный период, принимая на себя низкую, умеренную или высокую степень риска.

Для пенсионных программ сохранение и прирост капитала являются финансовыми целями. Теоретически программа рассчитана на долгосрочную перспективу, но должна поддерживать ликвидность и свои финансовые ценности, чтобы подстраховаться на случай

непредвиденных выплат. Попечители программы имеют обязательства только перед ее участниками. И все же нельзя допускать, чтобы программа попадала в такое положение, которое угрожает благополучию спонсора. Исходя из этих соображений программу целесообразно принять на предприятиях с низкой или умеренной степенью риска.

ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ С ФИКСИРОВАННЫМИ СУММАМИ ВЫПЛАТ

Этот тип пенсионной программы, как уже отмечалось в предыдущей главе, предусматривает выплату определенной суммы при выходе на пенсию. Эта сумма исчисляется на базе таких критериев, как стаж работы в фирме или уровень заработной платы. При выходе на пенсию каждому сотруднику полагается определенная сумма денег, из которой он может получать ежемесячные выплаты, взяв ее сразу всю или договориться о каких-то других графиках выплат. Необходимо пригласить консультанта, чтобы гарантировать, что финансы и разумный доход на инвестиции будут достаточными для удовлетворения пенсионных обязательств программы. В программу можно включить поправки на изменение стоимости жизни.

Пенсионные программы с фиксированной суммой выплат, – возможно, самые надежные и приемлемые для сотрудников-пенсионеров. Для спонсора пенсионной программы они, однако, – самые тяжелые и рискованные, зависящие от результатов инвестиций и уровня инфляции. В последние годы таких программ появилось немного. Более того, наблюдается ликвидация уже существующих.

ПРОГРАММЫ С ФИКСИРОВАННЫМИ ВЗНОСАМИ

Применяются три типа программ с фиксированной суммой выплат. В соответствии с каждой из них спонсор обязан делать сам или помогать делать взносы, исчисляемые по заранее оговоренной формуле, но он не несет ответственности за результаты инвестиций.

В то же время он должен проявлять старательность и мудрость при принятии решения относительно выбора программы. Вот эти программы:

1. *Программа покупки денег* – Согласно этой программе, спонсор обязан финансировать ее ежегодно. Финансирование должно быть справедливым и равным для всех участников.

2. *Программа участия работников в прибылях компании* – Эта программа аналогична программе покупки денег только с учетом того, что финансирование должно происходить не ранее, чем компания достигнет определенного уровня прибылей.

3. *Программа 401(к)* – Большая часть этих программ включает в себя покупку денег или участие в прибылях. Однако их принципиальное отличие заключается в том, что программа 401(к) также является средством накопления сотрудниками части их компенсации до вычета налога, когда они помещают их в пенсионные программы. Как и в других пенсионных программах, к изымаемым деньгам применяются те же законы о налогах. Первоначально разрешались взносы не более 7 000 долларов в год на каждого сотрудника, однако в соответствии с установленным индексом инфляции максимальный взнос увеличивался с каждым годом. Спонсор обязан предложить сотрудникам по крайней мере три варианта: краткосрочный фонд денежного рынка; фонд обыкновенных акций и облигации; сбалансированный фонд. Спонсор несет ответственность за предлагаемые варианты, а сотрудник – за распределение своих пенсионных средств среди предлагаемых вариантов.

ЗАКОН О ПЕНСИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ

Закон о пенсионном обеспечении работников (ERISA), не охваченных льготными пенсионными программами и схемами участия в прибылях, потребовал от спонсоров отказа от нереалистичных подходов к процессу инвестиций и предъявил ряд требований к ответственности поведению спонсоров как в определении целей программы, так и в стремлении достигнуть их. ERISA расширил определение “доверенного лица” и попытался закодиро-

вать понятие “разумный человек”, когда это применяется к вложению средств пенсионного фонда. Он расширил список запрещенных сделок и ограничил процент ценных бумаг спонсора, которыми может владеть программа. Уже много лет Уолл Стрит и спонсоры программы потихоньку “откусывают кусочки” от ограничений, наложенных Законом ERISA. Выражаясь более простым языком, можно сказать, что ERISA определил принципы здравого ответственного управления инвестициями, относящимися к пенсионным программам, и потребовал, чтобы спонсоры придерживались этих норм. Решения об инвестициях должны быть основаны на независимом анализе. Решения о составе капитала должны основываться на ответственных прогнозах применения каждого из видов капитала. Решения об инвестициях должны отражать демографию, природу конкретного бизнеса и любые другие характеристики, специфичные лишь для данного спонсора.

ERISA и последующие законы, имеющие к нему отношение, производные правила и определения суда существенно увеличили объем документации, относящейся к пенсионным программам. После биржевого краха 1987 года законы и правила показывают тенденцию сдвига к программам типа 401(к) и учреждению должности управляющего инвестициями. Спонсоры программы отвечают по закону за неразумные действия в отношении инвестиций. Если они следуют советам дипломированного консультанта по вопросам инвестиций, отдела банковских трастов или страховой компании, то они смогут разумно распоряжаться средствами, находящимися на счетах пенсионных программ. Такие советники обычно называются управляющими по инвестициям или деньгам, хотя по привычке их также называют “финансовыми агентами”.

ПОЛИТИКА ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Изложение политики инвестирования средств пенсионных программ содержит определение целей в виде количественных показателей, которые дают возможность их учесть при принятии

решений об инвестициях. Этот документ не может зафиксировать точную цифру дохода на вложенный капитал, которая может быть просто недостижимой. Он должен создать исходные правила, используя которые, разумный инвестор может ожидать разумную норму прибыли.

Мы исходим из того, что со временем стоимость активов компании отразит их внутреннюю стоимость и критерии нормы прибыли, рост инфляции, характеризующие экономическую среду, в которой они оперируют. Краткосрочные колебания инвестиций могут быть вызваны психологией инвестора, дефицитами и избытками временного характера, а также факторами "ходьбы наугад" (бессистемного изменения курса акций), что может продолжаться на протяжении длительного времени.

Однако маловероятно изменение двух компонентов политики инвестирования: диверсификации и стандартов качества. История изобилует примерами о "яйцах, положенных в одну корзину". Но есть практическое правило: не вкладывайте в ценные бумаги одного источника более 5% имеющихся средств (за исключением тех, которые выпущены правительством США), и не более 20% всех средств может находиться в одной группе отраслей. Цель пенсионной программы максимизация не результатов инвестирования как таковых, а шансов на хорошие результаты. Номенклатура (ассортимент) финансовых средств — вот основной детерминант результатов инвестирования, и, как показывают исследования, именно так происходит в 80% случаев.

Инвесторам в основном предлагается семь категорий, из которых нужно сделать выбор: акции, облигации, виды страхования, инструменты денежного рынка, недвижимость, специальные статьи и различные типы фьючерсов и опционов (по конкретным правилам). Эти последние виды инструментов не следует путать с контрактами на товары в традиционном смысле слова.

Политика инвестирования должна делать упор на долгосрочную привлекательность акций, учитывая их недавние высокие уровни стоимости, и также иметь в виду, что положительные экономические новости могут оказаться

отрицательными финансовыми новостями, если природной капитал "вытечет" из рынка и вернется к своим прошлым функциям — покупке товаров и услуг. В зависимости от степени сохранности и осторожности вложения капитала спонсор может пожелать "поиграть" с капиталом, а политика инвестирования поэтому может ограничить инвестиции в обыкновенные акции, скажем, до 50-60% всех средств, в облигации — до 30% и позволить инвесторам наличных денег занимать до 50% портфеля всей программы. И, наоборот, минимальные обязательства — это по крайней мере 10% наличными и 20% на каждую из других категорий, а остаток может быть использован по усмотрению управляющего инвестициями. Эти соображения не имеют правовой основы, но мы их предлагаем для того, чтобы отразить уязвимость стоимости на рынках ценных бумаг и как следствие необходимость диверсификации.

И еще один аргумент: в последние годы стало неимоверно популярным инвестирование в иностранные ценные бумаги. Конечно, многие из них могут нести в себе большой потенциал, но следует иметь в виду, что большинство иностранных рынков, за исключением британского и японского, маломощны. у немногих есть бухгалтерские и другие стандарты, сравнимые со стандартами в Соединенных Штатах. Кроме того, все они содержат дополнительный риск валютных колебаний.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Наметив основные направления политики с возможной гибкостью и осторожностью против вероятных ошибок, спонсор затем должен отыскать средство осуществления этой политики. Все больше и больше спонсоров обращаются к страховым компаниям, трастовым отделам банка и обращаются за консультациями к экспертам по инвестициям, включая организации совместных фондов. Однако существует проблема с этими организациями, которая заключается в том, что они не дают советов относительно того, как изменить набор инструментов или

стратегию, и проблему эту должен решать сам спонсор.

Все большее число спонсоров берут на работу консультантов, чтобы те помогли им найти менеджеров, разделяющих их интересы. Условиями при найме консультанта служат устоявшаяся репутация в отношении знаний, навыков и целостный подход к делу. У консультанта по инвестициям тоже должна быть довольно большая база данных, хорошее понимание необходимой реакции управляющего на индивидуальные цели, полностью открытые отношения с управляющим по инвестированию. Компетентный управляющий по инвестициям должен уметь вкладывать капитал осторож-

но или рискованно в зависимости от потребностей клиента и эффективно перераспределять средства.

И, наконец, проблема заключается в том, что спонсоры программы имеют ограниченное время на исполнение своих обязанностей. В то же время их забрасывают четкими, хорошо обоснованными письменными и устными просьбами сделать то и то, выбрать того или иного управляющего. Трудно разобраться в том, чему или кому верить. Поэтому решения по поводу политики, стратегии, выбора управляющего и т.п. сводятся к тем же самым правилам, которые используются в бизнесе и в жизни.

СООТВЕТСТВИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ РЕГЛАМЕНТАЦИЯМ

**Джон Ф. Уаймер III, партнер
компании “Джонс, Дей, Ривис энд Поуг”**

Начиная с середины 30-х годов Конгресс США принимал законы, которые регулируют и ограничивают многие аспекты отношений между наемным персоналом и работодателем. На базе этих ограничений было принято множество дополнительных правил, руководящих положений и решений суда. В результате возникло огромное количество сложных и иногда непоследовательных законов о занятости. Хорошее знание

этих законов является важным компонентом профессиональной подготовки каждого руководителя.

ТИТУЛ VII ЗАКОНА О ГРАЖДАНСКИХ ПРАВАХ 1964 ГОДА

Титул VII считает незаконным для работодателя “не суметь или отказаться

нанять или уволить любое отдельное лицо, или проявить к нему дискриминацию в отношении его оплаты, условий или привилегий, связанных с занятостью, из-за расы, цвета кожи, вероисповедания, пола или национального происхождения". Титул VII запрещает дискриминацию не только по полу вообще, но и дискриминацию по поводу "беременности, рождения ребенка или аналогичных состояний здоровья", а также сексуальные домогательства. Америка с помощью Закона о нетрудоспособности (начал действовать с 26 июля 1992 года) добавила к числу защищаемых категорий физическую или умственную нетрудоспособность.

Титул VII касается федерального правительства и правительств штатов, а также любых работодателей в любой отрасли, занятых коммерческой деятельностью, связанной с торговлей, если предприятие насчитывает пятнадцать и более сотрудников. Там, где работодатель сам контролирует объем рабочих заданий и часы работы временного сотрудника, присланного агентством по обеспечению временной рабочей силой, он может быть привлечен к ответственности согласно Титулу VII за решение об отказе принять на работу, наносящее ущерб данному сотруднику. Профессиональные союзы, агентства по занятости и объединенные комитеты (представители рабочей силы и руководства) по управлению рабочей силой тоже подпадают под действие Титула VII.

Титул VII считает также незаконным, если работодатель поместит или будет способствовать помещению объявлений, которые "указывают на определенные предпочтения, ограничения, уточнения или дискриминацию на основе предрасудков, по поводу расы, цвета кожи, вероисповедания, пола или национального происхождения".

Титул VII является инструментом Комиссии по вопросу равных возможностей занятости (ЕЕОС). Для того чтобы воспользоваться своими правами, пострадавшие лица должны подать в ЕЕОС иск о дискриминации в течение 180 дней с момента акта беззакония. В штатах, где в Своде законов имеется закон, аналогичный Титулу VII, у пострадавших лиц есть 300 дней, в те-

ние которых они могут подать иск в ЕЕОС о дискриминационных действиях. Хотя ЕЕОС уполномочена изучать обвинения в дискриминации и выносить решения о "разумной причине" или "отсутствии разумной причины", такие решения не обязательны для обеих сторон. Только федеральные суды после представления обеими сторонами доказательств в пользу своих позиций могут определить, имел ли место случай дискриминации.

Судебные слушания обычно происходят в федеральном суде, и дело слушает или только судья, или судья вместе с судом присяжных. В случаях, где дискриминация доказана, средствами исправления положения могут быть судебное предписание, выплата заработной платы за проработанное время, возврат льгот, продвижение по службе и другие аналогичные меры. Там, где намеренная дискриминация замечена и доказана, суд присяжных может присудить возмещение убытков. Если восстановление в прежнем статусе почему-либо нежелательно, жертва дискриминации может получить компенсацию будущих убытков вместо восстановления на работе, и это известно как "опережающая заработная плата". Однако пострадавшие обычно предпочитают восстановление на работе.

Согласно положениям Титула VII имеются две теории дискриминации:

1. *Дискриминация неравного обращения* — имеет место, когда обращение с людьми неодинаково вследствие запрещенных законом причин, таких, как пол или раса.

2. *Дискриминация неравного воздействия* — имеет место, когда с людьми обращаются одинаково, но воздействие такого обращения содержит дискриминационные признаки.

Титул VII признает, что при некоторых обстоятельствах такие факторы, как национальное происхождение, вероисповедание или пол, могут быть "подлинной характеристикой, разумно необходимой для нормального функционирования" предприятия работодателя. Другими словами, работодатель может использовать дискриминационный подход там, где это может явиться сви-

детельством того, что для удовлетворительного выполнения работы необходим человек данного вероисповедания, происхождения или пола.

Очень важно иметь в виду, Титул VII запрещает дискриминацию, по причинам, изложенным в законе. Простая несправедливость, не связанная с дискриминацией, не подпадает под положения Титула VII. Работодателям также запрещено предпринимать ответные действия против людей, которые стремятся встать под защиту этого Закона.

ЗАКОН О ГРАЖДАНСКИХ ПРАВАХ 1866 ГОДА

Закон гласит, что все люди в Соединенных Штатах должны иметь одинаковые права заключать, вводить в действие и являться сторонами контрактов, как и "белые граждане". К этому праву заключать и вводить в действие контракты и обращаются в случаях обвинения в дискриминации частных работодателей. По этому закону белые граждане получают право разбирать жалобы на "обратную дискриминацию." Верховный Суд постановил, чтобы Конгресс "проявлял намерение защищать от дискриминации определенные слои населения, которые подвергаются намеренной дискриминации только по причине происхождения или этнических характеристик".

Не существует какого-либо федерального агентства, которому поручено следить за соблюдением этого закона. Кто угодно может подать иск в федеральный суд, не прибегая ни к каким административным мерам. Действующий устав ограничений ближе всего стоит к уставу ограничений штата. Кроме того, истец может потребовать суда присяжных и получить компенсацию в виде штрафа или покрытия убытков.

ЗАКОН О ДИСКРИМИНАЦИИ ПО ВОЗРАСТУ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Закон о дискриминации по возрасту при приеме на работу (ADEA) относится ко всем частным работодателям "в отраслях, влияющих на торговлю", на чьих предприятиях работает двадцать

или более сотрудников каждый рабочий день в каждой из двадцати или более календарных недель в течение текущего или предыдущего календарного года. Закон также распространяется на агентства по найму рабочей силы и профессиональные союзы.

Частным работодателям ADEA запрещает дискриминацию по возрасту в отношении лиц, которым исполнилось по крайней мере сорок лет. ADEA считает незаконным, если работодатель нашел возможность "не нанять, отказаться нанять или уволить любого человека... из-за его оплаты труда, условий или привилегий по должности по причине возраста этого лица". Как и Титул VII, ADEA запрещает ответные действия против лиц, которые противятся практике, признанной ADEA незаконной, или участвуют в расследованиях или разбирательствах ADEA. Частному работодателю запрещается также печатать или размещать рекламные материалы, в которых указываются любые предпочтения, ограничения, спецификации, или допускается дискриминация по возрасту. Это положение нарушалось рекламными материалами работодателя, в которых не были определены такие понятия, как "студент" или "недавний выпускник".

ADEA признает также необходимость защиты в случаях "высокой профессиональной квалификации". Частным работодателям больше повезло с этим положением ADEA, особенно в случаях, где речь шла о соображениях безопасности. Например, автобусная компания отказывалась брать на работу водителей старше определенного возраста, ссылаясь на "убедительные" медицинские свидетельства о том, что у водителей более старшего возраста возрастает степень риска.

Обвинение в дискриминации по возрасту должно быть сделано в течение 180 дней (или 300 дней по закону штата) о якобы имевшем место дискриминационном действии. Если предъявивший обвинение основывал его на положениях ADEA, он имел право на суд присяжных и в качестве возмещения мог получить выплату заработной платы и такую же сумму "заранее оцененных убытков", если нарушение было сделано "преднамеренно".

В 1990 году Конгресс принял Закон о защите льгот для рабочих старшего возраста, который запрещает работодателю дискриминацию по возрасту в распределении льгот и накладывает значительные ограничения на его возможность получить письменный документ о разрешении отклонения по этому вопросу от положений ADEA.

ЗАКОН О РАВНОЙ ОПЛАТЕ

Закон о равной оплате относится ко всем работодателям, "которые заняты торговлей или производством товаров для торговли". Закон о равной оплате запрещает, чтобы система оплаты труда или другая компенсация за работу, которая требует "равной квалификации, усилий и ответственности и выполняется в аналогичных рабочих условиях", имели признаки дискриминации по полу. Дифференциация в компенсации за одинаковые работы позволительна лишь в тех случаях, когда она основана на принципе старшинства, заслуг, учитывает системы, которые измеряют заработки на основе качества и количества продукции или любых других факторов, кроме пола.

ЗАКОН О ПРАВАХ ВETERANОВ НА ВОЗОБНОВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ

Закон о правах ветеранов на возобновление занятости требует, чтобы частный работодатель, у которого работал ветеран до службы в армии, снова взял его на работу на ту же должность, в какой он был до службы в армии, без потери положения. Сотрудник должен представить работодателю сертификат, подтверждающий удовлетворительное завершение ветераном военной службы. Нежелательное увольнение из армии или увольнение "по иным, нежели честным, причинам" не дает никаких прав ветерану на получение прежней должности. Ветеран может подать заявление с просьбой взять его обратно на работу в течение 90 календарных дней с момента, когда он был безоговорочно освобожден от военной службы или из госпиталя, где он пробыл после увольнения не более одного года.

Если эти условия соблюдаются, работодатель, где ветеран работал до военной службы, должен восстановить сотрудника в его прежней должности или дать ему должность, по положению, статусу и оплате равную прежней. Будучи восстановленным, ветеран не может быть уволен ранее, чем через год, если только нет никакой "причины".

Отставники, которые участвуют в программе обучения по выходным дням или в других ограниченных программах, тоже должны быть защищенными своей занятости от дискриминационных решений работодателя на основании того, что они заняты учебой.

ЗАКОН О РЕАБИЛИТАЦИИ 1973 ГОДА

Закон требует, чтобы при заключении контракта с федеральным правительством на сумму более 2 500 долларов любой подрядчик или субподрядчик приняли "положительные меры, чтобы взять на работу и продвигать по служебной лестнице квалифицированных лиц с физическими недостатками". Термин "лицо с физическими недостатками" определяется как "любое лицо, которое (1) имеет физический или умственный недостаток, который существенно ограничивает одну или более сфер жизнедеятельности такого лица; (2) имеет документальное подтверждение такого недостатка; или (3) считается имеющим такой недостаток". Закон также постановляет, что "лица с такими или другими недостатками" не должны "только по причине своих физических недостатков исключаться из участия и получать отказ в праве на льготы или подвергаться дискриминации по другой программе или деятельности, получившим финансовую поддержку государства".

ЗАКОН О НЕТРУДОСПОСОБНОСТИ (ADA)

Титул I этого Закона запрещает дискриминацию в занятости по причинам нетрудоспособности. ADA дает определение нетрудоспособного американца как человека, у которого имеется физи-

ческое ограничение трудоспособности, приводит историю этой нетрудоспособности или объясняет, кто рассматривается как имеющий такую нетрудоспособность. Определенное лицо с ограниченной трудоспособностью – это лицо, которое при наличии определенных условий может выполнить основные элементы работы. Работодатели обязаны предоставить адекватные условия людям с ограниченной трудоспособностью за исключением тех случаев, когда предоставление таких условий связано с большими трудностями. Примеры разумных условий: изменение структуры задания, изменение рабочего графика, перевод на вакантную должность, предоставление чтецов или переводчиков и другие аналогичные условия. Чрезмерные трудности определяются как любые действия, требующие значительных усилий или расходов. При определении чрезмерных трудностей необходимо учитывать такие факторы, как масштабы и природа бизнеса, численность сотрудников и финансовые ресурсы работодателя. Поэтому создается впечатление, что от работодателей, имеющих более крупные финансовые ресурсы, потребуют больших усилий по предоставлению адекватных условий, чем от владельцев менее крупных предприятий с меньшими финансовыми ресурсами.

ADA запрещает проводить медицинские или физические оценки претендентов на должности до тех пор, пока не будет сделано предложение о найме. Однако еще до приема на работу может проводиться проверка на присутствие запрещенных наркотиков, что не считается медицинской проверкой и поэтому разрешается законом.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЗАКОН О ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ (NLRB)

Национальный закон о трудовых отношениях распространяется на любого работодателя, занятого в отрасли, имеющей дело с торговлей, а также на профессиональные союзы. Существуют две основные категории ситуаций:

1. *Представительство* – Закон гарантирует сотрудникам право образо-

вывать или вступать в профсоюз, или заниматься коллективной деятельностью. Вопрос о представительстве возникает в тех случаях, когда 30% сотрудников в составе рабочей силы работодателя проявляют интерес к тому, чтобы их представлял профсоюз. Только там, где интерес к представительству проявляется не менее, чем у 30% всех сотрудников, Национальный Совет по трудовым отношениям будет проводить выборы представителя. Кульминацией этой ситуации является проводимое Советом тайное голосование, чтобы подтвердить, действительно ли большинство сотрудников в “структуре, подходящей для заключения коллективных договоров”, хотят быть представлены профсоюзом.

2. *Неправомерные действия профсоюза* – Закон гарантирует сотрудникам право поддерживать профсоюз или воздерживаться от такой поддержки. Если работодатель или профсоюз будут препятствовать осуществлению прав сотрудников, это и будет неправомерным действием. Дело о неправомерных действиях по отношению к рабочей силе возникает тогда, когда работодатель или профессиональный союз обвиняются в том, что препятствуют осуществлению прав сотрудников заниматься коллективной, находящейся под защитой деятельностью или воздерживаться от такой деятельности. Примером таких неправомерных действий является дискриминация по поводу активной деятельности в профсоюзе или отказ от обсуждения коллективного договора по убеждениям.

Представительство и неправомерные действия по отношению к работникам рассматриваются и решаются в соответствии с NLRB. Нарушения закона могут быть исправлены путем предоставления пособия или оплаты проработанного времени. Апелляции по поводу решений закона можно подавать в соответствующий апелляционный суд.

ЗАКОН О СПРАВЕДЛИВЫХ ТРУДОВЫХ НОРМАХ

Этот закон устанавливает минимальную заработную плату и тарифы за сверхурочное время для сотрудников.

Он также накладывает ограничения и запреты на использование детского труда.

Закон требует, чтобы работодатели гарантировали сотрудникам минимальную заработную плату. Закон также требует, чтобы работодатели оплачивали в полнотарном размере каждый час, проработанный сверх нормальной сорокачасовой рабочей недели. Существуют некоторые исключения при оплате сверхурочных для администраторов, исполнительного аппарата или специалистов, которые оплачиваются исходя из твердого оклада, и которые выполняют обязанности, требующие независимых суждений и тактичности.

ЗАКОН О БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЕ ТРУДА

Закон о безопасности и охране труда (OSHA) требует, чтобы работодатель поддерживал рабочее пространство свободным от материалов, вредных для здоровья. Обнародованы правила и руководства, затрагивающие различные отрасли и их манеру ведения дел.

Вообще зона действия OSHA исключительно широка. Положения Закона распространяются на подавляющее большинство американских работодателей. Закон касается любого работодателя независимо от размера предприятия, который занимается бизнесом, влияющим на торговлю, и у которого есть сотрудники.

Положения Закона касаются практически всех постоянных и временных сотрудников независимо от того, работают ли они на полной ставке или на полставки. Так, например, работодатель будет отвечать за безопасность не только своих постоянных сотрудников, работающих на полной ставке, но и тех, кого позаимствовали с других участков, или тех, кого наняли из службы временного персонала.

Первичное обязательство работодателя — предоставить место занятости, свободное от “общепризнанных вредных материалов”, которые уже привели или могут привести к смерти или серьезному физическому увечью сотрудников. Как было определено в случаях, к которым была применена эта статья, термин “общепризнанные вред-

ные материалы” относится к тем материалам, которые либо можно обнаружить органами чувств, либо которые известны в промышленности как вредные. И даже если их нельзя обнаружить органами чувств, все равно они известны всем. Это положение было введено не для того, чтобы возложить абсолютную ответственность на работодателя, поскольку есть такие вредные вещества, появление которых нельзя предвидеть и поэтому нельзя предотвратить. Однако положение об общей ответственности распространяется на неочевидные, а также очевидные вредные вещества в ситуациях, когда обнаружение неочевидного вредного вещества может быть осуществлено с помощью приборов, обычно применяемых в данной отрасли.

Вторая основная обязанность работодателя заключается в том, что он должен соблюдать требования охраны труда, которые определены законом. В настоящее время действуют сотни различных стандартов, и многие из них постоянно пересматриваются и переделываются. Эти нормы техники безопасности относятся не только к таким областям, как надлежащее конструирование и эксплуатация оборудования, средства защиты станков, пожарная безопасность и допустимые уровни загрязнения воздуха, но они также уточняют, когда и какой тип личных защитных средств должны быть надеты на сотрудников, а также определяют необходимую подготовку, чтобы обеспечить соблюдение сотрудниками правил техники безопасности.

Для ряда вредных веществ OSHA установила предельные уровни их воздействия. Ввиду сложного и постоянно меняющегося характера этих стандартов работодатель должен проявлять осторожность и по всем вопросам, касающимся их применения, должен консультироваться со специалистами.

Если в результате тщательной оценки работодатели определяют, что они не в состоянии соблюсти некое требование техники безопасности, но что в данный момент их действия и технология в той же степени безопасны, как и оговоренные OSHA, они могут заявить об отклонении от стандартов. Эти отклонения могут быть временного или

постоянного характера, и OSHA разрешает их или запрещает.

ЗАКОН ОБ УВЕДОМЛЕНИИ РАБОЧИХ О ПОТЕРЕ ЗАНЯТОСТИ И ПЕРЕПОДГОТОВКЕ

Этот закон был принят с целью дать рабочим и их семьям переходный период, чтобы приспособиться к возможной потере занятости, дать рабочим время подыскать и получить новую работу и дать им достаточно времени и финансовых средств, чтобы пройти программы подготовки и переподготовки по той или иной квалификации. Этот за-

кон требует, чтобы работодатель вручил сотруднику письменное уведомление о закрытии предприятия или массовом увольнении за 60 дней. Закрытие предприятия – это временное или постоянное прекращение деятельности какого-то одного производственного участка, когда работу теряют пятьдесят или более сотрудников. Массовое увольнение – это сокращение рабочей силы, но не в результате закрытия предприятия. В этом случае работу теряют по крайней мере 33% действующих сотрудников, работающих на полной ставке одного предприятия, и это не менее 50 сотрудников.

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Майкл З. Зинкофф, старший вице-президент организации “Человеческие ресурсы и управление” при корпорации “ДИМАК ДИРЕКТ, Инк.”

Кэтлин Д. Зинкофф, директор по вопросам кадров компании “Спектрум Эмердженси Кэйр”

Процедура оценки производительности труда – это механизм, который используется низовым руководителем для оценки результатов труда сотрудника путем сопоставления их с установленными результатами выполнения конкретных

должностных обязанностей. Организации используют системы оценки производительности, чтобы выработать основные принципы и обоснование работы с кадрами, такие, как подготовка, расстановка, перевод сотрудников, повышение

(понижение), корректировка их заработной платы или оклада, дисциплинарные меры, увольнение, прекращение действия контракта. Процедура дает также возможность отдельному лицу, пользуясь советами консультантов и инструкторов, развивать свои способности, совершенствовать навыки и т.д. Хорошо управляемая система оценки производительности труда поможет регулярному и эффективному взаимодействию между низовым руководителем и сотрудником и в большинстве случаев улучшит качественные и количественные показатели деятельности сотрудника.

Системы оценки производительности труда используются большинством организаций. Они могут различаться по степени сложности начиная с тех, что действуют по заранее составленной программе и инструкциям, кончая неформальными и гораздо менее структурированными беседами-наставлениями в "коридоре". Однако все они исходят из предпосылки, что повышение производительности труда сотрудника обязательно приведет к более высокой эффективности работы всей организации, а это, в свою очередь, — к большим успехам данного бизнеса.

ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Процедура оценки производительности труда состоит не только в обсуждении результатов труда работника в конце аттестационного периода. В идеале процедура должна начинаться сразу при приеме сотрудника на работу. Она включает следующие задачи:

1. Информировать сотрудника об общих целях организации, выяснить, как должность данного сотрудника вписывается в организацию и придать работе сотрудника направленность и целеустремленность.
2. Определить основные функции, ответственность, обязанности и ожидаемые результаты деятельности сотрудника.
3. Добиваться, чтобы сотрудник получал быструю объективную, до-

кументированную, строго предметную обратную связь.

4. Отмечать персональные успехи и рост.
5. Перевести информацию, полученную при аттестационной беседе, в решения касательно подготовки, развития, организационной мобильности, оплаты и т.п.
6. Избегать обвинений в дискриминации и участия в дорогостоящих тяжбах, доказывая, что все действия работы с кадрами, особенно те, которые кончаются дисциплинарными мерами, рассматриваются в одинаковой последовательной манере и подтверждаются предметными документированными данными.

Чтобы выполнить эти задачи, система оценки производительности труда должна включать как минимум следующие элементы: (1) планирование и утверждение ожидаемых результатов оценки в начале аттестационного периода; (2) проведение периодических проверок, обеспечение обратной связи и наставничества во время периода оценки; (3) проверку оценки производительности в конце аттестационного периода; (4) тщательное и полное письменное документирование на всех стадиях.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОЖИДАЕМОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Чтобы сделать систему оценки производительности труда эффективной, сотрудники должны ясно понимать общие цели и направления деятельности организации, основные принципы, на которых строится организация, а также понимать назначение организации. Такую информацию сотрудники могут обычно найти в годовом отчете, брошюрах с описанием организации, изложением ее миссии, роли или в разговоре с низовым руководителем. Описание должностных обязанностей даст информацию о том, какое место данная должность занимает в организации, каковы ее общая цель и функции, конкретные обязанности, ответственность, требу-

емые образование и компетентность данного лица.

Теперь все подготовлено к тому, чтобы сотрудник понимал результаты выполнения конкретной работы и мог сравнить их с ожидаемыми от него результатами. Более того, сотрудник должен определить для себя цели, которые совпадают, являются аналогичными или совместимыми с целями организации. Когда ожидаемые результаты будут зафиксированы и одобрены руководителем, они становятся критериями выполнения конкретных обязанностей. Они также дадут представление о том, какие знания и навыки требуются для производительной деятельности в этой должности.

В письменном изложении миссии организации может быть указано, что в ней ценят свои кадры превыше всего остального. Подбор подходящих кандидатов могут поручить руководителю кадровой службы. Совместными усилиями кадровиков, не расходящимися с миссией организации, можно было бы (1) заполнить 80% всех имеющихся вакантных должностей в течение 60 дней, а невакантных – в течение 30 дней; (2) удерживать добровольную текучесть кадров на уровне не более 10%; (3) расходы по подбору кадров осуществлять в рамках бюджета.

Под компетентностью понимается знание конкретной работы, набор вопросов, которые можно законно задавать при собеседовании, виды консультаций, составление смет и т.п. Требуется также умение проводить собеседование при приеме на работу и проверять выполнение сметы.

ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ПРОВЕРКИ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ИНСТРУКТАЖ

После того как в начале периода оценки на совещании по планированию были установлены необходимые уровни компетенции, стандарты, нормы поведения и цели, их соблюдение надо периодически проверять. Компетенция включает фундаментальные знания, навыки и способности, необходимые для получения желаемых результатов. Стандарты – это критерии производительности, с которыми сопоставляется количество

и качество проделанной работы. Под поведением понимаются определенные действия и проявляемые черты характера, необходимые для получения ожидаемого результата. Цели – это то, чего необходимо достигнуть на каждом участке ответственности.

Цель периодических проверок – информирование сотрудника, в какой степени он добился желаемых результатов. Обратная связь должна быть положительной или отрицательной в зависимости от ситуации, чтобы похвалить за достигнутые успехи, которые превзошли ожидания, и поддержать за сдвиги к лучшему в том случае, если ожидания не оправдались. В тех областях, где наблюдаются недостатки, следует подсказать и согласовать пути их устранения, чтобы ликвидировать узкие места. Во время периодических проверок следует определить факторы, которые могут внести коррективы в производительность.

Суммируя вышесказанное, мы считаем, что обратная связь должна быть регулярной, частой и всегда в тот момент, когда это требуется. Ни при каких обстоятельствах не следует откладывать обратную связь до конца периода оценки.

ПРОВЕРКА ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Официальная проверка оценки производительности труда должна проводиться низовым руководителем в конце аттестационного периода (то есть 30 дней, шесть месяцев, ежегодно). Если оценку проводить правильно, то она будет служить мощным средством, способствующим личному и организационному росту. Положительные результаты более вероятны, если обратная связь сосредоточится на конкретных событиях и даст рекомендации, какое поведение было бы в этом случае уместным, что следует прекратить и что – начать. Неконкретные и субъективные оценки производительности не достигнут поставленных целей. Низовой руководитель должен учиться обосновывать свою оценку объективными причинами и фактическим материалом. В качестве таковых следует приводить конкретные сильные и слабые стороны вы-

полненной работы и конкретные примеры поведения сотрудника.

Проверка производительности проводится для того, чтобы:

1. Проверить и обсудить достигнутый уровень производительности труда сотрудника с учетом заранее согласованных ответственности, целей и ожидаемых результатов.
2. Дать возможность руководителю обсудить с сотрудником конкретные сильные и слабые стороны его работы в период оценки.
3. Дать возможность сотруднику обсудить и получить помощь в решении повседневных рабочих проблем и выбрать предложенные ему методы повышения производительности труда.
4. Дать возможность сотруднику объяснить причины личного и рабочего характера, мешающие ему добиться желаемой производительности и профессионального роста.
5. Дать возможность руководителю и сотруднику внести поправки в рабочие обязанности последнего, цели и ожидаемые результаты.
6. Составить план совершенствования (руководитель вместе с сотрудником), график его осуществления и стадии, по которым можно проверять выполнение.
7. Определить потребности сотрудника в долгосрочной подготовке и повышении квалификации, чтобы повысить производительность в его настоящей должности и в должности после повышения или перевода.
8. Создать базу для последующих пересмотров заработной платы и оклада, а также продвижения по службе.
9. Предоставить документацию для последующих дисциплинарных мер вплоть до увольнения.

ПИСЬМЕННАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Необходимость в письменной документации настолько очевидна, что можно привлекать к ней внимание бесконечно. Должны сохраняться письменные данные обо всех периодических случаях обратной связи и последующих об-

суждениях, а также о проверке оценки производительности труда. Предпочитается, чтобы в деле имелись подробные записки, меморандумы, письма-предупреждения по поводу плохой работы и заполненные бланки проверки оценки результатов труда. Если этого нет, хорошо иметь другие записи, связанные с оценкой – лучше что-то, чем ничего. Документальными свидетельствами того, что сотрудник уведомлялся о проведении оценки производительности, могут служить также пометки в настольном календаре и расписании деловых встреч, а также квитанции от заказного почтового отправления с уведомлением об оценке. Не забывайте, что дисциплинарные меры, которые подразумевают как устные, так и письменные предупреждения, являются неотъемлемой частью процедуры оценки производительности труда.

Чтобы что-то противопоставить отношению “подайте на компанию в суд”, которое можно встретить у многих людей, большое число организаций ввели у себя так называемые “письменные-устные” предупреждения. После того как сделано устное предупреждение, сотрудника просят подписать письменное подтверждение того, что он получил это предупреждение. Возможно, это покажется крайнейстью, но такая письменная документация не позволит сотруднику впоследствии отрицать получение устного предупреждения и подкрепит дальнейшие дисциплинарные меры компании.

В современном обществе, которое склонно к сутяжничеству, организации часто получают обвинения от настоящих и бывших сотрудников в дискриминации, фаворитизме или неправомерном увольнении. Первой линией защиты от этих обвинений является последовательность в обращении с сотрудниками, а второй – служит письменная документация. Следуя рекомендациям данной главы и документируя каждый шаг, вы, возможно, не устраните обвинения и иски, но по крайней мере сможете выстроить защиту для компании:

1. Четко разъясните общие цели компании и какое место в этом принад-

- лежит сотруднику, а также объясните ему его права и обязанности.
2. Разработайте и представьте четкие, согласованные ожидаемые результаты работы на каждом участке ответственности. Насколько возможно подкрепите это цифрами.
 3. Когда необходимо, обеспечьте поступление частой и регулярной обратной связи.
 4. Определите конкретные случаи производственных удач и провалов.
 5. Все беседы с сотрудником о результатах его работы подтверждайте документально, особенно о плохих результатах. Будьте правдивы и откровенны. Ни при каких обстоятельствах не оценивайте работу как "хорошую", если она таковой не является, просто для того, чтобы руководитель воспринимался сотрудником как приятный человек, а высшим начальством — как глава проблемного участка.
 6. Письменные оценки должны проверяться руководством более высокого уровня и соответствующим должностным лицом в отделе кадров, чтобы исключить дискриминационные или другие неправомерные и необоснованные комментарии.
 7. В любых дискуссиях по оценкам, но особенно там, где они касаются низкой производительности, приведите примеры негативного поведения, представьте детальное объяснение его причин, если таковые имеются, и укажите, как его можно исправить и в течение какого времени. Четко оговорите дисциплинарные меры в случае, если сотрудник не исправится.
 8. Добивайтесь, чтобы сотрудник подписал документ, и ставьте дату на каждом документе о выговоре или бланке проверки оценки производительности, чтобы было подтверждение ознакомления с оценкой.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УЧЕТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

**Джозеф Л. Туфано, партнер-управляющий
компании "Менеджмент Консалтинг Сервис"**

Информационные системы учета человеческих ресурсов представляют собой

модульные компоненты; они могут быть полностью автоматизированными или

ручными. Такие системы позволяют поддерживать, следить, пользоваться, хранить и накапливать данные о человеческих ресурсах организации. Как финансовая система играет жизненно важную роль в наблюдении за финансовой стабильностью и общим положением дел в компании, так и система учета человеческих ресурсов ведет наблюдение за движением этого фактора производства. При выборе конкретной информационной системы учета человеческих ресурсов следует принимать во внимание два момента: (1) разрабатывает ли систему сам пользователь или (2) пользователь выбирает подходящий для его потребностей пакет программ у некоего продавца. Разработка системы самим пользователем — дорогостоящая и длительная процедура. На рынке существует много готовых пакетов программ такого рода. Решение зависит от уровня сложности и специальных требований, предъявляемых к управлению трудовыми ресурсами.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Для правильного определения потребностей организации компании-разработчики должны выявить и документировать все производственные процессы, которые выполняются буквально всеми работниками компании-клиента. Один из возможных подходов состоит в подготовке диаграмм, описывающих движение каждого процесса с использованием маршрутных листов и словесных описаний. Такие графики помогают руководству компании-разработчика понять составные элементы каждого процесса. Такой подход позволяет группе учета человеческих ресурсов определить потребности и проблемные области.

После того как все эти процессы будут тщательно документированы, следует перейти к глубокому изучению всех диаграмм и описаний. Это означает, что группа разработчиков должна проанализировать текущие методы труда и сформировать представление о том, как улучшить каждую рабочую операцию. Такой анализ даст возможность выявить все позиции, где могут быть сэкономлены ресурсы за счет повышения произ-

водительности труда. Другой немаловажный подход заключается в проведении обсуждений по специальным группам и соединении воедино нескольких функциональных направлений в области человеческих ресурсов, что позволит группам создать системы, отвечающие требуемым задачам.

Для успешного проведения таких обсуждений требуется опытный руководитель, который бы умело направлял и вел такие совещания. После обсуждения и проработки диаграмм и описаний следует приступить к выявлению всех видов входящих факторов и всех видов выходящих "продуктов" по всем направлениям. После этого этапа следует повторно проанализировать все материалы и снова исключить возможные повторы и ненужные движения документации. На этом этапе следует внести всевозможные улучшения в трудовые процессы и учесть выводы, согласованные в группах. Эти меры укрепят эффективность требований и помогут рассчитать затраты на введение разного рода изменений, предлагаемых руководству. На этом же этапе проектная группа может разработать необходимые системы и функциональные требования, которые могут быть положены в основу окончательного выбора программного пакета у различных продавцов.

ПРОЦЕСС ВЫБОРА ПАКЕТА ПРОГРАММ

Запрос на пакет программ представляет собой документ, в соответствии с которым каждый продавец программного продукта будет отвечать по различным позициям. Этот документ должен включать следующие данные:

1. Описание опыта компании и причины обращения за программным обеспечением.
2. Желаемое аппаратное обеспечение.
3. Описание содержания запроса, включая имена руководителей для контактов, номера их телефонов, график процессов проработки ответа продавцов, описание критериев окончательного отбора.
4. Параметры ответа со стороны продавцов.
5. Системные и функциональные требования.

Существует несколько способов определения надежного продавца. Они могут обсуждаться отделом управленческих информационных систем; помогает также общение с профессиональными организациями по трудовым ресурсам.

После того как запрос направлен, следует применить метод учета очков для отбора поступивших ответов и предложений. Присуждение каждому предложению некоторого количества очков важно и желательно. Этим очкам присуждаются математические оценки, а затем строится таблица или матрица. Например:

- 3 = Полностью удовлетворяет требованиям.
- 2 = Не полностью удовлетворяет требованиям, но система может быть использована после доработки.
- 1 = Потребуется значительных корректив в системе, что повлияет также на программные возможности установки обновленных систем в будущем.

Примените к каждому продавцу систему математических оценок. Сравните результаты и выберите двух-трех продавцов с высокими значениями весов для последующего изучения их предложений.

Сузив круг продавцов, изучите демонстрационные версии их программ. Действуйте по возможности методично, разделите программу на две части: (1) продолжите изучение демонстрационных вариантов, пригласите продавцов и попросите их помочь вам понять, что конкретно может дать система; (2) изучите вместе с продавцом требования к программе и сравните, отвечает ли она этим требованиям. После того как этот этап будет пройден со всеми продавцами, пересчитайте снова очки, проверьте результаты и примите решение.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ И ВВОД ДАННЫХ

После выбора программного обеспечения начинается настоящая работа. Первым шагом здесь будет разработка плана введения данных о всех задачах и рабочих этапах. Для контроля проекта назначьте ответственного и определите даты завершения каждого этапа и задачи.

Первым и наиболее важным шагом будет изучение сопровождающей программное обеспечение документации и сравнение ее с требованиями, разработанными на первом этапе. Такая работа необходима для того, чтобы убедиться, насколько выполнены ваши требования к программе. Это же помогает также понять, насколько программу следует доработать. Если данная программа должна взаимодействовать с другими системами внутри или вне компании, то на этом этапе следует составить протоколы таких взаимодействий.

Другим важным шагом будет сравнение данных внутри системы с текущими данными о процессах. Это позволит дополнительно выявить недостающие сведения, которые также должны быть включены в новую систему. На этом этапе прорабатываются виды систем, режим представления материалов, различные формы и бланки. Если в этой области есть какие-то замечания, то их следует учесть и проработать соответствующие параметры. Хорошо следовать правилу: "Если хочешь изменить мелочи, лучше оставь как есть".

ИСПЫТАНИЕ

В процессе испытания программы участвуют члены команды пользователей и продавцов, а также технический персонал отдела управленческих информационных систем, который как раз и будет непосредственно проводить испытания. До начала испытания представители заказчика должны пройти обучение пользованию программой. Подготовленные специалисты и должны провести испытание системы и анализ полученных данных. Данные должны быть перенесены из пересекающихся разделов действующей системы и охватывать все аспекты управления и учета человеческих ресурсов, а также системы заработной платы. В ходе испытания должны быть получены ответы, например, на следующие вопросы:

1. Система данных о заявителе должна переходить из одной позиции в другую — в систему данных о занятых после найма.

2. Должны быть определены: программа льгот, программа пенсий и сбережений.
3. Должна быть установлена сетка тарифных ставок и окладов.
4. Должна работать система передачи данных о работнике по всей программе — от момента найма на работу до выхода на пенсию.

После завершения испытания системы следует обучить работе с нею всех возможных пользователей. Частью процесса планирования должны стать: (1) стратегия и график включения модулей в программу, (2) график пользования системой.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Фрэнк Л. Акафф, директор управления
международными человеческими ресурсами и
адъюнкт-профессор Северо-западного университета**

Сложности, связанные с управлением человеческими ресурсами в мировом масштабе, определяются международным характером самой деятельности. Отбор, ориентация, оплата труда и многие другие аспекты требуют дополнительного внимания на мировом рынке рабочей силы. Методы управления человеческими ресурсами, действующие на родине, едва ли могут быть использованы в мировом масштабе. Во многих случаях международный опыт дает

уникальные методы управления трудом, например, в области перемещения рабочей силы между странами, защиты от налогообложения и репатриации.

Специалисты в области управления человеческими ресурсами внутри страны обычно предлагают программу управления неким одним видом трудовых ресурсов, когда труд оплачивается только на основе одного метода и при оплате применяется одна валюта. Налоги платятся одному правительству в одной

стране. Руководители отделов управления трудовыми ресурсами в международной деятельности часто имеют дело с работниками нескольких национальностей, чей труд оплачивается в соответствии с разными системами, и работники пользуются различными видами льгот, кроме того, они получают заработную плату в разной валюте. Более того, часто заработная плата облагается налогами не одной страны. Таким образом, функции, связанные с начислением заработной платы, окладов администрации, определением льгот работникам, их перемещением и ориентацией, планированием труда и производственных отношений становятся крайне сложными.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФУНКЦИИ

Обычно отдел управления человеческими ресурсами за рубежом выполняет следующие функции:

1. *Налогообложение.* Это основной вопрос, поскольку большинство работающих за рубежом граждан США подлежат налогообложению как в стране, где они работают, так и в США. Налоговая политика может определяться отделом управления трудовыми ресурсами. Практически налоги начисляются или отделом международных расчетов компании, или сторонней бухгалтерской фирмой.
2. *Ориентация.* Международный опыт работающих за рубежом серьезным образом зависит от правильной ориентации в стране пребывания. Всегда полезна информация о получении визы, возможностях путешествовать, влиянии переезда в другую страну по личным мотивам, помощи в перемещении на новое место жительства и др. Следует уделить особое внимание переезду членов семьи работника.
3. *Административные услуги.* В задачу отдела управления трудовыми ресурсами за рубежом может входить организация переезда работника на новое место и его проезд до него. Отдел может заниматься

оформлением разрешений на работу, визами и решать другие задачи.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ЖИЗНИ РАБОТНИКОВ

Отдел управления трудовыми ресурсами за рубежом может быть привлечен к решению следующих проблем:

1. *Изменение образа жизни и уровня расходов.* Компании должны вводить надбавки, чтобы помочь работникам оплачивать более высокую стоимость жизни в другой стране. Отдел управления трудовыми ресурсами устанавливает такие надбавки на основе расчетов стоимости потребительской "корзины" и стоимости жизнеобеспечения на родине.
2. *Здравоохранение.* Отдел управления трудовыми ресурсами должен взять на себя заботу об обеспечении медицинским обслуживанием самого работника и членов его семьи, особенно если речь идет о странах третьего мира.
3. *Организация отдыха.* Компании должны заботиться о физическом и психическом здоровье своих работников. Обычно это делается путем финансирования организации отдыха и программ социальной сферы, а также привлечения других сограждан, живущих в этой стране, участвовать в специальных программах.

ОТБОР РАБОТНИКОВ ДЛЯ УЧАСТИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММАХ

В принципе трудно выбрать нужного человека и направить его на соответствующее место работы. Это особенно остро ощущается при отборе для работы за рубежом. Информация о характере работы за границей, местной культуре, условиях проживания и прочем может быть далеко не полной. Навыки и способности, которые выдвинули работника на родине, могут совсем не подходить для работы в условиях чужой страны, мало того, — быть там

серьезным препятствием. Можно выделить следующие характеристики потенциальных работников за рубежом:

- *Разумные ожидания.* Хочет ли работник получить международный опыт? Исследования показывают, что те, у кого присутствуют одновременно реалистичные и положительные ожидания скорее и легче приспособятся к незнакомой культуре, чем те, кто не стремится к получению международного опыта.
- *Открытость сознания.* Насколько индивид поддерживает ценности, идеи и образ жизни, принятые на родине? Открыт ли конкретный человек новым идеям и другому образу поведения и мышления?
- *Терпение и гибкость.* Терпение означает возможность принимать незнакомое окружение и обстоятельства. Гибкость определяется способностью принимать во внимание и учитывать новые подходы к решению проблем и задач.
- *Выдержка.* Это свойство особенно важно в международных отношениях, когда типичным становится более медленный темп деятельности. Выдержанный человек скорее приспособится к новой обстановке.
- *Интерес к межличностному общению.* Это свойство означает, насколько человек стремится быть вместе с другими людьми. "Одиночке" будет бесконечно трудно установить межкультурное общение.
- *Отношения с супругом.* Хорошо ли супруги ладят между собой?
- *Интерес к иностранным языкам и уровень владения ими.* Знание иностранных языков и, в частности, языка конкретной страны пребывания, будет способствовать продвижению по должностной лестнице. Готов ли работник выучить иностранный язык и ознакомиться с культурой данной страны?

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОПЛАТУ ТРУДА

Можно легко сравнить параметры оплаты труда работников, занятых на предприятиях США, с параметрами оплаты труда американцев, работающих за рубежом. У последних значительно больше параметров оплаты, кроме того, налоговая сетка более разветвленная, и она существенно различается по странам, даже внутри одной и той же организации. Следует специально следить за тем, чтобы работник, занятый за рубежом, не страдал от недоплаты, но также и не получал бы сверх причитающегося. Должно быть ясное понимание структуры оплаты труда у таких работников. Вот некоторые общие параметры оплаты труда работника, занятого за рубежом:

1. Премия за работу за рубежом. Для привлечения работника за рубеж следует выплачивать дополнительные премии за работу. Обычно премия исчисляется как процент от основной заработной платы.
2. Премия (компенсация) за трудные условия. Это дополнительные денежные выплаты, используемые на компенсацию различного рода трудностей, связанных с конкретным местом жизни и работы. Однако такое начисление производится не везде. Обычно премия начисляется как процент от основной заработной платы.
3. Отчисления на выравнивание уровня жизни. Это начисление к основной заработной плате делается для того, чтобы компенсировать работнику стоимость питания, проживания и другие расходы в новой стране, если они резко отличаются от того, к чему он привык у себя в стране. Как правило, такие начисления производятся целевым путем — на конкретные расходы. Обычно такие начисления производятся ежемесячно.
4. Налоговые платежи. Все налоги, которые должен заплатить работник за рубежом, определяются законодательством США и страны, где он трудится. В большинстве компаний разработаны методы компенсации

дополнительного налогообложения, связанного с международной деятельностью.

ВОЗВРАЩЕНИЕ РАБОТНИКОВ НА РОДИНУ

Возвращение на родину связано с еще большими трудностями, чем переезд на работу за границу. После завершения работы на предприятии за рубежом, работник попадает в некоторое промежуточное положение, когда он не знает точно, что с ним будет или как он к этому будущему приспособится. Организация этого процесса, как, видимо, знают многие экспатрианты, претерпела серьезные изменения в последние годы. Дается время не только привыкнуть к новым лицам и новому положению на работе, но также и к новому темпу работы, если он значительно отличается от уже ставшего привычным зарубежного опыта.

Волнение, связанное с переездом человека в подчас экзотическую страну, сможет пройти мимо не только членов семьи, но и друзей и коллег после возвращения домой. Вернувшийся домой работник может быть дополнительно взволнован, разочарован и не исключено, что даже переживает депрессию. Компании должны сделать все возможное, чтобы максимально смягчить трудности возвращения домой и сделать это возвращение приятным. Для этого следует:

1. Указать возможные продвижения по службе. Дать строго личную, то есть привязанную к характеру конкретного человека оценку любых перемен. Здесь срабатывает метод "хорошо, что все хорошо кончилось", хотя никто не может предсказать будущее возвратившегося работника. Сколько может продолжаться период адаптации возвратившегося работника? Какие факторы будут влиять на это в наибольшей мере? Какие возможности открываются перед тем, кто только что вернулся?
2. Установить отношения наставничества между вернувшимся работником и его руководителем. Это поможет прибывшему работнику быть в курсе политики компании и перемен в ней. Такая информация сделает возвращение значительно менее болезненным.
3. Найти значимую работу для каждого человека сразу по возвращении.
4. Поощрять работника использовать то новое, что он узнал на работе за рубежом, в качестве трамплина для новых перспектив в компании. Такой подход будет создавать у него чувство причастности, нужности компании и одновременно расширять кругозор других работников.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ КОРПОРАЦИИ

**Милтон Ф. Дродж, младший,
президент компании "Дродж и Ассошиейтс"**

Корпорации имеют структуру, определяющую объем и уровни полномочий управления. Как правило, структура корпорации отражена в документе — организационно-штатном расписании, где официально зафиксированы структура должностей, последовательность подчинения и описание функциональных обязанностей.

Однако ежедневные взаимодействия внутри организации не могут быть поняты только из одного организационно-штатного расписания. Взаимодействия, не зафиксированные в штатном расписании, должны возникать и постоянно возникают в ходе текущей работы организации. Сотрудничество, постоянно происходящее помимо установленных и прописанных линий команд, — нормальная и широко развитая деятельность. Организационно-штатное расписание, или схематичное изображение организационной структуры, не претендует на то, чтобы давать объяснения, как работает организация. В нем обозначена только формальная "стартовая точка", от которой начи-

нается отсчет объема полномочий и соотношение уровней управления.

В таком расписании может быть допущено умышленное удвоение полномочий или должностей вследствие большого географического разброса точек управления. Оно может отражать большую или меньшую централизацию структуры управления организации. Все эти и другие соображения не более чем характеристики, по которым легко различать стили управления, конкретные требования, отвечающие специфике отрасли, местным особенностям, талантам и стремлениям работников на конкретном месте.

ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ

Практически каждый руководитель, заменивший одного работника на другого, может утверждать, что он изменил организационную структуру компании. Однако организационная структура как таковая меняется только тогда, когда меняется объем полномочий или формаль-

ные описания должностных обязанностей.

В последние годы в печати стали часто появляться такие термины, как реструктурирование, или изменение вертикальной или горизонтальной структуры, для отражения изменений в структуре организации в периоды финансовых затруднений. Такие перемены обычно являются результатом перестройки структуры организации, но они не происходят автоматически, и за ними обычно стоят не одна движущая сила и не один интерес. Такие события могут происходить вследствие одной или нескольких причин, указанных ниже:

1. Слияние с другой организацией.
2. Отделение части или частей организации.
3. Изменение географического положения одного из отделений организации.
4. Изменение объема полномочий, а не функций вследствие изменения местоположения или рыночных условий.
5. Увеличение или сокращение объема функциональных обязанностей.
6. Стремление получить больший объем власти и контроль внутри организации.
7. Стремление получить больше возможностей для индивидуальных решений и проявления инициативы внутри организации.

ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ

Изменение структуры организации нарушает установившиеся отношения и методы (шаблоны) работы. Всякая перемена сеет понятные сомнения и страхи, и уже одно только это может породить атмосферу защиты. Работники будут стремиться удержать старое, не выдвигать новых соображений и минимально рисковать в работе.

Вполне законные вопросы со стороны работников относительно застрахованности их положения остаются открытыми. Следует помнить, что чем меньше информации пройдет по обычным формальным каналам, тем больше домыслов появится, так сказать, "на заднем дворе", чем дольше будет продолжаться та-

кое положение, тем более нелепыми станут слухи и тем больше именно слухам станут верить.

Простые заверения со стороны руководства компании только обостряют проблему. Структура компании – это нечто вполне реальное для ее работников. Именно структура позволяет работникам знать, кто кому подчиняется и подотчетен, кто должен заботиться об их судьбе. Изменить что-то в структуре – это все равно, что бросить их по крайней мере на время на зыбкую почву. Сведения о структурных переменах, над которыми сейчас работает руководство и о которых ни у кого нет никакой информации, может вызвать достаточно серьезные разрушительные реакции. По крайней мере замедлить текущую работу. В худшем случае наиболее способные и поглощенные работой специалисты, у которых есть и другие возможности, могут просто уйти.

Процесс изменения структуры начинается с некоторого импульса и сопровождается рядом симптомов. В течение некоторого времени начинают снижаться прибыли. Развитие технологии в отрасли ставит компанию в невыгодное положение отстающей. Такое давление может вызвать интерес к компании у аутсайдеров. Могут последовать отставки и выходы на пенсию ключевых работников фирмы.

Подозрения о грядущих переменах начинают просачиваться в каждодневных разговорах работников. Начинают циркулировать постоянные разговоры о переменах, желательности перемен, необходимости перемен, возможных переменах. Постепенно слухи ширятся и растут, становятся все более разрушительными. От этого начинает страдать качество и количество работы.

ДОСТУПНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ О ПЕРЕМЕНАХ

Предположим, что существует необходимость держать какую-то информацию в секрете по соображениям конкурентной политики или для соблюдения законности, тогда реакцию тревоги и сопротивления со стороны работников следует просто пережить и перетерпеть.

Но если перемены все же намечаются и об этом можно сказать, то это надо незамедлительно сделать. Помните: направлять любую информацию о будущих переменах по цепи команд в организации довольно рискованно. Такая информация может быть легко искажена и перепутана. Она может и не произвести никакого впечатления.

Когда наступает момент ознакомления с серьезной информацией большого числа работников в ограниченные сроки, то такая информация не должна допускать никаких неясностей и неточностей.

Сообщение должно быть таким, чтобы не создавать впечатления, будто людей успокаивают. Информация должна носить деловой и фактический характер, поскольку нельзя предполагать, что работники неразумны или невосприимчивы к любой ситуации.

Если в сообщении есть неизвестные до сих пор данные, об этом следует сказать прямо. Если в будущем ожидается поступление дополнительной информации, то об этом также следует сказать.

Эти сообщения или обещания сделать такие сообщения должны входить в тщательно разработанный сценарий. Ведь организация – это довольно хрупкий организм, где действуют формальные и неформальные изображения. Ее можно представить в виде коробки, наполненной пинг-понговыми мячиками, соединенными между собой резиновыми нитями, и если хотя бы один мяч убрать или переместить, то изменится вся конструкция.

Появятся новые пропорции, новые обязанности, новые группировки, новые должности, новые уровни ответственности – все будет иное, и все будет по-иному связано между собой. Не существует просто изменения структуры: одно изменение влечет за собой другое, третье.

Поскольку потребности организации проявляются постепенно, и группа руководителей компании прорабатывает необходимые действия, то и последствия перемен должны изучаться со всех точек зрения. Обычно первыми традиционно исследуются финансовые последствия перемен, изучаются производимые увольнения, перемещения и изменения объема полномочий. Если в

организации есть специалист по трудовым ресурсам, его следует привлечь к такой работе с самого ее начала. В противном случае не исключено, что какие-то организационные или процедурные соображения могут быть упущены.

Полезно также в таких случаях приглашать специалиста по трудовым вопросам со стороны. Независимо от того, насколько хорошо вы знакомы с потребностями вашей компании и насколько хорошо вы понимаете, как она работает, ни один руководитель на ключевом посту никогда еще не проходил через многочисленные структурные изменения, и поэтому его опыт в этой области достаточно ограничен. Способность предвидеть и предсказывать последствия, а также предпринимать соответствующие меры приходит с опытом, причем часто повторяющимся в различных областях. Некоторые компании предпочитают обращаться за сторонней помощью, особенно тогда, когда им приходится проводить массовые увольнения. Такой прием позволяет снизить накал эмоций.

Это также уменьшит пересуды и сведет на нет оценки преимуществ и льгот, которые могут получить различные категории работников при увольнении, а следовательно, и обращения в судебные инстанции.

ОБЪЯВЛЕНИЯ О ПЕРЕМЕНАХ

Правильная позиция состоит в том, что все материалы о будущих переменах должны быть строго конфиденциальными до того момента, когда руководство решит объявить о переменах. Оно должно объявить о них всем одновременно, что будет, как будет и кого эти перемены коснутся.

Такой подход ставит всех в равное положение. Это означает, что каждый сразу будет знать и о своей, и о чужой судьбе, и это никого не будет держать в напряжении или позиции обороны. Конечно, при этом пострадает производительность труда. И если перемены будут продолжаться достаточно долго и станут частью обычной корпоративной жизни, то работники так никогда и не смогут полностью заняться работой.

Первое объявление должно дать максимум информации об общей картине перемен. Следует прямо сказать о том,

что есть решения, о которых объявлять еще рано. О них будет объявлено позднее. Не следует называть сроки таких объявлений до тех пор, пока это наверняка не известно. Если предусматривается провести увольнения, то об этом следует оповестить в первую очередь.

Конечно, такую последовательность руководство определяет на свое усмотрение, но понятно, что если будут увольнения, то потребность в них возникла не вдруг.

Идея состоит в том, чтобы не просто объявить об увольнениях в первую очередь, но и указать, что в будущем они уже не планируются.

Такое утверждение довольно опасно, хотя хорошо, если бы это было именно так. Но если есть хоть незначительная вероятность того, что в ближайшем будущем все же предстоят увольнения, обещать, что их не будет, не следует. Нарушение руководством обещания не увольнять людей закрепится за ним на долгие годы. В какой-то момент – и чем раньше, тем лучше – следует твердо объявить, что реорганизация закончена. При этом следует также указать на то, что текущие, рутинные изменения или доработка деталей будет продолжаться и впредь, но мероприятия, связанные с реорганизацией как таковой, уже позади.

РЕАКЦИЯ НА РЕОРГАНИЗАЦИЮ

В период реорганизации будьте готовы к высказываниям работниками различных соображений и догадок. Независимо от того, насколько хорошо органи-

зована группа руководителей и насколько они прямолинейны в своих действиях, реорганизация привлекает всеобщее внимание. Будет период "черного" юмора. Не старайтесь его пресечь, но и не участвуйте в нем. Руководство всегда – источник нервозности, но одновременно и плохой источник юмора. Будьте готовы к тому, что множество неправильных действий и ошибок в текущей работе будут списывать на реорганизацию. Если это действительно простые ошибки, то относитесь к ним соответственно, указав также на отсутствие связи между ними и реорганизацией, и идите дальше. В ходе таких реорганизаций серьезно затрагиваются моральные проблемы. Те, кто во всем склонен видеть высокую мораль, страдают больше всех, поскольку за каждым событием будут продолжать видеть существенные моральные последствия. Те, кто во всем видит только темную сторону, будет пребывать в соответствующем состоянии.

Важно однако, чтобы работники продолжали эффективно трудиться и в период реорганизации. Конечно, это время для бесконечных жалоб и мрачных размышлений. Высшее руководство компании всегда должно быть в этот период на людях. Вид руководителей и их душевное состояние должны быть по возможности обычными. Вымученный юмор или напыщенная серьезность не встретят понимания, когда перед людьми стоят трудные реальные проблемы. Совет в таких ситуациях простой – быть как можно более обычным и деловым.

ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ

**Иван Е. Рудольф, вице-президент
компании “Саутен Скул Медиа”**

Общение – первейшая функция любого руководителя. Руководители тратят по крайней мере 75% рабочего времени на общение с работниками. Сложность сегодняшней деловой жизни создает трудности для выполнения этой функции. Почему так происходит? Говорить вроде бы легко. Трудно – эффективно общаться.

Общение воспринимается как нечто будничное и простое, поскольку с колыханиями мы только и делаем, что общаемся. Мы становимся безразличными к тому, что общение и эффективное общение – суть не одно и то же. Руководитель, обеспечивающий успех дела, понимает, что эффективное общение состоит не только в передаче информации, но и в восприятии этой информации. И последнее – самое главное. Ключевой фактор здесь – понимание. Какой бы способ общения ни выбрал руководитель: то ли беседу, то ли невербальное общение, просто ли пытался что-то сообщить или распорядиться, – он должен быть уверен в том, что получатель сообщения его понял.

ВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Словесное общение – преимущественно выбираемый руководителем способ. Однако вербальное общение становит-

ся эффективным только после соответствующей тщательной подготовки. Для улучшения своего вербального общения руководитель может следовать такой методике:

1. *Развивайте понимание.* Все виды общения направлены на одно – получить ответ. Часто получаем не тот ответ, который мы ожидали. Независимо от того, где происходит сбой, давайте обратимся к источнику сообщения – сознанию отправителя. Каждый человек общается в меру своего понимания. Язык сообщения должен быть таким, чтобы его мог понять слушатель или получатель сообщения.

2. *Выражайте эмпатию.* Даже самое эффективное сообщение не будет на все 100% правильным. Причина заключается в том, что каждый человек находится в центре своего мира. Если мы в принципе решили все же общаться, то должны поделиться с другими своими мыслями настолько, чтобы можно было найти общую точку соприкосновения. Для этого важно также установить эмпатию, которая рассматривается как понимание того, как и что думает и чувствует другой человек.

3. *Ждите ответа.* Ответ – это реакция окружающих на наше сообщение, показывающая, как оно было ими

воспринято. Вот несколько примеров ответной реакции и объяснение того, что это могло бы означать на самом деле. Предположим, что ваш слушатель плотно скрещивает ноги и сцепляет руки. Это выражение скрытого гнева или неприятия ваших слов. Если слушатель меняет тему, он, скорее всего, просто не заинтересован. Если ваш слушатель начинает улыбаться, кивает, делает какие-то движения, то это может означать, что он согласен, не согласен или выражает скучающее уважение к вам. Ответную реакцию можно понимать правильно или неправильно. Даже если вы полностью уверены в том, что ваше сообщение было понято именно так, как вы этого хотели, все равно задайте вопрос и убедитесь в этом.

4. *Улыбайтесь.* При следующей беседе с кем-то попробуйте улыбнуться. Подарите ему большую искреннюю улыбку и посмотрите, как человек на это отреагирует. Кто-то однажды сказал: "Если вы видите, что у кого-то нет улыбки, подарите ему свою". Это – хороший совет, особенно для руководителей.

5. *Будьте скромными.* Искушение услышать звук собственного горла всегда достаточно сильно, но неизменно приносит не тот результат и вызывает негативные ответные реакции. Коллеги и сверстники знают, что на самом деле происходит, и окажут вам внимание, когда оно будет на самом деле нужно.

6. *Проявляйте интерес к другим.* Интерес всегда льстит. Искренний интерес трансформируется в положительное отношение к смыслу сообщения. Грамотные руководители и хорошие руководители – это как раз те, кто умеет выразить искренний интерес к тем, с кем они общаются.

7. *Не спорьте.* Говорят, что в споре никто еще не выиграл. Бенжамин Франклин выразил это так: "Тот, кого убедили, все равно стоит на своем". Почти ничего или просто ничего нельзя добиться путем спора.

8. *Начинайте всегда на положительной ноте.* Даже если конфликт неизбежен, начните с того, в чем вы согласны со своим партнером. Импульсивные люди начинают неистово сопротивляться, когда им говорят, что они в чем-то не правы. Они вынуждены про-

то защищаться и спасать свое лицо. Нет смысла загонять зверя в угол. Прижатие людей к стенке почти наверняка приведет к тому, что они станут только яростно защищаться и просто перестанут слушать.

9. *Вы должны точно знать, что хотите сказать.* Это кажется излишне просто, но на самом деле это – главное. Много людей на ходу "впрыгивают" в общение, даже не подумав прежде, а что, собственно, они хотят сказать. Только потом они понимают, что было бы лучше подождать.

10. *Будьте начеку.* Грамотный руководитель всегда начеку, поскольку он знает о трудностях процесса общения. Слово AWARE (английский эквивалент слова "начеку") можно представить как сокращение: А – продумайте свои слова, прежде чем их произнесете; W – наблюдайте за своим собеседником, понимает ли он вас; А – соотнесите свое сообщение с обстоятельствами; R – передавайте сообщение в той последовательности, как вы задумали; Е – оцените эффективность вашего сообщения, задавая вопросы.

11. *Будьте сами собой.* Общение происходит не в пустоте. Все руководители, кто умеет эффективно общаться, понимают необходимость естественного подхода к общению. Принужденные манеры или отношения для специальной ситуации не дают ничего, кроме того, что наводит слушателя на мысль: что же здесь происходит?

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Если вы почувствуете, что вам необходимо улучшить свои навыки умения слушать, вы можете воспользоваться нашими советами:

1. *Предупреждайте предрассудки и предубеждения.* Контролируйте чужие предрассудки и предубеждения, если вы заранее знаете, что они есть. Не давайте им помешать вашему слушателю понять вас. Старайтесь быть открытыми, говорите о том, что может интересовать вашего собеседника, говорите с энтузиазмом.
2. *Не отвлекайтесь (на помехи).* Трудно сосредоточиться на собе-

седнике, но привычка отвлекаться на постороннее: окна, людей в зале, на то, что происходит во дворе, мысли о том, как провести уик энд, серьезным образом лишает возможности что-либо вообще услышать.

3. *Ведите записи, если нужно.* Слишком часто мы надеемся на свою память: детали – не беда – запомним, ведь нам надо принять решение или проработать проект. Хорошие слушатели, успешные руководители и те, кто умеет правильно общаться, понимают важность ведения записей: это гарантирует, что все будет сделано правильно и вовремя.
4. *Физическими действиями показывайте, что вы участвуете в беседе.* Демонстрируйте мимику, двигайтесь. Сидите прямо, обратившись к говорящему. Кивайте головой, когда согласны, наклоните голову, если у вас вопрос, или поднимите бровь, если не согласны. Выигрывают от этого и слушатель, и говорящий.
5. *Задавайте вопросы.* Если вам что-то непонятно, спрашивайте. Когда общаются два грамотных слушателя, то они берут на себя ответственность задавать вопросы.
6. *Соглашаться или не соглашаться.* Соглашайтесь или отвергайте не говорящего, а смысл его сообщения. Слишком часто путают говорящего с тем, что он говорит. Грамотные слушатели всегда могут отделить говорящего от предмета разговора. Они не дают волю эмоциям, пристрастиям и отворачиваниям или другим негативным чувствам, которые закрывают возможность услышать то, что им говорят, и слышать объективно.
7. *Следите за невербальными намеками.* Помните, что выражение лица, тон голоса, жесты должны согласовываться со словесным общением. Если вам покажется, что слова говорят вам одно, а действия подсказывают что-то другое, то самое время задать вопрос, потому что вы перестали понимать.
8. *По мере слушания делайте выводы.* Средняя скорость речи аме-

риканца 125 слов в минуту. Вы способны думать во много раз быстрее. Поэтому, пока вы слушаете, полезно делать выводы, и это даст вам преимущество.

НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Осуществлять невербальное общение так же важно, как и вербальное.

1. *Словесное и несловесное сообщения часто противоречат одно другому.* Руководитель может, улыбаясь, сказать, например: "Самое время приступить к работе". Улыбка будет противоречить серьезному смыслу его слов. Некоторые слушатели поверят не словам, а улыбке.
2. *Сообщения могут сопровождаться шумовыми помехами.* Орывистая речь говорит о неуверенности. Если сообщение прерывается долгими паузами, то слушателям часто становится не по себе. Если руководители говорят неуверенно, то слушателям кажется, что они не знают, о чем говорят.
3. *Отсутствие мимики часто воспринимается слушателями как выражение апатии или скуки.* Отсутствие мимики будет воспринято как нечто негативное, а не позитивное.
4. *Контакт глаз, взглядов может разрушить, но и помочь общению.* Если говорящий не смотрит на слушателя, то у слушателя может возникнуть подозрение, что говорящий почему-то волнуется или что-то скрывает. Это отрицательно скажется на общении.
5. *Движение как таковое – тоже сообщение.* Движение (или отсутствие движения) также привлекает внимание слушателя. Движение – это необходимая часть эффективного общения, поскольку мы практически всегда немного двигаемся, когда чувствуем себя хорошо. Неподвижность может заставить слушателя напрячься и стать тоже неподвижным.

ПИСЬМЕННОЕ ОБЩЕНИЕ

У многих руководителей вызывает большие трудности необходимость письменного сообщения. Для них это что-то противоестественное, это – не то, что говорить или слушать. Кроме того, что это непросто, многие руководители не умеют писать письма и записки, поскольку они:

1. *Не уделяют этой работе достаточного внимания.* Они не составляют планов писем и записок прежде, чем начать их писать. Результатом этого становится потеря части информации, беспорядочное письмо или записка, путанные мысли у читателя.
2. *Пишут по трафарету.* Если вы пишете однотипные письма, если они начинаются и заканчиваются одними и теми же словами, то, скорее всего, ваши письма не произведут должного впечатления. Читатель увидит все те же обращения и решит, что и в самом письме нет ничего нового.
3. *Пишут неестественно, не так, как они говорят.* Между текстом и речью существует громадная разница. Писание ради писания выглядит неуклюже, формально, натянуто, в словах нет искренности и тепла живой речи, на что люди именно и отвечают. Если же вы пишете так, что это можно прочесть, и ваши слова создают эффект разговора, собеседования, то реакция будет почти наверняка положительной, такое письмо вызовет положительный отклик. Некоторые руководители считают, что все это не имеет значения и пишут помпезные, выпренные, важно звучащие послания и записки.

Те, кто пишет хорошо, обычно пишут просто и прямо. О том, как писать письма, издано море книг. Грамотные руководители не стесняются в них заглядывать.

Вот несколько простых советов, как лучше писать письма, чтобы они были ясными и четкими:

- Пишите, как говорите, просто, естественно, в манере беседы.

- Будьте самим собой. Не старайтесь кому-то подражать.
- Пишите так, чтобы выразить мысль, а не потрясти читателя.
- Обратитесь к воображению. Ищите новые слова, чтобы сказать об известном.
- Будьте искренними. Будьте дружелюбными. Дайте людям понять, что служить им – удовольствие, а не бремя.
- Используйте живые слова. Используйте активные, глагольные конструкции.
- Поддерживайте интерес читателя, а не заинтересованность компании.
- Пишите "Вы", а не "Я" или "Мы".
- Используйте простые и короткие слова, которые – вы уверены – знакомы вашему корреспонденту. Примером того может служить Геттингбургская речь Линкольна. Она считается одним из лучших произведений, когда-либо написанных на английском языке. В ней 265 слов, из них односложных слов 197 (74,3%), 48 двусложных слов (18,1%), 13 трехсложных слов (5,0%) и только 7 четырехсложных слов (2,6%).

ОБЩЕНИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Руководителю важно поддерживать эффективное общение с подчиненными. Общение должно осуществляться не только снизу вверх, но и сверху вниз. Успешные программы развития отношений с подчиненными имеют по крайней мере следующие общие черты:

1. Представление о миссии компании, видение будущего компании, ее цели и задачах.
2. Тщательно отобранные средства сообщения этой миссии, видения, целей и задач подчиненным.
3. Средства оценки эффективности этой программы.
4. Последовательное стремление пользоваться эффективными методами связи.

Программа общения с подчиненными может быть построена вокруг миссии компании. Например:

1. Предоставление услуг, продукции более высокого качества и по более низким ценам. Это достигается хорошим знанием своих обязанностей, добросовестным отношением к работе и клиентам, предоставлением услуг и продукции высокого качества, по низкой цене, пониманием того, что работа – всегда срочная.
2. Развитие и поддержание доверия и чести компании на рынке.

Компания может сообщать о своей миссии многими путями:

- На ежемесячных собраниях по поводу отчета о бюджете.
- На еженедельных собраниях у руководителей.
- На собраниях отделов.
- На собраниях работников.
- В бюллетенях.
- В ходе программ информирования работников.
- В справочниках для работников.
- В выступлениях.
- В информационных письмах работникам.
- В программах предложений работников.

ДЕЛАЙТЕ ТОЛЬКО ПРАВИЛЬНЫЕ СООБЩЕНИЯ

Эффективное общение подразумевает: вы знаете, что составляет суть вашего сообщения. Такими сообщениями могут быть:

- Миссия компании и видение методов работы.
- Мы должны выиграть в этой игре, а не просто еще раз поучаствовать в ней и от этого почувствовать, что сделали все, что могли.
- Делегирование полномочий – ключ к успеху.
- Мы принимаем только твердые решения.
- Мы должны получить прибыль, и мы ее получим.
- У высших руководителей есть ответы не на все вопросы.
- Приветствуем критику. Но еще больше приветствуем предложения.
- Мы лидируем в отрасли.
- Как нам лучше обслужить клиентов?
- Мы вознаградим тех, кто поможет нам достигнуть цели компании.
- У нас есть нужные люди в нужном месте.
- Нами движут высшие мотивы.
- Мы добьемся успеха.

ОТНОШЕНИЯ С ОРГАНИЗОВАННЫМ ТРУДОМ

**Фред М. Райхман, адвокат
компании “Райхман и Ассошиейтс”**

Каждый, кто занят в бизнесе, должен быть знаком с законодательными актами о трудовых отношениях в США, деятельностью профсоюзных организаций, порядком признания профессиональных союзов и процессом заключения коллективного договора.

ЗАКОН О ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

В настоящее время отношения между руководством предприятия и организациями труда (профессиональными союзами) регулируются Законом о трудовых отношениях с дополнениями и поправками, содержащимися в Законе об управлении трудовыми отношениями, а также Законом о разоблачениях. В этих документах сформулированы основные положения национальной политики в отношении организованного труда. Это законодательство, исполнение которого контролируется федеральными властями, устанавливает единые сбалансированные нормы отношений между руководством предприятий, профессиональными союзами и представителями этих союзов. До 1935 года в стране делалось слишком мало для поощрения рос-

та профессиональных союзов и развития института коллективных договоров. В результате сложились серьезные диспропорции в распределении власти (полномочий) между руководством и существовавшими организациями труда. Попыткой установить новое соотношение сил между этими сторонами стал Закон о трудовых отношениях, или, как его называли, Закон Вагнера, принятый в 1935 году.

Развитие трудовых отношений после принятия Закона

Кардинальной позицией этого Закона был раздел 7, который предоставлял наемным работникам три поддерживаемые законом права: на создание организаций (профессиональных союзов); на ведение переговоров с администрацией предприятия через свободно выбранных представителей; на участие в забастовках и проведение пикетирования. Осуществление этих прав устанавливалось Законом путем ограничения специальных действий администрации предприятий. Эти ограничения и нарушения этих ограничений стали известны как неправомерная практика в отно-

шении труда. Такая практика до сих пор продолжает играть заметную роль в управлении отношениями между трудом и руководством предприятия.

После принятия Закона Вагнера стало очевидно, что вместо того чтобы сбалансировать отношения между трудом и администрацией предприятий, Закон просто предоставил преимущество в ведении переговоров с администрацией организациям труда. После второй мировой войны недовольство этим Законом привело к принятию поправок, направленных на достижение желаемого баланса между указанными сторонами.

Первая поправка стала Законом о регулировании трудовых отношений, или Законом Тафта-Хартли, принятым в 1947 году. Цель этого Закона — ограничить растущее влияние профессиональных союзов путем введения ограничений на их деятельность, аналогичных тем, которые были сделаны в отношении администрации в Законе Вагнера. Кроме того, Закон Вагнера предоставлял работникам право иметь профессиональные организации, вести переговоры о заключении коллективного трудового соглашения и проводить забастовки. Закон Тафта-Хартли предоставлял работникам право не вступать в эти организации.

Вторая поправка была принята в 1959 году и известна как Закон Ландрума-Гриффина, или Закон об отчете о трудовых отношениях и, Закон о разоблачениях. Эти законы были призваны регулировать отношения внутри профессиональных союзов. Их цель — предотвратить некоторые виды противоправной и неэтичной деятельности профессиональных союзов путем требования предоставлять Министерству труда отчеты о своей деятельности.

Органы исполнения Закона

Для исполнения Закона потребовалось создать соответствующее федеральное ведомство. В результате в 1935 году было создано Национальное управление по вопросам трудовых отношений. С момента создания и до принятия Закона Тафта-Хартли в 1947 году Управление занималось изучением, расследованием и вынесением решений по всем

фактам, на которые распространялась его юрисдикция. Однако такая деятельность вызвала широкую критику со стороны общественности, заявившей, что ни один орган не может одновременно проводить расследования, быть судьей и прокурором. Поэтому в 1947 году в ответ на растущую критику Национального управления по вопросам трудовых отношений было разделено на две независимые части: Совет из пяти членов и Генеральный совет.

Совет из пяти членов принял на себя функции суда и вынесения решений. Он не занимается рассмотрением конкретных случаев, а получает конкретные дела, которые выносятся на его суд Генеральным советом. Кроме того, Совет из пяти членов распоряжается проведением выборов.

Генеральный совет принял на себя функции расследования и прокурорские обязанности, чем раньше занималось Национальное управление. Основной обязанностью Генерального совета стало проведение расследований и определение того, где, когда и в отношении кого должно быть расследовано дело о неправомерных действиях. Решение Генерального совета является окончательным и не может быть обжаловано в суде.

Сегодня регулирование трудовых отношений осуществляется Генеральным советом, Советом из пяти членов и федеральными законами, которые все вместе называются Национальным Законом о трудовых отношениях. Цель этого закона — установить равновесие между правами наемных работников, профессиональных союзов и работодателей. Чтобы понять, как действует Закон, необходимо изучить его основные положения.

Права работающих по найму — Раздел 7

Раздел 7 Закона защищает право работающих по найму вести профсоюзную деятельность, наделяет их правом создавать соответствующие организации и участвовать в них, а также правом вести переговоры с работодателем об условиях коллективного договора через своих представителей по выбору. Кроме того, этот раздел предоставляет ра-

ботающим по найму возможность участвовать в деятельности, связанной с проведением коллективных переговоров или в иной, направленной на взаимопомощь и защиту прав деятельности. В целом Закон защищает право наемных работников участвовать в любых совместных действиях и право одного работника выступать от имени других. Такая деятельность может быть направлена на усиление позиций в переговорах с администрацией предприятия или на взаимопомощь и защиту.

Взаимопомощь и защита определяются как любая деятельность, которая направлена на достижение общей цели. Например, рабочие какой-то смены отказываются работать из-за отсутствия соответствующих мер безопасности. При таком положении работники будут защищены от наказания со стороны работодателя Разделом 7. Важно понять, что права, зафиксированные в Разделе 7, распространяются на всех наемных работников, а не только на тех, кто участвует в трудовых организациях. Это означает, что работодатель может быть обвинен в нарушении Закона о трудовых отношениях, если он допустит неправомерные действия в отношении любого работника, даже если последний не является членом какого-нибудь профсоюза.

Ограничения действий администрации в области трудовых отношений

Для полной защиты прав наемных работников Раздел 7 Закона вводит ограничения на некоторые виды деятельности со стороны администрации. Далее эти ограничения рассматриваются как относящиеся к неправомерной практике в трудовых отношениях.

Первым видом неправомерной практики, описанным в Разделе 7 Закона, является какое-либо вмешательство, ограничения или принуждение работников против осуществления ими прав, гарантированных в этом Разделе. Соответственно администрации следует воздерживаться препятствовать желанию работника вступить в профессиональный союз, а также наказывать или увольнять его за участие в действиях, связанных с взаимной помощью или

защитой. При этом причины, побудившие администрацию к таким неправомерным действиям, значения не имеют. Рассмотрению подлежит факт – совершала ли администрация действия, которые могли быть классифицированы как действия, направленные на ограничения свобод, предусмотренных Разделом 7.

Второе ограничение в этом Разделе запрещает администрации занимать ведущую позицию в трудовых организациях, как-либо препятствовать их работе, занимать руководящее положение в них или оказывать им финансовую или иную поддержку. Цель этого ограничения – обеспечить полную независимость наемных работников от компании и от вмешательств со стороны ее руководства. Обширные меры предусмотрены против того, чтобы работодатель нелегальными путями оказывал давление или поддержку. И опять работодатель не может доказать, что он оказал поддержку просто от чистого сердца, без какого-либо намерения нарушить положения Раздела 7. Вот некоторые виды деятельности, которые могут быть расценены как нарушения положений Раздела: преимущественная помощь одному профессиональному союзу по сравнению с другим, или поддержка членов конкретного профсоюза и отказ или затягивание признания профсоюза, не представляющего большинства работников.

Третий вид практики, рассмотренный в Разделе 7, в качестве неправомерных действий – дискриминация, отказ от приема на работу или сохранение ее в пользу членов одних профсоюзов против других. Это означает, что работодатель не имеет права создавать неодинаковые условия представителям разных профсоюзов, в частности в отношении найма, увольнения, наказания по причине принадлежности индивида к конкретному профессиональному союзу. Это положение Закона будет считаться нарушенным, если, например, наемный работник, про которого известно, что он занимается профсоюзной деятельностью в свободное время и у которого незапятнанная производственная репутация, подвергается наказанию за один необъясненный прогул, тогда как другие работники, совершившие аналогич-

ные действия, таким наказаниям не подвергаются.

Наказывая работника за участие в профсоюзной деятельности, компания прямо нарушает положения этого Закона. Однако простая принадлежность к профсоюзу не означает, что работодатель вообще не имеет права наказывать или применять дисциплинарные взыскания по обоснованным причинам. Это надо четко понимать.

Важно также указать на то, что администрация больше всего подвергается наказаниям за дискриминацию. Выделим специально несколько правил, которыми администрация должна руководствоваться неукоснительно. Первое: обращайтесь со всеми работниками одинаково независимо от того, участвуют ли они в деятельности профессиональных союзов или нет. Второе: убедитесь в том, что любое решение администрации опирается на законные основания, и, наконец, все правила и политика должны применяться в отношении работников последовательно, одинаково и равно в отношении каждого. Неукоснительное следование администрацией этим трем правилам удержит и убережет руководство компании от любых действий, которые могут быть расценены как неправомерная практика или дискриминация.

Четвертое ограничение в Разделе 7 касается неправомерной практики в отношении работника, который выступал с обвинениями или давал показания в связи с какими-либо нарушениями администрации по этому Закону. Так, администрация не может наложить взыскание, уволить или применить какие-либо ограничения к работнику, который давал показания в судебных разбирательствах или выдвигал обвинения перед Советом. Как уже отмечалось, работодатель имеет право все же предпринять некоторые действия против работника, если они не противоречат закону и их необходимость можно доказать, хотя работник допускал действия, направленные против администрации. Некоторые меры против работника могут нарушать эти положения, например, назначение его работать в неудобные часы или определение на нежелательные работы.

Пятое и последнее ограничение касается отказа работодателя участвовать в переговорах о заключении коллективного договора с представителями работников. Это означает, что компания должна вести переговоры с профсоюзом, который признан уполномоченным работниками соответствующей компании. Иными словами, компания не должна откладывать переговоры или класть их "под сукно" с намерением вообще не заключать такого договора.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ ПРОФСОЮЗОВ И ВЫБОР ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Первым шагом в любой попытке профсоюза начать переговоры о коллективном договоре является проведение организационной кампании среди работников. В ходе этой кампании профсоюз стремится собрать карточки полномочий, подписанные 30% работников в соответствующем подразделении. Как правило, группа для ведения переговоров организуется из работников, а не из начальников цехов или руководителей любого уровня, у которых могут быть общие интересы с интересами администрации. Таким образом, группа для ведения переговоров будет состоять из работников, объединенных общими интересами в отношении заработной платы, количества рабочих часов и других условий труда. После сбора предусмотренного законом числа карточек профсоюз может составить обращение в Национальное управление по вопросам трудовых отношений для получения статуса представителей в коллективных переговорах.

Агитация и сбор подписей лицами, не занятыми в компании

Требование Закона, чтобы при голосовании карточки были подписаны 30% работников конкретного подразделения, участвующего в переговорах об условиях коллективного договора, представляет для профессионального союза серьезное препятствие. С позиций профсоюза проблема состоит в том, что эти карточки не всегда бывают доступны всем работникам. Часто у профсоюза нет да-

же полного списка имен, адресов и номеров телефонов всех работников. Поэтому профсоюзы нередко ищут обходные пути для поддержания контактов с работниками.

Один из способов состоит в том, чтобы обратиться к работникам, не занятым в данной компании. Обычно организаторы этого просто стоят за воротами компании и ждут, когда работники пойдут домой или на работу, чтобы поговорить с ними, сообщить им некоторую информацию и передать карточки для сбора подписей. Задача профсоюза – сформировать некое ядро активистов-работников другого профсоюза, которые, как предполагается, будут сообщать работникам данной компании некоторую информацию, исходящую от их профсоюза.

Общее правило, вытекающее из Закона, состоит в том, что работодатель может запретить любую агитацию и распространение любой информации лицами, не работающими в компании на территории предприятия. Однако это еще не дает права руководству предприятия запрещать всякую агитацию и распространение информации за воротами предприятия или даже внутри предприятия, если у организаторов таких кампаний нет других средств связи с работниками.

Поэтому чтобы воспользоваться правами, предоставленными Законом, руководство компании должно полностью запретить какие-либо вообще выступления и распространение информации лицами, не работающими на предприятии, на его территории. Таким образом, руководство должно не только запретить всякие действия организаторов своего профсоюза, но и выступления и распространение информации лицами, не работающими на данном предприятии, например, запретить представителям какой-либо другой компании общаться работникам своей компании о "большом празднике апельсинов" в его ресторане. Применение этого правила в отношении всех снимает аргумент профсоюзов, будто руководство проводит какую-то дискриминационную политику против профсоюзов.

Агитация и сбор подписей работниками компании

Второй путь организации работников состоит в том, чтобы использовать недовольных работников компании для представления интересов профсоюза. Если этого удастся достичь, то профсоюз почти автоматически получает работника компании – представителя профсоюза, который как раз хотел бы распространять информацию своего профсоюза и помогать организовать своих товарищей – других работников компании. В этом случае работодатели смогут воспользоваться другими своими правами.

Рассматривая возможности руководства компании препятствовать агитации и распространению информации, важно четко различить два термина. Под агитацией, как правило, понимаются устные сообщения с целью убедить работников компании поставить свои подписи в карточке. Под термином "распространение" понимается передача литературы. Эта деятельность создает особые проблемы из-за возможности загрязнения территории и дополнительных проблем безопасности. Важно, чтобы руководство компании воспринимало различия между этими явлениями и действовало в соответствии со своими правами в отношении каждого вида пропагандистской деятельности.

В целом у руководства есть возможность запретить какую-либо агитацию, проводимую работниками данной компании в рабочее время. Это касается только непосредственно времени производственной занятости, а не всего времени пребывания работника на территории предприятия. Такое различие позволяет работникам свободно общаться во время перерывов и перекуров, в обеденное время и во время других перерывов, когда не предполагается, что работники должны быть непосредственно заняты трудом.

Прежде чем руководство компании решит применить это право и запретить агитацию работникам своего предприятия, оно должно принять общие противоагитационные правила и разослать их всем работникам. Это должно быть сделано до начала агитационной кампании по выборам, чтобы к ее нача-

лу это правило могло быть уже применено. Единого способа выражения и формулировок для такого правила не существует, но тем не менее в нем должно быть ясно сказано о том, что агитация во время рабочих часов запрещена. Кроме того, это правило должно быть напечатано и действовать недискриминационно. Это означает, что в рабочее время запрещена всякая агитация, в том числе не обязательно связанная с работой профсоюза.

У руководства есть также право ограничить распространение литературы силами работников своего предприятия. Общее правило состоит в том, что у руководства компании всегда есть возможность запретить распространение литературы на рабочих участках предприятия, независимо от того когда это делается — в рабочее или во вне рабочее время. Так, работодатель может запретить распространение литературы на рабочем месте во время перерыва, если работники решили в перерыве остаться на рабочих местах. Руководство может в этом случае сослаться на то, что раздаваемая бумага и листовки загрязняют помещение. Кроме того, если бумага вдруг останется на рабочем месте, то не исключена опасность пожаров и прочее. И опять же руководство компании должно письменно информировать своих работников путем рассылки им соответствующего правила, где ясно и однозначно разъяснена позиция руководства. И, наконец, важно чтобы это правило также распространялось на все без исключения листовки и проспекты.

Как должно вести себя руководство в период организационной кампании

Первейшая цель руководства в период организационной кампании профсоюзов состоит в том, чтобы предотвратить получение профсоюзом 30% подписей в карточках от подразделения, которое должно принимать участие в переговорах с администрацией. Если оно не сумеет этого добиться, то должно быть готово к энергичной выборной профсоюзной кампании. Первая линия его обороны состоит в том, чтобы заранее разослать правила о запрещении агитации и распространения литературы, как описано выше. При пер-

вых же признаках агитации руководство должно принять контрмеры. Эти меры могут заключаться в разъяснении позиции компании путем рассылки писем и расклейки плакатов или проведения разговоров с небольшими группами работников. Должно быть ясно показано, что подписывать карточки и участвовать в деятельности профсоюзов просто опасно. Руководство компании должно выпустить заявление, дающее ясно понять работникам, как оно относится к организованному труду и к профсоюзам. В этом заявлении следует также рассказать об опыте взаимодействия руководства предприятия с профессиональными союзами. Кроме устных сообщений работникам предприятия, руководство должно также выслушать их. Именно тогда руководству становятся ясны настоящие проблемы работников. Одно простое выслушивание и знакомство с проблемами работников дает руководству возможность эффективно выступать против организационной кампании профсоюзов.

В равной мере важно, чтобы руководство компании знало, что оно может сделать в период проведения организационной кампании профсоюзов, как и что оно не имеет права делать. Чтобы наверняка избежать обвинения в неправомерной практике в отношении профсоюзов, руководству предприятия надо неукоснительно следовать предлагаемым правилам.

Во-первых, ни в коем случае никого не запугивать. Руководство должно не допускать заявлений следующего характера: "Участие в профсоюзах может заставить компанию сократить льготы и привилегии". Разумеется, руководство не должно угрожать увольнениями или наказаниями работников, занятых в организационной кампании профсоюза, или тем более угрожать закрытием предприятия или отделения, если профсоюз получит поддержку.

Во-вторых, руководство не имеет права допрашивать работников, задавать работникам вопрос, предпочитают ли они профсоюзы или участвуют в сборе подписей на карточках. Также не может быть вопросов об участии работников в профсоюзных собраниях. Тем не менее часто некоторые работники добровольно сообщают об этом. Заслушивание этого сообщения не может рассматри-

ваться как неправомерная практика в отношении труда, однако руководство не имеет права задавать дополнительные вопросы для получения какой-либо информации об отношении работника к профсоюзам.

В-третьих, ни в коем случае нельзя обещать дополнительные выгоды, льготы или повышение заработной платы тем работникам, которые не присоединились к профсоюзам и не поддержали их; это также относится к тем, кто, например, мог бы желать профсоюзам провала. Например, неправомерно предлагать работникам обращаться к администрации до выборов представителей профсоюзов с целью сепаратно разрешить их проблемы. Такое заявление может быть расценено как обещание предоставить дополнительные льготы.

В-четвертых, не следует принимать участие в слежке или каких-либо наблюдениях за деятельностью профсоюзов. Руководство не должно посещать профсоюзные собрания, проходить мимо места собрания, чтобы посмотреть, какие работники в нем участвуют или каким-либо иным образом шпионить или наблюдать за работниками, участвующими в деятельности профсоюзов.

В целом лучше всего, если в период выборных кампаний профсоюзов руководством будет поддерживаться обычные деловые отношения со своими работниками, постоянно помня о вышеуказанных правилах.

Выборы представителя

Предположим, что профсоюз все же добился подписания карточек уполномоченных 30% работников конкретного подразделения, участвующего в переговорах. В этом случае профсоюз имеет право направить обращение для получения статуса представителя в Национальное управление по вопросам трудовых отношений. Это прошение означает начало формального процесса выборов под руководством Управления.

Первый шаг в этом процессе наступит тогда, когда представитель Управления звонит руководству компании и организует слушание. Этому слушанию обычно предшествует неофициальное собрание с целью урегулировать особенно острые проблемы. Эти проблемы могут, на-

пример, касаться: правового статуса работодателя; правильности выбора подразделения для ведения переговоров; руководящего статуса некоторых работников, включенных в группу для участия в переговорах; даты, времени и места выборов. При выборе времени руководству не следует пренебрегать своими интересами. Согласно процедуре Управления выборы должны состояться в течение 50 дней после подачи заявления. Руководству компании предлагается соглашаться на более дальнюю дату и воспользоваться временем для проведения собственной кампании. Цель такой кампании заключается в информировании работников о деятельности профсоюзов.

Как проводить выборную кампанию

Кампания, проводимая руководством фирмы, должна сосредоточиться на трех положениях. Первое: руководство должно продемонстрировать работникам финансовые притязания профсоюзов и требования, которые профсоюзы предъявляют к своим членам для их реализации. Для этого в Министерстве труда руководство должно получить последний финансовый отчет, форму LM-2, в которой содержатся сведения о доходах и расходах профсоюза и оклады, установленные руководству профсоюзов. Эта информация может быть передана работникам компании.

Второе: руководство компании должно внимательно изучить устав профсоюза и соответствующее законодательство и ознакомить с этими материалами своих работников. Это позволит руководству разъяснять работникам объем полномочий профсоюза по отношению к своим членам, его право собирать взносы и другие денежные сборы, пени, штрафы и прочее.

Третье: руководство компании должно разъяснять своим работникам процедуру подписания коллективного договора и указывать им на тот факт, что если профсоюз выиграет выборы, то руководство будет вынуждено вести переговоры с этим профсоюзом. Обычно работники считают, что раз профсоюз выиграл статус представителей, то они в ходе переговоров автоматически получат все, чего обещал добиться проф-

союз. Тот факт, что провал переговоров может повлечь за собой забастовку, должен быть внимательно изучен, равно как и последствия таких действий.

Все эти три соображения могут быть представлены работникам в письменных обращениях, на плакатах и в выступлениях. Эти сообщения должны быть сделаны с точным соблюдением всех правил, о которых говорилось выше.

Соглашение руководства компании с требованиями Совета

Руководство компании должно знать, что оно несет ответственность, предписанную Управлением. Во-первых, руководство в алфавитном порядке должно подготовить список кандидатов, которые могли бы быть выбраны, с адресами и направить его региональному руководителю Управления. Этот список, известный под названием "список избранных", должен подаваться не позднее семи дней до того момента, когда региональный руководитель Управления назначил или приказал провести выборы. Во-вторых, руководство компании должно разослать письменное сообщение о выборах, которое также должно поступить в Управление. И хотя Управление может и не устанавливать времени почтовой рассылки объявления, рекомендуется, чтобы это было сделано не позднее 72 часов до начала выборов.

Выборы

Последним шагом на этом пути будут сами выборы под руководством Управления. Управление несет ответственность за подготовку всего необходимого для проведения выборов. Работники, которые могут быть избранными, получают бюллетень от агента Управления с запечатанной для голосования урной. В избирательном бюллетене ставится отметка "Да", если работник желает голосовать за профсоюз, и "Нет", если работник отвергает представителя профсоюза. Для того чтобы получить мандат на участие в переговорах для заключения коллективного договора, профсоюз должен получить более половины голосов. В таком случае руководство компании

должно признать профсоюз и вести переговоры с его представителем.

ПРИЗНАНИЕ БЕЗ ВЫБОРОВ

В предыдущих разделах рассматривалась процедура выборов, в результате которых руководство компании должно признать профсоюз в качестве представителя работников для заключения коллективного договора. Обычно профсоюз будет стремиться использовать именно процедуру выборов для своего признания. Тем не менее и здесь возможны исключения. Руководство компании может согласиться признать профсоюз в качестве представителя работников и вести переговоры с ним, даже если он не выиграл процедуру выборов. Это происходит в том случае, если профсоюз может представить более 50% подписей работников на карточках полномочий от соответствующего подразделения. При этом руководство компании может предпринять три действия: добровольно признать профсоюз; признать профсоюз под давлением; совершить какое-нибудь явно неправомерное действие в отношении профсоюза, что приведет к невозможности проводить честную выборную кампанию.

Добровольное признание

Понедельник. Как обычно, руководство проводит еженедельное совещание. На этом совещании принимается решение — неизбежное — признать профсоюз, участвующий в организационной кампании среди работников предприятия. Может такое произойти? Да, конечно. Но только в одном случае, — если руководство компании помнит одно простое требование. Руководство может добровольно признать профсоюз, если профсоюз сумеет продемонстрировать компании, что подавляющее большинство его работников действительно заинтересованы в том, чтобы соответствующее объединение представляло их интересы на переговорах. Обычно это происходит тогда, когда профсоюз предъявляет работодателям карточки полномочий, но может и провести голосование без них. Но если профсоюз не сумеет представить руководство компании подтверждения того, что он

представляет подавляющее большинство работников (то ли предъявив карточки, то ли иным путем), то в этом случае признание прав такого профсоюза со стороны руководства компании было бы самым грубым противоправным действием.

Признание под давлением

Представим себе середину рабочего дня. К руководителю предприятия пришли два профсоюзных организатора со словами: "Мы собрали подписи более 50% работников соответствующего подразделения", — и вручают ему стопку карточек. Внимательно рассмотрев все карточки, директор соглашается и говорит буквально следующее: "Ну, что ж! Некоторые из подписавших еще передумают в ходе выборной кампании". В пятницу такой руководитель получает письмо от профсоюза, где говорится, что ввиду признания администрацией профсоюза, профсоюз предлагает назначить дату собрания для проведения переговоров по поводу заключения коллективного договора. Директор посмеется и решит: "Сумасшедшие ребята! Я никакого профсоюза не признавал. Что за дела?" Однако ответ на этот уже риторический теперь вопрос будет положительным. Простого изучения карточек было достаточно для подтверждения статуса профсоюза как представителя большинства, и Управление в таких случаях подтверждает факт признания профсоюза. На самом деле достаточно просто заставить руководство компании под давлением или в результате ошибки признать профсоюз, раз уж такое требование было выдвинуто со стороны профсоюза. Правильный ответ на такие притязания должен учитывать следующие соображения.

Первое: руководство компании должно осознавать тот факт, что требование признать профсоюз может быть выдвинуто самыми различными путями. Независимо от того, какой метод выберет профсоюз, цель остается прежней. Она состоит в обеспечении признания заявления профсоюза о том, что у него имеются карточки полномочий, подписанные большинством работников конкретного подразделения компании для участия в обсуждении коллективного договора. В такой ситуации руководство

компании очень легко может допустить ошибку и под давлением признать требования профсоюза. Чтобы такой ошибки избежать, руководству компании, если есть сомнения относительно правильных действий в такой ситуации, следует помнить одно простое правило: лучше не предпринимать никаких действий.

Например, представитель профсоюза приходит к руководителю предприятия и заявляет следующее: "У меня в руке карточки полномочий, подписанные большинством работников. Если вы не доверяете мне, то можете проверить — вот эти карточки". Ни при каких обстоятельствах не следует принимать или уж тем более изучать эти карточки.

Второе: руководству компании не следует вступать ни в какие дискуссии с профсоюзами. В этом случае администрация уменьшает риск того, что кто-то случайно совершит действие, которое могло бы рассматриваться как признание профсоюза. Правильный ответ в такой ситуации мог бы выглядеть так: "Компания не имеет представления об обстоятельствах, в которых были собраны эти подписи на карточках полномочий каким-то профсоюзом. Поэтому наилучшей проверкой стремления работников получить представительство их интересов будет проведение при участии Управления тайного голосования". Руководство компании таким образом дает понять, что оно готово сотрудничать с Управлением и провести выборы при его участии и в соответствии с его процедурами.

Третье: руководство должно стремиться узнать, кто из работников выдвигал требования признать профсоюз, поскольку после этого станут ясны принципы этого профсоюза.

И четвертое: руководству следует вежливо попросить представителя профсоюза покинуть помещение. По возможности, следует избегать применения силы. Руководство компании должно действовать максимально вежливо.

Осуждение грубых неправомерных действий работодателя и профсоюзов

Предположим, профсоюз, собравший большинство подписей на карточках

полномочий, подал прошение в Национальное управление по вопросам трудовых отношений о проведении выборов. Во время избирательной кампании директор-распорядитель пообещал работникам повышение, если профсоюз на выборах провалится. Кроме того, администрация уволила самого настойчивого защитника профсоюзов. И вот такой директор к тому же еще делает и следующее заявление: "Теперь выборы наши. Наша компания никогда не признает профсоюза".

Грубая ошибка! Это пример ситуации, когда Управление могло просто-напросто приказать компании признать профсоюз без всяких выборов, поскольку администрация компании совершила ряд грубых неправомерных действий. В подобной ситуации Управлению ничего не остается, как рассмотреть факты поведения, которое закрыло путь к проведению честных выборов. Если такое неправомерное поведение все же допущено, и профсоюз может доказать, что представляет большинство работников компании, то Управление будет вынуждено приказать администрации признать профсоюз и начать с ним переговоры.

Общее правило состоит в том, что если администрация хочет избежать ненамеренного признания профсоюза, она никогда не должна вести себя спонтанно или отходить от своей прошлой практики таких отношений. Место, где профсоюз мог бы получить признание, находится вне вашего кабинета или цеха. Профсоюз может получить признание в ходе правильно организованной выборной кампании, целью которой является информирование работников об их обязанностях связанных с членством в профсоюзе.

ОБСУЖДЕНИЕ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА

После того как профсоюз получил статус представителя, администрация компании должна по закону с позиции доброй воли начать вести переговоры о заключении коллективного договора относительно ставок заработной платы, тарифов, часов работы и других условий найма. Результатом таких переговоров становится коллективный договор, или трудовое соглашение, которое обычно

подписывается сроком на пять лет. По окончании срока такого договора стороны обычно должны встретиться вновь и провести новые переговоры. Этим новая ситуация существенно отличается от первоначальной ситуации подписания первого договора.

Переговоры о первом коллективном договоре

Любые переговоры развиваются сложно и ведутся на многих уровнях. С трудовыми переговорами дело обстоит еще сложнее. К началу первых трудовых переговоров ни одна из сторон не пришла к столу переговоров добровольно, а была вынуждена это сделать согласно требованиям закона. Они только что закончили энергичную и довольно горькую выборную кампанию, в ходе которой каждая сторона услышала о себе много нелестного. Появились такие проблемы, которые поставили под удар не только направление, но и жизнестойкость, если не само существование фирмы; жизненные интересы работников; необходимость учитывать присутствие на фирме профсоюзов. Появились и внешние силы, требующие к себе определенного внимания, такие как, например, конъюнктура рынка, состояние экономики, инфляция и уровень стоимости жизни, оплата труда конкурентами и т.п. Появились неизбежные проблемы конфликтов интересов и борьбы личностей среди участников переговоров и, кроме всего прочего, — глубинные силы, определяющие влияние каждой из сторон.

Абсолютно необходимо полностью отказать от враждебности и каких-либо личных амбиций, встать над личными конфликтами, короче — признать профессиональный подход к переговорам. Продолжение антагонизма будет только дополнительно препятствовать достижению интересов обеими сторонами, в результате чего прийти к соглашению будет труднее, если вообще возможно.

Важно понять природу коллективного соглашения и специально отслеживать те проблемы, которые должны находиться под пристальным вниманием администрации. Трудовое соглашение должно отражать интересы обеих сторон. Не относящиеся к делу сообща-

жения или проблемы, которые могут возникнуть в гипотетическом будущем, должны быть исключены из соглашения. Например, на производстве, ориентированном на высококвалифицированных работников, будет неуместно рассматривать проблему массовых увольнений, здесь будет также неуместна проблема старшинства. Другой пример: в новой и молодой компании, которая существует всего несколько лет, было бы неуместно обсуждать вопрос о предоставлении удлиненного отпуска, например, на четыре недели, за двадцать лет работы в компании. Такая позиция лишает администрацию возможности вести переговоры в будущем, когда подобная ситуация возникнет на практике, что будет вынуждать компанию устанавливать неустраиваемые льготы. Администрация не должна соглашаться с некоторыми предложениями только потому, что они включены в какие-то другие контракты, подписанные профсоюзом, даже если это будут договоры с прямыми конкурентами компании, если эти предложения подрывают доброе имя компании.

Сами переговоры о заключении коллективного договора разделены на неэкономическую, или редакционную, часть и экономическую часть, где закреплены ставки, тарифы, медицинское страхование, пенсии, отпускные выплаты, праздники и прочее. Переговоры относительно конкретных формулировок включают те разделы, где будут зафиксированы экономические условия, а также чисто неэкономические положения. Так, в интересах компании установить уровень квалификации, который дает право на льготы, например, длительность работы в компании, другие условия, например, оплату рабочего дня до и после праздников по повышенным ставкам. Такое соглашение может быть достигнуто до завершения переговоров путем простого фиксирования льгот.

Когда начинаются переговоры о заключении первого трудового соглашения, администрация должна решительно настаивать на том, чтобы неэкономические проблемы были решены до начала рассмотрения экономических вопросов. Причина проста: решение этих нематериальных проблем серьезно повлияет на реальные производственные затраты, другими словами, пробле-

ма сводится к тому, сколько средств администрация готова выложить на стол переговоров. Та компания, которая может проявлять максимальную гибкость в вопросах, связанных с производственными затратами, будет гораздо эффективнее той, которая вынуждена подчиняться узким рамкам правил о старшинстве, добровольной, а не принудительной сверхурочной работе, и вообще быть чем-то связанной.

Профсоюзы хотят также видеть, как будут рассматриваться экономические соображения; они могут даже настаивать на рассмотрении этих вопросов в первую очередь — до того, как будут обсуждены все другие. В действительности выполнение такого требования может создать нежелательный прецедент для компании и завести переговоры в тупик, если администрация все же будет настаивать на своем. Но если грамотные руководители сумеют сделать все возможное, этого удастся избежать.

Администрация предприятия должна предпринять энергичные меры к тому, чтобы в договор были включены детально проработанные положения относительно прав руководства компании. Речь идет о праве запрещать проведение забастовок с остановкой всего предприятия и условиях не отказываться от дальнейших переговоров, поскольку это противоречит самому духу договора между сторонами.

Профсоюз больше всего озабочен вопросами своего признания и юридического закрепления факта представительства интересов своих работников предприятия. Особое внимание обращается при этом на требование вступить в профсоюз не позднее 30 дней с момента поступления на работу в качестве условия работы на данном предприятии; члены профсоюза должны вычитать взносы из своих зарплаток, оплачивать судебные издержки профсоюза и подчиняться его решениям. Требование не объявлять общей забастовки и оплачивать судебные издержки профсоюза введено судебным порядком для уравнивания законных прав сторон. Если профсоюз готов отказаться от своего права на забастовку в течение срока договора, то должен быть разработан механизм арбитражного решения вопросов, связан-

ных с пониманием и толкованием статей коллективного договора.

Существует и много других статей, которые стороны хотели бы включить в такой договор, их содержание определяется спецификой отрасли, конкретной практикой отношений между сторонами и требованиями профсоюзов. Конечный вариант договора зависит от того, как будут проходить переговоры, сделает ли администрация предприятия уступки в начале переговоров относительно последовательности обсуждения экономических вопросов, реального соотношения сил сторон и, конечно, квалификации работников, непосредственно ведущих эти переговоры. Можно предположить, что будет потрачено довольно много времени и сил на самые первые переговоры. Нередко такие переговоры длятся месяцами. Однако силы, потраченные на разработку жизнеспособного договора, сторицей окупятся впоследствии, когда станет ясно, что выработанная в первом договоре схема отношений позволяет достаточно долго им следовать.

Успешное ведение переговоров об обновлении соглашения

В противоположность длительным переговорам о заключении первого коллективного договора переговоры об обновлении его условий могут быть проведены в течение одного-двух месяцев. Обычно серьезные переговоры начинаются за месяц до истечения срока предыдущего соглашения. Стратегия администрации может состоять в том, чтобы затянуть переговоры и завести их в тупик с целью предложить свои условия после окончания срока действия договора. Администрация должна письменно уведомить руководство профсоюзов о намерении завершить настоящий контракт после окончания срока его действия. Такое уведомление должно быть направлено в профсоюз по крайней мере за 60 дней до истечения срока договора. Обычно в таких случаях профсоюз направляет компании аналогичное послание, аналогичное послание направляется профсоюзом и в адрес Федеральной службы посредничества и примирения трудовых

споров не менее чем за 30 дней до окончания договора.

Как правило, в таких случаях статьи, не связанные с экономическими вопросами, пересмотру не подвергаются. Основное внимание уделяется статьям об увеличении заработной платы и льгот. Анализ внутренних потребностей и проблем компании, проявившихся за период действия предшествовавшего договора с администрацией, а также анализ положения с трудовыми отношениями и расходами на оплату труда у аналогичных компаний показывают необходимость добиваться новой стратегии и постановки новых целей. Опытный представитель на переговорах должен реалистично подходить к определению целей компании и быть достаточно гибким, чтобы воспринимать неизбежные изменения позиций обеих сторон.

Выполнение договора

Реализация коллективного договора в текущем периоде не означает, что компания не должна думать об обеспечении его выполнения в будущем. Трудовой договор менее всего похож на обычные коммерческие контракты и вовсе не претендует на то, чтобы решать сразу все проблемы; это, скорее, черновой вариант или некоторые согласованные описания характера взаимоотношений сторон. В договоре есть статьи, которыми стороны должны следовать неукоснительно. Другие параграфы сформулированы менее жестко и могут применяться в конкретной ситуации также менее жестко, или здесь могут вмешаться непредвиденные обстоятельства.

Когда возникает спор по поводу применения параграфов договора в конкретной ситуации или несогласие относительно интерпретации конкретных статей, стороны должны быть готовы участвовать в процедуре разбирательства. Если стороны не сумеют самостоятельно решить эту проблему, то им придется обратиться к некоей третьей стороне – арбитражному суду. Руководство компании должно тщательно подготовиться к любому прецеденту обращения в арбитраж. Оно должно уделить особое внимание статьям договора, где описаны процедуры решения

спорных вопросов; изучить случаи предшествовавших обращений подобного рода, которые оно могло получить от Федеральной службы посредничества и примирения трудовых споров или от Американской арбитражной ассоциации.

В последнее время арбитраж стал дорогим, длительным и трудным про-

цессом, что противоречит самой его идее – быстрого и адекватного решения проблем. Арбитраж следует рассматривать не более чем способ, к которому можно прибегнуть, но лишь в самую последнюю очередь для разрешения споров с профсоюзом.

ПРОГРАММЫ СТРАХОВАНИЯ ЗДОРОВЬЯ РАБОТНИКОВ

Майкл Голдберг, директор Программы развития и обучения в области здравоохранения организации “Голубой крест/Голубой щит” штата Миссури

Дебора Уитоп, редактор Проектов по связям с общественностью организации “Голубой крест/Голубой щит” штата Миссури

С 70-х годов стоимость страхования здоровья работников существенно возросла. По некоторым оценкам, сегодня стоимость страхования здоровья работников растет ежегодно на 20%. Также установлено, что почти 50% средств, которые сегодня в США направляются на здравоохранение, могли бы быть использованы на лечение заболеваний, связанных с образом жизни, например, недоеданием, ограниченной подвижностью и курением.

Компании нашли один из возможных путей снижения расходов на здравоохранение и разработали программы управления расходами на здравоохранение или хорошее самочувствие. Такие программы развития здравоохранения нацелены на предотвращение заболевания и раннее распознавание заболевания с целью улучшить состояние здоровья работника и сократить по возможности дальнейшее обращение к дорогостоящим медицинским услугам.

Основа таких программ проста: помочь сделать работников более здоровыми людьми, а программы раннего распознавания заболеваний более доступными. В таком случае люди будут лучше понимать возможные угрозы своему здоровью, что позволит одновременно снизить число серьезных заболеваний. Такая политика дает возможность сократить будущие расходы работодателя на здравоохранение.

СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ К УЧАСТИЮ В ПРОГРАММАХ

Администрация компаний обнаружила, что эффективные программы улучшения здравоохранения повышают производительность труда, снижают число пропущенных по болезни рабочих дней и улучшают моральный климат на предприятии. Большинство компаний может предложить своим работникам программы за относительно незначительную плату или просто бесплатно. Некоторые компании могут также предложить программу для семей работников.

Многие программы содержат весьма ощутимые стимулы для участия в таких программах и весомый набор медицинских мероприятий. Например, подарки, имеющие отношение к здравоохранению, – спортивные костюмы. Другие программы предлагают финансовые льготы работникам, которые не пропускают работу по болезни и не обращаются к медицинской помощи в течение года. Есть программы, предлагающие подход "от противного": курящим работникам, или тем, чей вес на 20% выше их идеального веса, предлагается платить несколько больше за медицинскую страховку.

Ежегодно в соответствии с программами улучшения здоровья работодатели и специалисты в области здравоохранения проводят бесчисленное множество мероприятий по оздоровлению населения: программы улучшения внешнего вида, программы защиты от холестерина, сокращения курения, образования в области диетологии, контроля веса, снижения артериального давления, улучшения работы сердца, предотвращения заболевания раком, предотвращения про-

изводственного и бытового травматизма, обучение беременных женщин.

Компании в первую очередь предлагают программы, в области снижения сердечно-сосудистых заболеваний и рака легких. Капиталовложения на борьбу с этими заболеваниями, в том числе на лекции, брошюры, меры по снижению риска заболевания, а также индивидуальные программы снижения риска весьма высоки, равно как и дивиденды – число работников, у которых отмечается снижение заболеваемости серьезными болезнями, также растет.

РАБОТАЮТ ЛИ ПРОГРАММЫ УЛУЧШЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ?

Пока еще трудно судить, достаточно ли эффективно работают такие программы. Сторонники считают, что поскольку этим программам не более 10 лет, прошло еще слишком мало времени для таких оценок. Большая часть компаний, предлагающих сегодня своим работникам такие программы, планирует продолжать их поддерживать, хотя пока нет достаточных оснований утверждать, что они действительно способствуют снижению затрат на медицинские услуги. Некоторые исследования тем не менее позволяют утверждать, что каждый доллар, вложенный в эти программы, в перспективе может дать экономию до 3 долларов от расходов на медицинские страховки.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ УЛУЧШЕНИЯ ЗДОРОВООХРАНЕНИЯ

Для начала действия программы улучшения физического состояния хорошо бы пригласить специалистов, участвующих в ее планировании, начале работы и реализации на всех уровнях. Это позволит гарантировать ориентированность программы на нужды всех ее участников и одновременно создаст базу для ее поддержки и выполнения.

Важно получить поддержку от высших руководителей компании; работникам следует знать об их внимании к данной программе. Одновременно важно также, чтобы у руководства было реалистичное представление о возможностях программ. Компании, вероятно, заинтере-

решены в том, чтобы их работники перестали курить, стали больше заниматься физическими упражнениями, лучше отдыхали; при этом должно быть понятно, что они не стремятся вырастить у себя кандидатов на Олимпийские игры.

Однако многие компании были разочарованы в своих программах, поскольку "плохие" работники стали получать преимущества от участия в этих программах. Например, классы аэробики стали посещать не те, кто находится на грани риска сердечно-сосудистых заболеваний и кому жизненно необходимо предпринять меры для его снижения, а те, кто и без этого считает такие упражнения полезными.

Для формирования более здоровой рабочей силы компании должны помочь своим работникам лучше знать о возможных индивидуальных рисках заболевания. Только тогда работники начнут менять отношение к своему здоровью, а потом уже – и к образу своей жизни. Компаниям следует более внимательно изучать и давать оценку риска заболевания для выявления потребностей работников в охране их здоровья.

Далеко не каждая компания может позволить себе новый гимнастический зал. Другие программы в области здравоохранения не так дороги, но не менее важны: это, например, программы сокращения курения, предотвращения алкоголизма, снижения веса, снижения высокого содержания холестерина в крови и понижения давления. Помощь работникам в таких проблемах не подразумевает обращения с ними как со школьниками. Спросите у работников, чего бы они сами хотели и оценили, и примите их пожелания во внимание. Новизна, радость и здравый смысл помогут сделать такие программы высокоэффективными.

ИЗБЕГАЙТЕ БОЛЬШИХ ОБЕЩАНИЙ

Помните: много шума вокруг программ только повредит и отвернет от вас людей. Многокрасочные брошюры и дорогие обозрения теперь считаются пустой тратой денег.

Стимулы и подарки довольно долго могут поддерживать интерес работников. Не стоит вкладывать много денег,

когда можно обойтись и малыми средствами. Компаниям стоит сообщать работникам о том, что будет вознаграждено именно постоянное и регулярное участие, а не суператлетизм. Компаниям не следует уделять слишком много внимания бегунам марафона или звездам футбола.

Важно разъяснять и агитировать за участие в этих программах. Но не давайте слишком больших обещаний: просто информируйте работников о важности и преимуществах участия в конкретных программах. Помните: ваши работники – занятые люди. У них может просто не быть времени для регулярного посещения спортзала. Исследования показывают, что просто участие в общих спортивных мероприятиях компании достаточно эффективно и заставляет многих людей постепенно перейти к здоровому образу жизни. Некоторые компании обнаружили, что продуманные программы улучшения здоровья могут стать важным фактором формирования положительных перемен в культуре организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компании, поддерживающие программы улучшения здоровья, не ставят во главу угла задачу сдерживать расходы. Они поняли, что если им удастся удовлетворить потребности своих работников в улучшении здоровья, то за этим неизбежно последует снижение производственных затрат. Когда работники видят, что компания больше заинтересована в экономии средств, а не в сохранении и поддержании их здоровья, то они и не стремятся участвовать в таких программах.

Также обнаружено, что хорошая деловая среда на рабочем месте не нуждается в самых лучших намерениях. Политика борьбы с курением, организация работы кафетерия и торговых автоматов, политика предотвращения травматизма – все должно быть заново проанализировано и пересмотрено. Важно, чтобы ни одно мероприятие компании не подрывало усилий по улучшению здоровья работников.

Более того, помните, что программы поддержания хорошего физического самочувствия и улучшения здоровья не

должны быть дорогостоящими. Здоровье должно быть радостью, развлечением. Дарите подарки. Пусть работники поднимаются по лестницам, а в награду получают купоны на подарки где-ни-

будь на верху площадки. Здесь важно творчество. Оно поможет больше для успешной реализации программ и делает участие в них приятным.

ОТНОШЕНИЕ К ПОТРЕБЛЕНИЮ РАБОТНИКАМИ НАРКОТИКОВ

**Виктор Шахтер, партнер компании “Шахтер,
Кристоф, Оренштейн и Беркович”**

МАСШТАБ ПРОБЛЕМЫ

Об эпидемии злоупотребления наркотиками в нашем обществе хорошо известно. Установлено, что 66 млн. американцев пробовали неразрешенные законом наркотики, 6 млн. постоянно применяют кокаин, 2 млн. — ежедневно курят марихуану. Опрос общественного мнения институтом Гэллага показал, что злоупотребление наркотиками превратилось в самую серьезную проблему населения страны, по мнению самих же американцев. Применение запрещенных законом наркотиков — это не единственная форма незаконного применения различных препаратов. По некоторым оценкам, около 9 млн. американцев сегодня являются алкоголиками.

Наше рабочее место известным образом отражает состояние общества.

Поэтому неудивительно, что злоупотребление наркотиками проникло также и в американские компании. Установлено, что почти 23% американских рабочих употребляют наркотики прямо на рабочем месте, от 10 до 20% — страдают от той или иной формы алкоголизма и наркомании. Телефонный опрос позвонивших по номеру экстренной связи показал, что 75% звонивших постоянно употребляют наркотики на рабочем месте. Наркотики и алкоголь, без сомнения, были причиной многих случаев травматизма на рабочем месте, ранений, смерти, ошибок, снижения производительности труда, качества продукции, уклонения от участия в выборах, краж, межличностных конфликтов, моральных проблем, которые ежегодно обходятся работодателям в 100 млрд. долл..

Современные методы контроля употребления наркотиков на рабочем месте сводятся к анализам крови и мочи, а также внезапным обыскам и видеозаписи. Такой подход вызывает дополнительные сложные проблемы, связанные с нарушением законодательства о частной жизни работников и уголовной ответственности поскольку происходит злоупотребление незаконными методами наблюдения. Работодатели должны соблюдать большую осторожность, пытаясь дисциплинировать работников, подозреваемых в нарушении правил потребления наркотиков и алкоголя в стенах компании.

Работодатели должны ответить на три главных вопроса, если они решили бороться с этими злоупотреблениями. Первый: какую технику контроля и наблюдения можно будет применять для обнаружения употребления наркотиков и алкоголя, не создавая при этом атмосферы полицейской слежки? Второй: какие меры воздействия или наказания могут быть приняты против нарушителей? И третий: будет ли компания поддерживать тех, кто решил отказаться от употребления наркотиков? Ответ на все эти вопросы требует взвешенного соблюдения всех прав работодателей и работников.

ТЕХНИКА НАБЛЮДЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Работодатели располагают большими правами следить за подозреваемыми нарушителями правил компании, работники также имеют право сотрудничать и помогать администрации в таких расследованиях. Техника таких расследований включает разумный поиск, использование услуг тайных агентов, видеонаблюдение. Так, часто используется анализ мочи и крови для проверки трезвости и применения наркотиков.

Проверка применения наркотиков и алкоголя на рабочем месте стала предметом судебных тяжб в 80-е годы. С тех пор появились новые методы, дающие администрации ясно понимание нарушений с их стороны. Например, повсеместно было принято разрешение проводить анализы на рабочем месте только в том случае, если есть подтвержденные данные для подозрений в

использовании наркотиков или иных незаконных веществ. Аналогичным образом были узаконены анализы в случаях травм и порчи имущества компании, особенно в отраслях, требующих повышенных мер безопасности.

Исследования при поступлении на работу и выборочный анализ работников также попали в центр судебных разбирательств в последние годы. Суды в целом одобрили право требовать проведения анализа при поступлении на работу и постановили, что такое требование не нарушает прав личности. Требование провести анализ на применение наркотиков лежит на грани между интересами безопасности, личной неприкосновенности и эффективности труда. Суды постановили, что у работодателя есть неотъемлемое право проявлять интерес к тому, потребляет ли его работник наркотики и алкоголь в нерабочее время, поскольку последствия таких действий имеют самое непосредственное влияние на результаты труда и трудоспособность.

Разумная предосторожность должна быть обеспечена также для того, чтобы анализы на применение наркотиков не стали навязчивыми требованиями со стороны компании. По одному из таких дел суд постановил, что анализ должен проводиться после предварительного уведомления в медицинском учреждении незаинтересованным персоналом, результаты такого анализа являются конфиденциальной информацией и хранятся вместе с медицинской картой, причем анализ не должен проводиться для установления факта беременности или других состояний. Кроме того, проверяемые не контролируются в момент сдачи анализа мочи, а положительные результаты могут быть перепроверены повторно; проверяемые имеют право оспаривать результаты анализов, если они считают их ошибочными.

Выборочный анализ работников получил острый отклик в судах, особенно в отраслях, где нет необходимости в дополнительных мерах безопасности. Такие анализы включают систематическое обследование работников методом выборочного контроля, когда нет никаких оснований для конкретных подозрений в применении наркотиков. В одном таком случае компания "Соуфен Пасифик" на-

правила своих работников провести анализ мочи на содержание алкоголя по программе случайной выборки. Одна из программисток отказалась, заявив, что не может допустить нарушения прав личности, поскольку подобный анализ не имеет отношения к ее конторской работе. Она была уволена за отказ. Тогда она подала в суд за неправомерное увольнение. Администрация компании настаивала на том, что анализы имеют отношение к характеру ее работы, отметив при этом, что 17% показали положительные результаты на употребление марихуаны, кокаина, алкоголя или героина. Суд вынес решение в пользу работницы и присудил выплатить ей компенсацию в размере 485 тыс. долл. Вывод прост и ясен: долой подозрения! Выборочные проверки требуют дополнительной законодательной базы, например, разрешения проводить такие проверки в отраслях, где меры безопасности должны быть повышены, или там, где может пострадать общественное спокойствие.

Федеральные власти штатов и местные власти приняли некоторые законодательные положения относительно права проведения анализов на рабочем месте. Важно точно знать, под какое законодательство может подпадать ваш бизнес и какие шаги при этом могут быть предприняты. Однако следует также помнить, что судьи будут считать анализы законными, если они проведены для законных целей бизнеса на основании разумных доводов, строго конфиденциально и не дискриминационно. Дальнейшее развитие законодательства будет направлено на изучение параметров незаконно примененного наркотика.

ДИСЦИПЛИНА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

На рабочих местах любой компании должны быть определенные и четко разработанные правила в отношении потребления наркотиков и алкоголя. В этих правилах должно быть указано на недопустимость потребления наркотиков на рабочем месте, торговли ими, предоставления их другим работникам. Должно быть указано на обязанность работников информировать администрацию в случае предложения наркотиков или алкогольных напитков. Применение

запрещенных законом наркотиков также должно быть указано в списке запретов.

Руководство компании должно проводить предписанные законом расследования в отношении подозреваемых нарушителей этих правил, а также последовательно применять дисциплинарные взыскания, разработанные компанией, к таким нарушителям. Работники должны быть осведомлены о правилах и возможном наказании за их нарушения, а также о поощрениях за отсутствие пристрастия к наркотикам и алкоголю. Особое внимание к зависимости от наркотиков в противоположность наказаниям за неправильное поведение может привести к заявлениям о дискриминационной политике компании. Мастера цехов должны пройти специальное обучение, как распознавать применение наркотиков и как проводить дисциплинарные мероприятия при одновременном соблюдении права неприкосновенности личности.

РЕАБИЛИТАЦИЯ

Дисциплинарное наказание не всегда самая лучшая реакция на проблемы, связанные с применением наркотиков на рабочем месте. Возможно, лучше предложить работнику меры по его реабилитации, поскольку это не только конструктивная альтернатива, позволяющая нарушителю правил – возможно, квалифицированному работнику, – вернуться к продуктивному труду и здоровому образу жизни.

Такой результат весьма желателен не только из гуманитарных соображений, но также полезен и для предприятия, которому может быть трудно быстро найти замену специалисту.

Алкоголизм и применение наркотиков являются видами нетрудоспособности, защищенными также штатными законами о недискриминации, включая федеральный закон об инвалидности (нетрудоспособности). Таким образом, работодатели не имеют права отказывать в праве приема на работу по причине пристрастия к наркотикам или алкоголизму, если могут быть приняты некоторые разумные меры по адаптации человека на новом месте, и работник, несмотря на свою частичную нетрудоспособность, все же может выполнять работу. Разу-

меется, ни один закон не может заставить работодателя удерживать работника, если тот не может выполнять свою работу вследствие приема наркотиков или алкогольного опьянения, или если действия работника в таком состоянии могут нанести ущерб здоровью и безопасности его коллег или имуществу компании.

Поскольку требования к адаптации ни в одном законе точно не прописаны, то можно считать, что работодатель предоставить работнику (в частности, тому, кто признан за собой наркотическую зависимость) возможность реабилитировать свое поведение, однако до тех пор, пока предприниматель без ущерба для компании и других работников может такую возможность предоставлять. Другой возможный путь адаптации состоит в переводе работника на другое место работы, изменении расписания его рабочих часов или изменении круга обязанностей, которые так или иначе могут способствовать поддержанию его привычки.

Обязанность работодателя создать условия для адаптации такого работника — новая область законодательных решений; работодателям надо внимательно следить за появлением новых законов в этом направлении и анализировать судебные случаи их применения для определения в дальнейшем ответственности своих предприятий.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Предлагаемые ниже рекомендации полезны для выработки реакции администрации на применение наркотиков и алкоголя на рабочем месте:

1. Прямо и ясно определите свое отношение к проблеме применения наркотиков и алкоголя на рабочем месте. "Страусиная политика" здесь не приемлема. Работодатели, включая высших руководителей компании, должны выработать открытый подход к проблеме и соответствующим образом проработать ситуацию на фирме.

2. Примите ясные правила и неукоснительно следуйте им. Эти правила должны четко и однозначно описывать неприемлемое поведение и наказания за нарушение правил. Правила должны

быть известны всем, чтобы все и каждый мог точно знать, что можно, а чего нельзя, и чтобы у каждого была возможность изменить свое поведение и соответствовать требованиям правил. Правила должны относиться ко всем без исключения работникам компании, включая управленческий персонал и исполнительных директоров. Исключение из этих правил, возможно, приведет к тому, что с ними не будут считаться.

3. Используйте только разрешенные законом методы проверки подозреваемых нарушителей. Работодатели должны тщательно изучать случаи подозреваемого нарушения. Лучше продолжить тщательное изучение материалов, чем сделать поспешные выводы на основе неполного анализа поведения работника. Если дальнейшее расследование не дало никаких результатов в отношении нарушения им правил, следует предоставить работнику денежную компенсацию.

4. Наказывая работника, следуйте предписанным дисциплинарным нормам. Дисциплинарные взыскания должны применяться ко всем нарушителям без исключения, невзирая на их работу, производительность или поведение. Предлагается применять меры прогрессивного наращивания наказаний, в том числе и по отношению к нарушениям других правил и норм. Работникам, демонстрирующим зависимость от алкоголя или наркотиков, может быть предложен альтернативный вариант: или наказание, или реабилитация. Важно, чтобы работникам были разъяснены возможные последствия в том случае, если поведение не изменится в положительную сторону.

5. Подготовка мастеров цехов. Мастера цехов и начальники отделов, особенно руководители первого эшелона, должны пройти специальное обучение по выполнению политики компании в отношении применения работниками наркотиков и алкоголя на рабочем месте. Они должны четко понимать свою ответственность в области проведения такой политики и достижения ее целей.

6. Разработайте политику реабилитации или помощи работникам. Все работодатели должны разработать программу, по которой каждый работник имеет возможность получить соответствующую

шую помощь или лечение. Сложные программы помощи таким работникам на дому могут оказаться недоступными для мелких компаний, поэтому они могут обратиться к местным программам, функционирующим в большинстве штатов в этой области.

7. Будьте внимательны к правам неприкосновенности личности. Следует уделять особое внимание праву работника на неприкосновенность личности и конфиденциальности любой информации о нем. Участие работника в программе помощи или иной формы реабилитации должно храниться в строжайшей тайне. Медицинская карта не может быть предоставлена третьей стороне без письменного согласия работника. Расследование, обоснованные наблюдения, назначение сдачи анализов должны производиться с соблюдением права неприкосновенности и по возможности максимального уважения прав личности и в отсутствие других работников. Повторные анализы должны предшествовать каким-либо дисциплинарным взысканиям, основанным на результатах первых анализов. Однако если работник отказывается сдавать анализы или проходить обследование, причем обстоятельства указывают на то,

что были нарушены правила запрета приема наркотиков или алкоголя на рабочем месте, то такой отказ может повлечь за собой применение дисциплинарных взысканий.

8. Примите надлежащие меры защиты работников компании от ущерба, который может быть им нанесен другими работниками из-за нарушения запрета применять наркотики и алкоголь на рабочем месте. Работникам, находящимся под действием наркотиков или алкоголя, нельзя разрешать приступать к работе. Работнику, замеченному в таком состоянии, нельзя разрешить вернуться домой; для этого следует принять другие меры.

9. Познакомьтесь с правилами и нормами, регулирующими такие ситуации. Каждая компания должна определить, каким нормам она будет следовать в данной области – федеральным или штатов, будут то меры реабилитации или законы о недискриминации инвалидов (нетрудоспособных). Выясните, какие законы штатов об охране прав неприкосновенности личности могут ограничивать использование отдельных методов расследования применения подозреваемыми работниками наркотиков и алкоголя.

НЕПРИКОСНОВЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПЕРСОНАЛА

**Деннис Дж. Моригава, юрисконсульт
компании "Морган, Левис энд Бокиус"**

Неприкосновенность личности, или "право быть оставленным в покое", представляет собой право, влияющее на многие аспекты отношений работников с работодателями. Источников права, ограничивающих возможности работодателей посягать на интересы работников, довольно много. Конституция США предоставляет работникам общественного сектора защиту против нарушения прав личности. В частности, работники особенно часто обращаются к Четвертой поправке Конституции – о защите от необоснованных расследований и заключения под стражу (тюрьму), а также к Пятой поправке – о проведении справедливого расследования и праве получить законодательную защиту своих прав. Федеральные служащие также защищены законом о неприкосновенности личности, принятом в 1974 году и ограничивающим действия федеральных служб, если они направлены на

разглашение информации и материалов о гражданине.

Работники частного сектора экономики, как правило, не защищены американской Конституцией. Тем не менее работодатели в частном секторе ограничены различными другими способами от посягательств на личные права своих работников. Федеральное законодательство штатов и местное законодательство регулируют использование магнитофонных записей, прослушивание телефонных разговоров, анализ на СПИД, наркотики и алкоголь. Другие законы ограничивают право собирать, применять и разглашать какие-либо сведения о работнике. Источники права о защите личных свобод зафиксированы обычно в коллективных договорах, справочниках для работников, формулировках политики компании, а также известны из практики их применения, в том числе практики общего права о нарушении прав

личности. И наконец, некоторые законоположения штатов также содержат статьи по этому поводу.

ЗАПРЕЩЕНИЕ СБОРА И РАЗГЛАШЕНИЯ СВЕДЕНИЙ О РАБОТНИКЕ

Работодатели часто обращаются сами, или от них требуют сведений личного характера о работниках, включая сведения о месте предыдущей работы, образовании, медицинские карты, сведения о банковских кредитах, а также о пребывании под арестом, судимости, несчастных случаях на производстве и участии в программах реабилитации. Закон часто требует неразглашения такой информации, запрещение доступа к ней.

Ряд федеральных законоположений, включая Статью VII Закона о гражданских правах от 1964 года, 42 раздел Конституции США параграф 2000 и прочие, Закон о недискриминации по возрасту при найме на работу, статью 29 Конституции США, раздел 621 и прочие, требуют, чтобы работодатель не разглашал информацию личного характера о работниках предприятия в течение некоторого периода времени. Многие штаты также приняли подобные законы.

Во многих штатах закон разрешает работникам ознакомиться с материалами их личного дела, а также требовать от работодателей возможности ознакомиться со своими медицинскими картами, конечно, при известных ограничениях и условиях.

Например, некоторые законоположения требуют, чтобы работник представил письменное заявление, при этом доступ к таким материалам может быть разрешен ему только в рабочие часы.

Закон о честном отчете по кредитам, Конституция США, Раздел 15, статьи 1681-1681t обязывают работодателя уведомлять подавшего отчет о противоположном решении, если сообщенные сведения полностью или частично отличаются от отчета работника.

Работники имеют право получить доступ к своим личным делам по Закону о безопасности и охране здоровья на производстве и к регулирующим исполнение этого закона положениям (Раздел 29 Конституции США, статьи 657,

29 Раздел о честном отчете о кредитах, параграф 1913.10 и др.).

Работодатель может не иметь права, а в некоторых случаях не должен предоставлять третьей стороне какие-либо сведения о работнике без его ведома, особенно если это касается информации конфиденциального характера. Более того, предоставление такой информации третьей стороне может рассматриваться работником как нарушение закона и повлечь за собой со стороны работника требование судебного разбирательства по поводу нарушения прав неприкосновенности личности.

От работодателей могут потребовать разглашения конфиденциальной информации, например, о заработной плате работника, включая все виды выплат, а также сведения о всех контрактах работника. Такая информация может потребоваться профсоюзу для подготовки коллективного договора.

СВЕДЕНИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ АНАЛИЗОВ И ПРОГРАММАХ РЕАБИЛИТАЦИИ

Работодатели применяют различные программы реабилитации работников для сокращения краж на рабочих местах, защиты здоровья и безопасности работников и клиентов, а также для оценки возможности групповой работы. Эти интересы, однако, могут вступать в противоречие с интересами неприкосновенности личности.

Анализ применения наркотиков и алкоголя

Работники государственного и частного секторов являются субъектами различного вида законодательных ограничений в области применения наркотиков и программ проведения анализов на прием наркотиков и алкоголя на рабочем месте. В общем случае работники частного сектора экономики не защищены от действий работодателей Конституцией США. Широкое распространение анализов на применение наркотиков и алкоголя на рабочем месте привело штаты к необходимости наряду с федеральным законодательством принимать собственные положения о возможности работодателей требовать анализ на при-

менение наркотиков и алкоголя. Более половины штатов также приняли или в той или иной форме одобрили требование проведения анализа на наркотики работодателем. Некоторые городские власти наряду с этим приняли указы, касающиеся права работодателей проводить анализы на применение наркотиков и алкоголя в пределах их ответственности. Работодатели должны провести переговоры с представителями профсоюзов относительно практики применения такого права. Тем не менее работодателем стоит проанализировать действующий коллективный договор или историю отношений с профсоюзом и выяснить, стоит ли дополнительно обсуждать этот вопрос.

Работодатели в общественном секторе и работники федеральных учреждений должны изучить федеральные законы в отношении допустимости анализов на применение наркотиков. Закон специально выделяет работников авиакомпаний, водителей коммерческого автотранспорта, машинистов поездов, работников городского транспорта, рабочих на газопроводах и трубопроводах, а также некоторые категории работников в сфере национальной безопасности. Многие положения закона в отношении этих категорий работников подвергались сомнениям на основании различных конституционных прав, но в большинстве случаев их применение поддерживалось, особенно тогда, когда затрагивались интересы национальной безопасности или на карту ставились вопросы обеспечения безопасности граждан.

Анализ на СПИД

Требование проведения анализа на СПИД со стороны работодателей в общественном секторе диктуется Четвертой поправкой к Конституции США, согласно которой запрещено проводить необоснованные расследования и аресты. В зависимости от положения конкретного работника заинтересованность в проведении такого анализа со стороны государственной службы может быть весьма незначительной, и не стоит тревожить работника таким вмешательством в его частную жизнь. Кроме того, современные исследования свидетельствуют о том, что риск передачи заболевания

СПИД весьма незначителен. Недавно принятый в США Закон об инвалидности (нетрудоспособности) запрещает работодателям требовать предварительного обследования работника при приеме на работу, включая требование провести анализ на СПИД. Более того, большая часть штатов установила одинаковые правила приема на работу, которые предусматривают недискриминационное отношение при приеме на работу лиц, пораженных заболеванием СПИД, на основании того, что СПИД представляет собой одну из форм инвалидности (нетрудоспособности), которая распространяется на многие виды жизнедеятельности. По крайней мере в 12 штатах принято законодательное решение, регулирующее или запрещающее проведение анализа на СПИД или дискриминацию в отношении людей, пораженных вирусом ВИЧ. В ряде других мест также было принято решение, запрещающее дискриминацию в отношении пораженных СПИД. Более того, принципы общего права и законодательная практика могут поддержать запрещение разглашать любую информацию, связанную с заболеванием СПИД, особенно в контексте трудовых отношений.

Представим себе, что работодатель не ограничен законом проводить специальную политику в отношении СПИД или требований проводить анализы, тем не менее лучше, чтобы он сначала обсудил это положение в коллективном договоре, по крайней мере отнесясь с уважением к правам работников, подвергшихся заражению. Увольнение заболевших СПИД может не быть воспринято как "правильное действие" в контексте коллективного договора.

Генетическое тестирование

Некоторые работодатели требуют в качестве разовой меры сдавать анализы на выявление наследственных заболеваний, которые могут создать предрасположенность к профессиональным заболеваниям, или они требуют периодически проводить анализы крови и другие анализы среди некоторых групп работников с целью выявления заболеваний, возникших вследствие контакта с производственными реагентами. В некоторых штатах такие требования ра-

ботодателей также регулируются законодательным путем.

Проведение анализов при поступлении на работу

Согласно ряду федеральных нормативов, при приеме на работу, связанную с контактами с некоторыми видами химических веществ, должны быть получены результаты анализов и собраны сведения о физиологическом состоянии организма работника, а также предоставлена медицинская карта. Однако Закон США об инвалидности (нетрудоспособности) запрещает проведение каких-либо анализов и проверок состояния здоровья в качестве предварительного условия при приеме на работу (в отличие от профилактических проверок состояния здоровья работников), эта же норма зафиксирована в Законе о реабилитации в отношении работников государственного сектора, служащих, работающих по федеральным контрактам и работников, получающих федеральную помощь. И в этих случаях Закон запрещает проводить какое-либо предварительное медицинское обследование при приеме на работу. Работодатели, однако, могут удовлетвориться положительными результатами проверок и анализов после поступления на работу. Оба закона в том случае, когда работодатель требует проведения анализов, указывают, что такое требование должно распространяться на всех без исключения поступающих на работу. Результаты такого обследования представляют собой конфиденциальную информацию и не могут быть использованы в целях дискриминации поступающих на работу и имеющих признаки нетрудоспособности до тех пор, пока результаты проверок не докажут однозначно, что конкретное лицо не обладает достаточной для выполнения данной работы квалификацией.

Ряд штатов при приеме на работу запрещает проводить дискриминацию на основании того, что человек продолжает курить вне рабочего времени и помещения.

ПРОВЕРКА НА ЧЕСТНОСТЬ

Закон от 1988 года о защите работников от подозрений запрещает использовать различного рода детекторы лжи при найме на работу на предприятия частного сектора. Закон не распространяется на работников государственного сектора и не запрещает федеральным властям проводить проверки на детекторах лжи в ряде специальных ситуаций в отношении различного рода специалистов, инспекторов, консультантов, работников, занятых по федеральным контрактам в области национальной безопасности, разведки и контрразведки. Все работодатели, подпадающие под действие этого закона, должны направить письменный запрос, подготовленный ответственным за кадры, где обосновывается необходимость нарушения положений закона.

Закон тем не менее допускает ряд исключений. Работодатель в частном секторе может потребовать проведения проверки на честность в следующих случаях:

1. Работник имеет доступ к материальным ценностям работодателя и может быть обоснованно заподозрен в действиях на рабочем месте, влекущих за собой материальный ущерб работодателю, имея в виду, что инцидент или действия, повлекшие за собой такие последствия, подлежат юридическому расследованию.
2. Работник занят на автомобиле, оснащенном оружием, несет охрану или обеспечивает безопасность компании, работает в охранный фирме, или охраняет материальные и другие ценности, или занят на работах, опасных для здоровья или угрожающих безопасности, в сфере национальной безопасности, или работает с валютой, материальными ценностями или в иных смежных областях.
3. Работник занят в фармацевтических или иных фирмах, производящих, распределяющих или применяющих определенные вещества и имеет прямой доступ к процессам производства этих веществ.

Работник, в настоящее время имеющий доступ к собственности или общающийся с лицами, находящимися под следствием по поводу своей уголовной деятельности или иного противоправного поведения с применением наркотических веществ, также может подвергнуться проверке на детекторах лжи. Кроме того, более 20 штатов и округ Колумбия также приняли регулирующее законодательство относительно применения детекторов лжи, и их законоположения более строгие в отношении использования детектора, чем федеральное законодательство.

Некоторые штаты приняли меры, ограничивающие или полностью запрещающие использование не только детекторов лжи, но и проверок с помощью рисунков на честность, не указанных в федеральном законе. В тех областях, где законом запрещено использовать детектор лжи, стали применяться специальные психологические методы тестирования, такие, как Миннесотский многоуровневый личностный тест. Правильность и надежность результатов, а также возможность нарушения права неприкосновенности личности вследствие его применения могут быть оспорены в судебном порядке. Например, такой тест был оспорен в судебном порядке на основании того, что предварительное тестирование при приеме на работу явилось нарушением прав личности и законодательства штата, ограничивающего разглашение конфиденциальной информации медицинского характера.

РАССЛЕДОВАНИЕ

Работники частного сектора экономики не подлежат защите Конституцией США от расследований, хотя в ряде штатов их права в этой области защищают

принятые там законы. Действия работодателей могут быть, однако, ограничены законоположениями штатов, запрещающими проводить обыск или расследование в отношении работника. Работодатели частного сектора могут подвергнуться наказанию за нарушение закона, если указанное расследование не оправдано и проводится необоснованным образом.

Расследование или обыск на рабочем месте, а также конфискация федеральными работодателями частной собственности работника, запрещены положениями Четвертой поправки к Конституции США. Среди всех видов расследования личный обыск ограничен наиболее жестко и может быть обоснован только серьезными требованиями. После установления необходимости проведения расследования суд рассматривает методы такого расследования, а также выясняет возможность использовать при этом менее жесткие методы.

ЭЛЕКТРОННОЕ СЛЕЖЕНИЕ

Закон об охране безопасности улиц и предотвращении преступлений в транспорте относится в равной мере к работникам государственного и частного секторов и определяет наказания в случаях применения записывающих или иных наблюдательных устройств (для записи разговоров) без уведомления об этом одной из сторон. Исключение из этого закона позволяет, однако, следить за деловыми, но не частными телефонными переговорами. В одних штатах законоположения запрещают использовать подслушивающие устройства, в других – приняты меры против работодателей, устанавливающих просмотровые и наблюдательные устройства на рабочих местах.

РАЗДЕЛ 5

Бухгалтерский учет

ВВЕДЕНИЕ

Атар Муртуза

Значительная доля рабочего времени руководителей уходит на принятие решений по использованию ресурсов организации с целью выполнения стоящих перед ней хозяйственных задач. К числу таких ресурсов относятся активы, отраженные в балансе, а также нематериальные активы, которые если и упоминаются в финансовых отчетах, то лишь косвенно. Сталь, использованная для производства автомашин, и яйца, израсходованные для выпечки тортов, гораздо более осязаемы, чем усилия, затраченные художником или конструктором в процессе моделирования нового автомобиля. По своему характеру ресурсы могут быть интеллектуальными и творческими, но при этом они являются частью всего набора ресурсов организации.

Для эффективного использования ресурсов требуется постоянный контроль за их наличием и использованием.

Учитывая огромное разнообразие ресурсов, это далеко не простая задача. У организации могут возникнуть трудности с налаживанием прямого контроля за величиной усилий, затрачиваемых на проектирование автомобиля, создание более эффективной системы мотивации своих работников или привлечение клиентов. Подобные сложности возникают не только в плане контроля за распределением ресурсов, но и оценки выгод, получаемых от их размещения.

Вместо того чтобы непосредственно отслеживать распределение и использование ресурсов, гораздо удобнее следить за денежными потоками, связанными с их размещением. Такой подход позволяет вести *приблизительный* учет объема использованных ресурсов и выгод, получаемых в результате их использования. Однако бывают случаи, когда не так-то просто выразить выго-

Д-р Атар Муртуза является доцентом кафедры бухгалтерского учета университета в Сетон Холле. Он читает лекции по управленческому учету и учету затрат, а как ученый и консультант занимается вопросами эффективного внедрения всего нового в области различных видов учета.

ды, получаемые организацией в результате использования ресурсов, в денежной форме. Как можно измерить то, что получено в результате государственных затрат на высшее образование? Несмотря на имеющиеся трудности, контроль за денежными ресурсами можно считать полезным, хотя и не совсем эффективным, инструментом в руках руководителей, поскольку подобная информационная обеспеченность позволяет им принимать более эффективные решения.

Бухгалтерский учет – это область деятельности, в сферу интересов которой входит отслеживание денежных ресурсов. Это достигается с помощью финансовых отчетов, в которых в денежной форме фиксируется все, что происходит в организации, куда она движется и как обращается со своими ресурсами. Раздел бухгалтерского учета, в сферу ответственности которого входит ведение учета и составление финансовых отчетов, называется финансовым учетом.

Внешним инвесторам достаточно иметь финансовые отчеты, тогда как руководителям организаций требуется более полная и подробная информация. Это уже область управленческого учета, который ведется как раз для того, чтобы обеспечить руководителей такого рода информацией, по которой можно было бы судить о характере использования ресурсов и, как следствие, принимать более обоснованные решения.

Бухгалтерские отделы организаций призваны удовлетворять потребности как внешних инвесторов, так и собственных руководителей. Нередко можно слышать обидные прозвища бухгалтерских работников типа “счетчики бобов” и “арифмометры”, хотя на самом деле у них важная работа. Материалы различных глав данного раздела говорят о большом разнообразии и сложности работы, выполняемой бухгалтерами. Познакомившись с ними, менеджеры могут осознать, как существующие формы учета могут помочь им сделать свою работу более эффективной.

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ

**Джеффри Л. Харкинс, факультет
бухгалтерского учета университета Айдахо**

Ответственность руководителей за отчетность по результатам хозяйственной деятельности, а также о финансовом состоянии производственного предприятия проистекает из требований здравого смысла и имеет глубокие корни в истории американской экономики. Авантюры деловых людей, живших в Европе XV века, привели к открытию Нового Света. Люди с деньгами финансировали совместные предприятия, создававшиеся с целью эксплуатации природных ресурсов вновь открытого континента. Эти собственники, оставшиеся дома, ожидали отчетов о состоянии дел на тех предприятиях, которые они финансировали. Отчеты первых переселенцев, обитателей Плимутской колонии и руководителей "Массачусетс бей компани" являются документальными свидетельствами того, как колониальные менеджеры подготавливали и отсылали информацию финансового характера своим заморским инвесторам.

И ныне основная масса хозяйственных предприятий по-прежнему финансируется за счет инвесторов-собствен-

ников, которые рассчитывают получить финансовый доход от своих инвестиций в виде дивидендов, процентов и увеличения своего капитала в результате роста стоимости акций. Как правило, собственники не связаны непосредственно с повседневным управлением предприятия; для этого они нанимают профессиональных менеджеров и назначают директоров, которые отвечают за выработку политики и планов предприятия. Разделение собственников и управляющих создает ситуацию доверительной ответственности менеджеров, которые отчитываются за свои решения относительно источников и использования активов компании. В практическом плане финансовая отчетность служит еще одной цели: она дает возможность менеджерам осведомлять собственников о своей деятельности, или насколько эффективно они использовали свое умение управлять хозяйственными делами собственников.

Кроме удовлетворения информационных запросов собственников и инвесторов финансовая отчетность предназна-

цена также и всем тем, кто прямо или косвенно заинтересован в результатах деятельности предприятия. К числу пользователей или потенциальных пользователей финансовой информации о деятельности хозяйственного предприятия обычно относят кредиторов, поставщиков, работников компании или ассоциации работников, финансовых аналитиков, брокеров, гарантов или андеррайтеров, налоговые ведомства, средства массовой информации, распространяющие информацию финансового характера, а также органы государственной власти и управления. Все эти заинтересованные стороны часто бывают не в состоянии самостоятельно получить информацию финансового характера о деятельности предприятия и о его текущем финансовом положении и, как следствие, обращаются за ней к менеджерам.

УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современным хозяйственным предприятиям приходится работать в сложных экономических условиях, которые не могут не сказываться на характере и формах финансовой отчетности. Основная масса товаров и услуг появляется на рынке благодаря наличию и функционированию отлаженной системы взаимодействия множества участников хозяйственной деятельности. В дополнение к автономным производственным процессам – благодаря которым сырье, труд и капитал преобразуются в конечные потребительские товары – функционирование экономики зависит также и от отлаженной работы вспомогательных систем, которые позволяют наиболее разумно и эффективно распределять ресурсы. Среди таких вспомогательных систем можно выделить системы накопления капитала и инвестиций, системы маркетинга и сбыта, системы государственного и хозяйственного регулирования, а также системы связи и информационного обеспечения.

Учитывая сложный характер экономических процессов, необходимо иметь прекрасно отлаженную систему финансового учета и отчетности, которая

только и позволит эффективно удовлетворять интересы пользователей финансовой информации. Цель данной главы заключается в том, чтобы углубить ваше понимание механизма функционирования системы финансового учета и отчетности, а также ответственности руководителей за ее эффективную работу.

ПРИНЦИПЫ И ЗАДАЧИ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ

В основе системы финансового учета и отчетности, которой оперируют хозяйственные организации и их менеджеры, лежит сложный набор принципов учета, определяющих основополагающие понятия, вокруг которых формируются финансовые отчеты. При всем том, что к разработке современной системы финансового учета и отчетности для хозяйственных предприятий привлекалось множество специалистов и организаций, основным “автором” стандартов считается Совет по стандартам финансового учета (ССФУ). Этот Совет является некоммерческой организацией, созданной в 1973 г. по инициативе ведущих бизнесменов, организаций профессиональных бухгалтеров и правительства для формирования новых и повышения качества существующих стандартов в области финансового учета и отчетности путем формулирования, обсуждения и внедрения таких стандартов. За период с 1973 г. ССФУ удалось разработать систему принципов из шести частей, лежащих в основе системы финансового учета и отчетности для хозяйственных предприятий, а также более сотни положений, конкретизирующих политику и процедуры финансового учета и отчетности.

Основное назначение внешней финансовой отчетности хозяйственных предприятий состоит в предоставлении информации, которую можно было бы использовать в процессе принятия решений хозяйственного и экономического характера. Формулируя общую задачу финансового учета и отчетности, ССФУ исходил из того, что некоторые пользователи финансовой информации имеют право или возможности для получения необходимой им информации

непосредственно от хозяйственных предприятий. Как следствие ССФУ решил, что основной группой пользователей, интересы которых призваны защищать стандарты финансового учета и отчетности, должны быть те, кто не имеет прямого доступа к информации. Таким образом, ССФУ был сужен круг пользователей и определено, что наиболее значимым группам пользователей информации, содержащейся в финансовых отчетах, относятся инвесторы и кредиторы, а также их консультанты, которые, как правило, не имеют возможности заказывать и получать ту информацию, которая им требуется.

Однако сотрудники Совета по стандартам финансового учета, видимо, осознали, что не так-то просто и, более того, накладно удовлетворять все информационные запросы инвесторов, кредиторов и консультантов. В результате возник принцип финансовых отчетов общего назначения, которые могли бы в основном удовлетворить потребности отдельных пользователей финансовой отчетности о результатах хозяйственной деятельности предприятий. Инвесторы, кредиторы и консультанты являются объектами гораздо более пристального изучения и внимания, чем представители других внешних групп, и их решения оказывают существенное влияние на распределение ресурсов в экономике. Информация, предоставляемая инвесторам и кредиторам, по всей вероятности, полезна и представителям других групп пользователей, которых интересуют по сути те же финансовые аспекты деятельности хозяйственных предприятий.

Таким образом, был сужен круг задач, выполняемых финансовой отчетностью в плане удовлетворения общих потребностей инвесторов, кредиторов и консультантов. В частности, в решениях ССФУ предусматривалось, что система финансового учета и отчетности должна содержать информацию:

1. Которая является полезной для действующих и потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для иных пользователей, которые в достаточной мере разбираются в хозяйственной и экономической деятельности и желали бы доста-

точно серьезно анализировать эту информацию.

2. Которая была бы полезной для указанных категорий при оценке размеров, времени и степени неопределенности возможного получения денежных средств в виде дивидендов или процентов, а также поступлений от продажи, погашения или выплат по ценным бумагам или обязательствам.
3. Относительно экономических ресурсов предприятия, требований к этим ресурсам, а также влияния хозяйственных операций, событий и обстоятельств, которые изменяют состояние ресурсов и претензии на эти ресурсы.

Указанные широкие задачи образуют основу, с которой сверяются при разработке более конкретных принципов и стандартов финансового учета и отчетности. ССФУ и другие стороны, имеющие какое-либо отношение к вопросам финансового учета и отчетности (прежде всего руководители предприятий) могут использовать эти широкие задачи как ориентиры, который помогает лучше понять характер финансовой отчетности и ее роль в процессе принятия экономических решений. Кроме того, работники, ответственные за финансовую отчетность предприятия, могут лучше понять, как решать трудную или необычную проблему, возникающую в области финансовой отчетности. Менеджер, четко представляющий себе задачи финансовой отчетности, может конструктивно подойти к оценке проблемы, стоящей перед предприятием в области финансовой деятельности, и найти средства для выполнения указанных задач.

ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ

На любом хозяйственном предприятии может составляться бесчисленное количество финансовых отчетов. Как было показано, финансовые отчеты составляются прежде всего в интересах и для удовлетворения потребностей инвесторов и кредиторов. Интересы самого широкого круга потребителей можно

удовлетворить наилучшим образом с помощью подготовки и обнародования определенного набора финансовых отчетов, называемых финансовыми отчетами общего назначения. К информации, вызывающей наибольший интерес, можно отнести данные о финансовом положении компании на конец отчетного периода, о размере доходов (чистой прибыли) за этот период, о величине денежных потоков в течение данного периода, а также о размере инвестиций и выплат инвесторам.

Большинство менеджеров знакомы с процедурами составления финансовых отчетов. При их составлении производится учет и оценка отдельных явлений экономической жизни (известных как анализ хозяйственных операций). Эти явления классифицируют, обобщают и сводят вместе как бы в строительные блоки финансовых отчетов. При должной организации эти строительные блоки или элементы становятся частью единой структуры, которую можно преобразовать в финансовые отчеты, особым образом связанные друг с другом.

В простейшем случае финансовые отчеты представляют собой самую обычную классификацию и сведение воедино всех хозяйственных операций. Несмотря на то, что процесс бухгалтерского учета временами может казаться в высшей степени непонятным, математические инструменты, используемые в процессе его ведения, всем известны и включают в себя алгебру, сложение и вычитание. Основные финансовые отчеты также известны большинству менеджеров, тем не менее будет, пожалуй, полезно познакомиться с каждым отчетом поближе.

Баланс

Баланс, или отчет о финансовом положении представляет собой сгруппированное обобщение ресурсов предприятия (и их источников) и претензий на них (со стороны кредиторов или собственников) в определенный момент времени, как правило, в конце года. Баланс — это обобщенное представление инвестиционной базы предприятия (активы) и финансирования инвестиций (кредиты или собственный капитал).

Даже при том, что баланс можно использовать в качестве одного из инструментов составления прогнозов относительно стоимости или ценности предприятия, из него нельзя узнать текущую стоимость или ценность компании. Имеется множество самых разнообразных способов вычисления “ценности” экономического события и возможность использовать систему оценки, в которой применяются соответствующие надежные методы измерения хозяйственных операций. В соответствии с ныне действующими общепринятыми принципами бухгалтерского учета для этой цели можно использовать несколько систем измерения стоимости, включая первоначальную стоимость, восстановительную стоимость, текущую рыночную стоимость и чистую текущую стоимость. Для составления отчетов относительно активов, обязательств и размеров собственного капитала в каждом конкретном случае целесообразно использовать вполне определенную систему оценки.

В балансе находят отражение основные связи между активами и претензиями на эти активы, которые выражаются с помощью уравнения:

Ресурсы = Претензии на эти ресурсы,
или в более общем виде:

Активы (А) = Обязательства (О) +
Собственный капитал (СК),

где

Активы = Ресурсы

Обязательства + Собственный капитал
= Суммарные претензии на ресурсы

Подобный базовый отчет о финансовом положении (баланс) позволяет время от времени (по крайней мере один раз в год) увидеть структуру инвестиций и финансирования хозяйственного предприятия. Сравнивая балансы для разных периодов, пользователь может составить некое представление о характере изменений в структуре инвестиций и финансирования. Баланс — это первичный источник информации о степени ликвидности фирмы и ее финансовой гибкости.

В форме баланса обычно просматривается некая логика построения, даю-

щая возможность его пользователям лучше разобраться в структуре ресурсов компании. Как правило, баланс выстраивается по принципу ликвидности, то есть активы и обязательства располагаются в порядке ожидаемого преобразования статей в наличность. Так пользователь обычно уверен, что за оборотными средствами (активы, которые через год или раньше должны превратиться в наличность) следуют долгосрочные активы, а за текущими обязательствами — долгосрочный долг.

Следует заметить, что из баланса пользователь может получить информацию об изменениях в состоянии различных активов и обязательств предприятия. Однако большинство лиц, принимающих решения, хотели бы знать не только об изменениях в ресурсах и претензиях на эти ресурсы, но и о том, что стоит за этими изменениями. Отчеты, в которых даются пояснения к изменениям в финансовом положении, мы рассмотрим ниже.

При всей своей простоте связи между активами, обязательствами, собственным капиталом и изменениями, происходящими со временем с этими элементами, служат прекрасным мерилем, используемым многими инвесторами и кредиторами для сравнительной оценки результатов работы предприятия. Какие-то изменения в размере активов, обязательств и собственного капитала происходят в результате деятельности компании, направленной на получение прибыли. Такие изменения отражаются в отчете о прибылях и убытках. Но поскольку фирма проводит также и операции, не влияющие на размер прибыли данного периода (например, инвестирование, финансирование и операции с собственниками), составляются дополнительные отчеты, в которых пользователи могут найти необходимую информацию о подобных изменениях.

Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках является основным отчетным документом об изменениях в финансовом положении компании. Данный отчет составляется прежде всего для уведомления акционеров об изменениях собственного капитала в результате хозяйственных опе-

раций или определенных событий, направленных на получение прибыли. В отчете о прибылях и убытках производится поэлементная разбивка доходов предприятия: выручка, прибыль, издержки и убытки.

Влияние прибылей (убытков) на финансовое положение предприятия обычно выражается через рост (снижение) размера собственного капитала, происшедшего в результате хозяйственной деятельности предприятия с целью получения прибыли. Однако об изменениях в финансовом положении можно судить также и по изменениям в размере активов и пассивов фирмы. Подобное влияние является естественным следствием использования системы двойной записи (первоначально созданной Лукой Пачоли в семнадцатом веке) для отражения операций на бухгалтерских счетах.

По своей форме отчеты о прибылях и убытках бывают одношаговыми и многошаговыми. При использовании метода одношагового составления отчета доход, полученный в результате стандартных хозяйственных операций, представляется в виде поступлений (сведенных в одну группу) за вычетом расходов и издержек (также сведенных в одну группу). Что же касается процесса многошагового составления, то доход от операций рассчитывается в несколько этапов, например:

Выручка от реализации	
– Себестоимость реализованной продукции	
<hr/>	
Валовая прибыль от реализации	
– Коммерческие и административные расходы	
<hr/>	
Прибыль от основной деятельности	
± Прочие поступления или общие затраты	
<hr/>	
Доход от основных операций	

Отчет о движении денежных средств

Одним из самых последних (и, возможно, наиболее противоречивых) в списке основных финансовых отчетов появился

отчет о движении денежных средств. Он заменил собой отчет об изменениях в финансовом положении компании, который обычно составлялся в виде обобщенных изменений в размере чистого оборотного капитала (оборотный капитал представляет собой разность между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами). В отчет о движении денежных средств включают самые общие данные о поступлениях и выплатах денежных средств. Форма их представления позволяет судить о потоках денежных средств предприятия, в результате производственной деятельности, инвестиционных и финансовых операций. Иногда утверждают, что отчет о движении денежных средств можно с успехом применять для показа источников и характера использования денежных средств, а также временных интервалов между признанием начисленных доходов и превращением их в наличность. Однако профессиональные аналитики и грамотные пользователи подобной информации в состоянии формировать отчеты о движении наличности на основании анализа отчета о прибылях и убытках, балансов и степени изменений в размере оборотного капитала. При всем том, что отчет о движении денежных средств действительно позволяет экономить время, затрачиваемое на получение информации о потоках наличности, он все-таки является не более чем удобным подспорьем, и его нельзя отнести к действительно важным финансовым отчетам.

Отчет о движении денежных средств можно составить прямым методом (когда в него входит информация об источниках и направлениях использования наличности, включая продажи за наличные денежные средства, инкассацию поступлений от клиентов, платежи за товары) или косвенным методом (когда в него входит сопоставление чистой прибыли на неденежные операции как, например, амортизация и статьи, по которым еще не произведены платежи). Составной частью отчета о движении денежных средств должен также быть перечень всех существенных операций финансирования и инвестирования, проводимых без использования наличности (например, обмен акций на основные фонды). В соответствии с действующим

положением, если предприятие использует прямой метод, то косвенный метод должен использоваться для предоставления дополнительной информации.

Отчет об изменениях размера собственного капитала

Отчет об изменениях величины собственного капитала, который также называют отчетом об инвестициях и выплатах собственникам, представляет собой документ, содержащий обобщенную информацию об изменениях в счетах капитала владельцев компании. Данный отчет обычно составляется так, чтобы из него можно было легко понять изменения, произошедшие с основными элементами собственного капитала, как то: оплаченный капитал и заработанный капитал (нераспределенная прибыль). В разделе оплаченного капитала представлены изменения, имевшие место в результате дополнительных капиталовложений и изъятие капиталовложений со стороны акционеров фирмы (выпуск и выкуп акций компании). Раздел заработанного капитала включает обобщенную информацию об изменениях в размере нераспределенной прибыли компании (сальдо нераспределенной прибыли на начало периода плюс прибыли за год за вычетом объявленных дивидендов за год дают значение нераспределенной прибыли на конец периода).

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ

Выделяют десять элементов основных строительных блоков финансовых отчетов. Когда предприятие занимается экономической деятельностью, ее результаты подвергаются анализу и разносятся по классам соответствующих элементов. Знание элементов позволяет определить последствия хозяйственных операций и обобщить их в виде финансовых отчетов:

1. *Активы* — это ожидаемые экономические выгоды в будущем, полученные или контролируемые конкретным предприятием в результате проведенных операций или имевших место событий.

2. *Обязательства* — это вероятные убытки экономического характера в будущем, вытекающие из текущих обязательств конкретного предприятия передать активы или предоставить услуги другим предприятиям в будущем в результате проведенных операций или имевших место событий.
3. *Собственный капитал*, или чистые активы, является долей активов предприятия, которая остается в его распоряжении после вычета всех его обязательств.
4. *Инвестиции владельцами* представляют собой увеличение собственного капитала конкретного хозяйственного предприятия в результате передачи ему другими организациями средств для приобретения капитала или увеличения доли собственного капитала в нем.
5. *Выплаты дивидендов* представляет собой уменьшение размера собственного капитала конкретного хозяйственного предприятия в результате перевода активов, оказания услуг или взятия на себя обязательств перед владельцами. Выплаты дивидендов снижают долю участия (или собственный капитал) в активах предприятия.
6. *Доходы* представляют собой приток или иное увеличение активов предприятия, или урегулирование его обязательств (или и то и другое одновременно) в обмен на поставку или производство товаров, предоставление услуг или проведение иных мероприятий, составляющих основной вид деятельности предприятия.
7. *Расходы* — это отток или иное использование активов, или принятие обязательств (или и то и другое одновременно) в результате поставки или производства товаров, предоставления услуг или проведения иных мероприятий, составляющих основной вид деятельности предприятия.
8. *Прибыль* — это увеличение собственного капитала (чистых активов) в результате проведения предприятием неосновных или побочных операций, равно как и всех иных

операций и других событий и обстоятельств, так или иначе влияющих на деятельность предприятия, за исключением тех, которые являются следствием поступлений или инвестиций со стороны собственников.

9. *Убытки* представляют уменьшение собственного капитала (чистых активов) в результате проведения предприятием неосновных или побочных операций, равно как и всех иных операций и других событий и обстоятельств, так или иначе влияющих на экономическую деятельность предприятия, за исключением тех, которые являются следствием расходов или выплаты дивидендов.
10. *Полная прибыль* представляет собой изменение в размере собственного капитала хозяйственного предприятия в течение периода с момента проведения операций, а также со времени других событий или обстоятельств, только если это не связано со средствами акционеров. Сюда входят все изменения в размере собственного капитала за какой-то период, кроме тех, которые произошли благодаря инвестициям со стороны собственников и выплаты дивидендов.

СТАНДАРТЫ ПРИЗНАНИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ

Чтобы довести процесс финансового учета и отчетности до завершения при наличии некоей системы задач и набора определенных элементов учета, необходимо иметь какие-то стандарты или критерии, с помощью которых можно было бы фиксировать события экономической деятельности в виде формальных записей в учетных документах предприятия. Критерии признания и стандарты измерения совершенно необходимы, так как только они позволяют решить, какие события экономического характера следует включать в финансовые отчеты и когда необходимо отчитываться по этим событиям. Последним блоком являются стандарты по измерению и признанию экономических событий.

В материалах ССФУ дается следующее определение: “Признание – это процесс формальной записи или включения статьи в финансовые отчеты предприятия в виде активов, обязательств, поступлений, расходов и тому подобное”. Процесс, в ходе которого экономические события отражаются в финансовых учетных документах, представляет собой четырехступенчатую систему, включающую в себя следующие критерии:

1. *Определение элементов* – рассматриваемое экономическое событие должно соответствовать определенным элементам финансового отчета, как, например, активы, обязательства, собственный капитал и тому подобное.
2. *Измеряемость элементов* – элементы, отвечающие требованиям, предъявляемым к экономическому событию, должны поддаваться измерению (выражаться в количественном виде) в той степени, которая отвечает стандартам надежности.
3. *Уместность выдаваемой информации* – в результате процесса признания должна появляться информация, которая считалась бы уместной, то есть обогащала бы ее пользователей. Как правило, это информация, которая поступает от потребителей и поэтому важна с точки зрения устранения недостатков в работе предприятия, или которая может использоваться для составления прогнозов (или и то и другое одновременно), причем она должна поступать своевременно.
4. *Надежность представляемой информации* – надежность, как и уместность, важнейшее качество информации. Надежность относится к степени, в какой информация представляет то, что она должна передавать, или насколько хорошо информация как представление некоторого экономического события доносит суть экономического события до потребителя. Степень надежности можно определять путем оценки достоверности (степень, в которой используемый показатель или описание отражают

реальность) и проверяемости (степень, в которой выдаваемый блок информации будет использован другим независимым оценщиком) генерируемой информации.

Кроме того, признание экономических событий следует рассматривать с учетом двух достаточно сильных ограничений: критериев затрат-выгод и фактора существенности. Ограничение по критерию затраты-выгоды удовлетворяется, если ожидаемые выгоды от признания экономического события в отчетах будут по крайней мере равны затратам, связанным с предоставлением и использованием выдаваемой информации. Фактор существенности определяется тем, в какой степени информация, выраженная в количественном виде, скажется на качестве решений, принимаемых пользователями. Практически для всех бухгалтеров существенность является достаточно важным и сложным моментом и, как и при оценке затрат и выгод в приложении к признанию экономических событий, здесь требуется экспертная оценка.

Процесс оценки и системы, с помощью которых определяется ценность рассматриваемого события, заслуживают особого разговора. Применительно к финансовому учету и отчетности имеется несколько систем установления стоимости, включая первоначальную стоимость, текущую стоимость, восстановительную стоимость, текущую продажную цену, уровень цены или цену с поправкой на инфляцию, а также чистую текущую стоимость. Поскольку имеются и другие системы оценки, то критерии, используемые для какого-то конкретного типа операций, могут подвергаться критике. Наличие различных систем оценки может оборачиваться, в зависимости от характера экономического события, являющегося объектом оценки, и способов оценки, различными уровнями надежности и соответствия. В документах ССФУ признается наличие проблем, связанных с оценкой, и говорится, что для выполнения комплекса задач, стоящих перед финансовой отчетностью, необходимо и дальше использовать самые разнообразные системы оценки. В настоящее время известны пять систем оценки, используемых в процессе финансового учета и отчетности:

1. *Первоначальная стоимость* представляет собой величину денежных средств или денежного эквивалента, использованных на момент хозяйственной операции или события.
2. *Текущая стоимость* – представляет собой величину наличных средств или денежного эквивалента, требуемых для завершения сделки в данный момент времени. Текущая стоимость обычно относится к приобретению активов, в частности, товарно-материальных ценностей.
3. *Текущая рыночная стоимость* – представляет собой величину наличных средств или денежного эквивалента, которые можно получить в результате сделки на рынке в данный момент. Текущая рыночная стоимость отличается от текущей стоимости тем, что она обычно ассоциируется с реализацией активов на организованном рынке, например, на фондовой бирже.
4. *Чистая стоимость реализации* – представляет собой недисконтированную величину наличных средств или денежного эквивалента, которая будет фигурировать после завершения обычной хозяйственной сделки за вычетом любых прямых затрат, понесенных в процессе сделки, например, оплата рекламных услуг или комиссионные расчетному центру.
5. *Дисконтированная ценность денежных средств в будущем* – представляет собой дисконтированный ожидаемый приток или отток наличных средств, связанный с каким-либо экономическим событием. Данный метод требует наличия двух расчетных показателей: выбор подходящей ставки дисконта и прогноз потоков денежных средств в будущем.

В соответствии с современными стандартами учета хозяйственные операции отражаются в финансовых отчетах, если только они удовлетворяют указанным выше четырем критериям признания экономических событий. В ходе процесса менеджеры и помогающие им профессиональные бухгалтеры должны решить, будут ли осуществляться финан-

совые операции, и если будут, то когда и как могут быть зафиксированы системой учетной информации и в конечном итоге включены в финансовые отчеты. Главное в этом процессе – экспертная оценка. При условии, что эксперты разбираются во всех нюансах стандартов финансового учета и не позволяют отступлений от принятых норм профессионального поведения, пользователи получают качественный информационный конечный продукт.

СТАНДАРТЫ РАСКРЫТИЯ

В соответствии с существующими требованиями большинство финансовых отчетов должны содержать разделы с пояснениями, из которых пользователи могли бы понять, каким образом выносились суждения о признании и оценке финансовых сделок. Иногда же некоторые обстоятельства не позволяют признать то или иное экономическое событие и, в конечном итоге, отразить его в отчетах предприятия. Для того чтобы пользователи имели полную информацию о политике и процедурах учета, использовавшихся при подготовке финансового отчета, а также для предоставления информации о существенных событиях, еще не зафиксированных в учетных документах, финансовый отчет общего назначения должен сопровождаться примечаниями и дополнениями, в которых раскрывались бы эти аспекты. Обязательному раскрытию подлежат три аспекта:

1. *Краткое изложение важнейших моментов учетной политики* – описание принципов учета, применяемых на предприятии, например, методов оценки запасов и расчета амортизации, методов оценки активов первоначальной стоимости.
2. *Примечания к финансовым отчетам* – качественные и описательные комментарии, необходимые для привлечения внимания или пояснения статей в финансовых отчетах, включая условия предоставления ссуды, компенсационные остатки, условные обязательства.
3. *Дополнительная информация* – используется в качестве дополнения к финансовым отчетам. Как

правило, такая информация остается за рамками системы учета (например, последствия инфляции, данные по подотрасли). При наличии такой информации руководство компаний имеет возможность высказать свое мнение о значимости самих отчетов для обсуждения и анализа эффективности управления).

Примечания и дополнительная информация позволяют руководству сделать более полный анализ результатов работы компании и, кроме того, имеют исключительно важное значение для будущего понимания финансовых отчетов, поскольку с их помощью отчеты становятся более детализированными.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Сесилия Л. Вагнер, доцент школы деловой администрации университета Сетон Холл

Ведение счетов дебиторов оборачивается не только затратами, но и выгодами для фирмы. Благодаря продажам в кредит фирма надеется увеличить объемы реализации и, как следствие, прибыль. Однако ведение счетов дебиторов требует затрат, включая затраты на финансирование инвестиций, управленческие и бухгалтерские расходы, затраты, связанные с анализом кредитоспособности, затраты на инкассирование, а также расходы на безнадежные долги.

Величина этих затрат зависит от объема реализации, принципов, которыми фирма руководствуется при продаже в кредит, условий, на которых фирма продает свою продукцию, а также методов, используемых для инкассации причитающихся ей средств. Со-

ответственно, в кредитной политике можно выделить три аспекта: кому предоставить кредит, на каких условиях и как получить причитающиеся средства.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КРЕДИТА

Решение о предоставлении кредита обычно вызывает необходимость максимальной стандартизации данного процесса. Уровень стандартизации нередко зависит от наличия и характера конкуренции. В случае жесткой конкуренции фирма вынуждена либо предоставлять кредиты, либо терять клиентов. Если фирма пользуется гибкими стандартами, то положительное решение о кредите принимается только в том случае,

если клиент готов выполнить некоторые условия.

Один из методов принятия решений о кредитах предусматривает деление клиентов на категории в зависимости от уровня стабильности функционирования и прочности финансового положения. Используя такой подход, известный как метод классификации риска, фирма определяет категории клиентов в диапазоне от самых сильных до самых слабых и, соответственно, вырабатывает отдельную кредитную политику для каждого класса. Если клиент просит предоставить ему кредит, то фирма проводит анализ его кредитоспособности. В ходе анализа используются данные, полученные от потенциального клиента, включая информацию о состоянии дел и банковские референции, а

также информация, предоставляемая агентствами по оценке кредитоспособности. В справку о кредитоспособности обычно включается информация о платежах, совершаемых клиентом по своим текущим обязательствам, о заявках, поданных им в государственные учреждения, а также сведения о выполнении им своих обязательств по кредитам в прошлом. На основании результатов такого обследования клиента относят к одному из классов риска. При этом отпадает необходимость принимать отдельное решение о выделении кредита каждый раз, когда клиент обращается за ним. В таблице (рис. 5-1) приведены примеры классов риска, описание типа фирмы в каждом классе и отчет о применяемой кредитной политике.

Рис. 5-1. Подход к выделению кредита на основании класса риска

<i>Класс риска</i>	<i>Описание фирмы</i>	<i>Кредитная политика</i>
1	Известные компании, финансовое положение которых и выполнение ими своих обязательств по кредитам в прошлом указывают на практическое отсутствие риска	Открытый кредит до определенного размера без предварительного утверждения
2	Фирмы с достаточно прочным финансовым положением, но недостаточно данных о выполнении ими своих обязательств по кредитам в прошлом	Открытый кредит, но требуется предварительное разрешение на покупку товаров сверх определенного объема
3	Солидные компании, но информация о выполнении ими своих обязательств по кредитам в прошлом указывает на наличие некоторого риска	Ограниченная кредитная линия с регулярным контролем

УСЛОВИЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КРЕДИТА

После принятия решения о выделении кредита в принципе вырабатываются условия его предоставления. В отраслях с высокой степенью конкуренции фирмы вынуждены предлагать либо равные, либо более привлекательные условия, чем их конкуренты; в противном случае им может грозить сокращение объемов реализации. Для фирм, находящихся в подобном положении, решение достаточно однозначно. Фирмы, работающие в условиях менее жесткой конкуренции,

принимают решение об условиях кредита на основании результатов анализа "затраты-выгоды".

В качестве примера можно привести анализ "затраты-объем-прибыль". Это наиболее распространенный из подходов, используемых в процессе принятия решений подобного рода. Он предусматривает несколько этапов:

1. *Прогнозирование объемов реализации* – как правило, эта задача ставится одновременно отделам маркетинга и финансов. Для удобства изложения предположим, что отдел маркетин-

га подготовил соответствующие прогнозы объемов реализации.

2. *Прогнозирование предоставленных скидок* – если фирма анализирует условия торговли, предусматривающие возможность предоставления скидок при оплате за товары в течение определенного периода времени, то необходимо помнить, что скидки сокращают выручку и, следовательно, в процессе анализа данный факт необходимо учитывать. При оценке процентной доли клиентов, которые согласятся со скидкой, полезно пользоваться имеющимся опытом. В конечном итоге процент необходимо рассчитать в виде доли объема реализации в денежном эквиваленте.

Формула для расчета предоставленных скидок имеет следующий вид:

Принятые	Процент		Объем
к учету	= получивших	× Процент	× реализации
скидки	скидку	скидки	в долларах

Если считать, что скидки будут предоставлены 70% клиентов, то фирма с объемом реализации 30 млн. долларов и условиями предоставления скидок в виде 2/10, полный срок 30 дней (предоставляется скидка в размере 2%, если оплата производится в течение 10 дней, во всех остальных случаях задолженность должна быть погашена в течение 30 дней) предоставит скидки в размере 420 тыс. долл. (30 млн. долл. × 70% × 2%).

3. *Определение себестоимости реализованной продукции* – после расчета объемов реализации фирма может приступать к прогнозированию стоимости производства товаров или предоставления услуг. Расчетные оценки обычно делаются, исходя из предположения, что себестоимость реализованной продукции составляет некую долю от стоимости всего объема реализации. Это вполне допустимая посылка, поскольку некоторые постоянные издержки, как, например, амортизация, уже учтены, и по мере увеличения объемов реализации будут расти лишь переменные издержки. Удобнее всего себестоимость реализованной продукции рассчитывать путем выделения постоянных издержек, а переменные издержки исчислять как определенный процент от выручки.

4. *Прогнозирование административных расходов* – общие и административные расходы фирмы могут также иметь постоянные и переменные элементы, привязанные к объему реализации. Кроме основных расходов данного типа еще два вида затрат напрямую связаны с изменениями в условиях продажи: это затраты на инкассирование задолженности и затраты на безнадежные долги.

- *Затраты на инкассирование задолженности* – затраты на инкассацию средств по просроченным счетам обычно составляют достаточно постоянный процент от общих причитающихся сумм. Например, если фирме причитается 800 тыс. долл., то затраты на их инкассацию могут составлять 50 тыс. В данном случае имеем соотношение 50/800 или 6,25%. Если фирма проводит политику, в соответствии с которой дебиторская задолженность может быть увеличена до 1,2 млн. долл., то затраты на инкассацию этой суммы могут вырасти до 75 тыс. (1200000 × 0,0625). Следует отметить, что соотношение между затратами на инкассацию и суммой к получению остается неизменным, даже если фирмы реализуют свою продукцию клиентам, относящимся к группам с более высокой степенью риска, то есть когда они снижают свои стандарты кредитования. Это связано с эффектом масштаба, который нарастает при возрастании усилий по инкассации причитающихся средств.

- *Затраты, связанные с безнадежными долгами* – если фирма увеличивает объемы реализации в кредит на определенный процент, то убытки, связанные с безнадежными долгами, нередко возрастают в гораздо большей степени. Смягчение условий предоставления кредита увеличивает вероятность того, что у клиента что-то пойдет не так как предполагалось. Кроме того, клиенты, столкнувшись с проблемами ликвидности, могут пойти на увеличение объемов закупок или поменять поставщиков, чтобы получить кредит на

более длительный срок. С такими клиентами не избежать проблем с задержками платежей.

5. *Прогнозирование остатков на счетах дебиторов* – прогнозирование размера дебиторской задолженности при различных условиях кредитования включает в себя несколько операций. Во-первых, необходимо определить средний период инкассации (СПИ), или количество дней, в течение которых клиенты обычно оплачивают свои покупки. СПИ рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Средний период инкассации} &= \text{Процент, имеющих скидку} \times \text{Период действия скидки, в днях} \\ &+ \text{Процент, не имеющих скидки} \times \text{Срок полной выплаты, в днях} \\ &+ \text{Коэффициент задержки, в днях,} \end{aligned}$$

где коэффициент задержки представляет собой расчетную задержку платежей в результате обработки чеков на почте и в самой компании, а также задержек с платежами со стороны клиентов. Так, например, политика, рассчитанная на получение полных платежей в течение 30 дней, может в итоге обернуться в среднем 45-дневным периодом инкассации. Коэффициент задержки будет равен в этом случае 15 дням. Затем рассчитывается оборачиваемость средств на счете дебиторов; при этом используется формула $360/\text{СПИ}$. После этого полученное соотношение используется для определения остатка причитающихся сумм. Ожидаемый остаток причитающихся сумм рассчитывается путем деления объема реализации в кредит на коэффициент оборачиваемости по расчетам с дебиторами. Например, фирма предлагает кредит на условиях 2/10, полный срок 30. Сорок процентов клиентов получают скидку, и коэффициент задержки будет равен 12 дням. Если средний период инкассации составляет 34 дня ($0,40 \times 10 + 0,60 \times 30 + 12$), то оборачиваемость средств на счете дебиторов будет составлять:

$$\text{ОССД} = 360/34 = 10,6,$$

а средний остаток причитающихся сумм будет равен 943396 долл. ($10000000/10,6$).

6. *Прогнозирование стоимости финансирования* – если изменения в кредитной политике влекут за собой рост или снижение дебиторской задолженности, то необходимо признать эти возросшие или сократившиеся инвестиции. Предположим, например, что на данный момент дебиторская задолженность составляет 4 млн. долл., а дополнительные затраты финансирования равняются 7%. Фирма рассматривает два вида кредитной политики. Если следовать одной из них, то дебиторская задолженность вырастет до 5 млн., а если второй, то сократится до 3,2 млн. долл. Какова стоимость финансирования или выгоды, ассоциируемые с каждой политикой? Ответ таков: при возрастании дебиторской задолженности стоимость финансирования составит 70 тыс. долл. ($1000000 \times 0,07$), а при сокращении задолженности фирма получит выгоду в размере 56 тыс. долл. ($800000 \times 0,07$).

7. *Расчет прибыли после уплаты налогов* – по завершении расчета всех предыдущих статей можно рассчитать прибыль компании.

ИНКАССАЦИЯ СУММ К ПОЛУЧЕНИЮ

После того как фирма продала свою продукцию в кредит, ей необходимо получить причитающиеся суммы. Цель инкассации по счетам состоит в том, чтобы получить причитающиеся деньги как можно быстрее. Это достигается с помощью нескольких методов, но в любом случае фирма стремится сократить процесс инкассации, то есть время между датой отправки денег должником и датой их поступления на счет получателя.

Существуют три основных типа флотации: 1) почтовая флотация – это время, в течение которого чек идет по почте; 2) внутренняя флотация – это время, необходимое компании для обработки платежного документа и депонирования его в банке; 3) клиринговая

флотация – это время, необходимое для клиринга чека.

Сокращение срока флотации обычно достигается тремя путями:

1. *Концентрация банковских операций* – фирмы, у которых несколько центров продаж, назначают некоторые из них в качестве центров инкассации для соответствующих регионов. Клиентов просят направлять свои платежи в эти центры, которые, в свою очередь, депонируют платежи в местных банках. После этого средства из этих банков периодически переводятся в центральный банк, расположенный в городе, в котором находится головная контора компании. Схема с концентрацией банковских операций сокращает длительность процесса инкассации благодаря сокращению сроков обработки платежей на почте и клиринговой флотации. Почтовые задержки сокращаются благодаря тому, что плательщик направляет свои платежи в центр, расположенный в том же регионе, где и его фирма, и поэтому почтовые отправления поступают гораздо быстрее. Время на клиринг сокращается благодаря тому, что банк плательщика, вероятнее всего, также находится в том же регионе, что и банк получателя; не исключено, что они могут быть клиентами одного и того же банка.

2. *Личный почтовый ящик* – если принята система почтового ящика, то получатель инструктирует плательщика направлять чек в почтовый ящик. Банк, находящийся в том же районе, что и почтовый ящик, освобождает ящик, называемый личным почтовым ящиком, один или несколько раз в рабочие дни. Банк забирает платежи, депонирует чек на счет фирмы и направляет копию чека и платежную квитанцию получателю. Данная схема считается более совершенной, чем концентрация банковских операций, поскольку она позволяет сократить сроки почтовой, внутренней и клиринговой флотаций. Почтовая флотация сокращается потому, что почтовый ящик и плательщик находят-

ся в одном и том же районе. Два других вида флотации сокращаются в связи с тем, что внутренняя обработка и клиринг совершаются одновременно. Почтовая флотация может сократиться еще больше, поскольку платежи не требуется доставлять, их просто забирают в почтовом отделении.

3. *Прямая доставка* – еще один метод сокращения сроков флотации и, как следствие, ускорения инкассации предусматривает использование прямой доставки. При использовании данного метода фирмы, получающие чеки на значительные суммы, выписываемые на отдаленные банки, или большое количество чеков, выписываемые на банки в определенном городе, могут организовать через экспресс-посту или частную почтовую фирму предъявление чеков непосредственно к оплате банками, на которые они были выписаны. Таким образом, фирма получает платеж немедленно. В большинстве случаев деньги переводятся по телефону в банк фирмы. Этот метод сокращает длительность только клиринговой флотации и поэтому считается менее эффективным, чем методы концентрации банковских операций или почтового ящика.

НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Последнее время в области контроля и регулирования дебиторской задолженности наметилось несколько новых тенденций. Их можно условно разделить на четыре области:

1. *Максимум внимания вопросам кредитования и инкассации* – это является следствием возрастающей озабоченности состоянием потоков денежных средств. Намечается тенденция к централизации функций кредитования и инкассации в рамках единой службы под руководством одного менеджера. Считается, что внимание высшего руководства к данному процессу совершенно необходимо.
2. *Автоматизация процессов кредитования и инкассации* – авто-

матизация данных процессов набирает силу, поскольку она позволяет экономить время и финансовые средства. В некоторых компаниях создаются собственные системы, а в других используются стандартные пакеты прикладных программ.

3. *Вовлечение большего числа сотрудников в процессы кредитования и инкассации* – это еще одна новая тенденция. Соответственно, для своих сотрудников компании организуют системы непрерывного обучения, переподготовки и сертификации. Кроме того, эффективным методом повышения собираемости задолженностей представляется большее участие в процессах контроля за состоянием счетов сотрудников отделов реализации.

4. *Электронные системы платежей* – вероятнее всего, это инструменты будущего, которые будут использоваться как отдельные фирмы, так и государственные учреждения. Например, компания “Дженерал моторз” переключила всех своих поставщиков на электронную систему платежей, а федеральное правительство реализует программу под названием “Вендор Экспресс” (что можно перевести примерно как “оперативная система расчетов с поставщиками”) для автоматизации платежного процесса. Цель при этом одна – дать больше информации руководителям, ответственным за выдачу кредитов и инкассацию задолженностей, и покончить с бумажными переводами.

ОЦЕНКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАПАСОВ

Вильям Брунсен, университет Истерн Нью Мексико

**Атар Муртуза, доцент кафедры бухгалтерского
учета университета в Сетон Холле**

Не будет преувеличением сказать, что запасы являются одной из причин самого существования фирмы. И фирмы-изготовители, и торговые компании ра-

ботают для того, чтобы что-то продавать, а без запасов продавать им было бы просто нечего. Кроме того, запасы нередко являются важнейшей состав-

ной частью оборотного капитала компании. Запасы не только связывают средства, но и само их складское хранение и организация сохранности также отвлекают значительные ресурсы.

К запасам относятся товары, находящиеся в наличии с целью последующей продажи. Товары, находящиеся на складе торговой фирмы типа "Сиэрс", представляют собой готовую продукцию, которую можно реализовывать в торговой сети. Когда же речь идет о компании по производству автомобилей типа "Форд", то в число запасов входят сырье, незавершенное производство, готовая продукция, запасные части для производственного оборудования компании и комплектующие. В самом общем виде можно выделить следующие затраты, непосредственно относящиеся к запасам:

- *Затраты на приобретение* представляют собой стоимость самих запасов.
- *Расходы на оформление заказа* включают в себя управленческие и административные затраты, связанные с подготовкой заказа на поставку, а если речь идет о производственной компании, то производственного заказа.
- *Затраты на хранение запасов* представляют собой издержки, связанные с хранением запасов на складе, их погрузкой и разгрузкой, страхованием, мелкими кражами, порчей, устареванием, выплатой налогов, а также с альтернативной стоимостью капитала, связанного запасами или вложенного в них.
- *Затраты, связанные с дефицитом запасов*, появляются тогда, когда необходимые материалы или изделия отсутствуют в наличии. Такие затраты могут иметь форму недополученных поступлений от реализации, затрат, вызванных задержками в производстве продукции, или штрафов, налагаемых за срыв сроков поставки продукции заказчиком.
- *Затраты на наладку* связаны с переналадкой технологического оборудования, которое требуется каждый раз при переходе с производства одного вида продукции на

другой. Кроме издержек, связанных с переналадкой оборудования, для выпуска партии продукции, отличающейся от выпускавшейся ранее, необходимо получить со склада сырье, вывести с рабочих мест ранее произведенную продукцию и прodelать массу бумажной работы. Кроме того, в процессе переналадки оборудования производственный персонал может простаивать, в то время как зарплата им начисляется. Издержки на наладку оборудования не приносят никакой добавленной стоимости фирме; их можно сокращать путем перестройки технологических процессов и упрощения конструкции изделий.

Время от времени компания обязана проводить инвентаризацию наличных товарно-материальных запасов и других активов с тем, чтобы определить себестоимость реализованной продукции и включить в отчет данные о своем финансовом состоянии. База, на которой осуществляется оценка запасов, существенно сказывается на затратах и доходах, отражаемых в отчетах о прибылях и убытках, а также на стоимости активов, показываемой в балансе.

Для оценки запасов можно использовать множество самых разных методов. Выбор метода зависит от метода расчета налога на прибыль, принципов бухгалтерского учета, простоты применения, степени подотчетности руководства и системы контроля за расходом запасов. С точки зрения руководства выбранный метод оценки должен наилучшим образом отразиться на будущем отчете о прибылях и убытках. Кроме того, он должен быть простым в применении и эффективным средством для подготовки отчетной информации, которую можно было бы использовать для оценки эффективности руководства и принятия решений.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ЗАПАСОВ

Как правило, определение стоимости товарно-материальных запасов для подготовки финансового отчета начинается с расчета нормативных или средних за-

трат. Наличие нормативных или средних удельных затрат позволяет умножить количество натуральных единиц на эти затраты и определить стоимость запасов на конец периода, которая после вычета из стоимости запасов на начало периода плюс стоимость закупок материалов и затраты на обработку в течение данного периода равняется себестоимости реализованной продукции за весь рассматриваемый период. Стоимость запасов на конец периода и, соответственно, себестоимость реализованной продукции можно еще раз откорректировать с помощью учета по методам ФИФО (первое поступление – первый отпуск), ЛИФО (последнее поступление – первый отпуск) или расчета затрат на производство конкретной партии. Для компаний розничной торговли или сбытовых компаний, которые не несут производственных издержек, наиболее приемлемым методом оценки стоимости является метод валовой прибыли от розничной торговли.

Нормативные затраты

Простейшим методом определения стоимости товарно-материальных запасов является метод нормативных затрат. Чтобы облегчить его применение, необходимо установить нормативные затраты, представляющие собой ожидаемые затраты на покупку и переработку применительно к затратам на материалы, заработную плату и другие расходы, имеющие непосредственное отношение к каждой единице инвентаризируемых запасов. Те же производственные затраты (накладные расходы или общие производственные затраты), которые непосредственно не связаны с продуктом или статьей запасов, обычно относят, на том или ином разумном основании, на каждую единицу продукции. Так управленческие расходы можно относить на основании количества часов рабочего времени, затрачиваемого на производство единицы продукции, тогда как амортизацию, страхование и налоги можно распределять на основе машино-часов, требуемых для изготовления той же единицы продукции.

Когда фактические затраты расходятся с нормативными, имеющиеся отклонения необходимо фиксировать. Если

разница значительная, то накопленные суммы еще раз перераспределяют на всю продукцию, изготовленную в течение данного периода, и наличные запасы. Если разница незначительна, то ее обычно считают как расходы по мере их осуществления. Для того чтобы нормативные затраты оставались точными и эффективными, их необходимо пересматривать по крайней мере один раз в год, внося изменения в затраты и методы их расчета; в противном случае значения стоимости теряют свою пригодность как для оценки стоимости запасов, так и для управления процессов закупки или производства.

Средние затраты

Для оценки стоимости запасов во многих компаниях используется такой показатель, как средние удельные производственные затраты. Для этого применяются два метода: среднее значение, рассчитываемое путем деления суммарной стоимости запасов на начало периода и закупок на суммарное количество имеющихся в наличии единиц, и скользящее среднее, рассчитываемое после осуществления каждой новой закупки. Поскольку промежуток времени между оценками достаточно велик, а цены изменяются быстро, два вышеперечисленных метода дают несколько различные результаты. Важно отметить, что для расчета скользящего среднего необходимо вести регистры непрерывного учета запасов, в то время как средневзвешенное значение можно рассчитывать лишь периодически. В любом случае метод усреднения позволяет разносить последствия краткосрочных изменений в ценах и выравнивать их влияние на расчет прибыли.

МЕТОД ФИФО

В основе метода ФИФО лежит предположение, что товары реализуются в том же порядке, в каком они закупались или производились. При использовании данного метода совсем необязательно идентифицировать партии товаров или физически разделять изделия в порядке их приобретения. Стоимость товарно-материальных запасов на конец периода рассчитывается путем определения затрат на самые последние закупки или

на основе последних нормативных затрат. Обычно это делается путем обратных расчетов, начиная с самых последних счетов за произведенные единицы продукции до тех пор, пока не будет полностью охвачено все имеющееся в наличии количество запасов.

МЕТОД ЛИФО

В основе метода ЛИФО лежит предположение, что товары, полученные или произведенные в последнюю очередь, реализуются первыми. Во время роста цен данный метод позволяет показать снижение прибыли и отсрочить выплату налогов, поскольку себестоимость реализованной продукции рассчитывается по продукции с максимально высокой себестоимостью. При использовании данного метода исходят из предположения, что все статьи запасов или части запасов однородны. Это позволяет использовать ценовые индексы для преобразования запасов на конец периода, рассчитанным по текущим ценам, в те же запасы, но уже по ценам базисного года (год, в котором был принят метод ЛИФО).

Вообще-то любой компании со следующими характеристиками следует пользоваться методом ЛИФО, если она хотела бы отсрочить выплату налогов и таким образом получить "беспроцентный" заем от правительства: 1) запасы, составляющие значительную долю суммарных активов компании (производственная фирма или компания оптовой торговли); 2) возрастающая стоимость расходов по хранению запасов; 3) не ожидается существенного роста эффективной налоговой ставки; или 4) ожидается, что уровень запасов останется неизменным или возрастет. И наоборот, если уровень запасов или удельная себестоимость должны снизиться, а налоговые ставки возрасти, то компании не следует применять метод ЛИФО, поскольку из-за этого налоговые обязательства компании в будущем не только не снизятся, но, наоборот, возрастут.

Стоимость конкретной партии товаров

Для обрабатывающих и ряда других отраслей промышленности обычно жела-

тельно вести учет конкретных партий товаров или изделий по названиям и фактическим ценам. Это делается путем учета фактической покупной цены сырья и конверсионных затрат на каждую партию или изделие в запасах. Применение этого метода обычно ограничивается запасами, содержащими дорогие и немногочисленные предметы хранения, или теми ситуациями, когда такой учет можно или необходимо вести.

Метод валовой прибыли

Метод оценки запасов на основе валовой прибыли, используемый для определения стоимости запасов, был разработан на предприятиях оптовой и розничной торговли для облегчения оценки запасов, когда цена предметов хранения устанавливалась по гибкой продажной цене, а не по затратам. Основой для расчета данного соотношения служит установленная средняя валовая прибыль или торговая наценка к затратам, служащим для определения продажной цены. Исходя из предположения, что товары в запасах являются типичными представителями товаров, приобретенных во время последнего производственного периода, в плане торговых наценок на них, их стоимость легко определить путем использования вышеупомянутого соотношения для пересчета стоимости запасов. Используя данный метод, стоимость запасов на конец периода определяется путем умножения количества физических единиц на их продажную цену с последующим уменьшением полученного результата на средний процент наценки. Как и по другим методам, себестоимость реализованной продукции рассчитывается путем вычитания стоимости запасов на конец периода из стоимости на начало периода плюс закупки.

Выбор метода

При выборе метода оценки стоимости запасов необходимо учитывать их размер, возраст и тип. Выбранные методы должны быть совместимы с требованиями, предъявляемыми к финансовой и налоговой отчетности, а также соотноситься с методами, используемыми руководством для оценки эффективности в

плане управления запасами. Для обеспечения единообразия финансовой отчетности необходимо, чтобы методы оценки запасов оставались неизменными. Если в тот или иной момент времени происходит смена метода, то последствия этого на финансовые результаты должны быть четко зафиксированы.

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

Считается, что работа менеджеров, ответственных за управление запасами, сводится к нескольким важнейшим пунктам: что заказывать? Сколько заказывать? Когда следует заказывать необходимые товары? Куда их требуется доставить? Какое подразделение и кто конкретно должен заказывать? Кроме того, начальник отдела материально-технического снабжения обязан отслеживать, что заказывается и выполняется ли заказ.

Характер и количество товаров, которые необходимо заказать или произвести, зависят от расчетного объема реализации. Если речь идет о торговой фирме, то количества различных видов товара никак не связаны друг с другом. Количество электробытовых приборов, которое необходимо иметь на складе, не связано с количеством рубашек, имеющих в наличии. Это называют самостоятельным спросом. Для промышленной же фирмы количество шин, которое необходимо заказать, связано с количеством автомобилей, которое предстоит выпустить. Когда между заказываемыми товарами существует подобная связь, то спрос на них называют связанным.

Несмотря на то, что промышленные предприятия чаще заказывают вещи, на которые существует связанный спрос, они могут также заказывать и товары, которые никак не связаны с решением о производстве определенного количества продукции. Объем материалов и количество комплектующих, включенных в заказ, могут быть и не связаны непосредственно с количеством машин, находящихся в производстве.

В прошлом работа агентов по снабжению сводилась к анализу большого количества образцов продукции различных производителей и выбору оптимального варианта заказа. Но старые методы меняются. Эти изменения проявляются в

том, что сейчас агент сразу же направляется к оптовику. Это означает также, что число оптовых торговых фирм, с которыми покупатель имеет дело, может быть значительно меньшим. К тому же с продавцами устанавливаются более долговременные и тесные связи. Считается, что оптовые фирмы в большей степени заботятся о качестве продукции и обеспечивают своевременную ее доставку; взамен они получают надежный бизнес.

Одним из следствий нового мышления стало снижение расходов, связанных с размещением заказов. Научно-технические достижения, наряду с сокращением количества и повышением надежности поставщиков, позволили изменить систему оплаты счетов. В настоящее время платежи производятся гораздо быстрее и с меньшим объемом бумажной работы; кроме того, для обработки заказов на поставки и получения отчетов требуется меньше конторских работников. Система кодов позволяет быстрее разобратся с поступающими товарами и материалами, что в свою очередь дает возможность автоматизировать банковские переводы на счета продавцов.

Что касается промышленных компаний, то потребность в сокращении наличных запасов привела к тому, что теперь оптовые компании доставляют заказанные материалы и комплектующие непосредственно в цеха по мере надобности. К сожалению, не все способны работать в такой манере, поскольку имеющиеся производственные здания и сооружения, возможно, не позволяют работать по такой системе доставки. В любом случае промышленные компании заботит одно – заказ должен быть доставлен на завод; в то же время у розничных торговых фирм проблема посерьезнее, поскольку их склады и кладовые могут находиться далеко друг от друга. Вместо того чтобы хранить запасы на своих складах, крупные фирмы розничной торговли могут договориться с оптовиками о том, чтобы те доставляли товары непосредственно в магазины. Эта тенденция набирает обороты.

Вопрос о времени заказа решается несколько иначе в зависимости от категории, к которой относятся товары: связанного или несвязанного спроса. При связанном спросе необходимо решать

важнейшую временную проблему, а именно, когда необходимо заказать, а во многих случаях и перезакзать, требуемые товары. Этот момент времени называют точкой заказа. В большинстве компаний точка заказа наступает тогда, когда количество каких-то товаров, имеющихся в наличии, падает ниже определенного уровня. На этом уровне на фирме еще имеется какое-то количество товара, называемое резервным запасом, которого достаточно для бесперебойной работы предприятия до того момента, когда заказ будет доставлен на склад. Объем резервного запаса зависит от времени между размещением заказа и его выполнением. Когда запас снижается до уровня возобновления заказа, заказываемое количество можно определить, исходя из оптимального размера заказа, о чем будет говориться ниже. Точки возобновления заказа на графике как бы образуют зубья пилы; отсюда пилообразная модель. Имеются варианты базовой модели, в которых учитывается неопределенность, связанная с будущим спросом.

Еще одно изменение в сфере розничной торговли произошло благодаря появлению в магазинах компьютеров и подключения книг учета продаж к компьютеру оптовика, который оповещает последнего о том, что требуется пополнить запасы того или иного товара. Подобное автоматическое выявление точки возобновления заказа выгодно и продавцам, и покупателям.

В то время как методы несвязанного спроса, с которыми мы только что познакомились, рассчитаны, в первую очередь, на розничную торговлю, их можно с успехом использовать и в сфере производства. Потребности такого рода фирм невозможно удовлетворить с помощью довольно простых пилообразных моделей; они предполагают наличие системы планирования потребности в материалах (ППМ) или планирования производственных ресурсов (ППР).

В прошлом количество заказываемых материалов или комплектующих привязывалось не только к прогнозируемому объему продаж, но и к решению иметь в наличии тот или иной резервный запас. Менеджеры были вынуждены постоянно помнить о возможных колебаниях в сроках выполнения заказа, а также исполь-

зовать выгоды, вытекающие из покупки значительных объемов. Последнее время правила игры изменились: считается, что расходы по хранению запасов должны нести не продавцы или производственные компании, а поставщики. Этим объясняется широкая популярность “производства с колес”, что снижает до минимума время и средства, необходимые для обработки запасов. Кроме того, сейчас значительное внимание уделяется вопросам согласования производства и требований рынка.

Несмотря на появление нового “фетиша”, старые правила, которыми руководствовались при определении объемов заказа, еще живы. Ниже мы рассмотрим две модели несвязанного спроса, а именно, оптимальный размер заказа (ОРЗ) и возможный заказ.

Оптимальный размер заказа

Метод оптимального размера заказа (ОРЗ) используется для расчета теоретически минимальных годовых затрат на заказ и хранение единицы запасов. При расчетах ОРЗ во внимание принимаются издержки, связанные с размещением заказа, годовой объем реализации, удельная себестоимость и затраты на хранение запасов (проценты, страхование, устаревание и т.п.). Из расчетной формулы, представленной на Рис. 5-2, видно также, что по мере сокращения количества заказов стоимость заказа снижается, но затраты на хранение запасов возрастают. Оптимальный размер и частота заказов имеют место тогда, когда сумма двух затрат сводится к минимуму. После того как ОРЗ того или иного сырья или единицы комплектующих будет определен, он меняется достаточно редко, в частности, при изменениях объема продаж или характера использования.

Метод возможной покупки

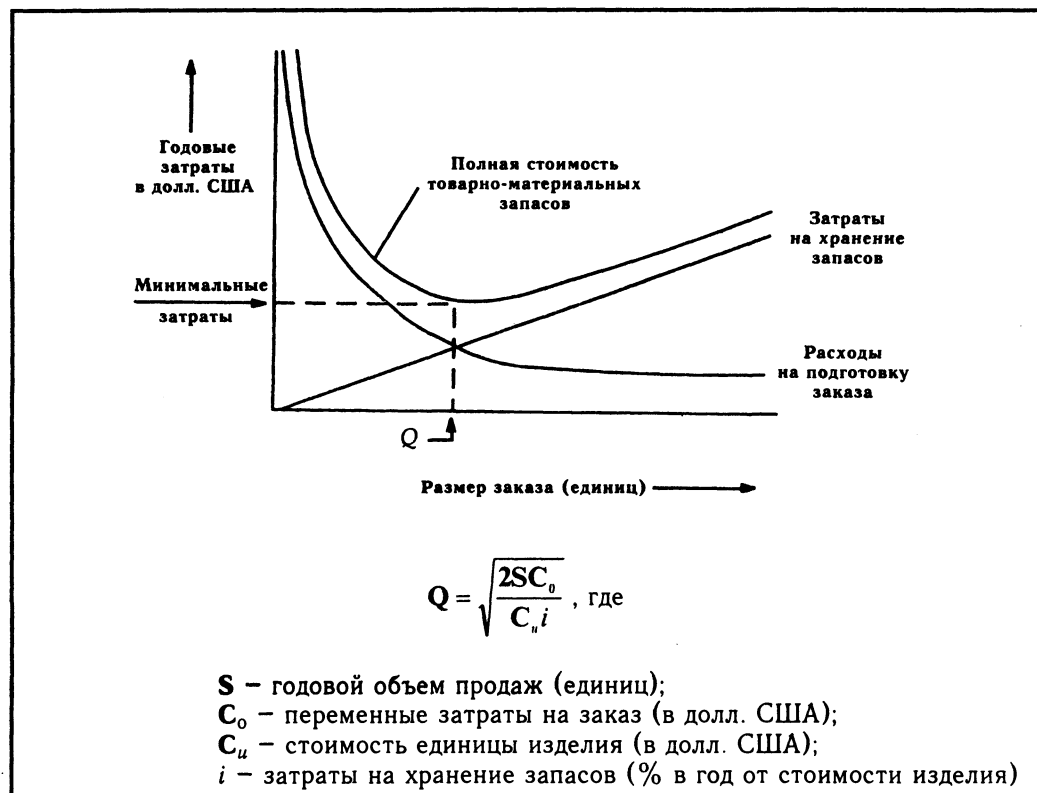
На предприятиях розничной торговли система управления запасами по методу возможной покупки используется уже достаточно давно. Если не вдаваться в подробности, то при этой системе у магазина имеется вполне определенная ограниченная сумма денег, которую можно истратить как на все

наличные запасы, так и на заказ. Эта сумма соотносится с ожидаемым объемом продаж в течение ближайшего периода, обычно месяца или сезона. Чтобы рассчитать объем выделенных средств, допустимый запас на конец месяца (по розничным ценам), прибавляют к объему продаж, запланированному на конец месяца. Из полученной суммы вычитают наличный запас товаров на начало периода (по розничным ценам) и допустимые заказы на поставку (по розничным ценам) с соответствующими поправками на процент торговой надбавки. В результате получают сумму средств, которую можно израсходовать на покупки. Поправки на торговые надбавки и скидки вводятся для того, чтобы сумма имеющихся ресурсов не зависела от этих изменений. Допустимая величина запасов на конец периода обычно привязывается к среднему показателю оборачиваемости запасов и объемам реализации, ожидаемым в следующем месяце.

При всем том, что метод возможной покупки обычно рассматривают применительно к предприятиям розничной торговли, его также используют и в других сферах деятельности. К примеру, на производственном предприятии могут установить некое предельное количество единиц продукции, которое предусмотрено произвести, исходя из плановых показателей реализации, единиц в запасах и единиц, уже находящихся в процессе производства или запланированных к производству. Возможный объем закупок деталей и материалов можно также привязать к плану производства и к заказанному количеству материалов в денежном выражении.

Две рассмотренные выше модели относятся к товарам несвязанного спроса, а для определения количества и времени поставки товаров зависимого спроса используют другие модели типа ППМ и ППР.

Рис. 5-2. Оптимальный размер заказа



ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛАХ

Планирование потребности в материалах (ППМ) представляет собой систему планирования закупки товаров связанного спроса. При использовании ППМ прежде всего необходимо знать количество потребных запасов и время их получения в соответствии с планом производства. Эта система позволяет обеспечить наличие материалов, комплектующих и узлов в необходимых количествах. При эффективном использовании ППМ позволяет сократить различные издержки, связанные с заказом и хранением запасов, а также повысить эффективность календарного планирования и работы в условиях меняющейся конъюнктуры рынка.

При использовании ППМ необходимо знать множество деталей, но в простейшем виде ее можно вполне сравнить с системой планирования процесса приготовления пищи по какому-то рецепту, когда необходимо иметь под рукой все необходимые ингредиенты. Испечь любимый торт не так уж и сложно, как не сложно заранее приготовить все компоненты, необходимые для выпечки. Гораздо более сложную задачу приходится решать, когда речь идет о непрерывном производстве товаров многих моделей, требующих сотни, а нередко и тысячи деталей, комплектующих и узлов, поступающих в различные периоды времени и от разных поставщиков. Именно для решения подобных задач и нужна ППМ.

Важнейшими элементами системы ППМ являются производственный календарный план (ГКП) и удельная норма расхода материалов (УНРМ), характер запасов и время выполнения заказа по всем статьям запасов. Используя эти элементы, на компьютере легко составить график приобретения запасов и их последующую доставку на производственные участки. С помощью тех же алгоритмов можно быстро реагировать на неожиданные изменения в спросе клиентов на продукцию. Замкнутая ППМ предусматривает также обратную связь; информация поступает как от внутренних производственных источников, так и из отчетов поставщиков. В системах ППМ с обратной

связью используется пакетная обработка данных с целью регулярного пересмотра и планирования потребностей на месяц или даже на неделю. Что же касается систем ППМ с изменяющейся стоимостью, то они работают в диалоговом режиме и непрерывно фиксируют операции, относящиеся к производственному процессу, отчетам поставщиков и изменениям в количестве различных элементов запасов.

Кроме того, системы ППМ позволяют обеспечить наиболее оптимальную загрузку производственных мощностей. Система планирования загрузки мощностей (ПЗМ) применительно к производственному персоналу и оборудованию представляет собой то же самое, что и ППМ применительно к материалам. Приобретение материалов по графику теряет всякий смысл, если на предприятии нет оборудования для запланированной переработки материалов в готовую продукцию. Таким образом, эффект достигается лишь при соединении ПЗМ и ППМ.

Последние годы стало совершенно очевидно, что планирование потребностей нельзя ограничивать материалами и мощностями. Если руководство компании думает работать и дальше, то фирме требуются не только материалы и производственные мощности; ей не обойтись без других служб, как то службы материально-технического снабжения, маркетинга, управления и бухгалтерского учета. Потребности в материалах не позволяют четко представить себе систему планирования, в которой учитывались бы все службы компании. Чтобы описать систему, охватывающую все ресурсы производственной компании, потребности в которых необходимо планировать, образовали новое словосочетание, а именно, планирование производственных ресурсов (ППР). Считается, что при наличии такой системы все подразделения компании могут работать в соответствии с одним и тем же планом. Работу системы ППР поддерживают несколько пакетов прикладных программ: среди них можно выделить программы фирмы "Эй Би Эм", компании "Артур-Андерсен" и фирмы "Мартин Мариетта".

В настоящее время системы ППР используют, в основном, промышленные

компании. Однако имеются все возможности для ее применения в сфере услуг. В больницах и научных учреждениях ее можно использовать для составления графиков приобретения оборудования, производственных площадей и найма персонала.

При всей важности ППР в ее реализации встречаются трудности. Проблемы могут возникать из-за недостаточного внимания со стороны руководства компании или их неспособности понять, что ППР это всего лишь автоматизированный инструмент календарного планирования; лишь часть системы, а не замена системы. Бывают случаи, когда ППР означает не больше, чем простое выполнение графика; подобные ограничения не способствуют широкому распространению системы ППР. Можно утверждать, что в конечном итоге эффективность ППР зависит от людей, ее использующих, и условий, в которых она используется.

Альтернативой ППР является синхронизированное производство. Здесь делается попытка оптимизировать использование таких ресурсов, как время производства, товарно-материальные запасы и общефирменные расходы; это достигается путем своевременного устранения имеющихся и недопущения возможных узких мест в производственном процессе.

УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКИМ СНАБЖЕНИЕМ

Систему материально-технического снабжения при работе “с колес” характеризует постоянная нацеленность на конечный результат, который может иметь различные формы: минимизация инвестиций в запасы, выявление проблем качества, более оперативное реагирование на изменения в спросе и сокращение продолжительности производственного процесса, то есть времени, необходимого для обработки материалов за один технологический цикл. При этом имеется в виду, что будет изготовлено или поставлено то количество единиц продукции, которое требуется в определенное время и в определенном месте. При работе “с колес” продолжительность ра-

боты технологической линии определяется спросом. Как следствие, объем работы на каждом рабочем месте зависит от спроса на его продукцию со стороны последующего рабочего места. Производство прекращается, если возникают проблемы, связанные с отсутствием деталей или появлением брака.

Основополагающей философией работы “с колес” является непрерывное совершенствование; это достигается путем упрощения технологического процесса и отказа от всех операций, не приносящих добавленной стоимости. Отказ от лишних видов деятельности, являющихся первейшей основой того, что называется управлением деятельностью, можно применить и к бухгалтерскому учету. При работе “с колес” вся бухгалтерия сводится к двум записям: одна делается в начале процесса, а другая, когда готовая продукция сходит с технологической линии и поступает на склад.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

Одной из главнейших обязанностей руководителей всех уровней является оптимальное использование активов. Частью эффективного управления прибылями и активами является обеспечение правильного соотношения между услугами для клиента, эффективным использованием производственных мощностей и минимальными инвестициями в товарно-материальные запасы.

Убытки, связанные с запасами, могут отразиться и на прибылях компании. Это происходит при возникновении целого ряда условий. Так устаревание вызывается производством или покупкой продукции, на смену которой приходят новые, более современные товары. Разница между стоимостью запасов и ценой реализации также представляет собой убыток, вызванный устареванием. Кроме того, вложение средств в закупку излишнего количества запасов товаров или материалов обычно лишает возможности закупать более необходимые товары, требует место для хранения и гораздо больше усилий по инвентаризации запасов.

Запасы, используемые недостаточно быстро или хранящиеся в непригодном месте, подвергаются порче или повреж-

дению. Какое-то количество потерь неизбежно при любых условиях хранения, но их можно свести к минимуму благодаря тщательному планированию, более осторожному обращению с запасами и поддержанию складских помещений в хорошем состоянии. Самым эффективным контролем является ограничение числа закупок и размера запасов до необходимого уровня.

Мелкие кражи или крупное воровство представляют собой еще один вид потерь, особенно в некоторых отраслях, где хранящиеся в запасах изделия невелики по размеру и дороги, поэтому могут использоваться самими работниками или легко продаваться на сторону. Кроме надлежащего контроля за местами хранения запасов необходимо предусмотреть ряд дополнительных мероприятий с целью ограничения: а) доступа к запасам; б) числа лиц, имеющих такой доступ; и в) возможности выноса наиболее привлекательных в этом плане изделий.

Во многих штатах стоимость запасов прямо сказывается на показателях прибыльности — она является основой для начисления налога на имущество корпораций. Этот факт заставляет руководство компаний искать пути существенного сокращения объемов наличных материалов и готовой продукции непосредственно перед датой оценки.

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ ЗАПАСОВ

Безотносительно точности системы учета товарно-материальных ценностей и тщательности подготовки учетных ведомостей, последние необходимо время от времени сверять (после подсчета) и фиксировать результаты в главной книге. Естественно, если постоянный учет не ведется, то такой подсчет действительно необходимо проводить по конкретным датам для определения наличного количества единиц хранения. Поскольку безошибочных систем не бывает, подсчет позволяет также проверить эффективность систем контроля и выявить их слабые места, подлежащие устранению.

Многие компании перешли на систему циклического подсчета, то есть подсчет одной двенадцатой всех запасов каждый месяц или одной пятьдесят второй каждую неделю. Этот метод позволяет повысить точность, быстро выявлять ошибки в системах учета, не допускать “неожиданного” сокращения запасов до недопустимо низкого уровня, а также проводить ежегодную инвентаризацию запасов с минимальными затратами и максимальной точностью. Циклические подсчеты можно проводить, например, только применительно к дорогостоящим или быстро оборачиваемым изделиям, а учет менее дорогих и медленно оборачиваемых изделий проводить реже.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Даниэль Хаскин, университет Истерн Нью Мехико

Вильям Брунсен, университет Истерн Нью Мехико

Принято считать, что роль руководства компании сводится к выполнению двух задач, а именно: планирование и контроль. Цели, которые руководство ставит перед предприятием, выражаются через финансовые показатели в форме бюджетов. Бюджет — не единственный, но один из важнейших документов, в котором провозглашаются цели предприятия. Существуют и другие документы, в которых описываются обязательства компании перед своими акционерами, или ее вклад в повышение благосостояния общества или собственных сотрудников.

После того как руководство формулирует свои цели в виде финансовых показателей (планирование), оно приступает к функции контроля. Другими словами, руководство компании направляет сотрудников организации на достижение поставленных целей.

Одним из самых эффективных способов оценки результатов деятельности является использование системы учета затрат по центрам ответственности, в рамках которой руководители различных уровней управления отвечают за уровень издержек на соответствующих

участках. Важнейшей характерной чертой системы учета затрат по центрам ответственности является то, что эффективность работы каждого отдельного руководителя оценивается по достигнутым результатам на том участке, за который он отвечает. Например, начальник цеха не может устанавливать оклад директора предприятия, и поэтому часть связанных с этим издержек на его цех не относят. В основе функционирования системы учета затрат по центрам ответственности лежит принцип контролируемых и неконтролируемых издержек. Заинтересованность работников в выполнении поставленных задач поддерживается с помощью спускаемых подразделению смет расходов и последующей проверкой их исполнения.

Одной из основных обязанностей руководителя финансовой службы предприятия является подготовка соответствующих данных для внутренней и внешней отчетности. Сбор и включение в отчеты информации о результатах производственной деятельности являются частью задач, выполняемых информационно-аналитической системой

предприятия. Характер информационно-аналитической системы, функционирующей на предприятии, зависит от его размера и уровня развития. Как правило, отчетные данные составляются в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета, которые чрезвычайно формализованы и имеют большое значение для внешних потребителей подобной информации.

Что касается внутренней отчетности, то руководство компании имеет право формулировать собственные правила и жертвовать точностью ради экономии времени, как, например, в случае получения "моментальных" отчетов. Так, при наличии фактических данных по реализации продукции моментальный отчет о прибыльности обычно составляют путем сравнения нормативных издержек и сметных расходов с фактическими.

ФОРМЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТОВ

Результаты хозяйственной деятельности можно представить в виде различных по форме отчетов. Это, к примеру, может быть устный отчет, показ реальных образцов продукции, письменный отчет или сочетание всех вышеперечисленных методов в зависимости от требований, предъявляемых к форме представления результатов. Важную роль играет также цель подготовки этих отчетов: готовятся ли они для внутреннего или внешнего потребления. Это могут быть сводные отчеты, охватывающие результаты деятельности всего предприятия, или частичные, в которых рассматриваются результаты одного или нескольких направлений деятельности предприятия.

Отчеты для внешнего потребления обычно составляются по стандартной форме, поскольку с ними работают другие организации. Форма внутрифирменных отчетов зависит от предпочтений руководства компании, а также от используемой системы учета затрат. Все отчеты, касающиеся результатов хозяйственной деятельности, сводятся в следующие группы: сводные отчеты, контрольные отчеты и специальные отчеты.

Сводные отчеты

Сводные отчеты о результатах хозяйственной деятельности составляются как для всего предприятия, так и для отдельных служб или центров прибыли. К отчетам подобного рода обычно относят отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств.

Отчет о прибылях и убытках, который называют еще отчетом о результатах хозяйственной деятельности, в свое время считался важнейшим документом. Последние годы не менее, если не более важными, стали считать отчеты о движении денежных средств и баланс. В сводные отчеты для внутреннего потребления обычно включают более подробную информацию, чем во внешние отчеты.

Контрольные отчеты

Контрольный отчет содержит еще более выверенную и подробную информацию о результатах хозяйственной деятельности предприятия. Как правило, основное внимание в таком отчете уделяется какой-то конкретной области деятельности. Еще одной отличительной чертой таких отчетов является то, что они привязываются к другим контрольным отчетам, что делает их еще более детализированными. Так, например, расходы могут подаваться в сравнении с заложенными сметами, и любые отклонения от плановых показателей указывают на необходимость принятия соответствующих мер. Или, к примеру, исключительно подробно может анализироваться доля конкретного продукта в прибылях того или иного центра прибыли с детальной разбивкой затрат и доходов. Контрольные отчеты используют также для выявления узких мест, что достигается путем сравнения фактических результатов с финансовыми планами и результатами прошлых периодов.

Специальные отчеты

Изучение отчетов о результатах хозяйственной деятельности может вызвать желание поглубже разобраться с состоянием дел в той или иной области дея-

тельности предприятия. К примеру, неприемлемые отклонения фактических результатов деятельности того или иного подразделения от плановых может потребовать проведения более глубокого анализа причин этого явления. Может случиться, что руководство потребует представить результаты такого анализа в виде специального отчета. Как правило, такие отчеты составляются нерегулярно, то есть по мере необходимости.

ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ

Анализ финансовых отчетов позволяет лучше разобраться в результатах хозяйственной деятельности компании. В течение многих лет были созданы рекомендации и нормативы, которые позволяют проводить сравнение достигнутых результатов с поставленными целями, планами, задачами и нормами. Большинство подобных нормативов имеют вид финансовых коэффициентов или показателей хозяйственной деятельности. Такие коэффициенты представляют собой соотношения между значениями статей или групп статей баланса и отчета о прибылях и убытках.

Чтобы использовать их с максимальной эффективностью, финансовые коэффициенты необходимо сопоставлять с теми или иными нормативами. Такими нормативами могут служить сформулированная руководством цель, среднеотраслевые нормы или показатели, показатели отдельных конкурентов или другого подразделения компании. Некоторые компании, среди которых “Дан энд Брэдстрит”, “Роберт Моррис энд Ассошиитс” и другие, ежегодно публикуют таблицы коэффициентов для самых различных компаний. Конечно, можно анализировать результаты хозяйственной деятельности и сравнивать коэффициенты и нормативы, но, в конечном итоге, интерпретация этих коэффициентов всегда будет субъективной.

Большинство аналитиков, регулярно имеющих дело с финансовыми отчетами, выделили для себя некую группу коэффициентов, на которые они обращают особое внимание. Несмотря на то, что некоторые из выделенных коэффициентов могут оказаться нетипичны-

ми для отрасли, в которой функционирует компания, имеются коэффициенты общие для большинства отраслей. Такие коэффициенты можно найти в материалах, составляемых отраслевыми ассоциациями или фирмами типа “Роберт Моррис энд Ассошиитс”. Следует заметить, что по определению/содержанию коэффициенты, полученные из разных источников, могут различаться лишь незначительно, хотя и называться по-разному.

Основная цель отчетов о результатах хозяйственной деятельности предприятия, ориентированного на прибыль, заключается в том, чтобы своевременно дать информацию, необходимую для принятия экономически рационального решения, которое будет иметь важные последствия для рентабельности и платежеспособности предприятия и его подразделений. При всем том, что результаты анализа могут оказаться действительно полезными для принятия решений, каждый человек должен интерпретировать данные о результатах хозяйственной деятельности по своим собственным критериям.

НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Последние годы в профессиональной литературе много внимания уделяется нефинансовым показателям, что, возможно, является прямым отражением их широкого применения на практике. Эти показатели могут относиться к качеству продукции, использованию запасов и материалов, загрузке и обслуживанию оборудования, а также производительному времени. Ниже приводятся некоторые из наиболее типичных показателей в каждой категории:

1. *Качество* – включает количество единиц продукции, забракованных из-за дефектов, жалоб клиентов, а также количество претензий к качеству товара, не выдержавшего гарантийного срока.
2. *Использование запасов и материалов* – сюда входят оборачиваемость запасов сырья, незавершенное производство, готовые изде-

лия, образование отходов, количество используемых деталей, точность подсчета циклов, а также уровень запасов.

3. *Загрузка и обслуживание оборудования* – включает в себя загрузку машинного парка, коэффициенты простоя, коэффициенты наладки и количество вызовов ремонтников.
4. *Производительное время и срок выполнения заказа* – включает поставки точно по графику, время выполнения заказа, объем производственных запасов и время наладки.

Как финансовые, так и нефинансовые показатели играют важную роль в плане повышения эффективности производства и, соответственно, увеличения прибылей.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В большинстве компаний имеется несколько центров прибыли или инвестиций. Наличие множества подразделений требует использования самых разнообразных критериев оценки их эффективности. К числу наиболее известных показателей относятся прибыль на инвестированный капитал и остаточная прибыль.

Прибыль на инвестиции представляет собой произведение валовой прибыли и оборачиваемости активов, где валовую прибыль можно определить как процентную долю дохода, оставшуюся после покрытия всех производственных затрат. Оборачиваемость можно определить как количество проданных и затем замещенных активов и представить в виде валовой прибыли, умноженной на оборачиваемость, где валовая прибыль равняется чистой операционной прибыли, деленной на реализацию; оборачиваемость равняется реализации, деленной на среднее значение оборотных средств. Прибыль на инвестированный капитал можно повысить путем увеличения объема реализации, снижения издержек и сокращения оборотных средств.

Несмотря на популярность этого показателя, прибыль на инвестиции не-

редко критикуют за то, что во главу угла здесь ставится максимизация прибыли в кратчайшие сроки, а не рост на перспективу. Увеличение оборотных средств вследствие новых инвестиций не приведет к немедленному росту объемов реализации, но, соответственно, снизит прибыль на инвестиции. Такое снижение прибыли может удержать руководство компании от долгосрочных инвестиций. Показатель прибыли на инвестированный капитал критикуют еще и за то, что с его помощью невозможно оценить эффективность руководителя в отрыве от оборотных средств, которые находятся в его распоряжении. Руководитель, стоящий во главе устаревшего предприятия, находится в гораздо худшем положении, чем его конкурент, возглавляющий более современное предприятие.

Еще один показатель – остаточная прибыль – представляет собой чистую операционную прибыль, которую можно получить на инвестиции сверх минимальной нормы прибыли. Этот показатель дается в долларовом выражении, а не в процентах. Его механизм хорошо иллюстрирует следующий пример:

Подразделение А планирует осуществить инвестиции в размере 500 тыс. долл. Минимальная прибыль, которую ожидают от подразделения, должна составлять 10%; другими словами, чистая операционная прибыль должна быть 50 тыс. долл. при базе активов в 500 тыс. За первый год инвестиции дадут 60 тыс. долл. Это равно 10 тыс. долл. остаточной прибыли.

В большинстве компаний для оценки эффективности функционирования подразделений используются такие показатели, как увеличение доли рынка, новизна продукции по сравнению с продукцией конкурентов, техническое превосходство продукта, текучесть кадров и рост производительности вместо (или совместно) прибыли на инвестированный капитал и остаточной прибыли.

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Трансфертной ценой называется сумма, которую устанавливают на товары

или услуги при их передаче одним отделением фирмы другому. Какие бы подразделения фирмы ни вели дела друг с другом, может возникнуть проблема ценообразования по внутрифирменным операциям продажи и покупки. Покупающее подразделение хотело бы получить товар или услугу по более низким ценам, тогда как продавец хотел бы, чтобы они были по крайней мере не ниже существующих рыночных цен. В противном случае прибыль на капиталовложения и остаточная прибыль у данного подразделения будут падать. Среди методов, используемых для установления трансфертных цен, можно выделить:

1. Переговоры между подразделениями, в ходе которых согласуются интересы подразделений и материнской компании.
2. Использование рыночных цен, если таковые известны.
3. Использование прямых переменных затрат на производство товара.
4. Калькуляция себестоимости с полным распределением затрат, то есть прямые переменные издержки

плюс соответствующая доля постоянных затрат.

В связи с появлением транснациональных компаний, имеющих предприятия по всему миру, им приходится, при установлении цен принимать во внимание международное налоговое законодательство, колебания курсов валют и различные условия хозяйственной деятельности в различных частях мира.

Общее правило установления трансфертных цен можно сформулировать следующим образом: трансфертная цена равна прямым переменным издержкам плюс недополученная прибыль за единицу продукции, если бы она поставлялась внешнему покупателю. Такой метод ценообразования позволяет обеспечить определенный уровень валовой прибыли для продающего подразделения. Если использовать это правило в качестве основы для переговоров между подразделениями, то можно соблюсти интересы всех участвующих сторон. Оно одинаково полезно и когда продающее подразделение работает на полную мощность или недогружено.

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Атар Муртуза

Финансовые отчеты содержат данные за прошлые периоды, подобно счету в конце игры. В обобщенной форме, но лишь после завершения события, в них показано, что произошло в те или иные финансовые периоды. Однако руководителям необходимо постоянно принимать решения, которые относятся как к настоящему, так и к будущему. Их интерес не ограничивается конечным счетом по завершении игры.

Отчет о прибылях и убытках показывает суммарный доход, тогда как менеджеры хотели бы знать показатели реализации по каждому магазину, каждому подразделению и по продуктам. Отчет о прибылях и убытках оказывается не слишком добротным инструментом для оценки результатов деятельности; из него также не понять, достигла ли организация поставленных целей. Чтобы выйти из положения, специалисты разработали инструменты управленческого учета. Между управленческим и финансовым типами учета имеется ряд различий. Управленческий учет:

- Обслуживает потребности внутренних пользователей.
- Ориентирован в основном на будущее.

- Не обязан подчиняться общепринятым принципам учета.
- Не является обязательной частью государственной отчетности.
- Концентрируется на значимости и гибкости данных, включенных в отчеты.
- Использует также информацию в неденежном выражении.
- Ведется применительно к частям, а не к целой организации.

Несмотря на эти различия, и управленческая, и финансовая отчетность строятся на одной и той же базе данных.

Чтобы лучше понять управленческую отчетность, необходимо начать с изучения используемых в ней терминов. Так, *затраты* относятся к расходам, потерям или использованию ресурсов. Затраты можно отслеживать, анализировать и включать в отчеты, связывая их при этом с причиной, по которой они имели место. *Цель затрат* представляет собой причину, по которой используется данный ресурс. В качестве примера здесь можно привести эксплуатацию транспортного средства или защиту в суде. *Носитель издержек* относится к деятельности, которая вызывает

изменение затрат. Затраты фирмы по производству мороженого возрастут, если в него будет вложено больше ароматизирующих веществ только потому, что на предприятии скопились слишком большие запасы.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ

Чтобы что-то сделать, будь то пирожное или исключительной сложности космический челнок, необходимо иметь три типа ресурсов. Применительно к выпечке пирожного это будут компоненты самого пирожного, кондитер и кухня. В терминах отчетности эти три типа ресурсов называются: прямые материалы, прямой труд и общепроизводственные расходы. Работа, сделанная на сборочных линиях предприятия, представляет собой прямой труд. Труд, затраченный на складе или на ремонт оборудования, является непрямым, поскольку его нельзя связать с конкретным заказом.

В отличие от труда и материалов, накладные расходы представляют собой составные затраты. Они включают в себя амортизацию заводских зданий и оборудования, налоги на имущество, коммунальные услуги, НИОКР, косвенные расходы на оплату труда и материалов. Частью общезаводских накладных расходов являются также вспомогательные услуги, оказываемые бухгалтерией, отделом снабжения и отделом кадров.

Отслеживать и контролировать накладные расходы гораздо сложнее, чем затраты труда и материалов. В современных условиях накладные расходы становятся преобладающей частью полных затрат. Прямые трудовые и материальные затраты могут составлять менее 10% полных затрат на производство компьютера. Остальное приходится на накладные расходы. Возможно, сложнейшей задачей, стоящей ныне перед менеджерами, является нахождение способов отнесения накладных расходов на различные продукты в течение их жизненного цикла.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Существует целый ряд способов классификации затрат, включая такие, как:

1. *Время признания*, имеющее дело с производственной себестоимостью и затратами отчетного периода. Производственная себестоимость признается в качестве расходов сразу же после продажи товаров. Затраты отчетного периода признаются в качестве расходов того периода, в котором они имели место. Производственные затраты обычно представляют собой производственную себестоимость, в то время как административные и коммерческие расходы часто считаются затратами отчетного периода.

2. *Отслеживаемость* имеет дело с прямыми и косвенными затратами. Прямой труд, прямые материалы и торговые комиссионные обычно относят к прямым издержкам, поскольку они связаны с одним объектом затрат. В отличие от них накладные расходы являются косвенными, потому что их относят на различные объекты затрат.

3. *Разрешение* имеет дело с контролируемыми и неконтролируемыми затратами. При анализе эффективности деятельности полезно знать, кто утвердил затраты. Важнейший принцип управленческого учета заключается в том, что об эффективности работы руководителя судят по тому, как он использовал ресурсы, находящиеся в его непосредственном распоряжении. Вынести правильное суждение на этот счет можно лишь с учетом степени контролируемости ресурсов.

4. *Значимость* помогает выделить затраты, величина которых изменяется в результате принятого решения. Так, необратимые затраты никогда не бывают связаны с текущим решением.

5. *Изменчивость* имеет дело с постоянными и переменными затратами. Величина постоянных затрат не меняется в зависимости от объемов производства. Примерами постоянных издержек являются амортизация заводского оборудования и затраты на рекламу. Примерами переменных издержек являются торговые комиссионные, прямые затраты труда и материалов, поскольку с изменением объемов произ-

водства изменяются и они. Некоторые затраты можно назвать смешанными. К ним, например, можно отнести плату за телефонные услуги, в которых имеется постоянная доля, начисляемая вне зависимости от числа телефонных звонков, и переменная доля, величина которой зависит именно от числа телефонных звонков.

СИСТЕМЫ УЧЕТА ЗАТРАТ

Основная цель системы учета затрат — обеспечить контроль за расходами организации. Отслеживание затрат помогает эффективнее решать такие задачи управления, как планирование и контроль, оценка запасов, образование доходов и установление цен на продукцию. Контроль за расходами в системе учета производственных затрат осуществляется, главным образом, путем ведения счетов в главной книге и проводок в журналах, в которых фиксируются операции.

Попроцессная (попередельная) калькуляция затрат представляет собой систему учета, используемую в тех случаях, когда в состав продукции входят идентичные изделия, непрерывно выпускающиеся в течение продолжительного периода времени. Такие системы обычно применяются на нефтеперерабатывающих или химических предприятиях.

Система позаказной калькуляции затрат используется, главным образом, в компаниях, выпускающих широкую номенклатуру продукции каждый отрезок времени. Ее применяют, когда, например, кто-то строит жилой дом на заказ или космические челноки.

Обе системы учета затрат отслеживают прямые затраты на материалы, прямой труд и накладные расходы, а также нацелены на определение удельной себестоимости. Учитывая возросшую степень автоматизации за последние годы, некоторые утверждают, что система должна отслеживать затраты, связанные с заводским оборудованием, а не превращать их в элемент накладных расходов.

Как попередельная, так и позаказная системы калькуляции затрат строятся на идентичных счетах производственных затрат, как, например, счета незавершенного производства, накладных

расходов, готовой продукции и сырья. Движение затрат в рамках обеих систем происходит идентичным образом. Самая значительная разница между этими двумя системами состоит в том, что в рамках системы позаказной калькуляции затрат стоимость незавершенного производства отслеживается по подразделениям, тогда как при использовании системы попередельной калькуляции затраты контролируются по отдельным операциям.

В некоторых системах учета можно заметить черты и системы позаказной калькуляции, и системы попередельной калькуляции затрат. При использовании подобных систем прямые затраты на материалы относят непосредственно на каждую партию продукции, находящуюся в процессе производства, как при позаказной калькуляции, в то время как другие затраты могут относиться на счет подразделения. Подобные гибридные системы хорошо подходят для фирм, выпускающих связанные виды продукции большими партиями, как, например, мороженое, книги или автомобили. Каждая партия может изготавливаться по особому заказу, с использованием отличной от других комбинации материалов и технологических операций.

Система калькуляции затрат по видам деятельности имеет дело главным образом с функциями, выступающими в качестве основных затрат. Чем больше деталей в продукте, тем, очевидно, дороже он обходится, поскольку все эти детали необходимо заказывать и хранить. Кроме того, более сложные товары требуют более длительного времени изготовления и наладки, что также повышает затраты на их производство.

Система функционирует по следующей схеме: сначала различные затраты, связанные с данным видом деятельности, например, закупкой сырья, объединяются. Затем эти затраты распределяются с учетом видов деятельности, которые вызвали эти затраты.

Основным преимуществом системы, базирующейся на учете видов деятельности (ABC), является более точное распределение затрат. При использовании старых систем на продукцию, выпускавшуюся в больших объемах, относилась значительно большая доля косвенных затрат, чем на мелкие партии

продукции. Но в действительности затраты на материально-техническое снабжение, связанные с обоими видами продукции, могут быть совершенно одинаковыми.

Ряд затрат может появляться вследствие нескольких причин. Основная задача, стоящая перед системой учета затрат, заключается в том, чтобы найти способы их распределения. Каким образом можно распределять общие затраты между различными видами продукции или подразделениями? Последние годы основная доля производственных затрат приходится на эксплуатационные затраты на оборудование. Тем не менее в большинстве компаний их проводят по статьям накладных расходов. Если оборудование работает не на полную мощность, то связанные с этим затраты можно скрыть, если объединить их с множеством других затрат.

Система ABC как раз и создана для того, чтобы лучше распределять общие затраты, используя при этом более уверенные причинно-следственные связи между целями затрат и их носителями. Как следствие, с помощью таких систем можно точнее выявлять слабые места на производстве.

Совместная калькуляция затрат представляет собой еще одну разновидность системы распределения общих затрат. Совместно производимые изделия появляются из одного источника. Например, в процессе перегонки сырой нефти появляются бензин, керосин, авиационное топливо и асфальт. Точно так же при разделке коровы выходят несколько продуктов: бифштексы, ростбифы, суповая говядина и шкура.

Исходный продукт разделяется на несколько изделий в точке раздела. На этом этапе обработки некоторые товары могут оказаться готовыми к реализации, в то время как другие еще нуждаются в дополнительной обработке. Необходимо помнить одно, а именно, что нельзя получить один продукт из нескольких. Из сырой нефти получают асфальт и бензин. Точно так же невозможно получить лишь мясо на бифштексы и не иметь шкуры после точки раздела. Объединенные затраты связаны с исходным продуктом. Все затраты, понесенные до точки раздела включи-

тельно, называются совместными затратами. Чтобы распределить совместные затраты, необходимо учитывать либо объем производства, либо доход, полученный от реализации каждого вида продукции.

Зачем распределять?

Какая бы система ни использовалась, распределение общих затрат остается важнейшей проблемой. Если речь идет о документах внешней отчетности, то не имеет значения, как распределяются общие затраты. Чистая прибыль от этого не меняется. Поэтому встает вопрос: зачем же нужно распределять затраты? На этот вопрос можно дать несколько ответов:

1. Распределение требуется в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета.
2. Распределение необходимо для оценки стоимости товарно-материальных запасов, которая, в свою очередь, определяет размер налогов, выплачиваемых компанией.
3. Распределение характеризует направления и эффективность использования общих ресурсов и может стимулировать менеджеров к более эффективному их использованию. Если подразделение не несет свою долю общих затрат, то оно может не думать об экономии.
4. Распределение может облегчить процесс планирования, поскольку указывает на потребности подразделений компании в общих ресурсах.
5. Распределение может оказаться полезным инструментом ценообразования и возмещения затрат.

Финансовый план, нормативные затраты и анализ отклонений

Финансовые планы, нормативные затраты и анализ отклонений помогают менеджерам планировать и контролировать деятельность организации. *Финансовый план* – это комплексный план. *Нормативные затраты* доводят комплексный план до уровня производства. *Анализ отклонений* помогает

осуществлять оценку эффективности, планировать последующие финансовые цели и привлечь внимание руководства к узким местам на производстве. Без анализа отклонений финансовые планы могут вполне превратиться в благие намерения.

О чем говорят отклонения?

Отклонения представляют собой разницу между тем, что имело место, и тем, что ожидалось. Неспособность достижения финансовых целей или реализации ожиданий может объясняться множеством причин. Отклонение – это некий симптом, привлекающий внимание руководителей к возможным или существующим проблемам. Отталкиваясь от симптома, менеджер может принять необходимые меры для недопущения или устранения проблемы. Вот лишь некоторые из возможных отклонений:

1. *Отклонение по цене материалов* – последствие ценовых различий, которые могут быть вызваны изменением цены или использованием материалов иного уровня качества, чем предписывалось стандартами.
2. *Отклонение по использованию материалов* – происходит в результате различий между запланированным и фактически использованным количеством материалов. Данное отклонение может иметь место в результате использования материалов более низкого качества, а также вследствие низкой квалификации работников или плохо отлаженного оборудования.
3. *Отклонение по ставке оплаты труда* – вызывается различием между запланированной и фактической ставками оплаты труда.
4. *Отклонение прямых трудовых затрат* – отклонение производительности труда рабочих, выраженное через разницу между временем, которое потребовалось им для выполнения задания, и нормативным временем.

Система нормативных затрат и отклонения, о которых она сигнализиру-

ет, должны иметь следующие характеристики:

1. Данные об отклонениях позволяют руководству практически сразу же знать о том, что затраты начинают превышать смету. Соответственно, руководство может заняться этой проблемой и устранить ее.
2. Отклонения следует разделять таким образом, чтобы отдельные отклонения не аннулировали или компенсировали друг друга.
3. В основе норматива должны лежать текущие условия производства, а не только показатели прошлых периодов. Выросла квалификация работников, подорожали материалы или оборудование стало более производительным.
4. Нормативы должны разрабатываться совместными усилиями многих специалистов, включая инженеров, работников отдела снабжения, бухгалтеров и производственников. Задача бухгалтеров заключается в том, чтобы представить нормативы в денежном выражении и сообщить об отклонениях.
5. Система должна быть эффективной. Она не должна потреблять больше ресурсов, чем позволит сэкономить.
6. Отчеты, составляемые с помощью этой системы, должны представлять значимую информацию и быть понятными самым разным руководителям организации.

Преимущества расчета себестоимости по нормативным затратам

Расчет себестоимости по нормативным затратам и анализ отклонений имеют целый ряд преимуществ:

1. Расчет себестоимости по нормативным затратам позволяет осуществлять управление по отклонениям. На основании данных об отклонениях руководители знают, какими проблемами следует заня-

ться немедленно, а какие могут подождать. Менеджер может не тратить время на незначительные проблемы.

2. Нормативы оказываются полезными при планировании. Они позволяют менеджеру лучше понять, какие ресурсы и в каком количестве потребуются в дальнейшем.
3. Нормативы значительно облегчают оценку эффективности. Они становятся своего рода оценочными показателями, которые можно использовать при оценке эффективности работы менеджера.
4. Наличие нормативов требует регулярной отчетности подразделений, что обеспечивает наличие обратной связи от них. Подобные отчеты повышают вероятность того, что менеджеры будут стараться работать гораздо лучше.
5. Разделение отклонений на отдельные элементы позволяет легче выявлять источники неприятностей. Это, в свою очередь, помогает быстрее реагировать на возникающие проблемы.

Недостатки расчета себестоимости по нормативным затратам

Расчету себестоимости по нормативным затратам присущи не только преимущества, но и недостатки. Неправильные нормативы или неверное их использование могут превратить анализ отклонений в нечто вредное. Прежде всего эта система ориентирована на проблемные ситуации и не касается нормально работающих механизмов. А это может привести к тому, что работники будут чувствовать, что все внимание уделяется только тем, кто плохо справляется со своими обязанностями.

Нереальные нормативы могут также иметь отрицательные последствия. Исключительно низкие нормативы могут расхолаживать работников, а слишком высокие – опустить руки. Нормативы могут рассматриваться как орудие “охоты на ведьм” – попытки руководства “достать” работников или даже менеджеров. Такое отношение к нормативам может привести к попыткам поиграть с бюджетом. В качестве примера можно привести производственную смету, составленную с запасом, когда нормативы выполняются без труда.

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ НАЛОГИ: ОБЯЗАННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

Герберт Дж. Лернер, “Эрнст энд Янг”

С. Теодор Райнер, “Эрнст энд Янг”

Если смотреть на предприятие глазами акционеров, то задача у его руководства одна — зарабатывать максимальную прибыль после уплаты налогов. Соответственно, можно считать, что федеральное правительство имеет свою долю в налогооблагаемых доходах предприятия. Однако руководство компании может контролировать эти налоги точно так же, как оно контролирует все другие затраты на ведение бизнеса. Налогооблагаемая прибыль и прибыль, указываемая в финансовых отчетах, далеко не одно и то же. Максимальная налоговая ставка для предприятий составляет 34% от налогооблагаемой прибыли, которую руководство часто в состоянии уменьшить до уровня ниже экономической (бухгалтерской) прибыли.

В своем стремлении к максимизации прибыли после налогообложения руководство должно принимать все хозяйственные решения с учетом их послед-

ствий в плане налогов. Предприятия добиваются успеха не только благодаря умелому использованию налоговых льгот. Однако преуспевающие предприятия могут и иногда действительно платят чрезмерные налоги, поскольку не соизмеряют свои решения с действующим налоговым законодательством. Руководители успешно функционирующего предприятия стараются проводить такую политику, которая обеспечивает не только уменьшение налогового бремени, но и исключает штрафные санкции за уклонение от налогов. Руководство обязано пользоваться услугами внутренних и внешних консультантов по налогам, которые помогают создавать эффективные стратегии в области налоговой политики предприятия.

В некоторых случаях руководство бывает не в состоянии принимать решения, которые диктуются чисто экономической целесообразностью. Какие

цены или платежи следует использовать для расчетов между компаниями с тем, чтобы Налоговое управление было не в состоянии перераспределить доходы или затраты? Можно ли всю стоимость ремонта вычесть из налогооблагаемой суммы в данный момент или ее следует разнести на весь срок службы единицы оборудования, находящегося в ремонте? Следует также помнить, что Налоговое управление всегда стоит первым в очереди на уплату счетов.

СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Корпорация типа "С" или "S"

Когда речь идет о федеральном налоге, то выделяют два типа компаний: обычная корпорация, или корпорация типа "С", и корпорация типа "S". Компания, удовлетворяющая определенным требованиям — по числу и типу акционеров, классам ценных бумаг и тому подобное — может зарегистрироваться как корпорация типа "S" и, таким образом, не платить налоги на общекорпоративную прибыль. Корпорация типа "С" обязана платить налоги на прибыль до выплаты дивидендов своим акционерам, которые также обязаны платить налоги на полученные дивиденды. Прибыль, полученная корпорацией типа "S", распределяется между ее акционерами. На корпоративном уровне она не подлежит налогообложению, разве что в исключительных случаях. Поскольку налог на уровне корпорации не взимается, корпорация типа "S" обеспечивает более высокую прибыль после уплаты налога.

Капитал

В принципе руководство компании имеет возможность выбирать любую структуру капитала и при необходимости изменять ее. Однако с этим связано несколько моментов, о которых необходимо помнить. Поскольку практически все виды процентного дохода вычитаются, а дивиденды нет, структура капитала, частью которой являются облигации или иные долговые обязательства, дает более низкий доход, подлежащий налогообложению. Поэтому все долговые обязательства привлекают самое присталь-

ное внимание Налогового управления, которое проверяет, не являются ли долговые обязательства на самом деле скрытой формой собственного капитала. Это в полной мере относится и к тем случаям, когда необходимо определить, как будут рассматриваться ссуды акционеров своей компании при ее неплатежеспособности: как безнадежные долги (подлежащие вычету из обычной прибыли) или как собственный капитал (убыток полностью вычитается из прироста капитала, но лишь частично из обычной прибыли).

Кроме того, по закону корпорации типа "S" имеют право выпускать лишь один класс ценных бумаг. Именно поэтому Налоговое управление может поставить вопрос так, а не стоит ли, ввиду различия в правах акционеров, считать эти акции второклассными, что лишает эту компанию права считаться корпорацией типа "S". Если, однако, все необходимые условия соблюдены, то структуру капитала корпорации типа "С" можно изменять как угодно, и при этом налоги не взимаются.

Компания может обеспечить покупателям своих ценных бумаг льготный налоговый режим, если найдет правильный язык обоснований, представит бухгалтерскую отчетность в нужном виде и обеспечит особый налоговый режим для сертификатов выпущенных акций. Например, операции по выпуску и погашению (выкуп) долговых обязательств по номинальной стоимости налогом не облагаются. Погашение акций, когда имеют место текущие или накопленные доходы и прибыли, может рассматриваться как дивиденд, если это погашение не подпадает под одно из специальных исключений, возможных в соответствии с налоговым кодексом. В качестве примеров можно привести погашение с целью уплаты налогов на недвижимое имущество, полное элиминирование акционера и частичную ликвидацию.

Многокорпоративные компании и совокупные прибыли

В некоторых случаях предприятие предпочитает работать как объединение нескольких компаний. Например, компа-

ния розничной торговли примет решение иметь отдельные предприятия в каждом штате, в котором она занимается бизнесом. В другом случае компания решает отделить подразделение, деятельность которого связана с высокой степенью риска, от подразделений с низкой степенью риска.

В определенных обстоятельствах все отдельные предприятия могут представлять консолидированную декларацию по федеральному налогу на прибыль корпорации. Преимущество данного подхода заключается в том, что при этом консолидируются как убытки, так и прибыли всех компаний. Чтобы представить консолидированную налоговую декларацию, компании обязаны выполнить определенные требования к форме собственности. Если руководство примет решение придать компании многокорпоративную форму, оно должно сделать все возможное для текущего и последующего удовлетворения требований к форме собственности. Непреднамеренный выход из компании одного из предприятий может иметь весьма неприятные налоговые последствия.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ КОМПАНИЙ

Консолидированную налоговую декларацию имеют право представлять лишь корпорации типа "С". С них взимается два типа федеральных налогов: обычный налог на доходы корпораций и альтернативный минимальный налог. Первый представляет собой прогрессивный налог, взимаемый с достаточно широкой налоговой базы. Второй – это пропорциональный налог, взимаемый с гораздо более широкой налоговой базы. Корпорация выплачивает самый высокий из этих двух налогов.

Обычный налог

С корпораций типа "С", как и с отдельных граждан, взимается подоходный налог. Из валовой прибыли компании делаются соответствующие вычеты и в итоге получают налогооблагаемую прибыль, из которой в 1992 г. налоги выплачивались по следующим ставкам:

<i>Налогооблагаемая прибыль</i>	<i>Ставка налога</i>
Менее 50 тыс. долл.	15%
Свыше 50 тыс., но менее 75 тыс. долл.	25%
Свыше 75 тыс. долл.	34%

Когда налогооблагаемая прибыль корпораций превышала 100 тыс. долл., то с суммы сверх 100 тыс. взимался дополнительный налог в размере 5%. Когда налогооблагаемая прибыль достигала 335 тыс. долл., вышеупомянутый дополнительный налог больше не взимался. Корпорации с налогооблагаемой прибылью свыше 335 тыс. долл. были обязаны платить налог по единой ставке в 34% со всей налогооблагаемой прибыли. Вследствие многочисленных вычетов, в результате которых в конце концов получалась налогооблагаемая прибыль, эффективная налоговая ставка – отношение налога к прибыли компании – обычно находилась на уровне ниже 34%.

Альтернативный минимальный налог

С корпораций типа "С" взимался также и альтернативный минимальный налог. Это был пропорциональный налог в размере 20% от альтернативной минимальной налогооблагаемой прибыли, которая представляла собой обычную налогооблагаемую прибыль, увеличенную благодаря применению определенных льгот и поправочных коэффициентов. В качестве примеров можно привести налоговую скидку на истощение природных ресурсов, взносы в благотворительные фонды, а также не облагаемые налогом проценты на определенные виды муниципальных облигаций. Альтернативный минимальный налог взимался для того, чтобы не позволить налогоплательщикам с высокими доходами уходить от уплаты полного налога. Это была отдельная налоговая система, которая заменяла обычный налог на прибыли корпорации, если только налог, подпадающий под эту систему, был выше обычного налога.

СООБРАЖЕНИЯ УЧЕТНОГО ХАРАКТЕРА

Время

В соответствии с налоговым законодательством та или иная сумма должна включаться в прибыль того же налогового года, в котором она была получена, если только метод учета не позволяет переносить ее на другой год. Данное положение означает, что в какой-то степени руководство компании может регулировать время получения прибыли, из которой должен выплачиваться федеральный налог, путем использования таких способов, как задержка отгрузки готовой продукции, передача на консигнацию или с сохранением права покупателя отказаться от товара.

Периоды

Налогооблагаемый доход рассчитывается на основании налогового года налогоплательщика. Как правило, это годовой отчетный период. Это может быть календарный или финансовый год. В некоторых случаях отчетный период из года в год заканчивается в один и тот же день, например, в последнее воскресенье января. Отчетный период, выбранный налогоплательщиком, обычно заканчивается в последний день месяца вслед за завершением цикла хозяйственной деятельности. Например, предприятие розничной торговли, оказывающее широкий комплекс услуг клиентам, может решить, что его отчетный период будет заканчиваться 31 января. Как правило, руководство предприятия сообщает о датах начала и конца финансового года в первой же налоговой декларации, подаваемой компанией. После того как финансовый год будет установлен, компания не имеет права изменять его без предварительного согласия Налогового управления.

Методы

К общепринятым методам налоговой отчетности относятся кассовый и метод начислений. Налогоплательщики, использующие кассовый метод отчетности, приходящую свою прибыль датой

поступления денежных средств и вычитают расходы в момент их оплаты. Налогоплательщики, использующие метод начислений, обычно приходящую свою прибыль после того, как произойдут все события, дающие им прибыль, и точно так же производят вычеты из полученных доходов.

Можно выбрать и другие, менее распространенные методы типа метода процента выполнения. Но такими методами пользуются лишь в особых случаях.

Налогоплательщик сам выбирает какой-то метод из числа приемлемых для него. Под приемлемыми здесь понимается, к примеру, то, что компания, использующая те или иные запасы, должна применять метод начислений. При отсутствии подобных ограничений налогоплательщик выбирает свой метод ведения отчетности при составлении своей первой налоговой декларации. Как и при выборе налогового года, метод отчетности запрещается изменять без разрешения Налогового управления.

Товарно-материальные запасы

Налогоплательщик имеет право выбрать любой метод учета запасов, если он не противоречит общепринятым отраслевым принципам и четко отражает прибыль. Так, выбор не ограничивается наиболее распространенными методами – по наименьшей или рыночной стоимости. Если компания работает в условиях высокой инфляции или в любое иное время, когда восстановительная стоимость имущества превышает первоначальную стоимость, то метод ЛИФО позволит снизить налогооблагаемую прибыль путем оценки товаров по текущим ценам, а не по более низкой стоимости прошлого периода. Однако Налоговое управление обычно позволяет пользоваться методом ЛИФО только в том случае, если налогоплательщик согласен использовать его применительно ко всем финансовым отчетам, отчетам акционерам, отчетам о кредитных операциях и тому подобное (это не относится к иностранным филиалам).

Амортизация

Списание стоимости новых или старых капитальных активов с четко определенным сроком службы, например, введенных в строй после 31 декабря 1986 г., должно произойти в 1992 г. по измененной системе ускоренного возмещения затрат (ИСУВЗ) или по методу равномерного начисления износа. В рамках ИСУВЗ каждая единица имущества включается в один из следующих классов: индивидуальное жилище и неиндивидуальная недвижимость, арендуемые на три года, пять, семь, десять, пятнадцать и двадцать лет. Однако при использовании системы альтернативного минимального налога амортизация может оказаться ниже, чем при использовании стандартной налоговой системы. В таком случае эта разница будет своего рода поправкой к налогооблагаемой прибыли, вводимой для получения альтернативной минимальной налогооблагаемой прибыли.

Если имущество, дающее право на налоговую скидку на износ, продается с прибылью, то выигрыш считается обычной прибылью в размере произведенного ранее списания стоимости. Прибыль, полученная сверх этой суммы, рассматривается уже как прирост капитала. Если отчетные данные и обстоятельства позволяют, то налогоплательщики могут использовать не связанный со временем метод начисления износа, как то количество производственных или других единиц. Чтобы иметь право воспользоваться не связанным со временем методом начисления износа, налогоплательщик обязан вести соответствующий учет, на основании которого можно было бы сделать вывод, что политика замещения, принятая на его фирме, позволяет изъятие фондов в конце их срока службы. Сумма списания, включенная в налоговую декларацию, совсем не обязательно будет равна сумме, проведенной по бухгалтерским документам. Первая — это та сумма, которую разрешает списать Налоговое управление, в то время как последняя представляет собой сумму, которую, по мнению руководства компании, целесообразно списать с учетом требований финансовой отчетности.

Выбытие активов с баланса

Руководство компании имеет полное право в течение налогового года списывать со счетов слишком устаревшее имущество, имущество, от которого пришлось отказаться, или любые иные убытки. Однако ожидается, что налоговый плательщик представит в Налоговое управление необходимые доказательства законности произведенного списания.

ТЕКУЩЕЕ СПИСАНИЕ РАСХОДОВ

Вознаграждения

Создавая систему оплаты труда, руководство компании обязано помнить о разумных пределах. Это обоюдоострая вещь в зависимости от типа корпорации, то есть типа "С" или "S". Если это корпорация "С", то Налоговое управление строго следит за размером заработной платы, установленной для работников-акционеров, с тем чтобы часть их высоких заработков не являлась по сути скрытыми дивидендами. Чаще всего такая проблема стоит перед корпорациями "С" закрытого типа. Корпорация имеет право относить на затраты заработную плату, но не дивиденды.

Если речь идет о корпорациях "S" закрытого типа, акционерами которой являются также и члены семей работников-акционеров, то Налоговое управление вполне может посчитать необоснованно низкие оклады как свидетельство возможных злоупотреблений. Поскольку прибыль компании принадлежит акционерам, установление необоснованно низких окладов может использоваться как инструмент выплаты дивидендов другим членам семей. Таким образом, от руководства фирмы требуется предельная осторожность при создании системы оплаты труда управленческого персонала.

Пожертвования в благотворительные фонды

Корпорациям разрешается списывать пожертвования на благотворительные цели на сумму, не превышающую 10% налогооблагаемой прибыли компании,

рассчитанной до перечисления средств в благотворительные фонды. Любая сумма перечисления сверх 10-процентного предела может быть разнесена на последующие пять налоговых лет. По решению совета директоров компании, использующие систему учета методом начисления, могут посчитать более целесообразным вычесть из прибыли за предыдущий налоговый год те пожертвования, которые были сделаны в период до двух с половиной месяцев после завершения того налогового года. Решение совета и выбор данного варианта требуются каждый год. Руководство компании обязано проследить за тем, чтобы подобное решение совета выносилось каждый год, даже если им в итоге и не воспользуются.

Еще одна выгода, которую корпорации типа "С" могут иметь в результате передачи имущества на благотворительные цели, заключается в том, что из налогооблагаемой прибыли вычитается более значительная сумма. Обычно пожертвования имущества, которое в случае продажи принесло бы обычную прибыль, дают право на вычеты, ограниченные стоимостью передаваемого имущества. Если, однако, передаваемое имущество будет использоваться для ухода за больными, нуждающимися или детьми, корпорация может претендовать на списание суммы, вдвое превышающей оценочную стоимость имущества. Руководство компании должно помнить о такой возможности, когда в конце года придет время куда-то девать лишние товарно-материальные ценности.

Командировочные и представительские расходы

В соответствии с налоговым кодексом командировочные и представительские расходы практически не подлежат вычету из налогооблагаемой прибыли. Чтобы претендовать на подобное списание, налогоплательщики обязаны удовлетворять определенным критериям в плане целей бизнеса, а также отвечать строгим требованиям, предъявляемым к бухгалтерской документации. Из налогооблагаемой прибыли разрешается вычитать лишь 80% большинства расходов, связанных с питанием, увеселительными мероприятиями и заведением

ми. Для большинства налогоплательщиков одно лишь это правило создает исключительные трудности, связанные с проведением подобных расходов по бухгалтерским книгам. Руководство компании обязано тщательно проанализировать принятую практику на предмет исполнения общих правил и правильного ведения бухгалтерии.

СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И ДРУГИЕ ВИДЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Слияния

Если компания отказывается от имущества, то любая полученная при этом прибыль облагается налогом, кроме случаев, особо оговариваемых в законе. Когда речь идет о слияниях, поглощениях и иных видах реорганизации, то если обмен удовлетворяет жестким требованиям, операция может быть освобождена от налогообложения. К этой категории относятся:

1. Разрешенное законом слияние или объединение.
2. Приобретение одной компанией — исключительно путем скупки "голосующих" акций — акций другой компании.
3. Приобретение одной компанией — исключительно путем скупки "голосующих" акций — практически всей собственности другой компании.
4. Передача активов контролируемой корпорации за акции.
5. Изменение структуры капитала компании.
6. Простое изменение формы или адреса организации.

Разделение юридического лица, как в случае отделения или дробления, а также реорганизации при неплатежеспособности, является одним из многих видов реорганизаций, подпадающих под освобождение от налогов.

Непроизвольное и вынужденное отторжение

Как правило, компания выбирает время продажи или иной ликвидации имущества так, чтобы это произошло в наиболее выгодный для организации момент с точки зрения налогообложения. Это не всегда возможно. В случае непроизвольного выбытия, например, вследствие разрушения, похищения, захвата, реквизиции или выбракровки имущества прибыль не признается, если выплаты, полученные от страховой компании или соответствующего государственного учреждения, идут на восстановление имущества в течение двух лет после завершения налогового года, в котором произошла непроизвольная потеря имущества. Кроме того, прибыль или убыток обычно не признаются, если от ценных бумаг пришлось отказаться вследствие вынужденного отторжения по решению Комиссии по ценным бумагам и биржам или Федеральной комиссии связи.

Расширение компании

Рост компании – естественный процесс, а может быть, даже и обязательная задача. Однако следует признать, что с ним связаны новые налоговые проблемы.

Чистая прибыль, не распределенная среди акционеров, а предназначенная для финансирования роста или каких-то иных проектов, может вызвать осложнения с выплатой налога на накопленную прибыль. Указанный налог является, по сути, штрафным налогом, введенным для предотвращения излишнего накопления наличности или ее эквивалента в корпорации, что как бы подразумевает выплату дивидендов. Степень риска изменяется в зависимости от обстоятельств и типа корпорации (на корпорации типа “S” налог на накопленную прибыль не распространяется). Сам факт того, что компания намерена расширяться, совсем не обязательно освобождает ее от налога. Что-то должно быть предпринято на этот счет, должны быть какие-то доказательства того, что руководство компании приняло это во внимание, когда решался вопрос о дивидендах.

Чистые операционные убытки и переносы налоговых льгот приобретенной компанией подпадают под специальные правила, которым должна удовлетворять приобретающая компания, чтобы иметь возможность воспользоваться этими “налоговыми характеристиками” приобретенной компании.

Компания может рассмотреть возможность заняться каким-то иным делом. Все издержки, связанные с рассмотрением возможности изменения профиля бизнеса, не вычитаются из налогооблагаемой прибыли при перемене дела. Они списываются в течение шестидесяти месяцев. Таким образом, к издержкам, связанным с открытием нового дела, можно отнести и расходы на анализ рынка, подготовку технико-экономическое обоснование и даже заработную плату и командировочные расходы.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Руководство компании должно постоянно помнить о возможных изменениях в налоговом законодательстве с тем, чтобы быть готовым к этому либо путем внутренней реорганизации с целью недопущения нежелательных последствий для компании, вызванных этими изменениями, либо путем объединения с другими компаниями в борьбе за недопущение самих изменений. Но если изменения все-таки произойдут, то руководство компании обязано обратиться в Министерство финансов в Вашингтоне и постараться смягчить негативные последствия нового закона после его вступления в силу.

Составление и представление налоговой декларации

Налоговая декларация является основным средством, с помощью которого налогоплательщик общается с Налоговым управлением. С чисто технической точки зрения это не что иное, как самооценка обязательств компании по налоговым платежам. Ее подготовка стала настоящей головной болью из-за массы наказаний, которые могут грозить компании в случае представления неточной декларации или неспособности сообщить Налоговому управлению

всю необходимую информацию. В некоторых случаях за представление отчетности компании в форме, не соответствующей требованиям, наказания могут грозить лично членам руководства.

Проверки со стороны Налогового управления

Руководство компании совершенно однозначно обязано обговорить с соответствующими государственными чиновниками все налоговые обязательства компании. Рано или поздно руководителям все равно придется встречаться со служащими Налогового управления, чтобы постараться пересмотреть налоговые обязательства компании. Налоговое управление проводит проверки крупных компаний практически ежегодно. Более мелкие компании проверяются реже. Проверка может вылиться в длительное и мучительное мероприятие, поэтому для нее необходимо вырабатывать особую стратегию.

Чаще всего проверку поручают независимому эксперту. Такому человеку легче отказаться от разговора с руководством компании, что может вредно отразиться на деле. Для самого руководства в большинстве случаев также бывает выгоднее не встречаться с представителем Налогового управления, поскольку у них нет профессиональных знаний налогового законодательства. Тем не менее высшее руководство компании должно быть в курсе дела на всех этапах переговоров. Это, в частности, касается шансов на успех компании в переговорах с государственным органом по всем спорным вопросам.

Процесс переговоров продолжается до решения спора. Решение может быть найдено в административном порядке директором местного отделения

Налогового управления, в апелляционном суде или в федеральных судах.

Внутренняя налоговая служба

Службу налогов в крупных компаниях обычно возглавляет директор или вице-президент по налогам, который, как правило, подчиняется главному бухгалтеру или руководителю финансовой службы. Налоговая служба функционирует в составе юридического отдела, обычно там и размещается и функционально связана с финансовым отделом, главным бухгалтером, главным финансовым, бухгалтерией и информационно-аналитическим отделом. Иногда руководитель налоговой службы подчиняется непосредственно генеральному директору компании.

Внешние консультанты по налогам

Большинство компаний пользуются услугами внешних консультантов по налогам даже в том случае, когда у них имеются собственные отделы по налогам. Часто благодаря опыту внешних консультантов удается успешнее решать проблемы, возникающие в области налогового законодательства. Кроме того, приглашаемый специалист по налогам может обладать такими профессиональными знаниями, которые отсутствуют у работников собственной налоговой службы. Например, внешние специалисты по вопросам слияния и приобретения компаний могли накопить значительный опыт, консультируя множество других компаний при проведении ими подобных операций, в то время как у работников соответствующей службы данной компании такого опыта может просто не хватать.

НАЛОГОВЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ В БЮДЖЕТ ШТАТА И МЕСТНЫЙ БЮДЖЕТ

**Шелби Д. Беннет, университет Северной
Каролины в Эшвиле**

Знание положений налогового законодательства, действующего на уровне штата и на местном уровне, имеет исключительно большое значение для любого предприятия, желающего свести к минимуму свои суммарные налоговые обязательства перед бюджетами различных уровней. Знание налогового законодательства штата особенно важно для предприятий, осуществляющих свой бизнес на территориях нескольких штатов. Существует множество факторов, подвластных контролю со стороны налогоплательщика, в зависимости от которых можно разобраться в правомочности штата или местного органа власти устанавливать тот или иной налог на компанию. Одним из важнейших факторов является наличие тесной связи между налогоплательщиком и юрисдикцией по налогам, благодаря которой иногда удается освободиться от уплаты того или иного налога.

СВЯЗЬ СО ШТАТОМ

Хорошо известно, что граждане, постоянно проживающие в данном штате, зарегистрированные на территории штата, обязаны платить налог в бюджет этого штата. Чтобы не было никаких нарушений конституционного порядка, юрисдикция по налогам должна удовлетворять определенным критериям в плане налогообложения любого предприятия, занимающегося бизнесом на территории нескольких штатов:

1. Деятельность должна быть тесно увязана с юрисдикцией по налогам.
2. Связь должна обеспечить справедливое распределение.
3. Связь не должна мешать сделкам с агентами за пределами штата.
4. Связь должна быть достаточно тесно увязана с услугами, оказываемыми штатом.

Пугем тщательного составления и реализации своего налогового законо-

дательства правительство штата может обеспечить удовлетворение трех последних критериев. Однако установление достаточно тесной связи зависит не только от одного штата. К примеру, следующие мероприятия почти определенно приведут к установлению тесной связи: расположение компании (включая наличие офиса) на территории штата; владение недвижимостью в штате; хранение партии товаров на государственном складе или на руках у другого представителя, если этот запас товаров используется для выполнения заказов за счет собственника; заключение контрактов; эксплуатация передвижных магазинов в штате (например, грузовиков с водителями-продавцами).

Налогоплательщикам, не желающим платить налоги штату, следует избегать тех видов деятельности, которые устанавливают указанную связь. Однако невозможно перечислить все виды такой деятельности. Далеко не во всех штатах этих правил придерживаются одинаково строго. Некоторые штаты пользуются своими правами по установлению налогов на все сто процентов, тогда как другие не так активны. Тот или иной вид деятельности может привести к установлению связи в одном штате и не привести в другом.

Штаты не имеют права взимать налог с прибыли, полученной на территории штата в результате сделки, охватывающей территории нескольких штатов, если участие налогоплательщика в этой сделке на территории штата ограничилось продвижением реализации заказов на продажу личной материальной собственности, если эти заказы поступили из-за пределов штата и выполнены также не на территории данного штата. Применительно к такому случаю налог рассчитывается по чистой прибыли. При этом налог на монопольные права и привилегии, рассчитываемый на основании чистой прибыли, взимать запрещается, а налог на монопольные права и привилегии, рассчитываемый на основании чистого капитала, допускается.

В судах некоторых штатов термин *продвижение* трактуется слишком узко, а в других — широко. Суды некоторых штатов считают, что нормальная деятельность, совершаемая в процессе продвижения лишь время от времени

(например, выставление товаров на прилавке; раздача бесплатных образцов клиентам) не лишает данного субъекта имеющегося у него права не платить подоходный налог в бюджет штата. Суды других штатов трактуют закон более узко.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Существование унитарного предприятия признается в том случае, если имеет место единство собственности, действий и управления внутри группы, или когда существует взаимозависимость между видами деятельности на территории штата и вне, даже если члены группы представляют собой отдельные корпорации (например, материнская компания и филиал).

Одной из наиболее противоречивых областей законов о налогообложении в различных штатах является закон о налогообложении унитарного предприятия. Часто утверждение налогового ведомства штата о том, что группа связанных компаний представляет собой единое предприятие, является попыткой включить прибыль дочерних предприятий в прибыль материнской компании с целью установления для нее соответствующего налога. Если унитарное предприятие действительно существует, то существует достаточно оснований для того, чтобы включить прибыль предприятия, находящегося за пределами штата, в прибыль предприятия, расположенного на территории штата, и, соответственно, установить для него определенный налог.

Верховный суд США постановил, что существование или отсутствие унитарного предприятия должны, на основании фактических данных, устанавливать сами штаты. Как следствие, практика применения данного положения об унитарном предприятии от штата к штату существенно разнится. К примеру, в Калифорнии к разряду унитарных с легкостью относят самые разные предприятия, в то время как в других штатах к этому делу подходят более осторожно.

Теоретически штат, устанавливающий, что предприятие действительно является унитарным, может облагать

налогом ту часть прибыли предприятия, которая получена за рубежом. Однако на практике штаты все чаще ограничивают себя некоторыми разумными пределами в применении унитарного налогообложения.

НАЛОГИ НА ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наиболее распространенная схема распределения налогооблагаемой прибыли компаний в штатах выглядит следующим образом. Сначала определяют прибыль, с которой отчисляются федеральные налоги, а затем, используя соответствующие коэффициенты, вводимые по закону штата, рассчитывают прибыль, с которой выплачиваются налоги в бюджет штата. Однако при всем том, что правильный расчет прибыли, с которой выплачиваются налоги в бюджет штата, имеет исключительно важное значение, это не главная статья налогового законодательства штата. Главным вопросом являются назначение и распределение прибыли:

Назначение означает отнесение прибыли полностью и целиком к одной юрисдикции. Другими словами, налог с прибыли берется только в одном штате. *Распределение* означает деление прибыли между несколькими штатами. Другими словами, в каждом штате налогом облагается часть прибыли.

Обычно не связанная с хозяйственной деятельностью прибыль полностью предназначается одному штату, а хозяйственная прибыль распределяется между штатами, в которых налогоплательщик обязан платить налог. Некоторые штаты руководствуются другими правилами. Например, в Нью-Джерси требуется "назначение" всей облагаемой налогом прибыли компании, однако на самом деле это назначение является по существу распределением. Налогоплательщикам необходимо хорошо разбираться в определениях терминов, принятых в том или ином штате. Один и тот же термин не всегда означает одно и то же в разных штатах.

Распределение прибыли представляет собой исключительно важную проблему, потому что существует опасность многократного взимания налогов, если прибыль подлежит налогообложе-

нию на территориях нескольких штатов, поскольку известно, что в различных штатах действуют разные правила распределения.

Межштатная комиссия по налогам активно пытается сделать данное законодательство более единообразным во всех штатах. Многие штаты согласились принять единообразные правила распределения. Важнейшими моментами в вопросе распределения прибыли являются: 1) имеет ли право налогоплательщик претендовать на распределение; и 2) что представляет собой подлежащая распределению прибыль от хозяйственной деятельности. Условием, позволяющим распределение прибыли в одном штате, является то, что данная прибыль подлежит налогообложению в другом штате. Налогоплательщик может стремиться к тому, чтобы подпадать под налогообложение в штате с низкой налоговой ставкой с тем, чтобы получить право на распределение прибыли в штате с более высокой налоговой ставкой.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДОХОД

В большинстве штатов хозяйственный доход появляется в результате операций, совершаемых в ходе нормальной торговой или хозяйственной деятельности налогоплательщика. Доходы от собственности относят к категории хозяйственного дохода, если приобретение, управление и ликвидация собственности являются неотъемлемыми элементами нормальной торговой или хозяйственной деятельности налогоплательщика.

Любой доход, не подпадающий под категорию хозяйственного дохода, является нехозяйственным доходом. В некоторых случаях отнесение дохода к классу нехозяйственного может оказаться выгодным. Например, крупная прибыль, полученная от продажи собственности, расположенной на территории штата, в котором отсутствует подоходный налог, совсем не будет облагаться налогом, если прибыль классифицируется как нехозяйственный доход. С другой стороны, классификация дохода как нехозяйственного может оказаться невыгодной для налогоплательщика, если в результате этого будет принято решение о том, что доход получен в штате с высокой ставкой налога.

НАЛОГИ НА ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ

Обычно с местных корпораций налог на основной капитал взимается за право существования, а с иностранных - за право заниматься бизнесом на территории штата. Налог взимается с того, что можно примерно определить, как "стоимость основного капитала", что в первом приближении означает чистый капитал.

Основными задачами налогообложения основного капитала являются: 1) определение стоимости основного капитала; и 2) назначение и распределение. В общем-то вопросы назначения и распределения имеют дело с тем же, о чем говорилось ранее. Чтобы определить налогооблагаемую стоимость основного капитала, необходимо изучить законодательство отдельных штатов.

НАЛОГ С ОБОРОТА

Налоги с оборота обычно взимаются с продаж или аренды личной материальной собственности. В некоторых штатах налог с оборота взимается также и с установленного перечня услуг. Налог с оборота может взиматься с потребителя, причем в этом случае ответственность за сбор и перевод налога возлагается на продавца. Или налог может взиматься непосредственно с продавца. В большинстве штатов некоторые товары, как, например, продовольствие, одежда или товары для перепродажи освобождаются от этого налога.

За использование налогооблагаемых товаров в некоторых штатах также может взиматься налог. Основная его задача - предотвращать уклонение от уплаты налога с оборота вследствие покупки налогооблагаемых товаров в другом штате и доставки их в данный штат с целью использования. В некоторых штатах действует правило места назначения, с помощью которого определяется облагаемость или необлагаемость товара налогом. Так, если имущество доставляется клиенту, находящемуся на территории штата, то сделка облагается налогом в этом штате.

Поскольку, ввиду хронического бюджетного дефицита, штаты стараются

повысить эффективность сбора налогов; база налога с оборота постоянно расширяется. Как следствие, законы, регулирующие налог с оборота и за пользование стали чрезвычайно сложными. Налогоплательщики должны тщательно изучать их, чтобы не оказаться нарушителями.

Одним из самых противоречивых моментов законов, регулирующих налоги с оборота и за пользование, является вопрос, связанный с продажей по почте. В течение многих лет штаты горячо выступают за то, чтобы ввести налог с продаж местным резидентам, когда продавцом выступает житель другого штата. Пока все их усилия блокируются Верховным судом, который считает неконституционным, если штат будет взимать налог за пользование, когда продавец не делает ничего, кроме как общается с клиентами посредством почты или общественного транспорта. Тем не менее, штаты настаивают на взимании налога на продажи, произведенные за пределами штата.

ОРГАНЫ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

В большинстве штатов действуют комиссии или управления, являющиеся прообразом Налогового управления США, но только в масштабе штата. Основной обязанностью этих учреждений является сбор налогов и контроль за соблюдением налогового права. Как правило, административные процедуры, используемые в этих учреждениях, во многом схожи с процедурами, принятыми в федеральном управлении. Кроме федерального закона обычно имеются положения, регулирующие административное и юридическое рассмотрение конфликтов между налогоплательщиками и штатом.

Ввиду того, что каждый штат в чем-то отличается от всех других, налогоплательщикам необходимо иметь четкое представление о конечных сроках подачи документов, законах об исковой давности, процедурах и требованиях к апелляции и прочих административных уложений в каждом штате, где совершаются хозяйственные сделки.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Брюс Л. Витейкер, дипломированный внутренний аудитор университета Истерн Нью-Мехико

В 1991 г. Институт внутренних аудиторов (ИВА), созданный в 1941 г., отметил свою пятидесятую годовщину в качестве международной профессиональной организации специалистов по внутреннему аудиту. За короткий промежуток времени Институт существенно расширил свои ряды за счет открытия большого числа филиалов и приема новых организаций из стран Африки, Азии и южной части Тихого океана, а также филиалов по всей территории Америки от Канады до Южной Америки. Членами этой организации являются почти 50 тыс. внутренних аудиторов, живущих и работающих более чем в ста странах мира.

В 1972 г. внутренние аудиторы собрали воедино и согласовали всю совокупность профессиональных знаний, на основании которых в 1973 г. была разработана учебная программа для подготовки дипломированных внутренних аудиторов (ДВА), а в 1974 г. состоялся первый экзамен на звание ДВА. Через систему подобных экзаменов прошли более 40 тыс. внутренних аудиторов, из которых более 8 тыс. успешно преодолели экзамены по всем вопросам. В 1978 г. в Институте внутренних аудиторов были приняты стандартные нормы и правила профессионального внутреннего аудита. Эти нормы и правила установили важнейшие цели и методы профессиональной практики внутрен-

него аудита; кроме того, в них содержатся методические рекомендации для внутренних аудиторов и их профессиональных организаций.

“СБОРНИК СТАНДАРТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВНУТРЕННЕГО АУДИТА”

В Институте внутренних аудиторов можно получить папку с материалами под названием “Сборник стандартов профессионального внутреннего аудита”, которая постоянно пополняется новыми материалами. Сборник является авторитетным источником справочных материалов Института и включает три основных документа: 1) Кодекс этических норм Института внутренних аудиторов; 2) Стандартные нормы и правила профессионального внутреннего аудита; и 3) Перечень задач внутреннего аудита. Здесь мы будем называть их, соответственно, как Кодекс этических норм, Стандарты и Перечень.

Кодекс этических норм, уместившийся на одной странице, делится на три раздела: цель, применение и нормы поведения. Основная цель Кодекса этических норм — представить конкретные нормы поведения и определить, к кому эти нормы относятся. Одиннадцать норм поведения относятся ко всем членам Института внутренних аудиторов и ДВА. Норма поведения под номером

семь в Кодексе этических норм требует соблюдения профессиональных норм и принципов внутреннего аудита.

Существует пять общих норм, двадцать пять более узких норм и большое количество правил в рамках этих Стандартов. Узкие нормы и правила помогают обеспечивать соответствие требованиям пяти общих норм. Пять общих норм, перепечатанных из Стандартов, перечислены ниже:

100 Независимость – внутренние аудиторы не должны быть связаны с деятельностью, которую они ревизуют.

200 Профессиональная компетентность – внутренние аудиты должны проводиться на высоком профессиональном уровне и с должным вниманием.

300 Суть работы – в процессе внутреннего аудита проводится проверка и оценка полноты и эффективности функционирования внутренней системы контроля организации, а также качества выполнения стоящих перед ней задач.

400 Проведение аудиторских проверок – работа, связанная с проведением аудита, должна включать в себя планирование процесса аудита, проверку и оценку информации, передачу полученных результатов и контроль выполнения рекомендаций.

500 Руководство отделом внутреннего аудита – начальник отдела внутреннего аудита обязан быть достаточно компетентным, чтобы эффективно руководить работой отдела.

Стандарты требуют соответствия с Кодексом этических норм, и совместно они служат достаточно подробным методическим средством для внутренних аудиторов, отделов внутреннего аудита и всех тех, кто отвечает за создание и работу службы внутреннего аудита. В Перечне раскрываются основная суть и общие положения внутреннего аудита. Этот односторонний документ является авторитетным сводом задач внутреннего аудита и приводится полностью ниже.

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

В данном документе сделана попытка изложить, в самой общей форме, общее понимание задач, стоящих перед внутренним аудитом. Более подробно читатели могут познакомиться с ними в *Стандартных нормах и правилах профессионального внутреннего аудита*.

Цели и задачи

Внутренний аудит – это независимая контрольная служба, создаваемая в структуре организации для проверки и оценки ее деятельности. Основная задача внутреннего аудита заключается в оказании помощи членам организации в эффективном исполнении их обязанностей. Соответственно, по завершении внутреннего аудита работники получают результаты анализа и оценки, рекомендации, советы и информацию, относящиеся к деятельности проверяемого подразделения. Еще одной задачей аудита является налаживание эффективного контроля при разумных затратах. В первую очередь услугами внутреннего аудита пользуются руководство и члены совета директоров компании.

К задачам внутреннего аудита относятся проверка и оценка полноты и эффективности функционирования внутренней системы контроля организации, а также качество выполнения стоящих перед ней задач. Внутренние аудиторы обязаны:

- Проверять надежность и полноту финансовой и производственной информации, а также средства, использовавшиеся для сбора, оценки, классификации и передачи этой информации.
- Проверять системы, созданные для обеспечения реализации политики, планов, процедур, законов и инструкций, имеющих важнейшее значение для производственной деятельности и содержания отчетов, а также проверять степень соответствия организации всем предписаниям.

- Проверять средства обеспечения сохранности фондов и, если необходимо, наличие самих фондов.
- Проверять, насколько экономно и эффективно используются ресурсы.
- Проверять выполнение хозяйственных операций и программ на предмет достижения поставленных целей и задач, а также их соответствие плану.

Ответственность и полномочия

Отдел внутреннего аудита является неотъемлемой частью структуры организации и функционирует в соответствии с курсом, разработанным высшим руководством и советом директоров компании. Цели, полномочия и обязанности отдела внутреннего аудита излагаются письменно в официальном документе (Уставе). Руководитель службы внутреннего аудита утверждает устав у высшего руководства и совета директоров. В уставе должны четко излагаться цели отдела внутреннего аудита, объем выполняемых им работ, а также содержаться указание о том, что у аудиторов нет полномочий или обязанностей по отношению к той службе, которую они проверяют.

Во всем мире внутренний аудит осуществляется в разных условиях и внутри организаций, различающихся по целям, размеру и организационной структуре. Кроме того, различаются законы и обычаи, действующие в разных странах. Естественно, эти различия не могут не сказываться на методах внутреннего аудита, проводимого в разных условиях. Поэтому реализация *Стандартных норм и правил профессионального внутреннего аудита* осуществляется с учетом условий, в которых отделу внутреннего аудита приходится исполнять свои профессиональные обязанности. Соблюдение принципов, изложенных в *Стандартных нормах и правилах профессионального внутреннего аудита*, гораздо важнее, чем исполнение обязанностей внутреннего аудита. Как явствует из Кодекса этических норм, члены Института внутренних аудиторов и дипломированные внутренние аудиторы обязаны использовать все допустимые средства для соблюдения требований *Стандартных*

норм и правил профессионального внутреннего аудита.

Независимость

Внутренние аудиторы должны быть полностью независимы от руководства подразделений, работу которых они проверяют. Они независимы, если имеют возможность осуществлять свою деятельность свободно и объективно. Независимость позволяет внутренним аудиторам выносить беспристрастные и непредвзятые суждения, что совершенно необходимо при проведении проверок. Это достигается благодаря соответствующему положению внутри организации и объективности.

У отдела внутреннего аудита должно быть такое положение в рамках организации, которое позволяло бы ему выполнять стоящие перед ним задачи. Начальник отдела внутреннего аудита должен подчиняться одному из высокопоставленных руководителей компании, обладающему достаточной властью, чтобы обеспечить независимость, масштаб и глубину проверок, соответствующее рассмотрение и изучение отчетов по результатам проверок, а также исполнение рекомендаций, направленных на устранение отмеченных недостатков.

Объективность представляет собой независимые внутренние установки, которыми должны руководствоваться внутренние аудиторы при исполнении своих обязанностей. Внутренние аудиторы не должны сопоставлять свои суждения по вопросам проверок с мнением других. Проектирование, налаживание и эксплуатация производственных систем не входят в сферу обязанностей аудиторов. Считается, что исполнение таких функций повредит объективности аудита.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Через свой Комитет по связям с колледжами и университетами Институт внутренних аудиторов активно помогает университетам формировать учебные программы внутреннего аудита. Подобные программы, созданные при содействии ИВА, уже имеются по крайней мере в пятнадцати крупнейших университетах. В настоящее время экзамены на получение квалификации ДВА принимаются на

английском, испанском и французском языках, а институтские программы непрерывного повышения квалификации способствуют повышению профессионализма внутренних аудиторов по всему миру.

С момента создания Института в 1941г. внутренний аудит, как профессия, претерпел значительные изменения. Число специалистов и их квалификация будут расти и дальше по мере то-

го, как все большее число фирм и организаций всего мира начинают понимать необходимость периодических объективных проверок эффективности своих внутренних контрольных служб, а также важность наличия таких структур и руководства их деятельностью профессиональными внутренними аудиторами, полностью независимыми от тех, кого они проверяют.

НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ

**Джон Виллингем, совладелец
компании “КПМГ Пит Марвик”**

**Марк Аллен, Старший менеджер
компании “КПМГ Пит Марвик”**

ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ

Годовой отчет руководства служит основным инструментом, с помощью которого оно передает информацию владельцам предприятия. Данный отчет позволяет собственникам или инвесторам оценить эффективность вложения своих средств. Применительно к компаниям, чьи акции свободно обращаются на национальной фондовой бирже, финансовые отчеты, представляемые в годовом отчете акционерам, должны проходить проверку.

Несмотря на то, что годовой отчет в первую очередь предназначен для акционеров, финансовые отчеты часто используют представители многочисленных заинтересованных групп, включая поручителей по кредитам, финансовых

аналитиков, регулирующие ведомства, налоговые управления, профсоюзы, кредитные учреждения и сотрудников компании. При всем том, что годовой отчет составляется прежде всего для нужд инвесторов и кредиторов, он представляет интерес и для широкого круга людей.

Проверенные финансовые отчеты, включаемые в годовой отчет, обычно состоят из сравнительных балансов за два последних финансовых года, сравнительных отчетов о прибыли, нераспределенной прибыли и денежных потоках за три последних финансовых года, а также комментариев к финансовым отчетам. Информация, включаемая в комментарии, отличается от отчета к отчету в зависимости от требований регулирующих ведомств, как, напри-

мер, правила, запрещающие публикацию общих статистических данных, устанавливаемые Комиссией по ценным бумагам и биржам (КЦББ).

Финансовые отчеты отражают уровень и эффективность руководства. Руководители компаний отвечают за составление финансовых отчетов и включение всей прочей информации, содержащейся в годовом отчете, кроме заключения независимого аудитора. Несмотря на то, что основная ответственность за составление и представление финансовых отчетов возложена на руководство, обязанность утвердить эти отчеты лежит на совете директоров.

С некоторых пор крупные компании стали формировать у себя ревизионные комиссии. Они также несут долю ответственности за обеспечение точности финансовых отчетов. Обязанности ревизионных комиссий различаются от компании к компании. Они обычно состоят из 3-5 внешних директоров, которые не занимаются делами повседневного управления компании. К числу их обязанностей можно отнести подготовку рекомендаций для совета директоров по выбору независимого аудитора, обсуждение объема внешнего аудита с независимым аудитором, анализ эффективности внутренних систем контроля, а также знакомство с заключением независимого аудитора до его публикации. Члены ревизионных комиссий часто имеют свободный доступ к независимому аудитору без сопровождения членов руководства.

Мнения, высказываемые внешним аудитором, никак не снимают ответственность руководства за составление финансовых отчетов, а также за подготовку всей прочей информации, включаемой в годовой отчет.

Финансовую информацию можно готовить и представлять в разных формах и видах. Главная задача руководства заключается в том, чтобы проследить за корректностью представляемых данных. В качестве методической помощи для обеспечения точности представляемых финансовых отчетов используется целый ряд специально созданных общепринятых принципов бухгалтерского учета (ОПБУ). О степени точности финансовых отчетов в целом и их соот-

ветствия требованиям ОПБУ должен судить аудитор.

Общепринятые принципы бухгалтерского учета включают в себя правила, методические указания, а также методы и процедуры, касающиеся вопросов оценки, классификации и характеристики финансовых событий и операций. Наиболее распространенные методы и процедуры могут быть самого общего или специального характера. В Соединенных Штатах общепринятые принципы бухгалтерского учета устанавливаются в материалах, публикуемых Советом по стандартам бухгалтерского учета (ССБУ). Совет представляет собой независимый орган частного сектора экономики, в работе которого участвуют профессиональные бухгалтеры и другие специалисты. Совет одобрил и утвердил многое из того, что было сделано его предшественниками в области стандартизации бухгалтерской практики, к которым можно отнести существовавшие ранее Комитет принципов бухгалтерского учета и Комитет по учетным процедурам Американского общества дипломированных бухгалтеров (АОДБ).

Несмотря на то, что рекомендации различных организаций, занимающихся вопросами бухгалтерского учета, достаточно объемны, они не в состоянии охватить его целиком ввиду огромного количества самых разнообразных предприятий, меняющихся методов ведения бизнеса и запросов потребителей. Поэтому кроме подобных рекомендаций описание других методов бухгалтерского учета можно найти в научных статьях, учебниках и ранее опубликованных финансовых отчетах. Например, какой-то принцип вполне применим в одной отрасли и неприемлем в другой. Как следствие, в разных компаниях пользуются разными методами учета, но все они представляют финансовые отчеты, составляемые в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета.

Источником общепринятых принципов бухгалтерского учета для открытых акционерных обществ является также КЦББ. По мнению этой организации, годовой отчет для акционеров является основным источником финансовой информации и для акционеров, и для ши-

рокой общественности. В принципе КЦББ полностью принимает стандарты бухгалтерского учета и отчетности ССБУ, однако сохраняет за собой право отвергать стандарты, которые считает неприемлемыми.

Определенное влияние на ОПБУ часто оказывают правила расчета подоходного налога, хотя во многих случаях подоходный налог, проводимый по бухгалтерским документам, отличается от заявленного в финансовом отчете. Однако отчетность по налогам и финансовая отчетность, как правило, совпадают. Одним из примеров такого соответствия является метод ЛИФО, используемый для оценки стоимости товарно-материальных запасов, который обязательно должен использоваться в финансовых отчетах применительно к расчету подоходного налога.

В основе правил и методических рекомендаций лежат принципы, широко применяемые на практике. Их использование при подготовке финансовых отчетов как бы само собой разумеется, если специально не применяется что-то иное. К ним относятся:

- *Принцип действующего предприятия* – считается, что данное предприятие будет существовать и функционировать и в будущем. В ближайшем будущем его закрытие или ликвидация не предвидятся.
- *Метод начислений при учете доходов и расходов на счетах* – доходы и расходы фиксируются в финансовых отчетах по мере их получения или осуществления. Произведенные расходы сопоставляются с доходами, которые они приносят, и включают в отчеты о прибылях и убытках за тот же временной период.
- *Принцип постоянства* – в каждом учетном периоде применяются одни и те же принципы учета, что позволяет сравнивать финансовую информацию за разные годы.

В состав финансовых отчетов входят как фактические данные о денежных доходах и расходах, так и множество оценочных показателей. Не все оценки

отличаются точностью. Некоторые требуют собственных суждений со стороны пользователя относительно исхода будущих событий, как, например, срока службы тех или иных станков и оборудования. Степень полноты информации в финансовых отчетах также дает пищу для размышлений. В основе всех подобных оценок лежит фактор ответственности как степень точности финансовых отчетов. Точного определения ответственности не существует. Однако необходимо учитывать последствия, которые это имеет для финансовых отчетов в целом, а также характер и степень раскрытия информации.

Комментарии к финансовым отчетам являются неотъемлемой частью представляемых документов, поскольку они совершенно необходимы для понимания финансовых отчетов в целом. И КЦББ, и ССБУ требуют включения комментариев по многим конкретным вопросам. Руководство фирмы обязано в общих чертах охарактеризовать важнейшие методы и принципы бухгалтерского учета, подробно объяснить некоторые статьи финансовых отчетов и некоторые затраты в будущем, а также данные о потенциальных обязательствах.

НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТОР

Независимый аудитор обязан вынести свое суждение о финансовых отчетах в целом. Чтобы иметь такую возможность, аудит должен проводиться в соответствии с общепринятыми стандартами аудита (ОСА). В соответствии с этими стандартами аудит планируется и проводится в тех целях, чтобы получить веские аргументы в пользу того, что финансовые отчеты свободны от существенного искажения сведений. В процессе аудита проводится проверка определенных данных, используемых в финансовых отчетах для обоснования сумм и раскрытия сведений, оценка учетной политики, важнейших оценочных показателей и мнений руководства, а также всего пакета представленных документов.

Ожидается, что аудитор будет руководствоваться этическими и профессиональными нормами, принятыми в этой области. Этические нормы раскрываются в правилах профессионального пове-

дения, формулируемых обществом или советом бухгалтеров каждого штата, а также в Кодексе профессиональной этики Американского общества дипломированных бухгалтеров.

Дипломированный бухгалтер (ДБ) не имеет права высказывать свое мнение о финансовых отчетах компании, если он полностью независим от этой компании. ДБ запрещается иметь долю в капитале проверяемого предприятия, быть его директором, служащим, работником или заниматься определенными запрещенными операциями. ДБ обязан оставаться честным и объективным и не поддаваться давлению других.

ДБ должен действовать в соответствии с профессиональными нормами всегда, когда так или иначе имеет дело с финансовыми отчетами. Если форма финансовых отчетов не соответствует требованиям ОПБУ, ДБ обязан изложить суть расхождений и последствия этого в своем отчете.

ДБ запрещается раскрывать какую-либо конфиденциальную информацию, полученную в ходе проверки, не получив на это предварительного согласия клиента. Однако когда раскрыть информацию от ДБ требует суд, он должен без колебаний это сделать.

ОБЩЕПРИНЯТЫЕ СТАНДАРТЫ АУДИТА

Общепринятые стандарты аудита были приняты АОДБ в 1948 и 1949 гг. и с тех пор постоянно обновляются Советом по стандартам аудита при АОДБ. Все члены АОДБ обязаны соблюдать их. Стандарты делятся на три широкие группы: общие стандарты, стандарты для работы на месте и стандарты отчетности.

К общим стандартам относятся:

- Необходимый уровень профессиональной подготовки и компетентности.
- Независимость суждений.
- Должный уровень внимания и осторожности при проведении проверок и подготовке заключения.

К стандартам работы на месте относятся:

- Необходимость тщательного планирования аудиторской проверки и контроля за работой помощников.
- Достаточная степень понимания структуры системы внутреннего контроля для определения характера, времени и масштаба будущего аудита.
- Наличие достаточного объема фактического материала, собранного путем осмотра, визуального наблюдения, опросов и подтверждений, на основании которого можно было бы вполне обоснованно вынести свое суждение с финансовых отчетов.

К стандартам отчетности относятся:

- В заключении должно быть однозначно указано, соответствуют ли представленные финансовые отчеты ОПБУ.
- В заключении должны быть указаны принципы учета, использовавшиеся не совсем последовательно.
- Если об этом не говорится в заключении, то раскрытие информации в финансовых отчетах следует считать вполне достаточным.
- Отчет должен содержать либо мнение о финансовых отчетах в целом, либо объяснение причин невозможности включения в отчет такого мнения.

Все эти стандарты в значительной степени взаимосвязаны и взаимозависимы. Применению всех стандартов, в частности стандартов работы на месте и отчетности, сопутствуют два элемента. Это существенность и относительный риск. Существенность и риск оказывают значительное влияние на объем работы, который аудитору необходимо провести, чтобы составить свое мнение.

Особую значимость при проведении аудиторской проверки имеют два стандарта, а именно, знание аудитором систем внутреннего контроля и достаточность надлежащих доказательств. Именно здесь клиент и аудитор чаще всего работают вместе, и именно здесь клиент чаще всего попадает впросак.

Знание аудитором систем внутреннего контроля

В соответствии с требованиями ОСА аудитор обязан иметь четкое представление о структуре систем внутреннего контроля на предприятии клиента, поскольку только в этом случае он сможет правильно спланировать аудиторскую проверку. Знать системы внутреннего контроля клиента необходимо еще и потому, что это поможет определить, в какой степени он может полагаться на них в процессе проверки. Как только аудитор определит это, можно переходить к планированию характера, времени и глубины проверки финансовых отчетов. Такое понимание систем внутреннего контроля нередко служит основой для конструктивных рекомендаций клиенту по повышению эффективности их работы, которые обычно излагаются в письме на имя руководства.

Обычно системы внутреннего контроля включают в себя правила и процедуры, разработанные руководством, благодаря которым обеспечивается решение комплекса задач, стоящих перед организацией. Однако лишь небольшая часть этих правил и процедур может иметь отношение к составлению финансовых отчетов. С точки зрения аудита система внутреннего контроля предприятия включает в себя три элемента: средства и методы контроля, систему бухгалтерского учета и процедуры контроля.

К средствам и методам контроля относятся различные факторы, способствующие, усиливающие или снижающие эффективность правил и процедур. К числу таких факторов можно отнести принципы и методы управления, организационную структуру управления, распределение обязанностей и полномочий, методы контроля, кадровую политику, а также факторы внешнего рынка и регулирующих организаций.

Система учета состоит из методов выявления, сведения, анализа, классификации, регистрации и отчета об операциях, а также методов ведения отчетности об активах и обязательствах компании. Эффективная система учета позволяет выявлять и регистрировать законные операции, должным образом

классифицировать и оценивать их для последующего отражения в финансовых отчетах, проводить операции по книгам соответствующего отчетного периода, а также своевременно и должным образом включать операции в финансовые отчеты.

Процедуры контроля представляют собой правила и процедуры в дополнение к средствам и методам и системе учета, обеспечивающие выполнение конкретных задач, поставленных перед организацией. Процедуры контроля используются на разных уровнях управления организации и обычно являются частью системы средств и методов и системы учета. К ним относятся своевременное утверждение хозяйственных операций, разделение обязанностей, а также система защиты активов и бухгалтерских документов от несанкционированного доступа (физического и логического).

Пытаясь понять систему внутреннего контроля, аудитор обязан также иметь в виду и другие факторы общего характера. К ним относятся размер организации, ее структура управления и форма собственности, характер и область деятельности, разнообразие и сложность технологических процессов, методы обработки данных, а также юридические и законодательные требования, предъявляемые к такого рода организациям.

Эффективность систем внутреннего контроля обычно зависит от компетентности и добросовестности персонала, возможности принимать самостоятельные решения при исполнении своих обязанностей, а также понимания принятых правил и методов управления. Этого иногда можно добиваться путем разделения функций и обязанностей с тем, чтобы ни один человек не мог скрыть ошибки и отклонения. Эта система обычно требует разделения прав принятия решений, функций регистрации и функций охраны.

Какой бы сложной ни была внутренняя система контроля, у нее всегда имеется какой-то предел эффективности. Всегда присутствует вероятность ошибок, возникающих в результате неправильно понятых распоряжений, ошибочных суждений, отвлечения, усталости и невнимательности исполнителей. Обман или сговор тех или иных сотрудников

могут существенно снизить эффективность самых лучших внутренних систем контроля. Кроме того, представители высшего руководства могут иногда игнорировать ими же утвержденные процедуры контроля, предназначенные именно для выявления ошибок и отклонений.

Все более широкое понимание важности внутренних систем контроля со стороны государственных органов и специалистов не могло оставить руководителей компаний в стороне от этого процесса. В результате многие руководители теперь надеются, что независимые аудиторы помогут им проанализировать и наладить работу их собственных систем внутреннего контроля. Здесь можно отметить, что некоторые правила и инструкции, разработанные государственными ведомствами применительно к аудиторским проверкам государственных учреждений, требуют от независимых аудиторов представлять отчеты о системах внутреннего контроля в проверяемых учреждениях.

Достаточность надлежащих доказательств

Большая часть работы независимого аудитора, связанная с формированием собственного мнения о финансовых отчетах, заключается в оценке утверждений, присутствующих в этих отчетах. Судить о достаточности данных, подтверждающих эти утверждения, их значении и правдоподобности должен сам аудитор. Огромное значение для формирования окончательного мнения аудитора о финансовых отчетах имеют объективность, своевременность и существование дополнительных доказательств.

В финансовых отчетах всегда присутствуют утверждения или заявления, сделанные руководством фирмы. В процессе нахождения доказательств в поддержку утверждений аудитор ставит конкретные задачи аудита, а также изучает экономическую деятельность и методы бухгалтерского учета, присутствующие только той отрасли, к которой принадлежит проверяемая фирма. Аудитор анализирует вероятность представления существенно искаженных данных, а также эффективность каждого вида предпринимаемых проверок. Опре-

деление характера, времени использования и объема средств и методов аудита является вопросом профессионального суждения самого аудитора.

В качестве доказательств служат представляемые отчетные данные, а также вся возможная дополнительная информация. Для этой цели могут также использоваться книги первичных записей, сверки, служебные записки, контракты, счета, протоколы совещаний, осмотр товарно-материальных запасов и фондов, анализ тенденций, подтверждения со стороны третьих лиц, повторные расчеты и визуальный осмотр.

Чтобы быть надлежащим, доказательство должно быть убедительным и уместным. Убедительность доказательства зависит от источника происхождения и надежности. Доказательствам, полученным из источников вне проверяемой организации, обычно доверяют больше, чем доказательствам, представленным самой организацией. Доказательства, добытые непосредственно самим аудитором, внушают гораздо больше доверия, чем доказательства из внешних источников. При оценке доказательств аудитор взвешивает, выполнены ли конкретные задачи аудита. Аудитор должен приложить максимум усилий для поиска и нахождения доказательств и должен быть беспристрастным в своих оценках.

ОТЧЕТ АУДИТОРА

По завершении проверки аудитор готовит заключение в соответствии с требованиями ОСА. Обычно все различия во взглядах между руководством компании и независимым аудитором обсуждаются и устраняются к обоюдному удовлетворению сторон с тем, чтобы аудитор мог составить безусловное заключение относительно финансовых отчетов. Типичное заключение аудитора включает три раздела:

1. *Введение.* В нем дается описание организации, финансовых отчетов, по которым дается аудиторское заключение, и указывается время, в течение которого проводилась аудиторская проверка. Кроме того, в нем затрагивается вопрос обязанностей руководства компании и

независимого аудитора по отношению к финансовым отчетам.

2. *Основной текст отчета.* В нем указывается, что аудиторская проверка проводилась по правилам ОСА и что ОСА требует от независимого аудитора надлежащего планирования и проведения проверки для получения веских доказательств того, что в финансовых отчетах отсутствуют существенные искажения данных. В этом разделе дается также краткое описание действий, предпринятых в ходе проверки, и говорится, что по мнению аудитора проведенная им проверка служит достаточным основанием для выраженного им мнения.

3. *Заключение.* В нем говорится следующее: “По нашему мнению вышеупомянутые финансовые отчеты, составленные в полном соответствии с требованиями общепринятых принципов бухгалтерского учета, отражают, по существу, правильную и точную картину финансового положения *Компании* на 31 декабря 19X2 и 19X1 гг., а также результатов ее хозяйственной деятельности и денежных потоков за каждый год в течение трехлетнего периода, закончившегося 31 декабря 19X2 г.”

Каждый читатель годового отчета обычно надеется найти в нем и стандартное заключение независимого аудитора. Однако когда это заключение отличается от стандартного, значение отчета аудитора возрастает многократно. Можно привести четыре основных отклонения от стандартного аудиторского заключения:

1. *Дополнительные пояснения.* Некоторые обстоятельства, хотя, возможно, и не сказывающиеся на окончательном мнении аудитора, могут вызвать необходимость включения дополнительных пояснений к стандартному заключению. К обстоятельствам, которые могут вызвать необходимость включения дополнительных пояснений, можно отнести следующее:

- Неопределенность относительно способности организации продол-

жать заниматься хозяйственной деятельностью или иные существенные неопределенности (например, длительная судебная тяжба по поводу невыполненных обязательств).

- Отсутствие постоянства в применении общепринятых принципов бухгалтерского учета.
- Отход от заявленных принципов учета, что допускается в силу необычных обстоятельств.

2. *Заключение с оговорками.* В своем заключении аудитор делает ряд оговорок в связи с существенными отклонениями от ОПБУ, отсутствием достаточного обоснования представленных данных или недостаточных глубины и охвата аудиторской проверки. В заключении с оговорками обычно говорится, что финансовые отчеты достаточно точно отражают состояние дел “за исключением” пункта или пунктов, которые и явились причиной оговорок. Наиболее распространенной причиной включения оговорок в заключении независимого аудитора является неспособность последнего собственными глазами увидеть инвентарные запасы и получить проверенные финансовые отчеты объектов капиталовложений, которые учитываются как долгосрочные инвестиции. В тех случаях, когда в отчете присутствуют оговорки, заключительной части отчета предшествуют пояснения, в которых раскрываются причины включения оговорок.

3. *Отказ от выражения мнения.* Отказ выразить свое мнение появляется в тех случаях, когда аудитор оказался не в состоянии получить достаточное количество надежных и обоснованных данных, позволяющих ему составить свое мнение относительно финансовых отчетов. В качестве примеров можно привести отказ руководства выдать аудитору некоторые важные материалы или информацию, неполные учетные данные или уничтожение всей бухгалтерской документации компании. Во всех случаях появления отказа от выражения мнения в заключительном разделе аудиторского отчета дается обоснование этого отказа и включается дополнительное пояснение.

4. *Отрицательное мнение.* Если отклонение от общепринятых принципов бухгалтерского учета настолько велико, что финансовые отчеты не отражают истинного положения дел на предприятии, то аудитор может дать им отрицательную оценку. В заключении аудиторского отчета будет сказано, что финансовые отчеты не во всем соответствуют действительности, в связи с чем в отчет включено пояснение, в котором объясняются причины отрицательного мнения, а также почему конкретный пункт явился основанием отрицательного мнения о финансовых отчетах.

Решение сделать оговорки, отказаться от составления отчета или выразить отрицательное мнение, является исключительной прерогативой аудитора.

В соответствии с требованиями КЦББ и ССБУ, кроме проверенных финансовых отчетов и комментариев в годовых отчетах должна присутствовать еще и другая информация. Как правило, аудитору нет необходимости касаться этой дополнительной информации в своем заключении.

Прежде всего аудитор обязан прочитать годовой отчет и установить наличие существенных расхождений между ним и финансовыми отчетами. При обнаружении подобных расхождений, аудитор обязан обсудить их с руководством компании на предмет их устранения. Если расхождения устранить не удастся, аудитор обязан рассмотреть другие действия, например, возможный отказ от составления собственного отчета, включения в него пояснительной записки, объясняющей суть расхожде-

ний, или отказ проводить аудиторскую проверку.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ НЕЗАВИСИМЫМ АУДИТОРОМ

В настоящее время бухгалтерские фирмы предлагают клиентам нечто большее, чем просто традиционный аудит. Поскольку аудитор хорошо знаком с бизнесом, технологическими процессами и системами клиента, а также имеет техническое образование и соответствующий опыт, он в состоянии оказать клиенту дополнительные услуги.

Независимые бухгалтерские фирмы предлагают клиентам свои услуги в трех областях хозяйственной жизни: подходящий налог, управленческое консультирование и аудит. Эти услуги чаще всего предлагаются отдельно, но, в принципе, они дополняют одна другую. Способность фирмы провести аудиторскую проверку клиента намного возрастает благодаря знаниям, полученным в ходе выполнения специальных заданий этого клиента.

Несмотря на то, что дополнительные неаудиторские услуги являются неотъемлемой частью деятельности независимой бухгалтерской фирмы, некоторые критики считают, что реализация такого рода услуг может повредить ее репутации аудиторской фирмы и ограничить ее независимость. Принимая предложение оказать неаудиторские услуги, аудиторы обязаны подумать, не лишатся ли они тем самым своей независимости.

ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕТОРАМИ

**Т. Картер Хэгмен,
Кинский колледж штата Нью-Джерси**

Основная задача отношений с инвесторами заключается в том, чтобы максимально сократить несоответствие между ожиданиями инвесторов и последующими результатами деятельности компании путем налаживания между ними постоянного потока достоверной информации. У этого процесса две цели: снизить степень риска в глазах инвесторов и способствовать установлению максимально выгодных цен для компании на протяжении достаточно продолжительного времени.

Большинство программ отношений с инвесторами направлены, главным образом, на инвесторов и аналитиков фондового рынка, которые дают рекомендации относительно покупки обыкновенных акций. Несмотря на то, что все связанные с этим принципы касаются отношений компании со всеми кредиторами, в данной главе речь пойдет только об обыкновенных акциях.

ВЫГОДЫ ДЛЯ КОМПАНИИ

Разработка обоснованной программы отношений с инвесторами выгодна для компании с нескольких точек зрения:

1. Можно уменьшить резкие колебания цены акций компании. Инвесторы и аналитики обычно стремятся дер-

жаться подальше от компаний, цены на акции которых колеблются в очень широких пределах. Можно существенно снизить планку необоснованных ожиданий относительно перспектив компании, если создать и поддерживать систему информационного обеспечения рынка.

2. Устойчивая и достаточно разумная цена акций позволяет компании гораздо чаще выпускать на рынок свои акции. Не так-то просто реализовать вновь выпущенные акции, цена которых не отличается устойчивостью. Кроме того, компания фактически отсекается от привлекательных источников финансирования, когда цена акций находится на очень низком уровне. Более того, даже когда цена и устойчива, объявление о новой эмиссии может привести к падению цен на акции этой компании.

3. Риск борьбы за получение доверенностей или поглощения будет значительно меньшим, если у компании сложится группа надежных и довольных акционеров. Лояльность акционеров по отношению к руководству компании обычно повышают посредством программы отношений с инвесторами. Если компании что-то угрожает, то акционеры обычно с большей готовностью

поддерживают руководителей, которых они знают и которым доверяют, предпочитая их незнакомым лицам. Давние инвесторы обычно более лояльны, чем биржевые маклеры или спекулянты.

4. Хорошо продуманная программа направлена на налаживание добрых отношений с аналитиками ценных бумаг и другими представителями инвесторов, что расширяет круг людей, связанных с ценными бумагами компании. Подобная программа помогает уменьшить беспокойство аналитиков относительно неожиданного развития событий, а также служит для них некоей основой, позволяющей лучше понять компанию и сравнить ее с другими. Аналитики ценят личные контакты с руководством фирмы; в то же время постоянный диалог помогает поддерживать их интерес к компании.

5. Рост рынка капиталов усилил конкуренцию между компаниями, желающими получить дополнительные средства. Поскольку капитал – ресурс дефицитный, компания, которой удастся устранить страхи инвесторов с помощью четко налаженной связи с ними, получит преимущество.

6. Указанная программа может обеспечить руководство полезной информацией относительно требований и целей инвесторов. Это, в свою очередь, поможет им сформировать курс действий. Диалог с аналитиками и инвесторами представляет собой улицу с двусторонним движением, потому что он помогает лучше понять причины, по которым те или иные инвесторы купили или продали свои ценные бумаги, какие факторы помешали рекомендациям или продаже, что инвесторы думают о дивидендной политике, а также доходит ли информация компании до тех, кому она предназначена.

7. Устоявшаяся репутация компании относительно ее надежности и готовности вести диалог может улучшить ее отношения с государственными органами, например, регулирующими ведомствами, а также с третьими сторонами.

ВАЖНЕЙШИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММЫ

Добротная программа отношений с инвесторами обычно содержит несколько элементов:

1. Она точно передает философию, политику, установки и перспективы руководства компании. В годовом отчете и на встречах с инвесторами и аналитиками фондового рынка руководство должно охарактеризовать цели, которые оно ставит перед компанией, а также пути их достижения. Знание системы управления компанией всегда является краеугольным камнем глубокого анализа ценных бумаг этой компании.

2. Добротная программа обеспечивает постоянный приток информации к инвесторам относительно текущего состояния дел в компании, положения на фондовом рынке или в национальной экономике в целом. Аналитики, имеющие дело с анализом компаний, всегда готовы проинформировать своих клиентов или своих работодателей о состоянии дел, как они его себе представляют. И если вдруг они не могут получить необходимую информацию, то оказываются в сложном положении, что, естественно, не может нравиться им. Как правило, инвесторы начинают беспокоиться, если им вдруг перестает поступать информация, которую они ожидают получить.

3. Желательно, чтобы информация, поступающая из компании и о компании, отличалась полнотой, своевременностью и точностью, что позволяет компании заработать репутацию надежной. Руководство должно быть готовым следовать одним и тем же принципам при раскрытии как хороших, так и плохих новостей.

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

При создании программы отношений с инвесторами можно столкнуться с некоторыми трудностями. Например:

1. Составление программы требует внимания со стороны высшего руководства компании, что отнимает у них не-

мало времени. Однако эффективность программы измерить весьма сложно, и это может явиться помехой для непосредственного участия руководителей в процессе ее создания. Поддержка программы должна быть достаточно весомой при всех изменениях положения компании на рынке и других неконтролируемых факторов, влияющих на цены ее акций.

2. Если представляемая информация окажется не совсем точной, своевременной и полной, или если компания предложит аналитику свои прогнозы будущих прибылей, которые в конечном итоге окажутся ошибочными, то компания может лишиться доверия всех заинтересованных лиц. Предлагая аналитикам свои прогнозы будущей прибыли, компания ничего от этого не выигрывает. Аналитики ожидают, что расчеты компании отличаются точностью, и, естественно, они будут обвинять руководство компании, если фактическая прибыль будет отличаться от ожидаемой.

3. Обнародованная информация подвергается анализу и интерпретации со стороны специалистов по ценным бумагам, которые могут сделать неправильные выводы. Это ставит еще одну проблему, связанную с необходимостью внесения определенных корректив. Принимая те или иные меры, руководство может и не заметить, как начнет строить прогнозы.

4. Конкуренты также могут без труда получить всю информацию, предназначенную для инвесторов, и скрыть ее от них чрезвычайно сложно. На практике у конкурентов имеется множество источников информации, которыми они при первой же возможности и пользуются. Сокрытие информации вредит лишь инвесторам. Необходимо признать, что часть добровольно раскрываемой информации, полезной для инвесторов, компаниям хотелось бы скрыть от конкурентов. Однако этому моменту часто уделяется гораздо больше внимания, чем он того заслуживает.

5. Желание сделать все возможное для роста цены акций компании очень опасно в плане отношений с инвесторами, поскольку изменения котировок ценных бумаг на бирже часто используются для оценки эффективности и пользы программы. Краткосрочные из-

менения цен на акции являются плохим индикатором. Цены на фондовом рынке изменяются по разным причинам, многие из которых действительно важны, как, например, резкое падение курса акций на бирже или разрешение Управления по контролю за продуктами и лекарствами на выпуск на рынок нового чудо-лекарства. Снижение цен на акции компании является несколько не большей причиной для обвинения программы отношений с инвесторами, чем рост цен — причиной для поздравлений. Подобные подходы могут привести к ненужным действиям и погубить программу.

6. Время от времени компания может захотеть использовать свою программу отношений с инвесторами для нейтрализации негативных последствий, вызванных ухудшением положения дел компании. Нарушение баланса программы путем подачи главным образом хороших новостей, не имеющих в общем-то большого значения, и затушевывания действительно негативных явлений, редко срабатывает продолжительное время и в то же время может серьезно повредить репутации руководства в плане доверия.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ

Для формирования программы отношений с инвесторами необходимо предпринять следующие действия:

1. Создать точный и постоянный образ компании, который будет доводиться до внешних партнеров с помощью данной программы. Этот образ должен постоянно подкрепляться результатами хозяйственной деятельности и оставаться неизменным в течение длительного времени. Например, только компании с широкими перспективами на рынке, активным руководством и высокой нормой прибыли могут иметь имидж “развивающейся компании”.

2. Реально оценить, что же компания предлагает акционерам: высокий доход на акции, стабильность, высокую прибыль, рост, работу на определенном участке рынка, выход на мировой рынок или что-то иное. Затем необходимо определить тип акционеров, инвестиционные цели которых совместимы с тем,

что компания может дать им. Например, инвесторы, главным для которых являются устойчивые, предсказуемые прибыли, не могут быть потенциальными партнерами, если цены на акции компании имеют тенденцию к колебанию. Анализ существующих акционеров компании может помочь выявить целевые сегменты рынка.

3. Необходимо ставить конкретные цели, к достижению которых будет стремиться компания. Необходимо также, чтобы эти цели поддавались оценке. В качестве примеров таких целей можно привести следующее: 20-процентный рост числа индивидуальных акционеров, конкретное снижение доли институциональных инвесторов, более широкое географическое распределение акционеров или рост числа аналитиков, отслеживающих деятельность компании. Каждая поддающаяся оценке цель выбирается благодаря ее вкладу в достижение определенных целей программы.

4. Необходимо выбрать масштаб деятельности. Это может быть минимальная программа, направленная исключительно на раскрытие определенной информации, или широкая и активная программа действий, цель которой — увеличить или даже изменить состав инвесторов.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Программа отношений с инвесторами требует осуществления следующих мероприятий:

1. Определить роль высшего руководства в процессе реализации программы. Очень важно, чтобы за это отвечал один человек, а также, чтобы он имел свободный доступ к представителям высшего руководства компании. Ответственный за программу должен получать полную информацию о всех важнейших мероприятиях или событиях, происходящих в компании. Это позволит ему уверенно разговаривать с инвесторами. Это также поможет сократить продолжительность, но не устранил необходимость личных встреч высшего руководителя компании с аналитиками.

2. Назначить человека, ответственного за реализацию программы, и определить отношения подчиненности для него. Крупные компании и компании с агрессивными программами такого рода должны иметь освобожденного специалиста на этой должности.

3. Разработать должностные инструкции и дать соответствующее название должности этого человека, чтобы у всех, с кем он общается, она вызывала уважение и доверие, например, вице-президент по связям с инвесторами. В идеале руководитель программы по связям с инвесторами должен подчиняться непосредственно высшему должностному лицу, поскольку информацию необходимо получать из самых разных подразделений компании. Однако во многих компаниях руководитель программы подчиняется главному финансисту. В других этот человек работает в отделе по связям с общественностью, что представляется не очень разумным.

4. Выработать политику раскрытия информации применительно ко всем сообщениям, выходящим из компании. Число представителей компании, уполномоченных выступать перед внешней аудиторией, должно быть ограниченным, причем, все свои заявления они должны предварительно согласовывать с руководителем программы по связям с инвесторами. Все публичные заявления или общения с аналитиками должны проходить через отдел по связям с инвесторами. Инвесторы и их представители должны получать ответы на интересующие их законные вопросы, по возможности, оперативно. Отдел по связям с инвесторами несет прямую ответственность за характер, содержание и частоту всех мероприятий, связанных с передачей информации, за организацию и проведение всех контактов с аналитиками и акционерами, а также за поддержание имиджа компании в глазах инвесторов.

5. Подготовить конкретный план работы по программе, указав в нем суть и точное время проводимых мероприятий. Это позволит провести оценку эффективности программы по связям с инвесторами.

УЧЕТ В УСЛОВИЯХ ЗАРУБЕЖНЫХ ОПЕРАЦИЙ И РЫНКОВ

**Жерар Хайбретс,
университет Истерн Нью-Мехико**

Американские компании все чаще поощряют "становиться международными", то есть искать возможности для своего роста путем выхода на мировые рынки. Некоторые компании начинают работать в международном масштабе, просто импортируя или экспортируя товары. Другие проникают на иностранные рынки путем создания зарубежных филиалов, совместных предприятий, лицензирования или иных форм присутствия на местных рынках зарубежных стран. Последствием работы на мировом рынке является необходимость представления финансовых отчетов, которые бы четко отражали "реальную картину" для существующих и будущих акционеров, кредиторов, государственных учреждений и других заинтересованных сторон.

К числу особенностей, которые необходимо учитывать компании, работающей за рубежом, относятся следующие:

1. В других странах действуют иные стандарты бухгалтерского учета, которых обязаны придерживаться все компании, работающие в данной стране

2. Во всех иностранных государствах используются свои национальные валюты. Как следствие, фирмам, работающим за рубежом, возможно, придется пересчитывать финансовые отчеты из одной валюты в другую; кроме того, могут появиться выгоды или убытки, связанные с колебаниями валютных курсов, а не с самой хозяйственной сделкой.

3. Оценка результатов хозяйственной деятельности только на основании финансовых показателей может вылиться в анализ любых других факторов, но не дает возможности определить эффективность работы международного менеджера.

4. К числу других факторов, связанных с бухгалтерским учетом, можно отнести возможность трансфертного ценообразования между предприятиями компании, находящимися в разных странах, международное налогообложение, а также средства, снижающие убытки, связанные с обменом валют. Руководители обязаны четко представлять себе факторы, стоящие за всем этим, и, со-

ответственно, разрабатывать стратегии успешной их нейтрализации.

БУХГАЛТЕРСКИЕ СТАНДАРТЫ

Существующим и будущим акционерам и кредиторам требуется надежная информация, на основании которой можно было бы оценить результаты хозяйственной деятельности фирмы. Государственным органам эта информация требуется для того, чтобы устанавливать соответствующий уровень налогов. Руководству компании она необходима для оценки эффективности функционирования компании в целом и отдельных подразделений. Владельцам капитала надежная информация необходима для сравнения результатов деятельности компании в прошлом и ее возможностей в будущем с альтернативными объектами вложения своих средств. Компании, намеревающиеся открыть совместные предприятия, нуждаются в ней для оценки возможных партнеров.

В некоторых странах, как, например, Соединенные Штаты, профессиональные бухгалтеры создали частные советы, которые формируют общепринятые принципы бухгалтерского учета – стандарты или правила, в соответствии с которыми должны составляться финансовые отчеты зарегистрированных на бирже американских компаний. В Соединенных Штатах эти принципы формулируются Советом стандартов бухгалтерского учета (ССБУ), которые рассылаются его членам для обсуждения и внесения поправок и дополнений и после этого окончательно принимаются к исполнению. К примеру, в Статье 52 изложены стандарты перевода иностранных валют. За соблюдением этих стандартов следит Комиссия по ценным бумагам и биржам (КЦББ).

В Соединенных Штатах стандарты являются результатом сложившихся условий, где потребности различных групп, а также экономический и деловой климат имеют самое непосредственное отношение к определению границ действия стандартов. В других странах стандарты формируются с учетом тех условий, которые существуют

в этих странах. Если стандарты различаются, то могут возникнуть проблемы. Поэтому люди в стране А должны иметь доступ к стандартам страны Б, чтобы хорошо разбираться в их сути.

На мировом уровне создан и действует Международный Комитет по бухгалтерским стандартам (МКБС), который пытается создать всемирные стандарты бухгалтерского учета. Это также частная организация, членами которой являются более 75 стран. Однако стандарты, разработанные этой организацией, имеют лишь рекомендательный характер, поскольку не существует механизма, делающего их обязательными к исполнению.

ВОПРОСЫ ПЕРЕСЧЕТА И ВАЛЮТНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Огромной проблемой при осуществлении хозяйственных деятельности на мировом рынке является необходимость иметь дело с различными валютами, курс которых постоянно меняется. В финансовых разделах газет ежедневно печатаются курсы обмена валют. К примеру, на страницах “Уолл стрит джорнэл” в разделе “Валютные операции” можно найти курсы валют, с точностью до 4 десятичных знаков, более 50 стран мира. В разделе “Иностранные валюты” газеты “Бизнес уик” приводятся курсы валют лишь семи стран и с точностью до двух десятичных знаков.

Чтобы лучше понять вопросы, связанные с пересчетом валют и валютными операциями, воспользуемся примером. В номере “Бизнес уик” за 9 декабря 1991 г. говорится, что 26 ноября 1991 г. за один американский доллар давали 128 японских иен. На предыдущей неделе этот курс составлял 130 иен, а 26 ноября 1990 г. за доллар давали 133 иены. Эти курсы используются для проверки последствий изменения курсов валют для баланса и отчета о прибылях и убытках “Большой” компании – гипотетической американской фирмы, проводившей операции в Японии 26 ноября 1990 г.

Предположим, что 26 ноября 1990 г. “Большая” вложила 1 млн. долларов.

Баланс на начало периода может выглядеть примерно так:

Активы	В тыс. иен (000)	В тыс. амер. долл. (1долл. = 133 иены)
Товарно-материальные запасы	66500	500
Основные средства	66500	500
Собственный капитал	133000	1000

средства в национальной валюте, мог бы иметь 10-процентную прибыль и 20-процентную доходность инвестированного капитала. Собственный капитал вырос на величину прибыли, полученной за тот год.

Колонка Б: результаты в долларах по курсу на конец года. Если бы для пересчета всех счетов использовался обменный курс на конец года, то получились бы странные результаты. Стоимость фиксированных активов и товарно-материальных запасов возросла просто в результате пересчета валюты. Собственный капитал вырос на величину, превышающую чистый доход. Чистый доход, который составил бы 200 тыс. долларов при старом обменном курсе, увеличился на 7820 долл. благодаря возросшей стоимости иены и без какого-либо участия руководства. Величина собственного капитала также возросла благодаря увеличению на счетах фиксированных активов и товарно-материальных запасов, что произошло в результате изменения обменных курсов.

После года работы в Японии компания подготовила следующий отчет о результатах работы в иенах, который приводится в колонке А таблицы (рис. 5-3). В колонках Б, В и Г приводятся результаты в долларах США, в основе которых лежат разные допущения.

О чем же говорят эти результаты? Рассмотрим каждую колонку в отдельности:

Колонка А: результаты в иенах. Японский инвестор, вкладывающий

Рис. 5-3. Пример пересчета и операционная отчетность

	"А" Факт. резул. (иен)	"Б" По курсу на конец года (\$)	"В" Автономн. предпр. (\$)	"Г" Дочерн. предпр. (\$)
Баланс				
Денежные средства	39900	311,72	311,72	311,72
Товарно-материальные запасы	66500	519,53	519,53	511,54
Основные средства	66500	519,53	519,53	500,00
Итого активов	172900	1350,78	350,78	1323,26
Кредиторская задолженность	13300	103,90	103,90	103,90
Собственный капитал	159600	1246,88	204,61	1219,36
<i>Коэффициент пересчета</i>			42,27	
Общая сумма обязательств и собственного капитала	172900	1350,78	1350,78	1323,26
<i>Отчет о прибылях и убытках</i>				
Выручка от реализации	266000	2078,13	2046,15	2046,15
Себестоимость реализованной продукции	200000	1562,50	1538,46	1538,46
Прочие издержки	39400	307,81	303,08	303,08
<i>Коэффициент пересчета</i>	-	-	-	14,75
Чистая прибыль	26000	207,82	204,61	219,36

В то время как руководство компании будет радо более высоким показателям деятельности в результате пересчета счетов, его настроение изменится, если курс иены упадет по сравнению с долларом, что приведет к снижению показателей эффективности дочернего предприятия. Тогда одна проблема состоит в том, как же правильно оценивать эти результаты; а вторая в том, что счета не отражают первоначальную стоимость, которая является основой для общепринятых процедур бухгалтерского учета.

Колонка В: самофинансирующиеся и самостоятельные предприятия. Что касается самофинансирующихся и самостоятельных предприятий, для которых рабочей валютой является местная валюта, то применительно к ним Статья 52 ССБУ гласит, что им необходимо использовать модифицированный метод курса текущего дня. По условиям данного метода статьи баланса пересчитываются по первоначальной стоимости, а статьи отчета о прибылях и убытках пересчитываются по среднегодовому обменному курсу. Для собственного капитала ведется балансирующий счет, в котором фиксируются прибыли или убытки, появившиеся в результате пересчета.

Колонка Г: Дочерние предприятия американских компаний. Для дочерних предприятий, являющихся неотъемлемой частью компании, и рабочей валютой которых является валюта материнской компании, Статья 52 ССБУ гласит, что они обязаны использовать первоначальную (временную) стоимость. При использовании данного метода за-

писи по счету пересчитываются по обменному курсу, действовавшему на момент совершения сделки. Например, фиксированные активы будут проведены по книгам по курсу 1 долл. = 133 иены. Товарно-материальные запасы также будут зафиксированы в балансе по обменному курсу, существовавшему на момент проводки. Исходя из предположения, что операции проводились равномерно в течение года, статьи доходов и расходов будут пересчитываться по среднегодовым обменным курсам. Предположим, что обменный курс применительно к товарно-материальным запасам, расходам и доходам составляет 1 долл. = 130 иен. Результаты, полученные с помощью данного метода, приведены в колонке Г. Статья отчета о прибылях и убытках, фиксирующая полученные прибыли или убытки, понесенные в результате пересчета, введена специально для отражения любых прибылей или убытков, появляющихся в результате пересчета валют.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В более чем в 170 странах мира существуют более 170 различных систем бухгалтерского учета. Поэтому в мире предпринимается колоссальные усилия для стандартизации отчетности. Результаты этих усилий находят благодатную почву в тех многонациональных компаниях, которые руководствуются стандартами ССБУ. Руководители компаний должны понимать, что когда имеешь дело с данными бухгалтерского учета других стран, неизбежно возникают расхождения и неточности.

РАЗДЕЛ 6

Финансы

ВВЕДЕНИЕ

Гордон Каммингс

За последние годы в результате более строгих требований, предъявляемых к информации внутренними и внешними пользователями типа инвесторов, кредиторов и регулирующих ведомств, в области учета и финансов произошли существенные изменения. Одно время специалисты, имеющие дело с финансами, считали, что от них требуется немного — просто следовать общепринятым принципам бухгалтерского учета, вести дела с банками и при необходимости предоставлять консультации по финансовым вопросам. Теперь же изменения на финансовых рынках, в средствах электронной обработки данных, а также глобализация производства и маркетинга ставят вопрос несколько иначе.

Финансы стали инструментом, которым пользуются менеджеры всех уровней организации. Они выполняют несколько функций, включая:

- *Стратегическое направление.* Наступает время, когда организаци-

ям необходимо определить свою миссию и стратегиями достижения различных целей. На этом этапе планирования финансовый анализ помогает установить реальность формируемых стратегий. Можно ли инвестировать капитал по такой-то цене и при таких-то условиях, чтобы получить соответствующий доход при данной степени риска? Ответить на данный вопрос помогают финансы.

- *Управление активами.* У компании имеются ресурсы, которые она использует для выполнения конкретных задач. Насколько объем и комбинация имеющихся активов отвечают потребностям компании? Обоснованно ли финансируются активы с учетом степени риска, связанного с заемным капиталом, и уровня доходности, ожидаемого владельцами компании?

Гордон Каммингс. В настоящее время работает директором компании "Объединенные кооперативы провинции Онтарио", занимающейся поставками сельскохозяйственной продукции. До этого работал директором компании "Нэшнл си продактс".

- *Планирование прибыли.* В процессе достижения хозяйственных целей компании составляют финансовые планы и расходуют денежные средства. Ожидается, что в долгосрочном плане полученная прибыль будет соизмерима с риском, на который они идут. От них ожидают принятия краткосрочных решений, которые в перспективе приведут к положительным результатам. Финансы как раз и помогают увидеть, достигают ли организации своих целей по прибылям.
- *Денежные потоки.* Фирмы расходуют денежные средства и надеются получить их назад, причем с учетом временной стоимости денег. Финансовые инструменты отделяют наличные деньги от прибыли по бухгалтерским документам и помогают установить, удалось ли компании обеспечить необходимую интенсивность и направление денежных потоков и можно ли надеяться на это в будущем.

Авторы предлагаемых материалов пытаются объяснить возрастающую сложность альтернативных решений финансовых проблем. Раздел начинается с главы, в которой показано, что финансы служат источником информации в процессе принятия обоснованных решений. Денис Герет продолжает тему, перенося акцент на роль главного финансового директора в процессе принятия решений в компании. А. Дуглас Харт рассматривает роль управленческого учета в составлении финансовых планов, планировании хозяйственной деятельности и прогнозировании. В этих главах говорится о том, что финансы как вид деятельности должны в полной мере участвовать в процессе долго- и краткосрочного планирования и обращать внимание руководства на финансовые последствия изменений на рынках и в экономике в целом для компании.

Эшли Джеймс Синклер обсуждает различные виды реорганизаций в компании. В. Брюс Ирвин рассматривает вопросы оценки капитальных затрат. Роберт В. Хиллер касается вопросов традиционных и новых источников финан-

сирования, подчеркивая необходимость соблюдения фундаментальных принципов надежного инвестирования и поддержания должного баланса между собственным и заемным капиталами. При всем том, что в этих главах речь идет о традиционных функциях финансов – нахождение и инвестирование капитала – в них говорится также и о современных методах и методологиях.

В двух последующих статьях рассматриваются конкретные области, в которых руководители также должны разбираться, если компания стремится к правильным решениям, касающихся денежных средств. В обеих статьях красной строкой проводится мысль – мир стремительно меняется. В статье “Управление наличностью” в общих чертах рассматриваются методы и способы обеспечения выгод для компании благодаря четкой координации двусторонних денежных потоков. Брюс Лунерган рассматривает вопросы либерализации в финансовой сфере. С введением новых правил у пользователей финансовых услуг теперь появился не только более широкий выбор, но и возросла сложность этого выбора.

Автор главы “Глобальное финансовое мышление”, возможно, заглядывает вперед, касаясь вопросов существенных изменений в финансовой сфере, которые происходят в результате глобализации торговли и хозяйственной деятельности. Автор приглашает читателя поразмышлять о социальном и экономическом аспектах финансового дела, а также о чисто финансовых вопросах. Глава, написанная Джоном Дж. Хэптоном, имеет более технический уклон, поскольку в ней рассматриваются методы работы с иностранными валютами.

Во всех главах читатель найдет полезные советы и методы, которые широко используются руководителями компаний. Какие-то аргументы, возможно, покажутся вам чрезмерно безапелляционными, но их следует принимать как они есть – такова реальность нынешнего мира. В мире со все более жесткой конкуренции и увеличивающегося дефицита ресурсов роль финансов значительно возрастает. Не приходится удивляться, что все статьи написаны с прицелом на будущее. Менеджерам советуют не ув-

лекаться погоней за сиюминутными прибылями, и при этом достаточно большое внимание уделяется различным инструментам краткосрочного управления, как, например, квартальные отчеты о прибылях и убытках и другие. Компетентности авторов можно доверять. Во

всех статьях проводится одна главная мысль: на рынке уровень дохода должен соответствовать степени риска. Это суть конкурентных рынков и разумного использования финансовых ресурсов менеджерами современных организаций.

ВОЗРОСШАЯ РОЛЬ ФИНАНСОВ В УПРАВЛЕНИИ

**Джордж Уиллис, главный бухгалтер,
“Промышленность, наука и технология Канады”**

ВАЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

Во всем мире к людям, желающим занимать руководящие должности, предъявляются все более высокие требования как с точки зрения общего образования, так и профессиональной подготовки. Например, считается чуть ли не само собой разумеющимся, что визитной карточкой генерального директора компании является диплом бакалавра. Американские школы бизнеса ежегодно выпускают более 70 тыс. бакалавров. В этом явлении можно выделить два аспекта. Во-первых, типичный менеджер, для которого финансы не являются областью непосредственных профессиональных интересов, изучает такие предметы, как финансы компании, финансовый учет, управленческий учет, а также знакомится с количественными методами, экономикой и информационной технологией. В результате получается грамотный и активный потребитель финансовой информации. Во-вторых, специалист в области финансов проходит полный курс ме-

неджмента. Это существенно повышает авторитет финансиста в глазах других менеджеров и позволяет ему играть более значительную роль в управлении предприятием.

В результате такого положения работники финансовых служб организаций принимают участие в решении широкого круга вопросов, поскольку другие члены руководства компании ожидают от них гораздо большего вклада в обеспечение успеха компании, чем раньше.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

С появлением и широким распространением стратегического управления как неотъемлемой части процессов управления практика менеджмента претерпела существенные изменения. Этот фактор вкрупне с глобализацией хозяйственной жизни значительно повысил роль специалистов финансового дела.

Главный финансовый директор компании нередко становится ключевой фигурой в процессе стратегического планирования, чему имеется несколько объяс-

снений. Он является основным поставщиком или оценщиком информации и анализа, используемых в процессе принятия решений. Его роль возрастает еще больше и потому, что, по мнению менеджеров-производственников, он в состоянии беспристрастно оценить предлагаемые варианты решений и ранжировать их по степени важности.

Глобализация хозяйственной деятельности привела к изменению условий, в которых принимаются решения финансового характера. Финансовые рынки тесно связаны с решениями относительно источников и направлений использования финансовых ресурсов. И здесь специалисты по финансовым вопросам играют все более заметную роль в осуществлении хозяйственной деятельности и финансовых операций.

Важнейшим результатом стратегического планирования и реализации долгосрочных планов стали программы реорганизации компаний, проводимые путем слияний, приобретений и отделений. Практически во всех случаях финансовые вопросы играют весьма заметную роль.

Возрастающая роль финансовой отчетности

Возрастающая роль финансовой отчетности обусловила упрочение связи между ответственностью руководства за отношения с внешними агентами компании и обязанностями финансовой службы по созданию системы отчетности. Отчетность готовится как для организаций, регулирующих операции с ценными бумагами, например, Комиссия по ценным бумагам и биржам, так и для государственных учреждений, курирующих соблюдение законодательства по охране окружающей среды, обеспечению равенства при приеме на работу, охране здоровья и безопасности людей. Эти виды отчетности привели к повышению традиционной роли внешней финансовой отчетности.

Среди причин, влияющих на возрастание роли отчетности, можно выделить более строгие требования рынка, децентрализацию управленческих функций с передачей больших прав производственным подразделениям, а также тенденцию к отказу от лишних управленческих звеньев в организациях. Все вышеперечи-

сленное требует более тесного взаимодействия между руководителями среднего звена и специалистами по финансам в осуществлении функций управления.

Влияние достижений в области информационной технологии

Появление дешевых и мощных средств информационной технологии оказало влияние на все стороны финансового дела. К примеру, эффективность управления портфелем активов значительно возрастает, если для этого используется машинное моделирование. Управление наличностью осуществляется в режиме реального времени и в мировом масштабе. Информация о производственных и финансовых результатах текущих операций поступает к руководителям моментально и в необходимом объеме. Один финансовый аналитик с персональным компьютером и пакетами прикладных программ в состоянии обработать такой же объем информации, какой обрабатывали двадцать его предшественников всего лишь одно поколение назад.

Комбинация средств автоматизации делопроизводства, обработки данных и связи привели к повышению надежности и снижению затрат. Техника позволяет соединить географически удаленные точки и предъявляет новые, более высокие требования к достоверности данных.

Технический прогресс превратил финансистов в людей, занимающихся управлением информацией. Этот новый вид интеллектуального труда пришел на смену традиционно трудоемкому процессу обработки данных.

Изменения в области финансов

События, имевшие место в этой области, значительно повысили роль финансистов в управлении. Вот лишь несколько из самых важных:

1. В области ценных бумаг появление целой группы новых финансовых инструментов, таких как свопы, евроноты и продаваемые долговые требования, открыло новые возможности и, соответственно, новые риски на рынках капиталов.

2. Внешняя отчетность превратилась из традиционного финансового отчета в прогнозирование и отчетность о прошлых и ожидаемых результатах, не считая отчетности по целому ряду политических, экономических и социальных вопросов.
3. Внутренняя отчетность об эффективности управления организации теперь основывается на финансовых и нефинансовых показателях и уже больше не сводится исключительно к “чистой прибыли”.
4. Контроль за уровнем затрат теперь осуществляется на всех уровнях, включая высшее и среднее руководство.
5. Движение за комплексное управление качеством обязывает по-новому взглянуть на функции аккумуляции и анализа затрат.
6. Контроль, особенно на высокотехнологичном производстве, стал постоянным, а не периодическим, и полностью интегрирован в процесс текущих технологических операций.
7. Служба внутреннего аудита продолжает развиваться, превращаясь в мощный инструмент управления.

Что касается вопросов подготовки и использования управленческих кадров, то глубокое знание процессов принятия финансовых решений, приобретенное в высшем учебном заведении и в ходе практической работы, становится обязательным требованием к потенциальному кандидату на одну из высших должностей в компании.

РОЛЬ ГЛАВНОГО ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

**Денис Герет, исполнительный
вице-президент по производству
компания “Сосьете де сервис финансьер”**

Развитие финансовой службы в организации привело к повышению роли и расширению круга обязанностей главного финансового директора (ГФД). Сегодня наличие грамотного и активного ГФД является важнейшим условием выживания и развития подавляющего большинства организаций. Исключительно важно, чтобы все, кто прямо или косвенно связаны с руководством компании, осознали новую важную роль ГФД и четко сформулировали бы, что они ожидают от него. Роль ГФД можно разделить на три части:

1. Работа в составе высшего руководства по общему управлению деятельностью компании, а также участие в процессе стратегического планирования.
2. Планирование и управление финансами компании.
3. Работа с ценными бумагами, включая налаживание и поддержание тесных связей компании с соответствующими, внешними финансовыми рынками, решение вопросов на-

логообложения и поддержание активов на необходимом уровне.

ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Будучи членом высшего руководства, ГФД играет активную роль в процессах общего управления и стратегического планирования. На что бы ни были нацелены стратегические планы развития компании, будь то расширение существующих рынков, проникновение на другие рынки или решение продать одно из своих отделений или приобрести другую компанию, вклад ГФД трудно переоценить.

Если в планах компании предусмотрены рост или расширение, ГФД должен будет обязательно проанализировать потребности в ресурсах и ожидаемую рентабельность. Основная задача ГФД в этом случае состоит в том, чтобы найти такую схему финансирования, при которой стоимость капитала была бы минимальной, а степень риска приемлемой для компании. Кроме того, при

решении подобных вопросов опыт и знания ГДФ играют исключительно важную роль для благополучия компании в будущем.

Если рассматривается вопрос покупки другой компании или продажи одного или нескольких отделений собственной фирмы, то перед ГДФ часто ставится задача обеспечения наиболее благоприятных соглашений с партнерами по переговорам. Эта работа проводится в дополнение к поиску нескольких альтернативных источников финансирования, если такое вообще возможно.

Члены высшего руководства компании неизменно обращаются к ГДФ за разъяснениями по поводу финансовых показателей за прошлые периоды, а также за оценками текущих и будущих проектов. Выполняя данную роль, ГДФ становится в конечном итоге интерпретатором важнейшей информации, на основе которой высшее руководство осуществляет стратегическое планирование. Эта роль может создать ему авторитет среди остальных членов руководства, если ГДФ предоставляет и объективно интерпретирует требуемые данные. Если он сможет сохранить репутацию человека, имеющего сбалансированный и объективный подход к любой ситуации, то роль ГДФ в процессе комплексного процесса планирования значительно возрастет.

Если говорить кратко, то в функции ГДФ входит оценка различных вариантов долгосрочных проектов с точки зрения финансовых выгод или потерь для компании, подготовка для руководства компании всей информации, необходимой для выработки сбалансированных решений, а также забота о том, чтобы в результате деятельности компании капиталы ее владельцев приумножались.

ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Финансовое планирование является одним из важнейших элементов и естественным следствием процесса стратегического планирования. Компании с хорошо поставленным управлением не жалеют усилий в этом отношении. Грамотно составленный финансовый план включает в себя полный прогнозный финансовый отчет, рассчитанный на

несколько лет, потребности в финансовых средствах, необходимых для сохранения или улучшения позиции компании на рынке по сравнению с конкурентами, финансовые цели и ориентиры, по которым в будущем будет проводиться оценка достигнутых результатов, а также пути и средства, которые организация будет использовать для обеспечения финансирования, необходимого для реализации плана.

Данный процесс помогает членам руководства согласовывать свои действия по обеспечению финансирования и инвестирования, включая последствия их решений для будущего компании. Он также включает всесторонний анализ возможных причин невыполнения поставленных задач, в том числе такие факторы, как колебания процентных ставок и различные сценарии роста объемов реализации.

В соответствии со своими обязанностями по управлению финансами компании ГДФ совместно с другими членами руководства участвует в формировании политики в различных областях деятельности. Это и вопросы ценообразования, контроля и регулирования запасов, и проблемы получения кредитов и взыскания долгов. Кроме того, ГДФ отвечает за подготовку и представление своевременной и полной информации по достигнутому результату, на основании которой руководство могло бы оперативно реагировать на изменения в ситуации. В его обязанность входят сбор данных по достигнутому результату, подготовка прогнозов, а также анализ и интерпретация различных показателей и тенденций.

ФУНКЦИИ ПО СВЯЗЯМ И КОНТРОЛЮ

По должности ГДФ обязан налаживать и поддерживать тесные отношения с финансовыми рынками и вообще с финансовым миром в целом. Ожидается, что на эти рынки будет поступать своевременная и точная информация относительно будущих планов компании и результатов, которые она надеется получить от их реализации, а также потребностей компании в финансовых средствах. Поскольку сегодня имеется широкий круг возможных вариантов финан-

сирования, перед ГФД стоит непростая задача. Другие члены руководства компании надеются, что ГФД прекрасно представляет себе преимущества и недостатки каждого из этих вариантов. Как правило, ГФД разбирается в ситуации благодаря постоянным личным контактам с представителями финансовых учреждений, а также информации, почерпнутой из печатных изданий.

ГФД практически всегда выступает в качестве связующего звена между финансовым рынком и компанией. Хороший ГФД делает также все возможное, чтобы участники финансового рынка были знакомы с генеральным директором компании. Для достижения этого ГФД старается создать климат доверия и открытости в отношениях между компанией и кредиторами. Соответственно, огромное значение приобретает информация, поскольку всех финансистов объединяет одно, а именно: они не желают быть застигнутыми врасплох.

Одна из важнейших функций связана с налогами. Поскольку нераспределенная прибыль компании служит крупнейшим источником финансирования, отсюда следует, что умная работа с налогами создает дополнительный источник финансирования. Появление огромного числа организаций, занимающихся бизнесом на территории различных административных образований, повышает сложность и значение ГФД в его роли менеджера по налогам. Это особенно касается ГФД многонациональных компаний.

У большинства организаций имеются оборотные и фиксированные активы, наиболее эффективное использование которых требует соответствующего контроля. В обязанности ГФД входит контроль за состоянием активов, что обычно подра-

зумевает разработку правил приобретения и использования, страхования и управления риском, налаживание системы внутреннего аудита, с помощью которой обеспечивается выполнение законов и следование разработанным планам компании.

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ГФД

С годами роль ГФД изменялась, следуя за стремительными и значительными изменениями в мире бизнеса:

- Возрастающая интернационализация компаний делала должность ГФД еще более значительной, поскольку теперь он должен уметь ориентироваться в юридических и финансовых хитросплетениях различных стран.
- Грамотное использование информационных технологий облегчило ГФД сбор информации. Теперь он имеет возможность полностью сосредоточиться на аналитической работе, и именно этого от него и ожидают.
- Появление новых финансовых инструментов, предлагаемых финансовыми посредниками, открывает огромное число совершенно новых возможностей. А это требует хорошего знания связанных с ними рисков. И здесь роль ГФД состоит в том, чтобы найти разумный баланс между потребностями компании и возникающими возможностями при обеспечении контроля финансовых рисков. Цель при этом стоит одна – создать гибкую и конкурентоспособную структуру.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА

**А. Дуглас Харт, управляющий финансами
компании “Маритим телеграф энд телефон”**

Посредством планов руководство информирует о своем видении перспектив развития компании, ее миссии, целях, задачах, стратегиях и ценностях. Это служит основой для формирования программы сбыта, сметы расходов и инвестиционного плана, с помощью которых она собирается реализовывать свой план хозяйственной деятельности. Бюджет на предстоящий финансовый год как бы сжимает долгосрочный план до одного года. Эти планы и программы регулярно пересматриваются с учетом достигнутых за год результатов и нового видения ситуации, и на основании этого составляются текущие прогнозы положения компании в недалеком будущем, обычно на конец финансового года.

Планирование — работа не из легких. Процесс создания плана состоит из анализа ситуации, нахождения возможных решений и выбора наилучшего. Исходный анализ ситуации и первые решения обычно начинаются с внесения незначительных изменений в существующую ситуацию. Настоящая ценность планирования проявляется тогда, когда плановая группа выходит за пределы сегодняшнего дня, обращая

свое внимание на изменения в условиях функционирования фирмы и серьезно оценивая новые решения. Чтобы найти иные, более эффективные решения, необходимо иметь людей, отличающихся нестандартным мышлением и способных видеть новые перспективы.

Руководство может искать таких людей в своем коллективе или обратиться к другим источникам, включая курсы подготовки и повышения квалификации, книги, конференции, специальные журналы и периодические издания. Руководители могут также поговорить со своими коллегами из других компаний или с представителями специальных консультативных фирм, специализирующихся на предоставлении подобного рода услуг компаниям данной отрасли. Какие бы источники ни использовались, в конечном итоге план должен быть создан руководством компании.

Финансовый план естественно вытекает из плана хозяйственной деятельности организации. Финансовый план — это цена реализации плана на какой-то конкретный предстоящий период времени, обычно на следующий год. Эта связь с производственным планом организации исключительно важна с точки зрения

ния преобразования плана компании в ее производственные реалии. В финансовом плане как бы указывается цена ожиданий, заложенных в производственном плане на данный год. Сам по себе процесс разработки финансового плана в равной мере является как средством передачи информации, так и процессом управления финансами. В нем учитываются цели и задачи, сформулированные в производственном плане организации на конкретный двенадцатимесячный период.

Обязанности по разработке финансового плана возложены на многих людей из разных подразделений. Координация этих усилий обычно осуществляется главным финансовым директором (ГФД) и специалистами финансового отдела фирмы. Участвовать в разработке финансового плана обязаны все руководители фирмы, имеющие право принимать решения относительно закупки ресурсов и способов получения доходов. Усилия организации по составлению финансового плана будут плодотворными только в том случае, если за этот участок работы будет отвечать один конкретный человек и подразделение компании, которые лучше, чем кто-либо другой в состоянии обеспечить приток информации о финансовых результатах деятельности компании. Каждая организация уникальна, но в результате усилий по составлению финансового плана должны появиться оценки объемов сбыта, расходов и потребностей в ресурсах, отражающие максимально реалистичную картину того, чего компания может достичь в предстоящий период. Чтобы составить план предстоящих действий, ГФД и его группа должны начать с разработки финансовой модели компании.

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

Компания обязана ежегодно отчитываться перед своими инвесторами о своих успехах и неудачах, которые отражаются в отчете о прибылях и убытках, балансе, а также в отчете о движении денежных средств. Эти финансовые документы готовятся ГФД и отражают достижения компании; можно еще сказать, что все действия компании отражаются в той или иной форме, используя для

этого определенный набор правил бухгалтерской отчетности.

Чтобы разработать финансовые планы, отражающие хозяйственный план и то, как компания представляет себе нужды своих инвесторов, в конце процесса составления финансового плана компании должен появиться определенный результат, который совпадал бы с моделью финансовой отчетности для акционеров. Другими словами, если все предположения компании, заложенные в ее хозяйственный и финансовый планы, сбудутся, то финансовая модель компании и последующий годовой отчет будут идентичными. Если этого не произойдет, то любое отклонение от плана можно проанализировать путем обращения к конкретным показателям, присутствующим в финансовом плане.

Поскольку финансовая модель компании будет использована в процессе финансового планирования, когда годовой бюджет, предложенный менеджерами, будет принят или переработан, очень важно, чтобы в соответствии с четким набором принципов постоянно выдавались первичные данные, которые затем обрабатывались, и в результате получали определенные финансовые показатели. Все это очень похоже на учетную модель компании, которую используют в финансовой отчетности. Это означает также, что данный процесс может полностью повторить любой, если он использует ту же отправную точку и те же допущения. В идеале модель компании будет построена на компьютере, что дает возможность многократно "прокручивать" ее, проигрывая различные сценарии.

Некоторые модели охватывают всю компанию целиком, поэтому разработчики финансового плана, их руководители и координаторы из финансовой службы могут возвращаться к истокам, когда требуется внести изменения, когда предложение по финансированию принимается или отклоняется, или когда необходимо изменить какую-то величину бюджета. Такая хорошо связанная корпоративная модель является мечтой многих организаций. Проблем, вызываемых появлением новой информации, в результате чего меняются исходные данные финансового плана, допущения и приоритеты фирмы, можно избежать. В

этой ситуации рекомендуется своевременно информировать о принятых изменениях всех участников этого процесса. Модель компании создается под руководством ее ГФД. Это позволяет различным подразделениям фирмы представлять информацию о своей деятельности в том виде, в каком она предусмотрена в плане компании. После этого группа под руководством ГФД, используя модель, переводит полученные данные в форму финансовых проектировок компании.

Если речь идет о том, чтобы максимально повысить уровень знаний всех участников процесса, то чем больше группа ГФД возьмет на себя функций, связанных с подготовкой отчетной документации, и чем больше расчетов можно будет провести на модели, тем больший вклад отдельные разработчики финансового плана смогут внести в процесс планирования, то есть вводить информацию о том, что делается в их подразделениях, чем они собираются заниматься, какие ресурсы им для этого потребуются и чего они намереваются достичь.

Помня об этом, группа ГФД должна создать модель с максимальным количеством возможных допущений по ценам. Если, к примеру, в требования по количеству персонала включены работники, заработная плата которых в компании нормирована или формализована так, что программа сможет справиться с этим, разработчикам финансового плана необходимо будет выявить лишь штатных сотрудников, необходимых в течение всего года. После этого модель переведет кадровые потребности в заработную плату, связанные с ней льготы и другие расходы, сопровождающие зарплату, и таким образом полностью установит цену кадровых потребностей для данного производства. Точно так же, если производство использует материалы, услуги копировальной мастерской или любые иные ресурсы, на которые в компании установлены нормативные удельные затраты, то модель умножит эти удельные затраты на прогнозируемый разработчиком объем и выдаст финансовый результат.

Очевидно, что если затраты являются результатом работы другого участка фирмы и если имеется алгоритм транс-

фертного ценообразования для назначения или отнесения этих затрат внутри фирмы, то и здесь финансовая модель сможет повторить этот алгоритм трансфертного ценообразования для распределения затрат в финансовом плане. Некоторые виды работ в компаниях связаны с расходами ресурсов, которые затем должны быть отнесены на расходы в отчете о прибылях и убытках или на себестоимость реализованной продукции (то же в отчете о прибылях и убытках), или они появляются в балансе как расходы будущего периода. Все бухгалтерские проблемы, связанные с подобными операциями, решаются с помощью учетной модели. В противном случае руководителям производственных подразделений придется становиться бухгалтерами.

При использовании вышеупомянутой модели производственники поставят информацию в том виде, который лучше всего понятен работникам этого производственного участка компании и в терминах, к которым они привыкли. Все математические расчеты, как и применение финансовых и бухгалтерских принципов, определенных главным финансовым директором, выполняются с помощью модели.

В учетной модели, созданной по рассмотренному выше методу, можно с наибольшей эффективностью использовать знания, опыт и способности руководителей отдельных производств и персонала группы главного финансового директора. Как побочный результат этой деятельности, менеджеры будут лучше представлять себе финансовые последствия функционирования своих производств, поскольку благодаря современным информационным системам они находятся в курсе того, чем занимаются и чего должны достичь. Им также станет гораздо понятнее динамика собственного производства и его влияние на положение всей компании, и при этом они порадуются тому, что уже больше не нужно заниматься таким непонятным делом, как бухгалтерия использования ресурсов. Вместо этого они смогут думать о своих работниках, занятых в ночную смену, о тонне сырья и о долларе как долларе.

Когда речь заходит о любой системе оценки эффективности, следует помнить о том, что работник, которым руково-

дят, всегда постарается иметь какой-то резерв с тем, чтобы по результатам работы он смог отчитаться о стопроцентном выполнении задания. С учетом этого соображения, а также того, что в составлении финансового плана участвуют много подразделений, этот резерв может оказаться слишком большим для всей компании. В то же время комплексный финансовый план может оказаться просто неработоспособным и поэтому будет отвергнут. Четкая и отлаженная модель сможет уравновесить все эти факторы и почти не оставить лазеек для непредусмотренных резервов.

Скрытые резервы практически не поддаются контролю. Известные резервы в руках грамотного руководителя становятся хорошим инструментом планирования. В финансовом плане такие резервы должны присутствовать всегда.

ПРОЦЕСС СОСТАВЛЕНИЯ И ПРОВЕРКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА (БЮДЖЕТА)

Как правило, составление финансового плана начинается со схемы организационной структуры компании, отношений подчиненности, системы бухгалтерского учета и плана хозяйственной деятельности. Используя учетную модель, группа ГФД по составлению финансового плана может определить затраты, необходимые для удовлетворения всех потребностей, связанных с выполнением плана производства. Переводя все эти данные в систему ответственности в рамках компании, группа сможет определить, какой руководитель должен нести ответственность за каждый элемент финансовых затрат, а затем, как бы спускаясь по схеме организационной структуры, определит уже более конкретно, кто за какие затраты отвечает. Как правило, данные по финансовым затратам готовят линейные руководители или специалисты функциональных отделов. После этого финансовая группа оповещает каждого руководителя о его персональных обязанностях по исполнению того или иного раздела финансового плана. Передача такой информации необходима, во-первых, для того, чтобы получить согласие каждого руководителя, на которого возложены определен-

ные обязанности, а, во-вторых, чтобы выявить возможные дублирования и пробелы в процессе планирования.

После того как будут представлены все данные, начинается сам процесс планирования. Это делается либо самим ГФД, либо руководством компании, которые издают распоряжение о составлении финансового плана. В этом распоряжении формулируется основная концепция финансового плана на основе производственного плана компании и его конкретных элементов на следующий год. В основных направлениях указываются сводные показатели, которых компания намерена достичь в наступающем году, а также существенные факторы, с которыми компании, возможно, придется столкнуться в течение финансового года. При составлении своих предложений по финансовому плану на год все участники данного процесса должны исходить из определенных допущений. В допущениях и основных направлениях обычно говорится о состоянии экономики с точки зрения компании и как оно может сказаться на объемах реализации и затрат в наступающем году, об основных приобретениях, диверсификации или изменениях производства, закрытии предприятий, открытии новых предприятий, о реконструкции или дополнительных инвестициях, ожидаемых изменениях в уровне занятости, изменении цен на сырье и рабочую силу, особенно – о соглашениях с профсоюзами и другими организациями, а также о любых иных вопросах, касающихся руководства или компании в целом, которые должны быть учтены более широким кругом руководителей и специалистами, занимающимися составлением финансового плана. В заключение в документе говорится, что руководитель группы по контролю за исполнением финансового плана или бюджета будет составлять графики и другие подробные инструкции, а также организовывать учебные занятия по любому конкретному вопросу.

Для нормального процесса моделирования исходные данные должны поступать в определенной форме. Несмотря на то, что весь процесс осуществляется с помощью диалоговой информационной системы фирмы, все входные формы и исходящие отчеты, с помощью которых отдельные составители подадут

свои предложения, должны быть подготовлены заранее. Созданием этих документов и отчетов, а также разработкой стандартов их заполнения и графиков, которых необходимо придерживаться для своевременного составления финансового плана, будет заниматься группа под руководством главного финансового директора.

После того как финансовый план будет составлен, станет ясно, что первоначальный результат, в котором использована масса входных данных об огромном количестве различных ресурсов, не обеспечивает выполнение задач фирмы. Поэтому очень важно создать систему и настроить людей на то, чтобы с самого начала они поняли и приняли необходимость нескольких итераций данного процесса. В ходе этой работы изменяются допущения, принимаются или отвергаются предложения по ресурсам и бизнес-планам, изменяются цены, увеличиваются или сокращаются допустимые расходы, и все это повторяется до тех пор, пока не будет сформирован окончательный план на год, дающий в руки компании максимально возможные ресурсы и приемлемый уровень доходов.

Следовательно, важно, чтобы это обстоятельство с самого начала учитывали и разработчики плана, и их начальники. Создаваемый таким образом финансовый план усиливает хозяйственный план организации, превращая его не только в инструмент достижения стратегических целей, но и в средство информирования широкого круга работников организации об этих целях и приоритетах. Желательно использовать именно такой подход, поскольку он помогает не только избежать перегрузки бюджета и давления руководства на его составителей, но и обеспечить необходимый уровень закрытости процесса планирования и прогнозируемых финансовых результатов. Вся система моделирования должна быть построена таким образом, чтобы каждый участник процесса имел доступ только к тому объему информации, который необходим ему для работы, и не имел бы возможности "удовлетворить свое любопытство".

Входной документ бюджета или файл системы должны быть разработаны таким образом, чтобы, глядя на них, со-

ставитель бюджета мог сразу сделать вывод, о какой работе идет речь, какие при этом используются ресурсы, какие результаты и показатели можно ожидать от исполнения финансового плана, какие элементы хозяйственного плана компании будут выполнены с помощью данного элемента финансового плана и в какой степени, естественно, с учетом предлагаемого финансирования. С помощью системы составитель должен иметь возможность предлагать минимальный уровень средств, необходимых для достижения самого низшего уровня показателей, намеченных в хозяйственном плане компании для данного подразделения.

Кроме того, составители должны иметь возможность предлагать дополнительные виды работ с соответствующей ресурсной поддержкой, подкрепленные расчетами по стоимости и выгодам, которые фирма получит в результате выполнения этих работ. Дополнительный уровень предложений по финансированию позволяет представить как минимальный, так и рекомендуемый уровень производства на предстоящий год для данного участка компании. Система составления финансового плана должна также позволять составителю поднимать те или иные вопросы и выражать опасения, четко указывая при этом, затронуты ли эти вопросы или опасения в плане или они касаются новых рисков и возможностей, отсутствующих в плане.

Бюджетный файл должен также содержать информацию о связи между данным видом деятельности и его другими видами, особенно если они взаимозависимы. Такое состояние указывает на то, что уровень требуемого финансирования и результаты, ожидаемые от данного объекта, непосредственно увязаны с другими элементами бюджета. В качестве примера можно привести смету расходов на маркетинг, которая непосредственно связана с объемом продаж, товарно-материальными запасами, себестоимостью реализованной продукции, производством, а также со сметами расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок. Когда изменения в той или иной смете расходов приводят к изменениям в других сметах, составитель обязан указать, как может проявляться это влияние. Все это приведет к даль-

нейшим изменениям в бюджете для всей компании.

Руководитель группы контроля за составлением и исполнением финансового плана, которым чаще всего бывает управляющий финансами, разработает график составления бюджета и его рассмотрения высшим руководством компании. В этой схеме будут также указаны руководители, которым необходимо направлять специальные отчеты, представлен окончательный список лиц, ответственных за исполнение смет, а также предусмотрено обучение любого составителя бюджета или руководителя, чтобы обеспечить максимальное единообразие процесса его разработки с самого начала и до конца.

Наибольшую трудность для работников финансового отдела представляет наличие большого числа сметных статей, таких, например, как отчисления в пенсионный фонд, личные налоги и другие расходы, привязанные к заработной плате; расходы компании на аудит (внешний) и т.п., являющиеся либо дополнениями, либо результатами расчетов исходных данных, полученных от различных составителей. Обычно эти статьи требуют наличия высококвалифицированного бухгалтера, который в состоянии составить их, или являющиеся результатом обязательства компании, ответственность по расходам которой лучше всего определять как можно ближе к концу процесса.

Кроме того, особый род исходных данных требуется от специалистов по налогам, которые обязаны рассчитать налоговые отчисления и связанные с ними потребности в наличности. Специалисты по финансам отвечают за финансовое планирование, процентные ставки, другие расходы, связанные со стоимостью капитала, а также просчитывают возможные последствия, если прибыль компании окажется ниже минимально допустимой. Они также должны представить данные по структуре капитала и допустимым финансовым коэффициентам и показателям.

Что же происходит после того, как каждый пройдет необходимое обучение, получит задание и подготовит свою смету? Чтобы бюджет полностью согласовывался с задачами и отражал все моменты хозяйственно-финансово-

го плана компании, самое лучшее — создать систему обмена информацией и контроля исполнения. Как правило, сметы готовят на уровне подразделений компании. Лицо, которому поручено подготовить смету, начнет с того, что получит инструктаж от ответственного члена плановой группы, в ходе которого его подробно ознакомят с планами и ожиданиями, которые необходимо будет учитывать при подготовке сметы.

После того как документ будет подготовлен, его необходимо обсудить как с начальниками, так и с заинтересованными лицами из других подразделений, которых касается эта смета. Это обеспечит единообразие и комплексность бюджета, его полноту и отсутствие дублирований. Это придаст ему ту необходимую строгость, которая сможет убедить людей в том, что в основе бюджета лежат самые лучшие и обоснованные предложения и решения. И, наконец, составитель и другие члены организации будут в состоянии выявить проблемы и возможности, с которыми это подразделение компании имеет или будет иметь дело, и показать, как данное бюджетное предложение поможет решить эти проблемы.

После того как бюджет будет сверстан, группа ГФД создаст полную модель и представит бюджет на суд высшему руководству с необходимыми комментариями и пояснениями на предмет того, в какой степени бюджет удовлетворяет требованиям организации на предстоящий год. Другие проверки типа анализа чувствительности, то есть анализа реакции компании на существенное изменение доли наличных денег в получаемых доходах, на увеличение расходов и рост других потребностей в ресурсах, можно провести еще в процессе «обкатки» бюджета на модели. Тогда руководители могут сосредоточиться на тех вещах, а также вопросах, опасностях, проблемах и возможностях, которые всплывут в процессе рассмотрения в каждом из подразделений компании, которыми они руководят. В этом случае руководители могут выяснить, как они собираются решать эти вопросы и что для бюджета имеет второстепенное значение. Составители и руководители среднего звена ожидают, что к ним будут поступать замечания относительно

но изменений, которые необходимо внести в их бюджетные предложения. С тем чтобы любые необходимые изменения в планах или допущениях были сделаны, к составителям должен обратиться ГФД, кто-то другой из членов его команды или кто-то из руководства компании.

Этот процесс состоит из нескольких циклов, в каждом из которых составители подходят к решению стоящих перед ними задач несколько иначе, с учетом рекомендаций высшего руководства. Сметы в обобщенном виде передаются руководителю компании с тем, чтобы он мог оценить процесс обмена информацией между различными уровнями организации. Кроме того, это помогает высшим руководителям лучше понять допущения, на которых строится бюджет, а также способы получения и умножения ресурсов в компании. Несмотря на то, что может потребоваться не одна итерация, вообще-то говоря, неоднократное моделирование может ограничиваться определенными рамками, в которые укладываются потребности организации.

После того как полностью сведенный финансовый план будет отвечать нуж-

дам компании, его утверждают. К составителям смет поступают сообщения, что сметы утверждены в их нынешнем виде. После этого их просят взять бюджет и разбить его по отчетным периодам, обычно помесечно, чтобы его можно было использовать в следующем году для контроля. Завершающая фаза составления годового плана состоит в том, чтобы подготовить бюджетную книгу, содержащую всю документацию, сопровождающую целостный бюджет. В нее входят финансовые документы не только за год, но и за отдельные месяцы следующего года. Рекомендуются, чтобы отчеты о прибылях и убытках за месяцы года также подверглись проверке группой ГФД для того, чтобы квартальные отчеты акционерам, в случае, если предложенный в данный момент план будет выполнен, удовлетворили бы инвесторов. На этом этапе может оказаться необходимым снова обратиться к составителям бюджета и попытаться побудить их сдвинуть некоторые виды работ на более ранние или поздние сроки в течение года в зависимости от наличия финансовых возможностей и способности практически реализовать проект.

СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА КОМПАНИИ

**Эшли Джеймс Синклер, президент компании
“Крелл кэпитл корпорешн”**

Структурная перестройка компании предусматривает ревизию схемы ее организационной структуры, направленной на повышение эффективности; она осуществляется перед тем, как осуществить продажу, покупку, слияние, централизацию или децентрализацию организации или отдельных ее элементов. В зависимости от результатов такой перестройки она может оказать решающее воздействие на срок жизни компании.

Перестройка структуры холдинговой компании – это уже операция более высокого уровня, а не простое изменение одной корпорации. Холдинговая компания представляет собой, по сути, зонтичную компанию, которая владеет другими компаниями, обычно представляющими собой производственные предприятия. В свою очередь, вполне возможно, что в составе единой корпорации имеется одно или несколько отделений, что делает ее более сложной по структуре, чем холдинговая компания.

Географические факторы вносят дополнительную сложность, если речь идет о структурной перестройке компании. Решающее влияние на структуру компании могут также оказывать законы, действующие в разных странах, например,

налоговое законодательство. Тогда этой проблемой необходимо заниматься особо, поскольку на жизнь организации влияют решения федеральных, региональных, местных и других государственных органов.

Перестройка организационной структуры компании редко проводится отдельной группой лиц. Дело в том, что необходимо знать, во что она обойдется, то есть проанализировать ее с точки зрения затрат и выгод, а поэтому придется привлекать специалистов финансового и бухгалтерского отделов. По вопросам налогов следует посоветоваться с внешними аудиторами или бухгалтерами. Вопросы комплектования, отношений с профсоюзами, найма и увольнения персонала, пенсионные вопросы – все это требует участия сотрудников кадровой службы и приглашенных специалистов. Изменения в ассортименте выпускаемой продукции, реклама, НИ-ОКР, патенты и лицензии, другие элементы хозяйственной жизни – все это вопросы, требующие привлечения специалистов отделов маркетинга и сбыта, работников производственных и научных подразделений, а также штатного юрисконсульта.

Руководящие работники финансовой службы и бухгалтерии, а также внешние аудиторы выполняют специальную работу в компании, намеревающуюся провести у себя структурную перестройку. Они прорабатывают стратегические направления развития, консультируют по вопросам налогового законодательства, работы с ценными бумагами, а также проводят оценку фирмы. Только на основании подготовленной ими информации можно глубоко разобраться в проблемах, связанных с предстоящей перестройкой.

ПРИЧИНЫ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ

Структурная перестройка компании может проводиться различными способами и по различным соображениям, но обычно общим знаменателем для всех сценариев представляются финансовые соображения. Однако вызывать необходимость в перестройке могут и факторы нефинансового характера. Например, по мере расширения компании возникает необходимость перехода к структуре с несколькими отделениями, организованными по продуктовому или территориальному признаку, или по обоим вместе. Процесс структурной перестройки компании может быть обусловлен различными событиями и факторами, включая:

1. *Приобретения/продажи.* Приобретение или продажа компаний, отделений или активов, как правило, ведет к той или иной форме структурной перестройки. В самой простейшей форме происходит прирост или уменьшение активов и компания продолжает функционировать, как и раньше. Однако масштаб операции может оказаться таким, что потребуются изменения существующей организационной структуры.
2. *Рефинансирование.* Некоторые операции по рефинансированию влекут за собой структурную перестройку. Выпуск акций или облигаций при акционировании компании изменяет структуру собственности компании, что, в конечном итоге, может привести к необходимости изменения организационной струк-

туры, чтобы использовать поступления от продажи акций так, как и планировалось.

3. *Совместные предприятия.* Это хозяйственное решение о создании нового предприятия, требующее от участников значительных финансовых затрат и проведения организационных мероприятий. Совместное предприятие может существовать короткое время, а может и вырасти в новую компанию.
4. *ЛБО/МБО.* Это различные типы реорганизаций, в результате которых появляются новые владельцы основного капитала компании. В случае ЛБО, или приобретения за счет заемных средств, в процессе участвуют третьи стороны. В случае МБО, или выкупа компании собственными руководителями, покупателями выступают ключевые фигуры руководящего персонала компании.

В случае с МБО руководители, участвующие в выкупе, становятся новыми акционерами и поэтому схема подчиненности может претерпеть изменения. Связи компании с бывшими владельцами могут быть прекращены сразу или еще какое-то время продолжаться.

По своей природе ЛБО сопровождается сбросом приобретенных активов с целью нахождения дополнительных средств для завершения сделки. Это может включать продажу лишних активов, чтобы облегчить проведение операции. Покупателем обычно выступает другая компания, активно подыскивающая компанию-жертвы. Реорганизация компании может происходить на двух уровнях: у покупателя и у продавца. Покупка может частично финансироваться путем выпуска новых акций.

И при ЛБО, и при МБО компании могут изменять форму собственности, переходя из частных рук в руки государства, что может быть одним из условий финансирования сделки по приобретению. Если в процесс приобретения вовлекаются венчурные компании, то структурная перестройка организации может принять несколько иную форму. Главным для таких компаний становится представительство в совете директоров, поскольку для защиты своих инвестиций они должны иметь воз-

возможность влиять на принятие решений.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

Компании, вынужденные покрывать значительные убытки за счет будущей прибыли, могут перейти в руки компаний с более устойчивым финансовым положением, которые хотели бы иметь какое-то налоговое прикрытие для своих прибылей. Размер убытков, за счет которых можно было бы прикрыть другие прибыли, можно рассматривать в качестве стимула для приобретения. В данном случае цели приобретающей компании несколько особые: она ищет не прибыльную компанию, а удобную компанию, за счет которой можно было бы уменьшить налоговое бремя.

В основе большого числа изменений организационной структуры компаний лежат налоговые факторы или долгосрочное планирование налоговой политики, являющиеся одним из элементов долгосрочного плана. Поскольку власти различных территориально-административных образований часто меняют свое налоговое законодательство, компании вынуждены реагировать на это путем такого планирования своей налоговой политики, чтобы обеспечить максимальные доходы своим акционерам. Отмена или сокращение определенных налоговых льгот могут вызвать необходимость изменения организационной структуры компании, чтобы использовать хотя бы те лазейки, которые еще остались. Соответственно, главный бухгалтер обязан связаться со своим консультантом по налогам и вместе решить, как же дальше строить финансовые дела компании. К примеру, имеются регионы, в которых наиболее целесообразно регистрировать свои дочерние предприятия; такие факторы также могут сказываться на окончательной организационной структуре компании. Для компаний, действующих на международном уровне, более привлекательным является "рай", открывающийся в мире налогового законодательства других стран.

Руководству компаний совсем необязательно полностью разбираться в последних изменениях в налоговом зако-

нодательстве. Гораздо важнее посоветоваться и понять, что лучшим решением для компании может оказаться определенная организационная структура или сделка. А уже потом этим делом вплотную займется главный финансовый директор, предварительно проконсультировавшись с соответствующими специалистами.

ОГРАНИЧЕНИЯ МОНОПОЛИИ

Бывают случаи, когда по закону структура компании должна быть изменена в связи с тем, что она является отраслевым монополистом. Ранее такие случаи действительно имели место. Теперь, чтобы не допустить такого развития событий, руководство компаний заблаговременно принимает необходимые меры, создавая такие организационные структуры, которые не дают поводов для применения антимонопольного законодательства. Прежде чем принять решение о приобретении другой компании или выходе на другие рынки, компании часто обращаются за советом в известные бухгалтерские и юридические консультативные компании и в инвестиционные банки.

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

Выбор наиболее целесообразной организационной структуры — дело непростое. Чтобы получить желаемый результат, необходимо тщательно спланировать все мероприятия и получить необходимые консультации. Дело не ограничивается простым проектированием схемы организационной структуры; здесь требуется учесть все факторы, влияющие на предприятие, и, соответственно, найти наиболее приемлемый вариант. При осуществлении структурной перестройки руководство обязано прежде всего выяснить, как при новой схеме организационной структуры будет строиться процесс принятия производственных решений. Если перестройка будет проходить при участии внешних организаций, то необходимо принять решение относительно сотрудничества с ними и в дальнейшем. Структурная перестройка компании нередко

затрагивает интересы внешних организаций, включая:

1. *Кредиторов.* Практически всем компаниям приходится решать один общий вопрос, а именно: выбор кредиторов. Представьте, что все финансовые дела компании ведет один банк, включая выдачу ссуды на пополнение оборотных средств, срочные кредиты, ипотечные ссуды и другие инструменты финансирования. В такой ситуации вполне вероятно, что у такого финансового учреждения будет также находиться долговое обязательство, обеспеченное активами компании. Предположим также, что имущество, находящееся в собственности компании, может служить источником средств, необходимых для расширения или приобретения. Наиболее вероятным источником средств может стать продажа или более значительное рефинансирование недвижимости. В принятии решения будет участвовать и банк.

По мере расширения компании кредитов ее, возможно, станут несколько финансовых учреждений, причем каждое будет, как правило, выставлять свои собственные требования в плане обеспечения. Это значительно осложняет структурную перестройку, но базовые принципы, изложенные выше, остаются неизменными.

2. *Аудиторов и бухгалтеров компании.* В зависимости от числа дочерних компаний, отделений, регионов, в которых у компании имеются свои предприятия, и других факторов, компания может пользоваться услугами нескольких аудиторских или бухгалтерских консультационных фирм. Вследствие объединения или слияния может возникнуть необходимость сменить аудиторов или бухгалтеров, что найдет отражение в схеме организационной структуры.

При любой структурной перестройке компании руководство должно принимать в расчет и временной фактор. В большинстве случаев в качестве условия рефинансирования может выдвигаться требование представить финансовый отчет о текущем положении компании или прогнозный отчет. Изменение организационной структуры может привести к досрочному завершению финансового года, в связи с чем появится требование подготовить фи-

нансовые отчеты новой структуры. Кредиторы, как правило, требуют самые свежие финансовые отчеты, даже если до конца года еще далеко. Необходимо помнить, что для анализа ситуации и составления отчетов требуется время.

3. *Страхование.* Вслед за изменением организационной структуры, возможно, потребуются новые подходы к вопросам страхования и управления в условиях риска. Например, основные активы корпорации могут быть переведены в одну компанию, а оборотные — находиться в другой. Снижение кредитного риска и другие связанные с этим факторы, появившиеся в результате отделения активов компании от производства, могут, в зависимости от типа имеющихся или требуемых страховых полисов, привести к снижению совокупного размера страховых премий.

4. *Другие предприятия.* В зависимости от размера компании и масштабов ее деятельности, необходимо как можно раньше подумать о других фирмах, которые могут почувствовать на себе влияние структурной перестройки, проведенной в данной компании. Возможно, придется сделать выбор между рекламными агентствами, которые работают со счетами данной компании и счетами компании, которая была недавно приобретена. Структурная перестройка может предоставить возможность выхода на более предпочтительного поставщика, с которым раньше нельзя было иметь дела по соображениям конкуренции. То же самое может относиться и к юридическим фирмам, когда их можно поменять, чтобы иметь более качественное юридическое обслуживание.

Поскольку структурная перестройка может иметь место в любой компании, отрасли, стране, в какой-то их части или в сочетании, необходимо также учитывать бесконечное число других факторов. Вот лишь некоторые из них:

1. *Гарантии.* Если для структурной перестройки компании необходимо рефинансирование, то кредитор может потребовать гарантий от компании или отдельных лиц. Тщательное планирование в процессе перестройки позволит компании снизить требования по гарантиям до минимума.

2. *Комплектование штатов и сокращения.* Как правило, структурная перестройка сопровождается значительным ростом или сокращением объемов производства, что, соответственно, требует планирования потребностей в рабочей силе. Отказ от идентичных или лишних звеньев может дать существенную экономию средств, идущих на выплату заработной платы и различных пособий. И в этом вопросе тщательное планирование на самых ранних этапах реорганизации позволит избежать споров и других неприятностей с группами работников, заинтересованными лицами и другими сторонами, так или иначе затронутыми этим процессом.

3. *Уровни заработной платы.* При проведении структурной перестройки любая компания сталкивается с проблемой заработной платы. Если в приобретающей компании зарплаты работников и оклады менеджеров выше, возникнет меньше проблем, чем в случае, когда все наоборот. Правда, одна проблема все же может возникнуть, если руководитель высшего звена приобретенной компании будет получать меньше, чем руководитель низшего звена приобретающей компании. С такими случаями необходимо разбираться особо и, желательно, еще до возникновения этой проблемы.

Ситуация противоположного свойства, то есть когда уровень заработной платы оказывается выше в приобретаемой компании, создает проблему, решить которую оказывается не так-то просто. Издержки, связанные с выравниванием уровней зарплат, могут оказаться слишком большими. Возможно, придется пойти на избирательное сокращение штатов, что позволит при сохранении общего фонда заработной платы установить заработную плату для оставшихся работников на приемлемом уровне.

4. *Профсоюзы.* Если в одной компании существует профсоюзная организация, а во второй нет, то придется проанализировать и проработать несколько вопросов, включая уровни заработной платы, пособий, количество профсоюзов и количество забастовок в прошлом. В других случаях одни и те же категории работников могут состоять в различных профессиональных союзах.

Некоторых кредиторов интересует время заключения коллективных договоров и то, как этот процесс протекал в прошлом. Это имеет большое значение для успешной работы объединенной компании и своевременных платежей по своим обязательствам. Если существует вероятность прерывания денежных потоков, то компания должна сделать все возможное для того, чтобы выдержать сроки платежей по своим обязательствам.

5. *Культура компаний.* Организационная культура двух объединяющихся компаний может оказаться существенно различной. Это снижает вероятность успешного завершения сделки.

6. *Переезд.* Изменение организационной структуры может поставить вопрос о цене помещений. Выбор местонахождения головной конторы должен быть решен однозначно в первую очередь. С другой стороны, перестройка может подсказать и иное решение; например, высшее руководство останется в центре города, а остальной административный персонал переедет в более дешевое здание на окраине города. Таким образом, компания сохранит свой престижный адрес в центре города. Для решений такого рода совсем необязательно дожидаться объединения. Учитывая возрастающую стоимость офисных помещений, возможно, стоит подумать над этим в рамках структурной перестройки компании.

7. *Оценки стоимости компании.* Структурная перестройка может повлечь за собой некоторые финансовые операции, проведение которых требует письменных подтверждений оценок стоимости недвижимости, машин, оборудования и товарно-материальных запасов, а также оценки рыночной стоимости самой компании. Руководству компании необходимо помнить о том, что на подготовку таких отчетов требуется достаточно много времени. Необходимо также подумать и о запасных стратегиях, если те или иные оценки окажутся ниже ожидавшихся.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРУКТУРНУЮ ПЕРЕСТРОЙКУ

Владельцы и менеджеры должны знать, что существует целый ряд факторов,

влияющих на организационную структуру компании. Среди них:

Эффект масштаба. Теория экономики, обусловленная ростом масштаба производства, преподается во многих учебных заведениях, но мало кто из выпускников действительно использует ее на практике. К примеру, возможное увеличение поставок позволяет получить существенную экономию от сокращения затрат на оплату управленческого персонала, рабочей силы и помещений. Существуют и дополнительные возможности экономии, появляющиеся в результате роста объемов закупок у основных поставщиков.

Юридические соглашения. Когда изменяется организационная структура компании, то изменяются и многие из существующих юридических соглашений. Компания обязана проанализировать эти соглашения и их последствия с тем, чтобы не пропустить какого-то важнейшего элемента в структуре новой компании. Будет мало смысла, если система правового обеспечения вновь созданной эффективной организационной структуры будет состоять из нескольких разрозненных программ. К числу подобных правовых договоров можно отнести договоры об аренде, трудовые соглашения с работниками, кредитные и ипотечные соглашения, договоры с поставщиками, договоры с клиентами, коллективные договоры с профсоюзами, договоры о размере платы за право пользования ресурсами, договоры о реализации, лицензионные соглашения и агентские соглашения.

Баланс. Одним из вопросов, возникающих в процессе структурной перестройки, является составление надежного баланса. Возможно, придется провести анализ некоторых сделок, чтобы определить наиболее оптимальный результат для компании и разработать соответствующую стратегию.

Реструктуризация долга. Большое число финансовых операций компании включает трансформацию долговых обязательств в другие долговые инструменты или квази-акции. Возможно также и преобразование долговых обязательств с приближающимся сроком погашения в долговые обязательства с более длительным сроком погашения. Можно также перевести своих важнейших партнеров из разряда торговых кредиторов в акционеры, если это единственный способ для них вернуть свои кредиты. Еще одна возможность состоит в том, чтобы получить у кредитора дополнительный заем на условиях, что компания расплатится с кредитором из прибылей от будущей реализации.

Избыточные фонды. Фонды, не имеющие важного значения для деятельности компании, можно пустить на продажу, выручив за них какие-то средства. В эту категорию активов обычно попадают излишнее оборудование, а иногда и отделения или целые компании.

Продажа с обратной арендой. Иногда бывает гораздо разумнее продать некоторые фонды типа производственного предприятия или здания офиса инвесторам, а затем арендовать его у них по рыночным ставкам. Наличные средства от продажи можно пустить на покрытие долгов. Схема продажи с обратной арендой нередко применима и к некоторым типам крупного оборудования. В зависимости от характера структурной перестройки некоторые компании стараются сначала получить максимум средств от продажи своих фондов, а уж только потом выставлять на продажу саму компанию.

Скрытые обязательства. Компания должна постоянно помнить о таком феномене, как скрытые обязательства, особенно у приобретаемых организаций. Самые лучшие цели структурной перестройки могут оказаться на заднем плане, если кредитор узнает

о том, что у компании остались скрытые невыполненные долговые обязательства. В качестве примеров можно привести задолженности по отчислениям в пенсионные фонды, по налогам с оборота в федеральный, региональный и местный бюджеты, а также задолженности по другим отчислениям, установленным государственным законодательством. Хотя в балансе такие скрытые обязательства могут и отсутствовать, в промежутках между отчетными периодами суммы таких обязательств могут быть весьма значительными. Они могут быть скрыты в крупных счетах типа себестоимости реализованной продукции, и чтобы их выявить, требуется время.

ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДСТВА

В процессе перестройки организационной структуры большая роль отводится главному финансовому директору. Важнейшими среди его обязанностей являются следующие:

1. *Нахождение источников финансирования.* Компания должна быть в состоянии в любой момент найти дополнительные финансовые ресурсы, при этом не слишком влезая в долги по кредитам. Поэтому для точного определения будущих потребностей и источников финансирования необходимо наладить систему долгосрочного планирования.

2. *Сохранение контроля над компанией.* Опытные кредиторы моментально чувствуют, когда компания попадает в трудное финансовое положение. В этот момент они могут выторговать для себя гораздо большие уступки и расширить свою долю в капитале компании, предлагая деньги на привлекательных условиях, а затем идя на попятную в отношении тех или иных кредитов, пытаясь добиться выгодных для себя условий. Вначале даже может быть выдан какой-нибудь аванс, который лишь подогреет аппетит заемщика. Как правило, заемщику есть куда истратить наличные деньги, и поэтому

он быстро остается без копейки. После этого кредитор сообщает, что дополнительные ссуды будут выданы лишь при получении больших уступок со стороны заемщика. В результате последний может лишиться контрольного пакета акций компании. Этого не следует допускать.

3. *Недопущение ограничений при кредитовании.* Если компания испытывает трудности, то кредитор может сопроводить выдачу ссуды рядом ограничительных обязательств или условий. По условиям некоторых из них заемщик будет обязан ограничить капитальные затраты в течение какого-то времени, снизить выплаты акционерам и размер заработной платы, сократить некоторые статьи расходов, ограничить расширение компании, провести сокращение штатов, включить представителя кредитора в состав совета директоров, сократить расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки или осуществить продажу тех или иных фондов с обратной их арендой. Тщательное планирование при проведении структурной перестройки может помочь избежать таких ограничений.

4. *Поддержание конкурентоспособных цен.* Если компания попала в сложное финансовое положение, то руководство может принять решение снизить цены на свою продукцию, чтобы сохранить компанию. Разумное финансирование позволяет избежать снижения цен, которое оборачивается повышением стоимости заемного капитала и снижением рентабельности.

5. *Диверсификация кредиторов.* По причинам, обсуждавшимся на протяжении данной главы, компании совершенно необходимо иметь несколько потенциальных кредиторов и не допускать таких схем кредитования, в соответствии с которыми в качестве обеспечения используется все имущество компании. В некоторых случаях для компании будет лучше сменить кредиторов, чтобы не связывать себя ограничительными условиями.

6. *Консультации профессионалов.* Руководство компании должно четко представлять себе перечень вопросов из различных областей знаний, которые придется решать для выполнения

стоящих перед компанией задач. Существует опасность того, что решать все финансовые вопросы поручат штатным специалистам компании. Подход с позиций "сами-с-усами" может быть и позволяет гордиться собой, но может обернуться непрофессиональным исполнением работы.

7. *Отражение выгодных оценок.* Компания обязана сделать все возможное, чтобы все аспекты баланса и отчета о прибылях и убытках были отражены наилучшим образом. Это означает, что кредиторская задолженность и товарно-материальные ценности должны быть проведены по счетам как положено. Дебиторская задолженность должна быть отражена полностью и классифицирована по срокам оплаты. На счетах реализации и кредиторской задолженности не должно быть никаких сумм предоплаты, чтобы не увеличивать объем реализации. В число товарно-материальных запасов не должны входить товары, переданные на консигнацию. Под инвентаризацию подпадают только те наличные товары, которые принадлежат компании. Качественно проведенная оценка послужит надежной базой для составления прогнозных финансовых отчетов. Следует также помнить, что будет не просто получить необходимые средства, если при поступлении новой информации цифры в отчетах постоянно меняются.

8. *Структурирование условий погашения задолженности.* В процессе структурной перестройки компании вопрос об условиях погашения задолженности должен обсуждаться самым серьезным образом. Компании рекомендуется обговорить несколько вариантов, не ограничивая себя стандартной схемой выплат. Например, выплаты могут начаться после некоторого периода отсрочки, чтобы дать компании время набрать силу. Как вариант предыдущей схемы, можно договориться о том, чтобы не выплачивать долги в течение нескольких начальных месяцев каждого года, когда хозяйственная жизнь еще не слишком активна. Другая модификация той же схемы сводится к сезонным выплатам в течение года, сумма которых изменяется практически от нуля в периоды спада экономической активности до нормальных или даже более высоких в периоды пика.

ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ

В качестве одного из элементов реорганизации компания должна показать, что ее финансовое положение не ухудшается. Сюда входит анализ традиционных показателей, известных из каждого учебника бухгалтерского учета. Однако если подходить к этому с чисто практических требований финансирования, то следует помнить, что одни из них гораздо важнее других, потому что могут сразу же настроить потенциальных кредиторов. При подготовке прогнозов компания обязана очень тщательно проанализировать такие показатели и сделать все возможное, чтобы цифры за прошлые периоды и расчетные цифры для будущих периодов согласовывались друг с другом. К важнейшим показателям относятся:

1. *Оборотные средства.* Этот показатель вызывает повышенный интерес кредиторов, потому что из него можно узнать, не будет ли у компании недостатка в наличности в прогнозируемый период. Если средств будет не хватать, то запрашиваемой суммы кредита должно быть достаточно для покрытия дефицита.

2. *Отношение заемных средств к собственному капиталу.* Кредиторов всегда волнует вопрос приемлемости соотношения между заемными и собственными средствами. При наличии постоянных и качественных доходов компания может позволить себе иметь более высокое соотношение. Максимально приемлемая для большинства кредиторов верхняя граница соотношения заемных и собственных средств компании составляет 4:1.

3. *Показатель покрытия процента.* Кредиторов всегда волнует вопрос достаточности запасов наличности у компании для процентных выплат. Постоянство и качество доходов, а также дополнительное обеспечение позволят расширить допуск, который кредиторы устанавливают при низких уровнях покрытия. Кредитор может захотеть урегулировать размер ссуды настолько, чтобы этого хватило для соответствующего покрытия процента. Естественно, при этом компания обязана доказать, что она

сможет эффективно работать и при уменьшении ссуды.

4. *Валовая прибыль.* Размеры валовой прибыли анализируют чаще всего для того, чтобы убедиться в постоянстве

показателей в разные периоды времени. Валовой прибыли должно быть достаточно для покрытия общефирменных накладных расходов.

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

**Профессор В. Брюс Ирвин, кафедра
бухгалтерского учета Коммерческого колледжа
университета Саскачеван**

Капитальные вложения, как правило, представляют собой сравнительно крупные инвестиции, выгоды от которых проявятся по истечении нескольких лет. Исходя из этого можно сказать, что решения по капиталовложениям отражают философию и стратегию руководства компании, а также их понимание необходимости заботиться о разработке и реализации товаров и услуг в будущем.

В связи с этим можно выделить два момента. Во-первых, анализ капитальных вложений обычно проводится применительно к конкретному проекту и поэтому не связан с краткосрочными целями. Другие системы финансовой информации типа финансового планирования производства, оценки достигнутых результатов и измерения прибыли ориентированы на цели краткосрочного порядка. Если при принятии решений попытаться объединить эти две различные (во временном

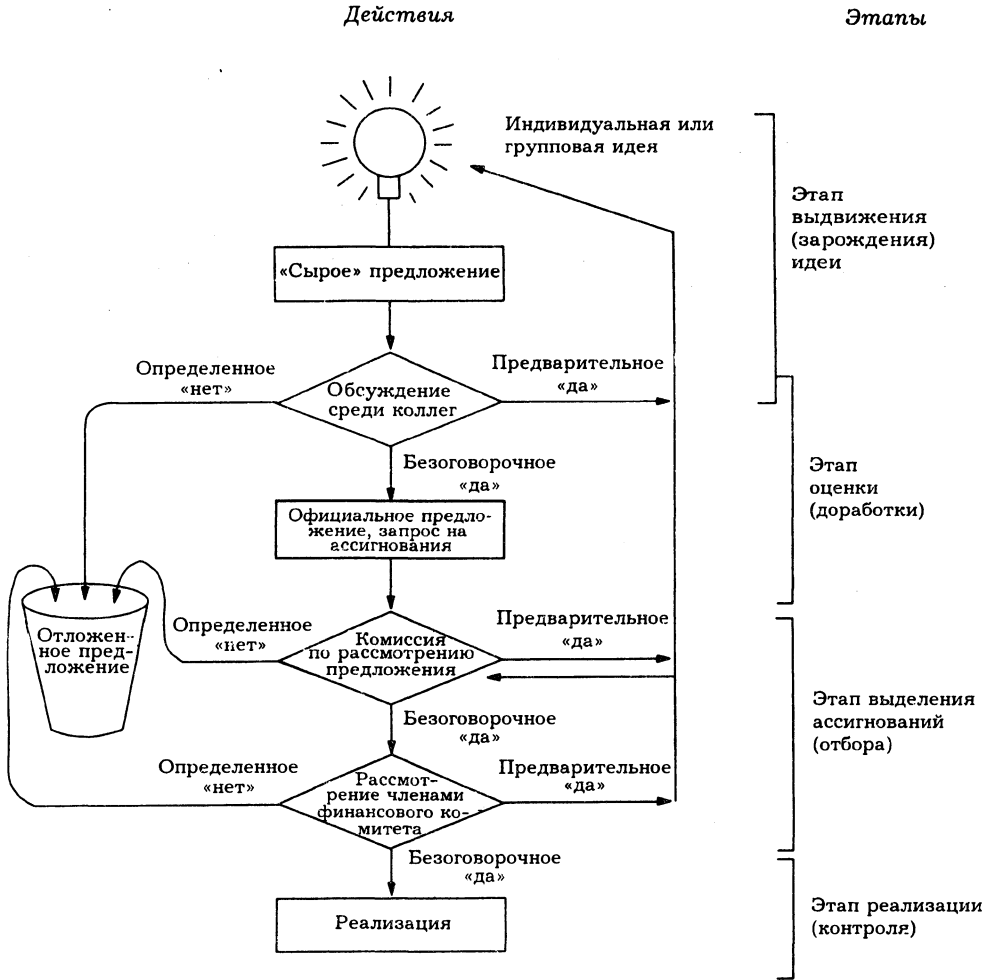
плане) системы, то можно столкнуться с серьезными проблемами. Во-вторых, важно понять, что при принятии решений о капитальных вложениях необходимо серьезно и профессионально проанализировать все аспекты каждого решения. Несмотря на то, что количественный анализ является важнейшим элементом подобных решений, временные рамки, для которых проводится оценка будущих чистых выгод от данного капиталовложения, достаточно широки. Поэтому здесь всегда присутствуют субъективность и риск.

При всем том, что анализ капиталовложений нередко проводится в контексте методов управленческого учета, решения подобного рода тесно увязаны с финансовыми возможностями компании и предстоящими затратами, а также с поведенческими факторами и склонностью к риску. Не должны оставаться в стороне и такие факторы, как технология, конку-

решения и инфляция. Основная цель данной главы состоит в том, чтобы с различных позиций рассмотреть процесс приня-

тия решений относительно капиталовложений.

Рис. 6-1. Процесс принятия решений о капитальных вложениях



На Рис. 6-1 представлены четыре основных этапа принятия решений о капитальных вложениях и связанные с ними действия:

1. *Выдвижение идеи.* Один или несколько руководителей компании должны констатировать необходимость осуществления капиталовложений.
2. *Оценка.* Если идея представляется разумной, то ее необходимо проду-

мать и на ее основе выработать предложение, которое сначала обсуждается, а затем доводится до рабочего состояния. Если после обсуждения широким кругом людей предложение получает положительный отзыв, то над ним начинают серьезно работать, чтобы составить окончательное официальное предложение, отвечающее по форме требованиям существующей систе-

мы управления, проводимого курса и делопроизводства.

3. *Ассигнования.* На этапе выбора проводится анализ предложения с тем, чтобы оценить его достоинства не только в сравнении с другими предложениями, но и с учетом стратегий, потребностей, финансовых возможностей и риска компании, а также других, не менее важных факторов.
4. *Этап реализации.* На этом этапе производятся действительные капитальные вложения с целью реализации предложения, а полученные результаты ежегодно сравниваются с запланированными.

Несмотря на то, что эти четыре фазы, характеризующие процесс принятия решений о капитальных вложениях, присутствуют всегда, понятно, что временные рамки и форма исполнения, очевидно, будут различаться в зависимости от характера организационной структуры и структуры управления компании, а также от размера и срочности капитальных вложений.

Знание этих четырех этапов дает хорошую основу для анализа решений по капиталовложениям, поскольку позволяет глубже понять конкретные вопросы и методы анализа.

ЭТАП ВЫДВИЖЕНИЯ (ЗАРОЖДЕНИЯ) ИДЕИ

Первый шаг в процессе принятия решения о необходимости капиталовложений предполагает выдвижение идеи, реализация которой потребует значительной суммы денег. К примеру, какой-нибудь сотрудник организации может обнаружить новый потенциальный рынок, на который могла бы выйти компания; или при смене технологии требуется новое оборудование. Кто бы ни выдвинул идею, один или несколько сотрудников или отделов, необходимо оформить идею и предложить ее на суд компании.

ЭТАП АССИГНОВАНИЙ (ОТБОРА)

Несмотря на то, что это третий этап, знакомство с ним в первую очередь по-

зволяет лучше понять суть остальных этапов. Для начала представьте, что вы член комиссии по анализу предложений, на суд которой поступило несколько предложений. Вследствие финансовых и прочих ограничений принять все предложения одновременно невозможно. Естественно, возникает вопрос: "Какими критериями следует руководствоваться при сравнении предложений и принятии положительных или отрицательных решений?" Можно использовать несколько критериев:

1. *Максимизация текущей стоимости прибылей будущих периодов.* Компания ежегодно проводит расчет инвестиционной стоимости капитальных вложений и будущей нетто-прибыли (выгоды) от инвестиций. Затем с помощью соответствующей ставки дисконта определяется чистая приведенная стоимость, что позволяет узнать, насколько поступившие предложения удовлетворяют данному критерию, а также дает возможность определить внутреннюю норму прибыли. Для этого необходимо найти ставку дисконта, уравнивающую текущую стоимость будущей чистой прибыли и стоимость инвестиций. Прибыль сравнивают с минимально приемлемой нормой прибыли, что позволяет также ранжировать разные предложения.

2. *Факторы риска.* Как правило, высоко прибыльные капитальные вложения идут рука об руку с высокой степенью риска. Как следствие, при принятии решений исключительно важно проанализировать этот риск. Кроме того, риск, связанный с конкретным предложением, следует рассматривать с учетом суммарных основных фондов компании. Другими словами, если конкретные расходы и связаны с высокой степенью риска, то суммарный риск для компании может существенно не измениться, потому что другие расходы на приобретение основных средств не связаны с высокой степенью риска.

При анализе риска очень важно понимать, что здесь имеется в виду. Для некоторых риск означает время, которое необходимо для возмещения инвестиционных затрат. Этот промежуток времени называют периодом окупаемости. Но, пожалуй, точнее будет сказать, что

главное при анализе риска – увидеть, как изменится размер чистой прибыли в будущем в результате реализации предложения. К примеру, такой анализ можно провести следующим образом: рассчитываются пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический варианты ежегодной чистой прибыли от инвестиций, и по каждому варианту определяется степень вероятности. В таблице (рис. 6-2) показано, как с помощью этого метода определить ожидаемое значение ежегодной прибыли. Используя в анализе приведенной стоимости или расчетах периода окупаемости ожидаемое значение, равное 1 млн. 500 тыс. долларов, мы одновременно определяем степень риска, связанную с денежным потоком. Если мы используем наиболее вероятную цифру в 2 млн., то тем самым мы игнорируем риск и, возможно, ошибочно пойдём на реализацию проекта.

3. *Предотвращение риска.* При условии наличия информации о рисках, на решение о принятии/отклонении предложений о капиталовложениях может

влиять установка на предотвращение риска. Предположим, что с инвестициями связана 80-процентная вероятность получения ежегодной прибыли. Анализ по методу приведенной стоимости также показывает достаточно высокую потенциальную прибыль. Тем не менее, предложение может быть отвергнуто только потому, что лицо, принимающее решение и в высшей степени несклонное к риску, может прийти к заключению, что компания не сможет выжить, если инвестиции вдруг обернутся ежегодными убытками в 1 млн. долларов. Или, наоборот, лица, принимающие решения и не столь настроенные против риска, будут в большей степени готовы принять возможные убытки из-за высокой вероятности более высокой прибыльности. Хотя подобные ситуации могут возникать только в случае наличия информации о риске, здесь мы видим, что иногда главным фактором, определяющим принятие/отклонение решения, является отношение руководства, а не характер конкретной количественной информации.

Рис. 6-2. Оценка риска

<i>Оценка</i>	<i>Ежегодная прибыль</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Прибыль × вероятность</i>
Пессимистический сценарий	-1000000 долл.	0,2	-200000 долл.
Наиболее вероятный сценарий	2000000 долл.	0,7	1400000 долл.
Оптимистический сценарий	3000000 долл.	0,1	300000 долл.
Ожидаемое значение ежегодной прибыли			1500000 долл.

4. *Влияние на объявленную прибыль.* Чистая прибыль компании или хозяйственного подразделения часто считается основным фактором при оценке эффективности руководства. Как следствие, при выборе объекта капитальных вложений лица, принимающие решения, вероятнее всего будут смотреть на то, как данные предложения отразятся на размере чистой прибыли. При этом важно помнить, что чистая

прибыль является ежегодным отчетным показателем. Это совсем не одно и то же, что приток денежных средств за год, на основе которого рассчитывается показатель долгосрочной рентабельности. Вполне возможно, что в результате реализации того или иного предложения компания будет иметь структуру чистой прибыли в будущем, отражающую устойчивый рост, в то время как структура чистой прибыли в результа-

те реализации другого предложения будет исключительно непостоянной. Однако реализация последнего предложения, возможно, обещает более высокую текущую стоимость кассовой прибыли в будущем.

Как и в случае с несклонностью к риску, решение будет отражать установку руководителя по отношению к конечным результатам. Здесь мы сталкиваемся с конфликтом принципа учетного периода (чистая прибыль) и проектной точкой зрения (временные рамки капиталовложений).

5. *Политика компании.* Два указанных подхода объясняют причины, на основании которых более предпочтительное с экономической точки зрения предложение будет отвергнуто исключительно вследствие установок лица, принимающего решения. Чтобы лучше понять, как принимаются решения, желательно познакомиться с другими субъективными причинами:

- При принятии решений относительно капитальных вложений некоторые компании руководствуются философией “равномерного распределения средств”, что указывает на существование установки, в соответствии с которой хотя бы одно предложение подразделения должно быть утверждено, даже если предложение других подразделений гораздо более привлекательны. По сути, это не что иное, как “уравниловка”.
- Личные пристрастия лиц, принимающих решения, являются очень мощным фактором. Если человек во что-то верит и занимает при этом важный пост, то будет реализовываться предложение, которому он отдает предпочтение.
- Определенное воздействие на принимающих решения оказывает репутация людей, подающих предложения. Если в прошлом они показали себя с самой лучшей стороны, то сомнений относительно их предложения будет значительно меньше.
- Некоторые экономически выгодные предложения подаваться не будут только потому, что подразделения, в которых они созрели, и

без того находятся в хорошем положении. Это происходит потому, что о руководителе судят по показателям, достигнутым в течение какого-то периода времени (годовая прибыль, доходность инвестированного капитала). В то время как инвестиционное предложение может быть выгодным для компании, показатели работы руководителя подразделения могут ухудшиться. Это явление снова указывает на проблемы, которые могут возникнуть, если не разделять решения, охватывающие какой-то период времени, и решения, относящиеся к конкретному проекту.

6. *Экологические факторы.* Об экологических и социальных последствиях начали задумываться сравнительно недавно, но это настолько важные аспекты деятельности компании, что их просто нельзя не учитывать при принятии решений о капитальных вложениях. Их значение возросло настолько, что “грязные” активы или проекты продать почти невозможно. Несмотря на то, что их сложно выразить в количественном виде, последствия реализации предложения для окружающей среды, местного населения, служащих компании и других заинтересованных групп необходимо тщательно просчитывать. Социально-ответственная политика, возможно, и не оборачивается более высокими прибылями, однако социально-безответственные решения, вероятнее всего, существенно осложняют жизнь компании.

ЭТАП ОЦЕНКИ (ДОВОДКИ)

При принятии решений относительно отбора или отклонения проекта используются самые различные методы. К ним относятся методы дисконтированного потока средств (чистая текущая стоимость или внутренняя норма прибыли), расчет периода окупаемости и учетная норма прибыли (чистая прибыль относительно инвестиционной базы для каждого последующего года). Различные методы относятся к различным критериям принятия решений. Теоретически методы дисконтированного потока средств более совершенны. Это единственные методы, с помощью кото-

рых денежные потоки можно учитывать на протяжении всего срока реализации инвестиционного проекта, и в то же время в них используется концепция временной стоимости денег. В качестве таковых они позволяют получить всю необходимую информацию, на основании которой максимизируется текущая стоимость долгосрочной рентабельности (критерий 1).

Период окупаемости считается инструментом для оценки риска (критерий 2). Этот метод позволяет получить информацию о сроках, в которые удастся возместить инвестированные средства. Период окупаемости является не самым лучшим показателем риска, если говорить о непостоянстве денежных потоков. Тем не менее, расчет сроков окупаемости помогает "отфильтровывать" предложения и подвергать экспертизе сравнительно небольшие инвестиционные проекты, а также, казалось бы, "автоматические" инвестиции, как, например, замена однотипного оборудования.

Использование метода учетной нормы прибыли для оценки инвестиционных предложений выглядит здесь некой аномалией. Однако, учитывая важность оценки изменений в размере отчетной прибыли и результатов хозяйственной деятельности (критерий 3 и частично 4) для принятия инвестиционного решения, такой показатель все-таки может служить основой для оценки последствий.

Основная мысль всех этих рассуждений сводится к тому, что имеется несколько критериев, по которым можно

судить о ценности инвестиционного предложения. Руководству компании следует очень тщательно подойти к выбору возможных критериев и решить, какие же из них созвучны политике, структуре и стратегии компании. Если некоторые количественные методы все-таки можно использовать с рядом выделенных критериев, то следует заметить, что ни один из методов нельзя использовать с другими важными критериями. Поэтому лицам, принимающим решения, следует полагаться только на свой здравый смысл при учете этих факторов в процессе принятия своих решений.

ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ (КОНТРОЛЯ)

Процесс не заканчивается принятием инвестиционного проекта. В основе данного решения лежат оценки, относящиеся к будущему. Проведение анализа сразу же после утверждения проекта позволяет получить весьма ценную информацию. Сравнивая расчетные и фактические инвестиционные затраты и денежные потоки, руководство компании будет в состоянии контролировать процесс. Если происходят существенные отклонения, то, возможно, лучше отказаться от проекта. Кроме того, анализ полученной таким способом информации поможет сделать должные выводы из ошибок прошлого и не допускать их применительно к будущим инвестиционным проектам.

ТРАДИЦИОННЫЕ И НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

**Роберт В. Хиллер,
вице-президент и управляющий финансами
“Дженерал фудс корпорейшн” (на пенсии)**

РОЛЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Капитал требуется как для финансирования мероприятий по созданию новой компании, так и для функционирования существующей фирмы, в частности, в связи с расширением производства или необходимостью время от времени заменять основные фонды. К аспектам финансирования относятся форма, достаточность, постоянный доступ к источникам (наличие) и стоимость. Среди основных источников можно выделить рынки акций и ссудного капитала, как государственного, так и частного.

Долевое распределение акционерного и ссудного капитала определяется запланированной структурой капитала компании. Как правило, акционерный капитал относят к категории постоянного. С помощью ссудного капитала финансируют потребности в оборотных средствах и отчасти в основных фондах. Хотя данная традиционная модель все еще остается жизнеспособной, изменения, происходящие в этой области с конца 70-х годов, привели к значи-

тельному расширению возможностей и большей гибкости. Благодаря таким факторам, как глобализация и либерализация рынков капитала и нововведения в организации финансового дела, появились и продолжают появляться новые рынки, виды продукции и методы финансирования.

Кроме нахождения средств на рынках капитала для осуществления хозяйственной деятельности предприятия, в обязанности директора по финансам входят также разработка и реализация финансовых планов, необходимых для защиты компании от поглощения и изменения организационной структуры. Естественно, что при этом существенно возросло значение более активного управления структурой капитала компании. Под более активным управлением понимается способность быстро реагировать на изменения в степени хозяйственного и финансового рисков, изменять структуру капитала к выгоде компании, а также захватывать “ниши новых возможностей” на рынке, как только они появляются.

ФИНАНСИРУЕМЫЕ АКТИВЫ

Фирме приходится финансировать свои производственные активы, включая: 1) оборотные средства, главным образом, дебиторскую задолженность и запасы; 2) основные материальные активы, включая землю, здания, оборудование и транспортные средства; 3) нематериальные активы, главным образом, интеллектуальную собственность и гудвилл (престиж, деловая репутация, контакты, клиенты и кадры компании как ее актив, который может быть оценен и отнесен на специальный счет (стоимость компании сверх ее балансовых активов). Гудвилл не имеет самостоятельной рыночной стоимости и играет роль главным образом при поглощениях и слияниях компаний). С учетом значительного увеличения масштабов слияний и поглощений за последние десять лет, важность деловой репутации как категории активов постоянно возрастает. Цена деловой репутации представляет собой превышение цены, уплачиваемой за фирму, над чистой стоимостью приобретаемых производственных активов. Поскольку по своей природе она нематериальна, ее обычно гораздо труднее финансировать на приемлемых условиях, чем материальные активы.

Финансировать следует только тот объем активов, который необходим для реализации бизнес-плана. Финансирование избыточных или неэффективных активов необходимо свести к минимуму. Однако по соображениям стратегического порядка, отличных от финансовых, иногда можно временно иметь подобные активы.

Выручка от продажи лишних или неэффективных активов снижает размер потребностей в финансовых средствах, которые в противном случае было бы необходимо иметь. Кроме того, отказ от таких активов может повысить прибыль на капиталовложения, получаемую в процессе хозяйственной деятельности. Несмотря на то, что это скорее можно назвать решением о продаже активов, а не об их финансировании, оно оказывает непосредственное влияние на объем и форму требуемого финансирования.

СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА

Компания существует за счет получения прибыли на капитал, превышающей его стоимость. Руководители хозяйственных подразделений отвечают главным образом за получение прибыли на инвестированный капитал, в то время как задача руководителей финансовой службы заключается в снижении стоимости этого капитала. Чтобы обеспечить максимальную разницу между этими двумя значениями, важно иметь и то, и другое.

Если принять некоторые упрощения, то из теории финансов следует, что стоимость капитала для фирмы не зависит от соотношения между собственными и заемными средствами в структуре ее капитала. Однако в "реальном мире" налогов, несовершенных рынков и прочих факторов умелое использование заемных средств может снизить общую стоимость капитала. Финансирование за счет заемных средств выше некоего уровня становится слишком дорогим и рискованным и, как следствие, имеет обратный эффект, а, возможно, даже и опасно для фирмы.

Стоимость привлеченного капитала представляет собой реальный процент, выплачиваемый с дохода, после вычета налогов, при наступлении срока погашения. По размеру она обычно ниже стоимости акционерного капитала, потому что с учетом налога процент при этом вычитается (а дивиденды на акционерный капитал нет) и риск гораздо ниже (при ликвидации компании долг ранжируется выше акций).

Стоимость акционерного капитала представляет собой ожидаемую прибыль потенциального инвестора при данной конъюнктуре рынка ценных бумаг с учетом риска обыкновенных акций. Точно установить ее достаточно сложно. Для ее расчета используется несколько разных методов, включая, применительно к акционерным компаниям, сумму:

1. Безрискового дохода. Как правило, в таком качестве выступает долгосрочный доход на государственные облигации.
2. Возрастающей доходности суммарного рынка акций. Это называется надбавкой на риск рынка.

3. Надбавки или вычета, указывающих риск конкретной фирмы по отношению к суммарному рынку акций. Он определяется степенью изменчивости цены акций фирмы по сравнению с колебаниями курса акций на рынке.

Процентное соотношение заемных и собственных средств, установленное по их долям в структуре капитала, служит оценкой суммарной стоимости капитала фирмы.

СТРУКТУРИЗАЦИЯ КАПИТАЛА

На размер доли заемных средств в структуре капитала влияют самые разнообразные факторы. Каждый из них заслуживает внимательного и объективного рассмотрения. Относительная значимость каждого из них зависит не только от мнения руководства фирмы, но и от рынков капитала. Как следствие, «единственно правильного» соотношения не бывает, но применительно к каждой конкретной компании можно найти некий «оптимальный» диапазон. С течением времени этот диапазон меняется в зависимости от изменений в состоянии внешнего рынка или положении компании. К числу этих факторов можно отнести:

- *Снижение стоимости капитала.* Тщательный выбор направлений использования заемных средств может снизить стоимость капитала для компании, что ведет к росту ее конкурентоспособности и, соответственно, к возрастанию доходов ее акционеров.
- *Характер отрасли.* Структура капитала компаний существенно различается в зависимости от отрасли. Компании, работающие в составе отраслей, отличающихся более высокой рентабельностью, предсказуемостью и с менее частыми производственными циклами, имеют более широкий доступ к заемным средствам, чем компании из отраслей с противоположными характеристиками.

- *Характер активов.* Если у компании имеются высоколиквидные материальные активы, которые в случае крайней необходимости можно легко реализовать, то она может позволить себе иметь большую долю заемных средств в своей структуре капитала. Для кредитора это служит вторым уровнем обеспечения. Первым является успешная хозяйственная деятельность, позволяющая обслуживать и выплачивать долги.
- *Способность обслуживать долг.* Финансирование за счет заемных средств требует своевременных выплат как процентов, так и основной суммы долга независимо от финансового состояния компании. Неспособность выполнять свои обязательства ведет к неуплате долгов. В случае невозможности договориться с кредиторами о реструктурировании долга компания ожидает банкротство. Прогнозируемые потоки денежных средств, составляющие один из разделов бизнес-плана, должны демонстрировать способность выполнять требования по обслуживанию долга и служить своего рода фактором надежности в случае неблагоприятного поворота событий для фирмы.
- *Установки руководства и собственников.* При принятии решений относительно структуры капитала компании большое значение играет отношение ее руководства и владельцев к риску. Со структурой капитала связан и финансовый риск. В качестве примера можно привести неблагоприятные изменения в ставках процентов и неспособность получить заемные средства, когда требуется финансирование. В совокупности высокий хозяйственный и высокий финансовый риски могут создать угрожающую ситуацию для фирмы.

ТРАДИЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

Рынки ссудного и акционерного капиталов служат основными источниками средств для финансирования хозяйст-

венной деятельности фирмы. Это крупные, прекрасно отлаженные, но часто неустойчивые рынки. Будет нелишним отметить также, что между этими рынками не существует четкой границы. Имеются долговые инструменты, обладающие, к примеру, характеристиками конвертируемых облигаций, и акции с характеристиками долговых инструментов, как, например, привилегированные акции.

С точки зрения фирмы, финансирование часто разделяют на такие категории, как финансирование за счет кратко-, средне- и долгосрочных кредитов и финансирование путем выпуска акций.

Финансирование за счет краткосрочного кредита

Оборотные средства представляют собой чистые инвестиции в краткосрочные активы для поддержания повседневной хозяйственной деятельности предприятия, к которым можно отнести, к примеру, дебиторскую задолженность, запасы и предварительно оплаченные статьи расходов. К основным компенсирующим статьям можно отнести кредиторскую задолженность и появившиеся обязательства, например, накопившаяся задолженность по налогам и начисления по заработной плате.

Доля оборотных средств в общем объеме активов и степень ее изменения существенно отличаются по отраслям. Например, регулирование объема оборотных средств и их финансирование играют исключительно важную роль для производственных компаний и фирм, торгующих потребительскими товарами. Значительные средства у такой фирмы находятся в форме дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов; их объем определяется сезонными колебаниями спроса, и фирма реализует товары, остро реагирующие на ценовые колебания. По этим причинам нередко возникает потребность в значительных объемах оборотных средств. В противоположность этому на предприятиях сферы услуг уровни оборотных средств гораздо ниже и более постоянны. Как следствие, финансирование оборотных средств имеет гораздо меньшую значимость для судьбы таких компаний.

Объем оборотных средств требует пристального контроля и должен находиться на минимально возможном уровне, что позволяет снизить потребность во внешнем финансировании. В качестве примеров направлений в решении указанной задачи можно привести следующее:

- *Дебиторская задолженность* – анализ и изменение условий реализации с целью предоставления стимулов клиентам для ускорения выплаты задолженностей; более активное управление процессом инкассирования.
- *Товарно-материальные запасы* – распродажа не пользующихся спросом товаров по сниженному цене; стимулирование покупки несезонных товаров; достижение договоренностей с поставщиками и клиентами о переходе на систему работы “с колес”, что позволяет снизить размер запасов.
- *Кредиторская задолженность* – воздержание от выплат до наступления даты погашения задолженности или до которой действительна скидка; достижение договоренности с поставщиками о продлении срока платежей.
- *Прочее* – сокращение сроков предоплаты: например, если за те или иные товары требуется предоплата, то делать ее целесообразно за месяц, а не за год; удлинение сроков накопленной задолженности, – например, перейти с системы еженедельной выплаты заработной платы на двухнедельную систему.

Многие из этих предложений просто перекалывают затраты с одной компании на другую. Изменение может быть прямым, как, например, увеличение скидки клиенту за своевременные платежи, или скрытым, например, повышение цен поставщиками для покрытия более высоких затрат на хранение запасов.

Источники финансирования оборотных средств изменяются в зависимости от размера, финансовых показателей в прошлом и перспектив компании. В отличие от мелких фирм крупные, устойчивые и особенно многонациональ-

ные компании имеют возможность по-полнять свои оборотные средства на многих рынках и в разных валютах.

Финансирование под обеспечение запасов или дебиторской задолженности. Как правило, небольшие или начинающие фирмы обеспечивают свои потребности в краткосрочном финансировании с помощью банковских кредитов. Ссуды могут быть привязаны к конкретным видам дебиторской задолженности и запасам, которые служат их обеспечением. Как правило, размеры таких ссуд колеблются в пределах 75% от величины дебиторской задолженности и 50% стоимости товарно-материальных запасов. Для кредитора это служит вполне приемлемым залогом. Процентная ставка обычно привязана к прайм-рейт (публикуемая банками в США ставка по кредитам первоклассным заемщикам; ставка по конкретному кредиту устанавливается путем двусторонней договоренности; изменяется сравнительно редко и служит ориентиром стоимости кредита).

Еще одним способом финансирования под залог дебиторской задолженности является факторинг, который предусматривает продажу дебиторской задолженности третьей стороне со скидкой с правом или без права регресса.

Кредитная линия. Сразу же после создания фирмы коммерческий банк обычно открывает ей операционную кредитную линию соответственно размеру требуемого финансирования оборотных средств. Такая линия дает фирме большую степень свободы, потому что для ее открытия не требуется обеспечение в виде тех или иных конкретных активов. Деньги выделяются по мере необходимости, естественно, при условии, что они у банка есть и в текущем положении или в перспективах фирмы-заемщика не произошло нежелательных изменений. Довольно распространенной практикой является требование со стороны кредиторов о дополнительном обеспечении в виде личных гарантий со стороны собственников.

Вместо или в дополнение к операционной линии фирме может быть открыт "револьверный" (возобновляемый) кредит, то есть кредитное соглашение, по-

зволяющее заемщику регулярно в течение определенного периода многократно получать кредит до некоторой максимальной суммы (например, с помощью кредитной карточки или выпуска векселей). Это периодически пересматриваемое и возобновляемое соглашение, в соответствии с которым заемщику предоставляется согласованный максимальный объем краткосрочного финансирования. Стоимость кредита обычно является предметом переговоров, но, как правило, в нее входит процент на часть кредита с переменной ставкой (прайм-плюс) и комиссия за обязательство на неиспользуемую часть. Являясь чуть более дорогим по сравнению с кредитом без специального обеспечения, револьверный кредит гарантирует наличие средств, когда в них возникает потребность, открывается на более длительный срок (чаще всего на 1-3 года) и может преобразовываться в срочную ссуду.

Коммерческая бумага. Для крупных солидных компаний уже стало обычным делом разворачивать программу выпуска коммерческих бумаг, в рамках которой заемщик выпускает краткосрочные необеспеченные простые векселя на свое имя на различные периоды времени. Большинство заемщиков используют подобные программы в качестве дополнения к договоренностям со своими банками. Для большего спокойствия кредитора, компании обычно не только открываются кредитные линии банка, но и ее коммерческие бумаги проходят экспертизу в одном из ведущих рейтинговых агентств на предмет установления связанного с ними уровня кредитного риска.

Рынок коммерческих бумаг отличается большим масштабом операций, агрессивностью и отработанностью; сеть дилеров занимается размещением и выкупом всех бумаг, кроме выпускаемых крупными заемщиками. Для заемщиков цена обычно ниже учетной банковской ставки. Многонациональные компании могут также пользоваться подобными инструментами и в Европе, где базисная цена обычно ниже лондонской межбанковской ставки.

Акцепты. Важным и значительным источником финансирования для фирм, за-

нимающихся импортными операциями, стали банковские акцепты. Импортер и экспортер договариваются об условиях, и банк импортера открывает аккредитив. Выписывается срочный вексель, и после акцептования банком импортера начинается финансирование импортных операций на срок продолжения торговой сделки. Сам вексель также является оборотным документом, подлежащим покупке и продаже.

Финансирование за счет среднесрочного кредита

Одним из основных видов среднесрочного финансирования являются срочные банковские ссуды или ссуды с погашением в рассрочку. Подобные ссуды являются как бы естественным продолжением краткосрочного финансирования со стороны банков и обычно выдаются на срок от одного до семи лет. Вследствие более длительных сроков возврата они, как правило, предоставляются на более жестких условиях и по более высокой цене, чем револьверные ссуды. Обычно заранее оговариваются необходимость регулярных платежей в счет погашения основной суммы долга и право на досрочное погашение ссуды с уплатой или без уплаты процентов.

Источниками срочных кредитов выступают банки, ссудо-сберегательные учреждения и коммерческие финансовые компании. Такие ссуды нередко выдаются под обеспечение активов: например, когда финансирование осуществляется для оплаты оборудования, то последнее используется в качестве залога.

Крупные компании имеют возможность получать среднесрочные ссуды без обеспечения из самых разных национальных и иностранных источников, например, на рынке еврокредита. Их обычно называют евронотами, и они размещаются частным образом. Их более крупные выпуски, как правило, синдицируются, то есть осуществляются группой банков, один из которых является менеджером. Процентная ставка может быть как фиксированной, так и плавающей.

В основе кратко- и среднесрочного финансирования лежат прочные связи с коммерческими банками. Такие отношения, устанавливаемые с течением

времени, служат гарантией длительной и достаточно надежной поддержки в самых разных условиях.

Финансирование за счет долгосрочного кредита

Финансирование за счет долгосрочного кредита обычно рассчитано на срок свыше семи лет и считается частью постоянного капитала фирмы наравне с акционерным капиталом. Компании могут договориться о долгосрочном финансировании в виде ссуд от банков, страховых компаний, пенсионных фондов и частных инвесторов. Такие ссуды часто выдаются под обеспечение тех активов, на приобретение которых и пойдут полученные средства.

Большинство крупных корпораций осуществляют долгосрочное финансирование, в основном, путем выпуска облигаций, либо обеспеченных конкретными активами и называемых ипотечными облигациями, либо общим соглашением о кредите фирме, называемым долговым обязательством. Ипотечные облигации особенно часто используют для финансирования крупных проектов, например, комплекса предприятий или недвижимости коммерческих компаний. Долговые обязательства, хотя, возможно, и выпускаются для финансирования тех или иных инвестиций, дают эмитенту большую свободу действий в плане направлений использования конкретных активов без необходимости получения предварительного согласия от держателя ценных бумаг. Далее, долговые обязательства могут выпускаться в виде облигаций с преимущественным и второстепенным правом требования, причем, при отказе фирмы от их погашения последние стоят в очереди за облигациями с преимущественным правом. В эту категорию попадает большинство видов неинвестиционного финансирования, включая "бросовые" облигации.

Выпуск облигаций обычно сопровождается требованием погашения части основной суммы кредита в течение срока, на который выпущены облигации. Это может осуществляться либо путем создания фонда погашения, то есть покупки на рынке и ежегодного погашения данного количества облигаций, либо путем выпуска серийных облигаций, пога-

шаемых регулярными равными долями в течение срока действия облигаций.

В большинстве случаев при выпуске новых ценных бумаг эмитенты оставляют за собой право досрочного их выкупа, то есть периодически погашать все или часть непогашенных ценных бумаг. Это происходит в тех случаях, когда это дает эмитенту финансовые выгоды, например, при снижении процентных ставок на рынке. Если у эмитента имеются избыточные ликвидные активы, позволяющие ему воспользоваться своим правом досрочного выкупа облигаций, то он может начать скупать их на открытом рынке, чтобы погасить дополнительное количество облигаций.

Процентные ставки по таким долгосрочным ценным бумагам обычно бывают фиксированными, правда, одним из исключений (не слишком распространенным) являются доходные облигации, процент по которым выплачивается только в том случае, если у компании имеются достаточные доходы. Инвестор вправе надеяться, что процентная ставка по таким облигациям будет выше и часто кумулятивной (ставка, накапливаемая в случае неполучения ее в срок по каким-либо причинам). В качестве дополнительного стимула облигации "участия", как следует из их названия, дают право на долю чистой прибыли финансируемого предприятия.

Чтобы облегчить доступ к источникам финансирования и минимизировать затраты, основные долговые инструменты фирмы делают более привлекательными, по крайней мере в первые годы. Широко используются конвертируемые облигации, дающие ее владельцу право обменять в установленные периоды времени эту ценную бумагу на определенное число акций по цене на 20% ниже их рыночной цены на дату выпуска.

При всем том, что такой подход дает определенные преимущества заемщику (облегчает выход на рынок капиталов, более низкие процентные ставки) в долгосрочном плане это может обернуться дополнительным финансовым бременем. Например, может привести к созданию "навеса" на рынке по отношению к ценным бумагам фирмы, что прямо скажется на их ценах, и при сбросе дополнительного количества ак-

ций уменьшить доходы существующих акционеров.

Рынки долгосрочных долговых инструментов известны своими масштабами и отработанностью механизмов функционирования. Проектирование, установление цены и размещение новых выпусков ценных бумаг обычно берут на себя инвестиционные банки, в число которых все активнее входят инвестиционные отделения банков, работающих на денежных рынках. Для повышения реализуемости нового выпуска обычно стараются обеспечить его рейтинг. Необходимо также, чтобы вновь выпускаемые ценные бумаги удовлетворяли условиям и требованиям Комиссии по ценным бумагам и биржам и других регулирующих органов.

Лизинг. Лизинг представляет собой крупный и гибкий источник традиционного финансирования. В лизинг могут сдаваться практически все основные фонды, причем срок аренды может составлять от нескольких лет до нескольких десятилетий и ограничивается лишь сроком жизни самих фондов.

Традиционная операционная аренда предусматривает следующее: в обмен на право использования фондов арендатор (пользователь) периодически платит арендодателю (собственнику фондов) определенную фиксированную арендную плату. По окончании срока аренды имущество возвращается арендодателю, и у арендатора больше не остается обязательств.

С годами в эту систему вносились многочисленные изменения, которые позволяют "приспособить" договор к конкретным обстоятельствам и оптимизировать отношения соответствующих сторон договора аренды с налоговыми ведомствами. Здесь можно упомянуть, например, изменяющиеся ставки арендной платы, опционы и право досрочного прекращения аренды, ответственность за страхование и оплату поимущественных налогов.

Лизинговое финансирование широко используется в отношении оборудования, транспортных средств и производственных площадей, причем не ограничиваясь лишь новыми основными фондами. Продажа с обратной арендой существующих фондов стала исключительно

распространенным источником финансирования. Для крупных проектов часто используется лизинг с налоговым “рычагом”. В схему, помимо арендодателя и арендатора, включается еще и долгосрочный кредитор. В число арендодателей обычно входят производственные компании, сдающие в аренду свою продукцию непосредственно или через финансовую компанию, являющуюся дочерним предприятием промышленной фирмы, банки, лизинговые компании и товарищества.

Продажа акций. Финансирование путем выпуска акций является основным способом финансирования компаний. Средства, полученные с помощью акций, пополняют собственный капитал компании. Как следствие, с ними связаны риск или вознаграждение, которые могут иметь место в какое-то время в будущем. Это своего рода основание, поддерживающее остальную структуру капитала фирмы.

Начальный капитал компании в форме обыкновенных акций обычно вносится самим владельцем фирмы. Если дела идут нормально, то фирма расширяется, получая прибыли и выплачивая дивиденды. Кроме того, успешное функционирование дает возможность мобилизовать дополнительный акционерный капитал. В конце концов наступает время первоначального публичного предложения акций, за которым следуют другие, что позволяет получить дополнительный постоянный капитал.

Собственный капитал обычно состоит из привилегированных и обыкновенных акций, причем каждый из двух видов подразделяется еще на несколько классов. Привилегированные акции обладают многими свойствами субординированного долга, то есть погашаются во вторую очередь. При ликвидации фирмы они считаются приоритетными относительно обыкновенных акций, дивиденды по ним выплачиваются раньше, чем на обыкновенные акции, доходы по которым имеют фиксированную величину и аккумулируются. Однако привилегированные акции не дают ее владельцу права голоса. Дивиденды могут и не выплачиваться, если совет директоров не сделал официального объявления о выплате, и дивиденды по ним не освобождаются от налогов.

Иногда обыкновенные акции подразделяют на несколько классов. Различия между классами часто определяются правом голоса, чтобы сохранить управление компанией в руках небольшого числа людей (часто в руках основателя).

Финансирование путем выпуска акций предусматривает участие новых инвесторов в собственности и будущих прибылях. Как следствие, к выпуску новых акций следует подходить исключительно осторожно. Рынок должен быть готов принять их и оценить достаточно высоко; кроме того, новый выпуск должен быть созвучен с политической достижениями или поддержания существующей структуры капитала. Интересы существующих акционеров могут быть защищены преимущественным правом, позволяющим им сохранить свою долю собственности путем покупки акций нового выпуска до их предложения на рынке.

Инвестиционным банкам предлагают разместить вновь выпущенные акции, которые могут быть гарантированы группой компаний, вошедших в синдикат, или проданы “на лучших условиях”. Из-за неустойчивости цен очень важно найти нужное время для обеспечения наилучшей цены и размещения. Как и во всех других случаях с публичными выпусками, требуется соблюдать правовые нормы, регулирующие выпуск и размещение ценных бумаг.

НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ

В 80-е годы нынешнего столетия Соединенные Штаты стали свидетелями быстрого развития нескольких типов рынка и, прежде всего, рынков фьючерсов, еврокредита и неинвестиционных долговых обязательств (бросовых облигаций). Резкое сокращение рынка бросовых облигаций не следует рассматривать как неудачу, но, как теперь понятно, это лишь один из чрезвычайно агрессивных методов кредитования, прошедших проверку и пользующихся спросом в условиях ослабления экономики. Однако большую часть времени рост этих рынков поддерживался достаточной мощностью мировой экономики, а также все более широкой либерализацией и глобализацией рынков капитала.

Указанные рынки стали служить новыми источниками финансирования для фирм. Каждый директор по финансам вынужден был разбираться в новых возможностях выгодного финансирования ускоренного роста и с контролируемой степенью риска. Появлялись стандартные решения и подходы, которые, в случае принятия их рынком, быстро распространялись и приводили к созданию новых методов финансирования. Инвестиционный банковский сектор служил своего рода катализатором соединения возрастающих пулов капитала и финансовых нужд компаний путем создания все новых и новых продуктов.

С точки зрения заемщиков особого внимания заслуживают три момента: 1) сокращение затрат благодаря свопам; 2) управление риском с помощью хеджирования; 3) "индивидуальные" инструменты, предлагаемые для удовлетворения конкретных потребностей клиента. Следующие ниже краткие описания дают достаточную, но не исчерпывающую информацию на этот счет. Следует также заметить, что многие из финансовых стратегий и конкретных продуктов создавались с целью снижения налогового бремени, и поэтому их применение требует вести бухгалтерский учет исключительно аккуратно.

Свопы

Впервые созданный в 1982 году и с тех пор значительно усовершенствованный, процентный своп представляет собой метод, используемый для арбитража различных кредитов, финансовых инструментов, а также рынков капитала и денег. Процентный своп сводит заемщиков или их представителей, которые находят возможность обеспечить более низкие цены по отношению друг к другу, на рынках с плавающими или фиксированными ставками.

Основа для свопа появляется тогда, когда одна из сторон имеет доступ к более дешевым финансовым ресурсам с фиксированной ставкой, но хотела бы иметь обязательства с плавающей ставкой, в то время как другая сторона имеет доступ к более дешевым финансовым ресурсам с плавающей ставкой процента, но хотела бы получить средства по фиксированной ставке. Если хотя бы од-

на из сторон в состоянии получить финансовые средства по более выгодной цене, чем другая, но не собирается ими пользоваться, то своп позволяет обеим сторонам остаться в выигрыше в результате разницы цен.

Каждая сторона по-прежнему несет ответственность по своим займам. В основе подобной сделки лежит обмен платежей, представляющих проценты по номинальной сумме. Заемщик, получивший средства по фиксированной ставке, выплачивает процент по плавающей ставке, и наоборот. Платежи можно компенсировать, минимизируя таким образом обязательства по кредиту, или использовать посредника, например, банк. Свопы часто применяются на внутреннем рынке, но наибольшие выгоды участники получают на мировом рынке, что объясняется структурными различиями рынков.

К преимуществам процентных свопов можно отнести экономию затрат, скорость, простоту, минимальные требования к раскрытию данных и низкий кредитный риск. Неудобств, связанных со свопами, немного. Валютный своп представляет собой частную сделку, позволяющую компании изменить валюту ее непогашенных обязательств. В результате заем, полученный в определенной валюте, может оказаться дешевле, чем прямой заем. Потоки денежных средств, представляющие проценты и основную сумму обязательств, переводятся в другую валюту посредством форвардных контрактов.

Эти две формы свопов можно объединить. Один из таких продуктов называют своп "цирк" (простой процентный своп, заключающийся в обмене процентными платежами в разных валютах). С середины 80-х годов рынок свопов вырос до огромных размеров и сегодня считается одним из основных инструментов снижения затрат и повышения гибкости.

Хеджирование

От современного директора по финансам требуется одно очень важное качество, а именно: умение управлять риском. Рыночные процентные ставки колеблются в значительных пределах и,

как реакция на это, стали быстро развиваться рынки финансовых фьючерсов.

Хеджирование, то есть использование фьючерского рынка, представляет собой процесс нейтрализации или значительного снижения финансового риска. Риск – неотъемлемая черта операций с финансовыми ресурсами и поэтому никогда не исчезнет. Его просто переносят с одного первоначального носителя риска на другой. В то время, как фьючерский хедж (срочная сделка, заключенная для страхования от возможного падения цены) защищает от нежелательных изменений в цене долгового обязательства, хеджер (юридическое или физическое лицо, использующее срочные и опционные сделки для минимизации ценового риска, то есть хеджирования) также отказывается от каких-либо выгод, которые могли бы появиться в результате благоприятного изменения цены.

Кроме фьючерских контрактов в управлении риском все шире используются опционы. В результате опционного контракта появляется обязательство, принимаемое одной стороной сделки, и право, но не обязательство другой стороны продать опцион “пут” или купить опцион “колл” по фиксированной цене в течение определенного периода времени. Существуют не только определенные затраты, опционная премия, но и возможности выигрыша в случае повышения цен. Хеджер компании может считать опционы формой страхования. Выплата премии делается с целью предупреждения в будущем возможной реальной или упущенной альтернативной стоимости.

Для существования хеджирования имеются две основополагающие причины. Во-первых, желание снизить риск. Хеджирование позволяет эмитентам долговых обязательств частично или полностью обезопасить себя от неблагоприятных для них рыночных колебаний, как, например, повышение ставок до выпуска ценных бумаг или их падение после размещения. Хеджирование обеспечивает эмитенту либо приемлемую финансовую стоимость, либо самый худший случай в зависимости от используемого метода хеджирования. Во-вторых, способность отделить время принятия решений от конъюнктуры

рынка. С помощью хеджирования можно эффективно отделить ценообразование и финансирование, то есть цена сегодня, а средства позже, или средства сегодня, а цена позже.

В качестве примера хеджирования риска, связанного с “плавающим” долгом, можно привести использование метода “предельного уровня”. “Предельный уровень” – это максимальная процентная ставка, которую будет необходимо выплатить, даже если ставки пойдут вверх. Такой инструмент ограничения риска может быть обеспечен путем покупки опциона “пут” или путем частной сделки с кредитором. В качестве компенсации потерь на разнице цен можно воспользоваться методом “минимального уровня” (выплата минимальной процентной ставки). Оба вместе называются “ошейником”.

“Индивидуальные” инструменты.

Для удовлетворения потребностей и заемщиков, и инвесторов в последнее время появился ряд новых инструментов. При всем том, что все они создаются на основе стандартных блоков заемного и акционерного капитала, продукты, удовлетворяющие конкретным требованиям отдельных пользователей, позволили сбалансировать доступ на рынок, цены и риск.

Чтения “надгробных памятников” и балансов компаний уже недостаточно для того, чтобы полностью разобраться с состоянием финансов компании. Свопы и другие инструменты хеджирования типа фьючерсов, соглашений о будущей процентной ставке и опционов нередко используются для доведения первоначально объявленного выпуска до конечного результата с дополнительными и совершенно иными свойствами.

Нельзя не отметить также неустойчивость рыночных цен. И действительно, они имеют свойство быстро повышаться и так же быстро снижаться. Соответственно, как реакция на конъюнктуру рынка и с учетом постоянного стремления к выгоде, в свойствах инструментов происходят частые изменения. Более широкое использование облигаций с нулевыми купонами (с глубоким дисконтом) и долговых инструментов с варрантами (пут, колл, конверсия) позволило свести вместе инвесторов и заемщиков.

Удачным примером этого служит выпуск в 1990 году компанией "Беркшир Хатвей" субординированных конвертируемых облигаций с нулевым купоном на сумму 900 млн. долл. и сроком погашения 15 лет, в результате которого компания получила 400 млн. долл. валового дохода. Подобный выпуск позволяет инвестору в любое время конвертировать их в обыкновенные акции, но без начисленного процента, или вернуть их компании через пять или десять лет, но без премии. Кроме того, через три года

компания имеет право выкупить эти ценные бумаги, что дает ей дополнительную гибкость. Если все облигации будут конвертированы, то доходы существующих акционеров уменьшатся всего лишь на 3,5%. По расчетам компании данная схема позволила сэкономить порядка 400 базисных пунктов по сравнению с вариантом, предусматривавшим прямое заимствование. Элегантно в исполнении и экономически эффективно по конечному результату!

УПРАВЛЕНИЕ НАЛИЧНОСТЬЮ

**Сесилия Л. Вагнер, адъюнкт-профессор
школы бизнеса университета в Сетон Холле**

В результате появления новой техники и повышения квалификации управляющих финансами компаний в области управления наличными денежными средствами в последние годы произошли огромные изменения. Время – деньги, особенно когда мы говорим о временной стоимости неработающих финансовых средств. Управляющие финансами чуть ли не автоматически ускоряют движение средств на инвестиционные счета компании и принимают меры для оптимизации процесса денежных расходов. Для этого им требуется прекрасно разбираться в структуре банковской системы, а также в различных концепциях, имеющих отношение

к эффективному управлению наличностью.

ФЛОАТ

Термин *флоат* означает период времени, когда наличных средств еще нет в результате разрыва между моментом продажи товаров или оказания услуг и денежной наличностью в кассе компании в той форме, в которой ее можно расходовать или инвестировать. Можно выделить четыре этапа осуществления расчетов посредством чека:

1. *Процесс выставления счета* – время между продажей и выставлением счета покупателю.

2. *Время в пути* – период времени, в течение которого чек обрабатывается в почтовом отделении, в экспедиторской фирме или в ином предприятии доставки.
3. *Время обработки чека* – время, необходимое для получения, регистрации и депонирования чека после того, как он прибыл в службу экспедиции компании.
4. *Время банковской инкассации* – время с момента депонирования чека до проводки средств по счету продавца.

Основная задача управления наличностью сводится именно к контролю за процессом инкассации.

ТИПЫ БАНКОВ

Крупная корпорация должна создать такую систему управления наличностью, которая отвечала бы требованиям системы инкассации банков. Можно четко выделить две группы банков:

1. *Депозитный банк* – данное учреждение специализируется на инкассировании чеков, быстрой их обработке и выдаче наличности фирме. Такой банк предлагает целый набор услуг, рассчитанных на ускорение инкассации. Как правило, депозитные банки находятся в крупных городах с хорошо развитой транспортной инфраструктурой и поэтому до них легко добраться.
2. *Платежный банк* – данное учреждение не специализируется на быстром получении и обработке чеков. Поскольку на оплату чеков уходит больше времени, то и время, необходимое для инкассации чека, выписываемого отдельным лицом или фирмой, увеличивается. Такие банки предлагают услуги, которые гарантируют, что после предъявления чеков к оплате наличность будет своевременно переведена на счет. В то же время нет необходимости держать огромные запасы бездействующей наличности до предъявления чеков.

ТИПЫ СЧЕТОВ

С системой управления наличностью связаны три группы банковских счетов:

Операционный счет используется для оплаты счетов и проведения других ежедневных операций фирмы. Размер остатка на данном счете должен соответствовать требованиям банка и быть достаточным для оплаты предъявляемых чеков. Как правило, банк не выплачивает процентов по остаткам на этих счетах, а компания платит за услуги банка.

Счет для инвестиционных операций используется для хранения на нем средств, превышающих производственные потребности. На средства, зачисленные на этот счет, банк ежедневно начисляет проценты. Средства, находящиеся на этом счете, могут быть переведены в другие формы ликвидных активов, например, пущены на покупку легко реализуемых ценных бумаг.

Сейфовый счет представляет собой почтовый ящик, закрепленный за банком. Банк, предоставляющий сейфовые услуги, забирает почту и депонирует чеки прямо на счет фирмы. После этого банк отсылает копию чеков вместе с письмами или другими материалами в бухгалтерию компании. Сейфовый счет может быть операционным счетом фирмы и существовать в обычном депозитном и платежном банке фирмы. Он может также находиться в банке, выполняющем единственную операцию, а именно: получать чеки, поступающие на сейфовый счет, и переводить деньги с этого счета в другой банк.

ДВИЖЕНИЕ И ПОЛУЧЕНИЕ ДЕНЕГ

Важным аспектом управления наличностью является способность организовать движение средств между счетами и банками. Если все инкассо и платежи осуществляются по счетам в одном и том же банке, то операции проводятся обычным порядком. Банк переводит средства путем бухгалтерских проводок на своем компьютере. Если в операциях принимают участие несколько банков, то задача намного усложняется. Известны три вида движения средств:

1. *Перевод с помощью отдельных чеков.* Управляющий финансами может выписать чек против чекового счета и депонировать его на другой счет. Для небольших сумм – это медленный, но эффективный способ перевода денег.

2. *Перевод с помощью депозитного переводного чека.* Депозитный переводной чек (ДПЧ) представляет собой не обращающийся депозитный документ до востребования, выписываемый банком и оплачиваемый фирме или отдельному лицу. Его используют для перевода денег между банками, и это обычно более быстрое средство перевода, чем отдельный чек. ДПЧ может выписываться как банком-отправителем, так и получателем; в любом случае на перевод средств уходит всего лишь один день. Так, если ДПЧ будет выписан во вторник, то уже в среду деньги будут лежать на счете банка-получателя.

3. *Электронные платежи.* “Безбумажное” движение денег в банковской системе называют электронными платежами. Данная система работает путем осуществления переводов по телефону, с использованием электронных депозитарных переводных чеков и совершения прямых машинных операций, когда инструкции печатаются на экране и передаются в банки. Электронные платежи можно осуществлять с помощью электронных средств Федеральной резервной системы или частных электронных сетей, обслуживающих банк. Электронные платежи – это самый быстрый способ перевода денег между банками.

Концентрирование банковских операций относится к системе централизации операций с наличностью компании с целью контроля за движением наличных средств и уменьшения размера бездействующих остатков на счетах. Задача концентрирующего банка заключается в получении средств с сейфовых или других счетов в депозитных банках. Движение электронных или депозитных переводных чеков происходит автоматически в соответствии с инструкциями фирмы. Концентрирующий банк ежедневно сообщает об остатках средств на счете, так что фирма имеет все возможности распорядиться ими наилучшим образом.

Чтобы эффективно управлять процессом инкассирования, фирма должна быть знакома с действующим порядком перевода средств с остатка на счете в бухгалтерской книге в наличность, принятым в банке. Подобные правила позволяют Федеральной резервной системе контролировать объем наличности в стране. Здесь можно упомянуть три правила.

Федеральная резервная система разрешает банкам предоставлять наличность только одной стороне. Трассант и получатель не могут одновременно получить деньги с банковского счета. Прежде чем деньги могут быть получены, необходимо осуществить клиринг чека. Хотя это и общее правило, Федеральная резервная система признает, что задержки в клиринге могут мешать эффективной работе банков. Как следствие, в этом правиле бывают исключения. Если клиринг не состоялся в течение двух дней, то Федеральная резервная система позволяет банкам прозвести выплаты. Так, чек, депонированный в понедельник, может быть оплачен в среду, даже если клиринг чека к этому дню не состоится.

Деньги выплачиваются каждый рабочий день. Таким образом, если депозитный банк может выплатить деньги во вторник, то платежный банк не обязан выплачивать деньги в тот же день.

При соблюдении двух первых правил банкам разрешается устанавливать свои собственные правила. Если у банка возникает опасения насчет того, что клиринга чека не произойдет, то он может приостановить выплату до момента клиринга.

Политика банка в вопросах производства платежей

Банки устанавливают самые разнообразные правила относительно времени, когда деньги могут переводиться с остатков по счетам в наличные для последующих выплат. Наиболее распространенными являются следующие правила:

- *По отдельному чеку.* Крупные банки с системами автоматизированного клиринга в состоянии опеределять, когда произойдет клиринг отдельных чеков. Такие банки

могут регистрировать каждый чек и использовать график зачисления сумм на счет банка для перевода остатков на счетах в наличные средства.

- *По средним платежам.* Некоторые банки не имеют возможности определить, когда потребуется произвести платеж по отдельному чеку. Как следствие банки используют средние оценочные значения таких платежей. Например, поскольку клиринг большинства чеков происходит в один день, в банке может быть принято правило одного дня для всех чеков, полученных до 2 часов дня.
- *По дате проводки.* Небольшие банки могут оказаться не в состоянии различать остатки средств по книгам и на счете клиента. Федеральная резервная система позволяет таким банкам проводить чеки по бухгалтерским книгам и осуществлять платежи только после проводки. Фактически платежи могут производиться в один день, поскольку проводка осуществляется вечером.

Клиринг для депозитного банка

Депозитный банк, специализирующийся на быстром клиринге чеков, может ускорить выплаты наличных денег благодаря использованию различных методов клиринга, включая:

- *Внутрибанковский клиринг.* Данный клиринг происходит в том случае, когда чек выписан на тот или иной банк и депонирован в том же банке.
- *Прямую доставку.* Она имеет место, когда банки осуществляют клиринг чеков через посылного.
- *Региональные центры обработки чеков (РЦОЧ).* В разных городах действуют свыше 40 РЦОЧ, в которых банки имеют возможность осуществлять клиринг чеков. В соответствии со списком нормативных сроков всем банкам устанавливается время в этих городах. Это обычно говорит о том, что в городе

имеется РЦОЧ или расчетная палата, с помощью которой можно произвести клиринг чеков.

- *Корреспондентские отношения.* Если чек выписан на банк, не являющийся членом расчетной палаты, то он может произвести клиринг чека через банк-корреспондент, который является членом этой палаты. В таких ситуациях банк-корреспондент забирает чеки в расчетной палате и передает их банку, на который выписан чек, для последующей проводки по счету депозитного банка.
- *Федеральную резервную систему.* Клиринг большого числа чеков производится через районные банки Федеральной резервной системы. За эту услугу Федеральная резервная система взимает комиссионные.

УПРАВЛЕНИЕ ПЛАТЕЖАМИ

Платеж – это любые расходы денежных средств со стороны фирмы, осуществляемые для оплаты счетов, распределения денежных дивидендов или перевода средств. Умелое совершение платежей является ключевым элементом общей системы управления наличностью. Система платежей должна быть недорогостоящей, готовить точные отчеты для руководства и по мере возможности и с учетом целесообразности способствовать растягиванию сроков платежей. Существует несколько методов платежей:

1. *Электронные платежи (ЭП).* Системы управления наличностью могут переводить денежные средства по электронным сетям. Операции регистрируются на магнитной ленте или диске, и расчеты по ним осуществляются автоматически. Число подобных операций практически неограничено: от выплаты заработной платы служащим до перевода миллионов долларов в счет погашения ссуд.

2. *Выплата со счетов с нулевым сальдо.* Данная процедура предусматривает использование обычного текущего счета, на котором фирме не разрешается держать бездействующие наличные средства. Банки, предлагающие такую

услугу, позволяют фирме выписывать чек, клиринг которого будет произведен с операционного счета, на котором отсутствуют средства. Клиринг чеков осуществляется по нормальным каналам, и они представляются на инкассо вечером. После обработки чека банк автоматически переводит деньги с концентрирующего или главного счета компании.

3. *Платежи для удаленных клиентов.* Это операция, в ходе которой используется платежный банк, не являю-

щийся членом клиринговой палаты и расположенный за пределами крупного города. Для клиринга чеков, выписанных на такой банк, требуется гораздо больше времени, чем для чеков, выписанных на банк в ведущем финансовом центре. Если фирма выписывает чек на такой банк, то не только больше времени потребуется для его клиринга, но фирме придется также и заплатить дополнительную сумму денег.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ

**Брюс Лунерган,
совладелец фирмы “Эш, Крейг энд Торнтон”**

ТИПЫ ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ

Термин “дерегулирование” характеризует ситуацию, в которой ограничения со стороны государства несколько ослаблены, но не отменены. В банковском мире полный отказ от государственного контроля, как это сделано в области пассажирских авиаперевозок, просто невозможен. Полное отсутствие регулирования может поставить под угрозу целостность системы, предназначенной для защиты средств вкладчиков. Руководитель или владелец коммерческого банка смотрит на дерегулирование как на изменение в законодательстве, которое отражается на способности банка

на равных конкурировать с другими поставщиками финансовых услуг.

Можно выделить два типа дерегулирования банковской деятельности. *Функциональное дерегулирование* позволяет финансовым учреждениям расширить перечень услуг, оказываемых клиентам. Например, банки будут в состоянии оказывать услуги, которые раньше предлагались другими организациями. Против такого дерегулирования обычно выступают поставщики ценных бумаг, недвижимости и страховых услуг. Кроме того, государственные органы и клиенты опасаются, что если банки будут иметь право оказывать свои услуги в более рискованных областях,

то это может привести к большему числу банкротств.

Что касается Соединенных Штатов, то главным результатом *территориального дерегулирования* стало расширение масштабов банковской деятельности в нескольких штатах. Открытие неограниченного числа филиалов банка в других штатах обычно запрещается. В других странах, как, например, Канада, подобных ограничений нет. Как результат, существует небольшое число сравнительно крупных банков.

Территориальное дерегулирование в Соединенных Штатах произошло в результате принятия поправки к закону о банковской холдинговой компании. В результате коммерческим банкам разрешалось оказывать банковские услуги в других штатах путем приобретения других банков. Данная поправка позволяет осуществлять приобретения в других штатах при наличии договоренности между соответствующими штатами. Идея территориального расширения деятельности противятся местные банки, которые опасаются концентрации мощи в руках крупнейших банков.

ИЗМЕНЕНИЯ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ США

Банки в Соединенных Штатах по-прежнему опутаны сетью устаревших законов и правил, регулирующих деятельность отрасли финансовых услуг. Действовавшие до 80-х годов закон Макфаддена от 1927 года и законы о банковской холдинговой компании от 1956 и 1970 годов делали практически невозможным слияние банков из разных штатов. Закон Гласса-Стиголла от 1933 года проводил различия между коммерческим и инвестиционным видами банковской деятельности. Эти законы ограничивали конкуренцию между банками, давали банкам преимущества по отношению к небанковским компаниям, предлагавшим финансовые услуги, и вынуждали клиентов обращаться к банкам за большинством финансовых услуг.

Промышленный бум, начавшийся в 1940 году, привел к появлению крупных компаний, которые продолжали развиваться вплоть до 80-х годов. Все это время основными поставщиками средств

для этих организаций были банки. В свою очередь, крупные вкладчики и первокурсные заемщики в лице корпораций способствовали развитию и расширению банковской деятельности. Благодаря высоким расценкам за свои услуги, банки были в состоянии поддерживать свою стабильность и высокие прибыли.

В 70-е годы доля рынка банков стала сокращаться по мере того, как корпорации начали все чаще обращаться за финансовыми услугами к другим финансовым учреждениям. Крупные вкладчики переводили миллиарды долларов с банковских счетов во взаимные фонды денежного рынка, которые не были обязаны устанавливать пределы процентных ставок. Коммерческие бумаги стали более дешевым источником краткосрочных средств, чем банковские ссуды. Пик оттока денег из банков пришелся на 80-е годы. Начали значительно расширяться масштабы секьюритизации активов, то есть пакетирование и продажа инвестиционными банками ипотечных кредитов, ссуд на покупку автомобилей и кредитных карточек. В результате данного процесса активы в балансах финансовых учреждений существенно сократились.

Кроме того, банки потеряли свою долю рынка и в других областях деятельности, включая финансирование автомобильной промышленности. К примеру, крупнейшим коммерческим кредитором в США стала акцептная корпорация "Дженерал моторз". "Дженерал электрик кэпитл" стала заниматься лизингом самолетов, а "Эй-Ти энд Ти энд Сизэрс" выпустила миллионы кредитных карточек. Такое развитие событий резко контрастировало с ситуацией в Канаде, где доля банков на рынке ипотечного кредитования жилищного строительства в 80-е годы увеличилась.

Международная арена

Изменения коснулись финансовых учреждений и на международном уровне. Самым важным фактором, повлиявшим на рост мировых рынков капитала, стали значительные дефициты торгового баланса во многих промышленно развитых странах. Как следствие, национальные финансовые системы стали испытывать влияние со стороны международных финансовых систем. Так, в 1987 го-

ду Банк международных расчетов, расположенный в швейцарском городе Базеле, установил минимальные нормы с тем, чтобы банки одной страны не могли иметь преимуществ по отношению к банкам другой страны.

Доля американских банков на мировых рынках сократилась. События, происходящие в Японии и Европейском сообществе, позволяют предполагать, что существующие ограничения на деятельность финансовых учреждений США могут еще больше ослабить конкурентоспособность этих американских учреждений на мировых рынках. В Европе происходит движение к созданию единой банковской системы для всего сообщества. В Японии идут разговоры о пересмотре политики разделения коммерческой и инвестиционной банковской деятельности. Если все это произойдет, то европейские и японские финансовые учреждения только выиграют от расширения депозитной базы и смогут предлагать более широкий спектр финансовых услуг, чем их американские конкуренты. Сокращающееся присутствие американских банковских и финансовых учреждений в мировых центрах вызывает тревогу у банков и нефинансовых организаций в Соединенных Штатах и за рубежом.

Изменения в законодательстве

При всем том, что надежность и защита средств являлись основными целями всей прошлой системы законов, в 70-е годы на первом плане оказались вопросы качества и цены финансовых услуг, а также отсутствие конкуренции. Конгресс США принял новые законы, регулирующие деятельность финансовой системы, включая следующие:

- В начале 70-х годов были приняты поправки к закону о банковской холдинговой компании, в результате которых круг допустимых видов деятельности для таких компаний значительно расширился.

- В 1971 году Комиссия Ханта пришла к выводу, что предыдущие попытки регулировать потоки средств закончились появлением неэффективных рынков. Из рекомендаций комиссии следовало, что для усиления конкуренции не-

обходимо отказаться от установления предельных процентных ставок на депозиты, разрешить депозитарным финансовым институтам предлагать полный перечень срочных депозитов, открывать у себя чековые счета, а также расширить кредитные возможности таких учреждений.

- В 1980 году закон о дерегулировании депозитных учреждений и денежно-кредитном контроле расширил кредитные возможности сберегательных учреждений и дал им право обращаться в Федеральную резервную систему за кредитом.

- В 1982 году был принят закон Гарна-Сен-Жермена о депозитных учреждениях. Разрешая открытие новых депозитных счетов, этот закон преследовал цель ускорения дерегулирования в области ценообразования депозитов. Кроме того, с его помощью пытались оживить сектор кредитно-сберегательных услуг, разрешая действующим на этом рынке учреждениям кредитовать строительные проекты и операции с недвижимостью.

- В 1987 году конгресс принял закон о равноправной конкуренции в банковском деле, взяв небанковские организации, основанные до 5 марта 1987 года, под свою опеку. Этим законом им разрешалось оказывать коммерческие банковские услуги. Однако этим же законом банковским холдинговым компаниям запрещалось создавать свои собственные небанковские кредитные организации. Кроме того, банковским холдинговым компаниям и отдельным банкам запрещалось продавать новые ценные бумаги, страховые полисы и недвижимость.

- В 1989 году в закон Гласса-Стиголла была внесена поправка, повышающая допустимую долю прибылей банка от работы с ценными бумагами с 5 до 10%.

Несмотря на то, что Комиссия Ханта и другие организации, проводившие подобные исследования, высказались за более широкую либерализацию и усиление роли механизмов свободной рыночной конкуренции, прошлый опыт указывает на то, что интенсивность законодательного регулирования в финансовой области возрастает в моменты существенных нарушений в функционировании финансовых рынков. Например, в конце

70-х годов высокая инфляция, рост процентных ставок и резкая дезинтермедияция (отказ от посредничества банков на рынке ссудных капиталов в пользу прямого выпуска ценных бумаг) привели к принятию в 1980 году закона о денежно-кредитном контроле.

Чтобы повысить конкурентоспособность и стабильность финансовых учреждений, Министерство финансов США провело в 1991 году собственное исследование, в результате которого были сформулированы пять рекомендаций: 1) провести рекапитализацию системы страхования депозитов; 2) снять запреты на межштатную банковскую деятельность; 3) отменить разделение коммерческой и инвестиционной банковской деятельности; 4) разрешить промышленным компаниям иметь собственные банки; 5) рационализировать систему контроля за функционированием данной отрасли. Пока остается неясным, в какой степени эти рекомендации будут приняты правительством. Однако эти вопросы широко обсуждаются, привлекая к себе все более пристальное внимание.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Если тенденции сокращения объема вмешательства государства будут продолжаться, то можно ожидать следующего развития событий:

1. *Структурная перестройка финансовых учреждений.* По мере ослабления или снятия все большего числа законодательных ограничений будут появляться гибридные учреждения. В результате этого возникнет рынок, на котором небольшое число "игроков" будет функционировать как универсальные финансовые компании. Значительное число небольших учреждений продолжает конкурировать в узких областях, чаще всего в составе или в качестве дочернего предприятия более крупной холдинговой компании. К числу основных положительных аспектов слияния и реорганизации можно отнести значительное снижение затрат, связанное с закрытием отделений, сокращением пер-

сонала, совместным владением клиринговых палат, совместным проведением маркетинговых и рекламных компаний, а также объединением электронных и компьютерных сетей.

2. *Рост затрат на техническое перевооружение.* Осуществляется подключение компьютеров к сетям спутниковой связи. Финансовые учреждения израсходовали миллионы долларов на системы, поддерживающие котировки курсов, торговлю ценными бумагами, регистрацию и контроль финансовых операций по всему миру. По сетям связи можно автоматически передавать огромные объемы информации из одной части мира в другую. Поскольку финансовые учреждения соперничают за клиентов по всему миру, они вынуждены подключаться к таким сетям и нести расходы, связанные с их использованием.

3. *Возрастающее внимание наличию финансовой продукции.* Чтобы максимально удовлетворять запросы рынка, банки будут изменять и расширять набор своей продукции и услуг. Принимая решение о выборе финансового учреждения, клиент будет в большей степени руководствоваться наличием той или иной продукции или услуги, чем ображениями долгосрочного сотрудничества с этим учреждением. Управляющие финансами компаний будут требовать от банков по возможности полной информации о валютах, сроках погашения и структуре цен по мере того, как они будут узнавать о расширении имеющихся возможностей для компании.

4. *Новый тип финансовых менеджеров.* По мере того как отрасль бьется с проблемами излишка мощностей и уменьшения маржи, финансовым менеджерам необходимо становиться более агрессивными, изобретательными и гибкими, если они хотят удержать прибыли своих компаний хотя бы на прежнем уровне. Им необходимо постоянно учиться и уметь быстро предлагать новые услуги, учитывая нынешние темпы появления новой финансовой продукции на внутренних и международных финансовых рынках.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ КОРПОРАЦИЙ

Если тенденция дерегулирования будет продолжаться и дальше, то можно ожидать, что это будет иметь следующие последствия для компаний, пользующихся финансовыми услугами:

1. *Приглашение внешних консультантов.* Финансовые директора компаний будут не сразу узнавать о новых финансовых услугах после их появления на рынке. Главным бухгалтерам компаний приходится иметь дело с огромной массой новых финансовых инструментов. Учитывая огромные объемы ресурсов, а также уровень специальных знаний, необходимых для принятия решений, менеджеры компаний будут, по всей вероятности, приглашать внешних консультантов, которые помогут им разобраться в предлагаемых финансовых услугах и правильно использовать их.

2. *Совершенствование информационных систем управления.* По мере изменения отрасли финансовых услуг по всему миру и устранения барьеров компании будут нуждаться в информационных системах, позволяющих одновременно проводить массу финансовых операций и получать информацию.

3. *Рост стоимости финансовых услуг.* Затраты на поиск специальных па-

кетов финансовых услуг будут вынуждены оплачивать сами компании. Для предоставления пакетов услуг, составленных по заказу компаний, потребуется больше времени и средств. Еще одной возможной причиной роста затрат может стать сокращение избыточных производственных мощностей и числа конкурентов на рынке финансовых услуг.

4. *Кредитование с помощью флота.* В условиях территориального дерегулирования возможности компании по использованию флота в системе своих платежей значительно сократятся.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Скорость изменений на финансовых рынках неуклонно возрастает. Многие из этих изменений происходят под влиянием внешних факторов, в частности, возникновения мировых рынков. Несмотря на то, что дерегулирование происходит практически во всех странах мира, изменения в американской финансовой системе происходят гораздо медленнее, чем в других странах. Существующие законы не отвечают требованиям нарождающихся мировых рынков. Как следствие, без более либерального законодательства американским банкам будет непросто конкурировать как внутри страны, так и за рубежом.

ГЛОБАЛЬНОЕ ФИНАНСОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

**Джон Хугет, президент
“Коммонвэлс констракшн компани”**

В условиях свободного предпринимательства Соединенные Штаты и Канада смогли удачно соединить потребности общества, правительства и бизнеса, и квалифицированную рабочую силу, которая под руководством менеджеров разрабатывала природные ресурсы.

Но впереди нас ожидают нелегкие времена. Природные ресурсы начинают иссякать или становятся чрезмерно дорогими. Система образования развивается не так динамично, как в остальном мире. Методы и практика управления в других странах мира вполне сравнимы с американскими. Чтобы оставаться конкурентоспособной, любая компания – и не только в Северной Америке – должна поставлять товары и услуги, ценность которых рассматривается в новом контексте. И финансовый сектор должен поддерживать усилия, предпринимаемые в этом направлении.

Глобальное финансовое мышление требует от компаний определения приоритетов в плане капиталовложений и расходных статей производственных бюджетов. К вопросам распределения финансовых ресурсов относятся следующие:

- *Качество.* Сколько средств необходимо затратить, чтобы обеспечить качество мирового уровня? Какую долю прибылей следует направлять на проекты, связанные с разработкой новых и необычных продуктов?
- *Обучение и профессиональная подготовка.* Какие программы необходимо разрабатывать для профессиональной подготовки и поддержания высокого уровня квалификации рабочей силы? Каким образом можно передавать людям больше полномочий?
- *Технология.* Какие средства необходимо затрачивать на то, чтобы на производстве должным образом относились к новым технологиям; чтобы получить тот уровень эффективности и качества, которые обеспечивают новое оборудование и средства связи?
- *Рынки и преимущества в конкурентной борьбе.* Какие средства необходимо затратить, чтобы вывести наши товары и услуги на новые рынки? Какой требуется капитал, чтобы выйти на мировые фи-

нансовые рынки с конкурентоспособными финансовыми услугами?

ИЗМЕНЕНИЯ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

Необходимость конкурировать по всему миру влечет за собой существенные изменения и самих финансовых рынков. К таким изменениям относятся:

- *Глобализация финансовых рынков.* В свое время крупные компании искали источники ссудного и акционерного капитала, в основном, на финансовых рынках своих стран. Однако сейчас ситуация изменилась, поскольку национальные рынки теряют свою автономность, становясь частью мировых рынков.
- *Транснациональное инвестирование.* Компании стремятся к более высоким прибылям в любой точке земного шара, моментально реагируя на действие факторов спроса и предложения с помощью компьютерной технологии и средств связи.
- *Транснациональное финансирование.* В своем постоянном стремлении к снижению стоимости заемных средств компании используют свопы и неограниченное число новых кредитных инструментов.

По мере того как компании все шире внедряются на мировые рынки, им приходится иметь дело с новыми обстоятельствами, среди которых можно выделить следующие:

- *Платежные риски.* Деньги перемещаются по мировым сетям с огромной скоростью. У всех ли учреждений достаточно прочное финансовое положение? Что произойдет, если какое-нибудь одно из них окажется банкротом? Можно ли будет вообще разобраться, кто платит и за что?
- *Риск отчетности.* Банки и другие учреждения используют разные бухгалтерские правила и методы для расчета достаточности собственного капитала. Компания должна иметь возможность установить финансовое положение своего иностранного партнера и определить

его способность оплачивать свою часть расходов, связанных с тем или иным проектом или производством.

- *Временные риски.* Деятельность финансовых рынков в значительной степени зависит от надежного функционирования средств связи. За время между предложением, рассмотрением предложения и принятием окончательного решения обменные курсы и цены на товары могут измениться. Компании должны определить, соответствуют ли применяемые ими технические средства тем системам, которые они используют для перевода денег и проведения иных финансовых операций.
- *Валютные риски.* В разные времена года или в зависимости от цикла своих рынков или продаж компании могут иметь на руках или быть должны те или иные суммы в разных валютах. Работа с разными валютами может оборачиваться значительными прибылями или убытками.
- *Политические риски.* Правительства обязаны реагировать на давление со стороны различных заинтересованных групп, что является отражением местных условий и обстоятельств. Это может вызвать серьезные проблемы, связанные с изменением валютных курсов, правил налогообложения операций и других действий.

УДАЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

Компании, успешно действующие на мировом рынке, имеют определенную финансовую стратегию, к составным частям которой относятся:

- *Телекоммуникации.* Компании вкладывают большие деньги в современные средства вычислительной техники и компьютерные сети для того, чтобы с гарантией мгновенно получать информацию о рисках и прибылях, от которых зависят их инвестиционные и хозяйственные решения.
- *Направления инвестиций.* По мере появления новых рынков компа-

нии проводят соответствующее исследование этих рынков и принимают решения, отвечающие их корпоративным целям. Так, появление рынка стран тихоокеанского побережья открыло новые возможности для компаний, готовых использовать свои время и деньги на изучение нового рынка.

- *Исчезновение барьеров.* Барьерами на пути выхода на рынки многих стран мира выступают время, тарифы и торговые ограничения. На многих рынках такие помехи исчезают либо в результате государственной политики, либо благодаря тому, что многонациональные корпорации начинают понимать, что для преодоления барьеров на пути к местным рынкам необходимо искать местных партнеров. Компании, эффективно работающие на этом поприще, делают необходимые инвестиции для налаживания стратегических альянсов, благодаря которым они создают новые производства и выходят на новые рынки.
- *Политический анализ.* Некоторые страны предпринимая меры для того, чтобы привлекать на свои рынки иностранные компании, которые будут создавать на их территории новые производства. Компаниям необходимо затратить определенные денежные средства на то, чтобы установить, в каких странах

действуют приемлемые налоговые системы, имеется достаточно высокий образовательный уровень населения, созданы стимулы к инвестициям и прочие факторы, делающие эти страны приемлемыми для ведения бизнеса.

- *Управление риском.* Работа на разных рынках повышает риск нарушения хозяйственной деятельности. Такое возможно в любой части мира. С большой вероятностью можно предположить, что у эффективно работающих компаний имеются соответствующие стратегии управления и финансирования значительных рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мысль предельно ясна. Если компании стремятся выжить и процветать в условиях действия самых разнообразных факторов, то при принятии финансовых решений им необходимо иметь глобальное видение проблемы. Получение информации, на основании которой выбираются надежные стратегии и принимаются эффективные хозяйственные решения, требует соответствующих затрат. Служба управления финансами будет играть важную роль для успеха хозяйственной деятельности только в том случае, если при проведении самых разнообразных операций в основе соответствующих решений будет лежать глобальное финансовое мышление.

ОПЕРАЦИИ НА ВАЛЮТНОМ РЫНКЕ

Джон Дж. Хэмптон,
глава компании "Принстон консалтинг груп"

Валютный рынок представляет собой телекоммуникационную сеть, связывающую ряд участников, включая:

1. *Коммерческие банки.* Многочисленные банки всего мира предоставляют технические средства и услуги для конвертирования валют или перевода денег через национальные границы.
2. *Брокеров и дилеров.* Брокером называется компания, которая сводит вместе покупателей и продавцов национальных валют. Дилер покупает или продает валюты за свои собственные деньги. Брокер получает комиссионные, тогда как дилер получает прибыль за счет разницы между курсом покупки и продажи валюты.
3. *Предприятия и частных лиц.* К двум крупнейшим группам участников валютного рынка относятся предприятия и частные лица, которым требуются валюты разных стран.

Мотивы для обмена валют часто связаны с родом деятельности людей, которые проводят операции за пределами национальных границ. К ним можно отнести:

1. *Экспорт и импорт.* Внешняя торговля может вестись с применением двух и более валют. Экспортер может предпочесть произвести платежи в своей национальной валюте. Импортер может высказать желание получить оплату в своей национальной валюте. Обмену может валютный рынок.
2. *Переводы между предприятиями.* Дочерние предприятия многонациональных компаний переводят средства в различной форме материнской компании или, по ее указанию, другому дочернему предприятию. Поэтому и для данной операции необходимо производить обмен валют.
3. *Туристские расходы.* Когда люди выезжают за границу, то им для покупки вещей и платы за услуги необходимо иметь при себе иностранную валюту. Поэтому они тоже прибегают к услугам валютного рынка.
4. *Операции с ценными бумагами.* Когда инвесторы покупают обыкновенные акции или облигации в другой стране, то для совершения сделки требуется иностранная валюта.

НАЛИЧНЫЙ И ФОРВАРДНЫЙ РЫНКИ

Характер валютных операций определяется временем их совершения. Это проявляется в следующем:

- *Наличный рынок.* Наличная сделка предусматривает немедленную покупку определенного количества валюты, или платеж за ее поставку. О такой сделке говорят, что она происходит на рынке наличной валюты.
- *Форвардный рынок.* Форвардная сделка предусматривает заключить сегодня соглашение, заплатить за определенное количество валюты и поставить ее в какое-то время в будущем. Деньги при этом никак не связаны до наступления даты поставки. Сделки подобного рода осуществляются на форвардном рынке.

Обменные курсы валют на наличном и форвардном рынках обычно различаются. Здесь возможны две ситуации. Когда на форвардном рынке валюта стоит дороже, чем на наличном, выплачивается премия. Предположим для примера, что на наличном рынке за один доллар дают 5,2 песо, а на форвардном рынке с поставкой через девяносто дней обменный курс составляет 1:5,3. На форвардном рынке на доллар можно купить больше иностранной валюты, и поэтому он продается с премией по отношению к песо. И наоборот, валюта продается со скидкой по отношению к другой валюте, когда на форвардном рынке она стоит меньше, чем на наличном. В примере с долларами и песо последнее продается со скидкой. Таким образом, премия для одной валюты оборачивается скидкой для другой.

Премия или скидка появляются в результате действия двух факторов:

1. *Относительная твердость валют.* Инвесторы предпочитают иметь твердые валюты. Управляющие финансами стремятся получать валюты в будущем, не подвергая себя при этом опасности пострадать от колебаний курса. Если одна из сторон согласна поставить сильную валюту в обмен на валюту,

стоимость которой падает, то за разность в цене придется заплатить. Это находит отражение в премии или скидке.

2. *Различия в процентных ставках.* Национальные рынки капиталов предоставляют различные механизмы для инвестирования местной валюты. На одном рынке могут отмечаться совершенно иные процентные ставки, чем на рынках других стран. Инвесторы стремятся иметь более высокий доход, но в конце инвестиционного периода желают перевести его в свою национальную валюту. Можно сказать, что премии и скидки корректируют разность в процентных ставках на различных рынках.

ВАЛЮТНЫЙ АРБИТРАЖ

Арбитраж имеет место в тех случаях, когда на одном или нескольких валютных рынках можно одновременно купить и продать валюту, сделав на этом гарантированную, без какого-либо риска, прибыль. Когда две сделки совершаются в разных географических точках, имеет место *территориальный арбитраж*. Такой арбитраж может происходить в тех случаях, когда спекулянт одновременно совершает контракты на покупку и продажу валют на двух или более денежных рынках с поставкой валют в тот же день. Арбитраж происходит в результате разницы в обменных курсах. Такая операция может иметь место как на наличном, так и на форвардном рынках, главное, чтобы поставка производилась в тот же день.

Временной арбитраж имеет место в том случае, когда инвестор получает прибыль, ничем не рискуя, за счет совершения срочного и наличного контрактов одновременно. Арбитраж создается тогда, когда покупаемая валюта инвестируется по более высокой процентной ставке, чем можно было бы получить при ее продаже. Форвардный контракт гарантирует доход на исходную валюту, устраняя какие-либо потери на обменных курсах. Более высокая процентная ставка обеспечивает арбитражную прибыль.

ХЕДЖИРОВАНИЕ

Хеджирование является покупкой или продажей иностранных валют с целью избежания потерь в результате снижения стоимости валюты. Термин хедж является синонимом термина покрытие.

Наиболее распространенным видом хеджирования является форвардный контракт на покупку или продажу валюты. В соглашении обменный курс оговаривается сегодня, хотя поставка произойдет в будущем. Подобные контракты обычно заключаются с банками, товарными биржами, а также валютными брокерами и дилерами.

Существует и еще один метод хеджирования, когда используется валютный кредит, но при этом отсутствует форвардный рынок. Компания может немедленно конвертировать валюту на наличном рынке, но затем держать или быть должной иностранную валюту до даты поставки. Например, импортер может быть должен 1 млн. лир, которые он обязан выплатить через девяносто дней. Импортер может купить лиры сегодня и держать их у себя до тех пор, пока в них не возникнет необходимость. Или итальянский экспортер может потребовать произвести платеж в долларах, но затем захочет перевести их в лиры. Итальянская сторона сделки может занять доллары сегодня и обменять их на лиры. Через девяносто дней ссуда в долларах может быть возвращена в долларах же, полученных в результате сделки.

ВАЛЮТНЫЕ ФЬЮЧЕРСЫ

Валютный фьючерский контракт представляет собой форвардный контракт, реализованный на специальной бирже, например, на Международном валютном рынке в Чикаго или на Лондонской международной бирже финансовых фьючерсов в Англии. Среди характеристик валютных фьючерских контрактов можно отметить следующие:

1. *Договорное согласие.* Покупатель соглашается купить определенное количество валюты на условиях, оговоренных в договоре.
2. *Стандартные контракты.* Фьючерский контракт заключается только на стандартные объемы.

Компания обязана купить контракт на поставку, допустим, 100 тыс. долл., даже если действительная потребность составляет 110 тыс.

3. *Стандартный срок поставки.* Фактический обмен валют в рамках фьючерского контракта должен состояться в определенный день в будущем, который одинаков для всех контрактов, истекающих в этом месяце. Так, все октябрьские контракты на швейцарские франки на одной и той же бирже могут предусматривать поставку, скажем, в первый понедельник месяца.
4. *Ограниченный круг валют.* Фьючерские контракты распространяются обычно на основные валюты, используемые для финансирования операций международной торговли. Наиболее распространенной валютой для большинства контрактов является американский доллар. Часто заключаются форвардные контракты на немецкие марки, фунты стерлингов, японские иены, а также швейцарские и французские франки.

ВАЛЮТНЫЕ ОПЦИОНЫ

Валютный опцион представляет собой право купить или продать определенное количество валюты по установленному курсу в данный период времени. Держатель контракта имеет право совершить покупку или продажу, но не обязан делать это. Опцион "Пут" означает право продать валюту; опцион "Колл" — это право купить ее. Обменный курс, установленный в соглашении, является ценой исполнения.

Валютные опционы идентичны фьючерским контрактам. Ими торгуют на специальных биржах в рамках контрактов на стандартные количества со стандартными датами окончания и ограниченным кругом валют. Валютные опционы отличаются от фьючерских контрактов тем, что:

1. *Они стоят денег.* Покупатель платит комиссионные, которые могут достигать 5% номинальной стоимости контракта. Это служит

вознаграждением держателю опциона за риск колебаний обменных курсов.

2. *Они напоминают страховой полис.* Опционный контракт защищает от риска снижения курса валюты. Опцион совершается только в том случае, если курс валюты меняется не в пользу держателя. Тогда прибыль от опциона возмещает потери от хранения или задолженности валюты.
3. *Они обещают прибыли от повышения курса.* Опционный контракт позволяет его держателю получить спекулятивную прибыль. Они могут быть приобретены просто для того, чтобы “поиграть” на разнице валютных курсов.

ВАЛЮТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Большинство методов, рассмотренных в данной главе, имеют отношение к валютам, которые свободно обмениваются или конвертируются в другие валюты. Однако такое положение характерно лишь для небольшого числа стран мира. Управляющий финансами компании должен понимать, что в развивающихся странах ему, возможно, придется работать в условиях валютного регулирования, преследующего цель защиты национальной экономики. Такие правила могут предусматривать ограничения на перевод или обмен местной валюты. Наиболее распространенные ограничения касаются количества денег, которое компания может вывезти из страны, или количества иностранной валюты, которое может быть куплено для оплаты товаров из других стран.

РАЗДЕЛ 7

Научно- технический прогресс

ВВЕДЕНИЕ

Марк Д. Дибнер

О значении научно-технического прогресса (НТП) для деятельности компаний и государства говорится очень много, но конкретные мероприятия в этом направлении проводятся гораздо реже. В реальной жизни способность конкурировать в глобальной экономике зависит от наличия преимуществ перед конкурентами, а это, в свою очередь, строится на базе современной технологии.

Соединенные Штаты лидируют во многих областях фундаментальных исследований, проводящихся в университетах. И все же открытия фундаментальной науки не гарантируют будущие доходы на вложенный капитал.

Компания должна внедрять новые технологии и, используя их, производить продукцию для рынка. Завоевав себе место среди конкурентов, компания должна оставаться на уровне современной технологии, производить продукцию и успешно ее продавать.

Этими основными принципами далеко не все руководствуются интуитивно — многому требуется обучаться. Однако не все имеют необходимую подготовку в области управления научно-техническим прогрессом. Очень немногие школы бизнеса включают управление НТП в число обязательных курсов, а другие школы не предлагают его даже факультетам.

Марк Д. Дибнер, доктор наук, директор Института биотехнологической информации, расположенного в Парке "Ресерч Триэнгл". Он также является адъюнкт-профессором в области управления технологией и предпринимательством в Школе бизнеса Фукуа Дьюкского университета.

тативно. Линейные управляющие далеко не всегда легко справляются с вопросами управления НТП.

Управление НТП не происходит само по себе. Оно должно быть “встроено” в стратегию компании. Это может оказаться нелегким делом, если компания ориентирована на получение краткосрочных результатов, снижение стоимости и ведет бухгалтерский учет таким образом, чтобы показывать квартальную прибыль. Научно-технические достижения не происходят регулярно, через равномерные промежутки времени. Иногда может потребоваться несколько лет, прежде чем компания начнет получать прибыль. Подразделение, занимающееся научными исследованиями и конструкторскими разработками, часто не очень вписывается в культуру корпорации и представляет собой статью расхода, которую легко “убрать” из бюджета, поскольку эти затраты не ведут к получению краткосрочных результатов.

Наука управления НТП осваивается с трудом, в этой области пока больше вопросов, чем ответов. У каждой технологии свой цикл разработки, множество альтернативных подходов и различная степень правительственного контроля или регулирования. Это осложняется еще и тем, что технология по-разному вписывается в различные корпоративные культуры.

Нужно, однако, иметь представление о вопросах, которые должны быть отражены в стратегическом планировании компаний. Понимание основ развития новых технологий, ограниченного и

прерывистого характера этого развития, а также того, как повысить инновационность деятельности научно-исследовательских подразделений, может дать организации ценный опыт достижения успеха в конкурентной борьбе.

Изложенные материалы в главах рассматриваемого раздела побудят читателя к размышлению над многими вопросами. Эти размышления, в свою очередь, могут привести к анализу сильных и слабых сторон компании в области управления. Есть ли у вашей компании техническая политика? Если да, то распространяется ли она на другие области деятельности компании? Дает ли она возможность компании заниматься долгосрочными проектами НИР? налажен ли контакт между подразделениями НИР, маркетинга и производством? Осознает ли команда НИР свое место в деятельности компании? Создает ли компания климат, благоприятный для нововведений? Есть ли у компании информация о мировых научных открытиях? Использует ли компания преимущества выполнения государственных заказов по исследованиям? Использует ли компания стратегические альянсы с другими компаниями и университетскими научными кадрами, чтобы повысить отдачу каждого доллара, вложенного в НИР? В состоянии ли компания участвовать в конкуренции на мировом уровне?

В большой степени успех зависит от продуманных ответов на эти вопросы. В данном разделе читатель найдет информацию, которая поможет ему составить общую картину этих ответов.

ГОТОВНОСТЬ ФИРМ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Ричард Н. Фостер, “Маккинзи энд Компани”

В пятницу 13 декабря 1907 года на рассвете, когда судно “Томас У. Лаусон” натолкнулось на подводные камни и затонуло в проливе Ла-Манш, закончилась эра парусных судов для коммерческой навигации. Это судно, способное делать 22 узла в час при хорошем ветре, было построено, чтобы выдерживать конкуренцию пароходов, которые завоевывали себе все большую долю в перевозке грузов. Но чтобы добиться от парусного судна большей быстроходности, конструктор был вынужден пожертвовать его маневренностью. “Лаусон”, имея семь мачт и длину 404 фута, был настолько громоздким, что при штормовом ветре его рулевой не мог избежать столкновения с подводными камнями. После этого никто не пытался конструировать более быстроходные парусные судна для перевозки грузов. В морских перевозках главенствующую роль стали играть пароходы. Компания “Фолл Ривер Шип энд Энджин Билдинг”, построившая “Лаусон”, была вынуждена переключиться на другой вид коммерческой деятельности.

В 1947 году компания “Проктер энд Гэмбл” представила на рынок первый синтетический стиральный порошок “Тайд”. Он содержит фосфатные соеди-

нения, обладающие более мощным очищающим свойством, чем традиционные естественные моющие средства. “Тайд” вырвался вперед, оставив позади своего главного конкурента — компанию “Ливер Бразерс”.

В мае 1971 года компания “Нэйшнл Кэш Регистр”, расположенная в г. Дейтон, штат Огайо, объявила, что она списывает партию новых кассовых аппаратов на сумму 140 миллионов долларов из-за невозможности их реализовать. Вскоре после этого она уволила тысячи рабочих и директора-распорядителя. В течение последующих четырех лет цена одной акции компании упала с 45 до 14 долларов. Почему это произошло? Производимые компанией электромеханические аппараты не могли конкурировать с новыми электронными моделями таких аппаратов, производство которых было более дешевым, они были более легкими в употреблении и более надежными.

На примере этих и сотен других компаний, которые были лидерами в своих отраслях, вдруг увидели, как исчезает их устойчивое благополучие под натиском технического прогресса. Они не сумели предвосхитить радикальные сдвиги в технологии, оценить их пос-

ледствия и принять своевременные меры, чтобы сохранить лидерство.

Такие неудачи объясняются основной предпосылкой, из которой исходят руководители при управлении своими компаниями: завтра будет примерно таким же, как сегодня. Без этой уверенности им было бы невозможно оперативно управлять производством. Но при разработке и осуществлении стратегии компании такая предпосылка оказывается фатальной. Феномен технического прогресса и его результаты – коммерческие нововведения и конкурентная борьба – означают, что стратегии почти всех компаний, будь то кораблестроение, изготовление кассовых аппаратов или производство стирального порошка, должны исходить из того, что в конечном счете завтра будет совершенно другим, нежели сегодня, то есть процесс прервется – произойдет разрыв технологической непрерывности. И в большинстве случаев к тому времени, когда сдвиги в сложившихся технологических процессах начнут оказывать видимое влияние на рынок, темп этого наступления будет настолько быстрым, что его выдержат только те, кто лучше всех подготовился к этой атаке.

В отличие от легионов жертв компании, которые были лидерами в своих отраслях на протяжении многих лет – “Ай Би Эм”, “Хьюлет-Паккард”, “Корнинг”, “Проктер энд Гэмбл”, “Джонсон энд Джонсон”, считают, что сдвиги в технологических процессах неизбежны, что они управляемы и жизненно необходимы для повышения благосостояния акционеров. Они считают также, что в конечном счете победу одержат “наступающие”, то есть новаторы, которые используют разрыв технологической непрерывности, и стремятся найти баланс между позицией “наступающих” и активной защитой своего существующего бизнеса.

S-КРИВАЯ

Понимание динамики конкурентной борьбы, которая приводит одни компании к краху, а другим дает возможность долго пребывать лидерами в своих отраслях, подразумевает усвоение трех основных принципов: S-кривой, разрыва в технологической цепи и преимуще-

ств, которые имеют “наступающие”. На принципе S-кривой основаны две другие идеи. Кривая графически представляет отношение между кумулятивными усилиями, направленными на совершенствование продукта или процесса, и продуктивностью, достигнутой благодаря инвестициям (рис.7-1). Сначала движение вперед происходит медленно, пока научные работники ищут разгадку проблемы. Затем, когда нужное решение найдено и поставлено на соответствующее место, темп прогресса резко возрастает. С течением времени темп снова замедляется, по мере того как каждое новое наращивание продуктивности становится все более трудным и дорогим. Несмотря на затраченные усилия парусные суда плавают не намного быстрее, естественные моющие средства не делают белье более чистым, а электромеханические кассовые аппараты не становятся намного дешевле (в изготовлении и эксплуатации).

Рис. 7-1. S-кривая



S-кривая (также называемая кривой логистики или кривой Гомпертца) приобретает свои очертания в зависимости от методов обучения и физических возможностей людей. Чтобы познать неизвестное, люди проводят эксперименты подобно тому, как дети при обучении езде на велосипеде пробуют различные комбинации нажима на педали, поворота руля и перемещения веса. С каждым экспериментом объем знаний увеличивается, но процесс, к сожалению, остается малоэффективным. Вот почему нижняя часть кривой такая плоская.

Когда путем проб и ошибок выявляются основные принципы, эффективность обучения резко возрастает. Ребе-

нок, который уже знает, как балансировать на велосипеде, очень быстро постигает искусство езды по спирали на больших скоростях, подъема по крутым склонам и преодоления препятствий. Каждый час, который он отводит езде, дает результат в виде более высокого уровня продуктивности, поэтому кривая становится более крутой.

Затем велосипедист обнаруживает физические ограничения — падает механическая продуктивность велосипеда и физиологическая — велосипедиста. Дополнительные усилия — использование более тонких шин, улучшение физиологического состояния человека — могут помочь, но незначительно. Результаты от инвестиций, сделанных в период обучения, уменьшаются, и S-кривая опять становится плоской. Единственный способ, с помощью которого человек может добиться гораздо больших успехов, — это обойти физические границы езды на велосипеде (то есть опуститься к началу новой S-кривой), вложив инвестиции в новую технологию, например, в автомобиль.

Ученые и инженеры экспериментируют, с переменным успехом преодолевая трудности, начинают продвигаться вперед заметно быстрее, как только они приобретают фундаментальные знания, но в конце концов упираются в физические пределы природы. Там, где этого еще не произошло, сохраняются возможности для наращивания эффективности. Например, развитие процесса создания искусственного сердца идет довольно быстрыми темпами, поскольку технологии, от которых это зависит, еще не достигли физических пределов. Разработка искусственного сердца, которое могло поддерживать жизнь в пациенте до четырех недель, заняла у конкурирующей фирмы более десяти лет; результатом работы других десяти лет стало приспособление, сохраняющее человеку жизнь в течение шестнадцати недель; следующие третьи десять лет дали возможность пациенту прожить тридцать недель, то есть достичь эффективности в восемь раз большей, чем за первые десять лет.

Совершенно обратное происходит с механическими часами. Между 1700 и 1850 годами толщина корпуса часов уменьшилась с 1 1/2 дюйма до при-

мерно 1/4 дюйма. Большая часть моделей современных наручных часов имеет примерно такую же толщину. Фактически производители часов достигли физического предела тонкости 150 лет тому назад и с тех пор сосредоточивают усилия на других параметрах эффективности своих изделий, таких, как надежность, легкость в употреблении и себестоимость.

При построении S-кривой, относящейся к технологии, возникает вопрос относительно уровня и времени инвестиций в НИР. Недостаточно быстрое наращивание темпов совершенствования в начале кривой может привести к прекращению финансирования или к досрочному отказу от новой технологии. И, наоборот, может потребоваться дополнительное инвестирование из-за завышенных предварительных оценок возможных темпов разработки новой продукции или по причине неспособности учитывать усилия других участников технического прогресса в отрасли, которые генерируют знания, доступные для тех, кто хочет их получить. Кривая, которая становится более крутой, сигнализирует о том, что среди конкурентов началась гонка инвестирований, поскольку каждый лишний доллар, вложенный в данную технологию, имеет способность резко повысить эффективность продукции. Созревающая S-кривая особенно важна для компаний, которые тесно связаны с данной технологией. Почти во всех случаях компании инвестируют больше, чем нужно, из-за инерции программ НИР: их легче открыть, чем закрыть. Если крутая кривая начинает выравниваться, настало время изменить направление усилий по совершенствованию продукта или процесса, обращая внимание на другие параметры, например, стремиться сделать часы более надежными, а не более тонкими.

РАЗРЫВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ НЕПРЕРЫВНОСТИ

Построение одной S-кривой не дает ответа на постоянно возникающие стратегические вопросы: Какой технологии следует отдать предпочтение? Парусам или энергии пара? Электромеханическим или электронным кассовым аппа-

ратам? Естественным или искусственным мощным средствам? Чтобы получить ответы на эти и другие подобные вопросы, надо построить целую семью S-кривых, которые покажут приближенные разрывы непрерывностей.

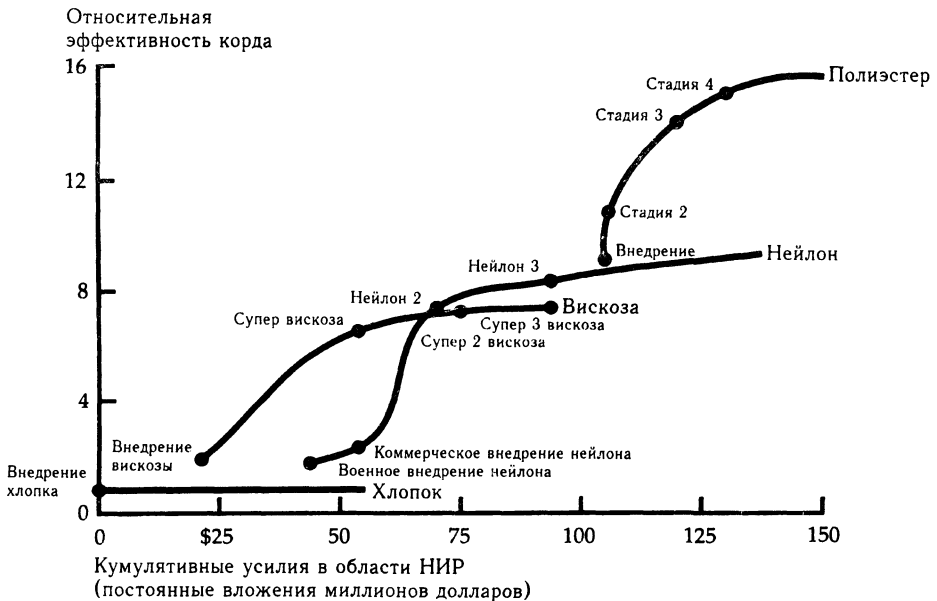
Хотя на рынке обычно доминирует какая-то одна технология, она редко полностью и наилучшим образом удовлетворяет все требования покупателя. Почти всегда существуют конкурирующие технологии, причем каждая имеет свою S-кривую. Часто бывает и так, что несколько новых технологий объединяют, чтобы заменить старую технологию. Возьмем, например, то, как конкурируют проигрыватели компакт-дисков и проигрыватели цифровой аудиоленки с традиционными проигрывателями кассет и пластинок за долю внутреннего рынка стереоаппаратуры. Разрыв непрерывности представлен на точках пересечения S-кривых старой и новой технологий, где одна технология заменяет другую и выполняет заказ на конкурирующее изделие.

Технология может предстать в нескольких видах. В некоторых случаях она является конкретным процессом, который производит конкретный продукт.

Или это может быть процесс изготовления нескольких видов продукции. Если взять услуги или продукты, в основе которых лежат тысячи технологий, как, например, воздушные перевозки или автомобили, в каждый конкретный период времени наиболее существенными являются лишь одна или несколько технологий. Именно она или они оказывают самое большое воздействие на функционирование данного продукта, и рассматривать следует именно их.

О возможностях использования S-кривой и важности понимания разрыва технологической непрерывности в результате инноваций свидетельствует история шинного корда (рис.7-2). Параметры эффективности корда весьма сложны, поскольку они включают такие факторы, как крепость корда, устойчивость к жаре и усталость. Сочетание этих факторов и придает шинам те свойства, в которых заинтересованы покупатели — ровная езда, прочность, защита от разрывов, а также дешевизна. На схеме воссоздаются параметры эффективности, отвечающие требованиям покупателей (поддержание давления) и соответствующие техническим факторам (например, устойчивость к жаре и со-

Рис. 7-2. Инновация (на примере шинного корда)



противление усталости), которые взвешиваются по критериям ценности, согласно требованиям покупателей. В этом случае совокупный параметр эффективности соотносится с оптимальными свойствами хлопка, поскольку именно он послужил материалом для первых образцов шинного корда.

Как и в случаях со всеми S-кривыми, измеряются кумулятивные усилия в области НИР, выраженные в инвестированных долларах. Усилия изменяются во времени, так как различные компании начинают и прекращают программы НИР, а также финансируют их на разных уровнях. Поскольку большинство компаний не ведет учет своих усилий, которые были вложены в некую технологию, они часто стараются построить кривую технического прогресса в отношении ко времени и обнаруживают, что прогнозы не оправдываются. Проблема здесь заключается не в трудности прогнозирования технического прогресса, поскольку мы убедились в относительной стабильности S-кривой, а, скорее, в неумении следить и прогнозировать инвестиции всех крупнейших участников данной отрасли. Чтобы построить семью S-кривых, обычно бывает необходимо реконструировать и предсказать усилия основных участников данной отрасли исходя из их расходов на НИР или из более прямого критерия, каким является количество лет, потраченных на разработку определенной технологии.

Первым синтетическим материалом для корда была вискоза, лидерами производства которой были компании "Американ Вискоуз" и "ДюПон". По сравнению с хлопком она обладала большей прочностью и позволяла производить более тонкие шины. К тому же вискоза не подвержена гниению, поэтому шины служили дольше. Первые 65 миллионов долларов, которые компании "Американ Вискоуз", "ДюПон" и другие потратили на разработку вискозы, дали в семь раз большую выгоду, чем при использовании хлопка. На рынке началось царство вискозы.

Фирменный корд компании "ДюПон" — нейлон — имеет показатели эффективности несколько более высокие, чем вискоза, и он стал вторым доминирующим материалом синтетического

шинного корда. Первые 30 миллионов долларов, которые "ДюПон" потратила на разработку нейлона, были гораздо более эффективными, чем капиталовложения в вискозу, и в восемь раз превысили эффективность хлопка.

Затем появился полиэстер, и наступил радикальный сдвиг в процессе производства корда. Полиэстер, который частично производился компаниями "Американ Вискоуз" и "Силаниз", с самого начала имел огромное преимущество перед нейлоном и более крутую S-кривую. Первые 50 миллионов долларов, потраченные на совершенствование качества полиэстера, дали в два раза большую выгоду, чем применение нейлона, и в шестнадцать раз большую, чем — хлопка.

Последствия этого сдвига для конкуренции были серьезными. В компании "Американ Вискоуз" дальнейшей разработке нейлона мешали патенты, поэтому она продолжала разрабатывать вискозу и полиэстер, производя вискозу почти монопольно. Спустя какое-то время после того, как доля рынка вискозы снизилась до 20%, и невзирая на заявления производителей шин, что полиэстер представляет собой материал для шинного корда будущего, руководство "Американ Вискоуз" утверждало, что лучший корд получается из вискозы. Как видно из Рис.7-2, большая часть последних 40 миллионов долларов, которые компания "Американ Вискоуз" и другие затратили на совершенствование свойств вискозы, была фактически выброшена на ветер: она внесла очень мало изменений в эффективность. То же произошло и с большей частью капиталовложений, затраченных на производство таких продуктов, как супер 2 Вискоза и супер 3 Вискоза. Из-за все ухудшающихся финансовых результатов компания "Американ Вискоуз" была поглощена другой фирмой.

Компания "ДюПон" не знала, в какой точке на S-кривой находится нейлон, и непонимание этого вопроса дорого обошлось ей в смысле как пущенных на ветер инвестиций, так и потерянной возможности. Последние 75 миллионов долларов или около этого, потраченные компанией "ДюПон" на разработку нейлонового корда, не могли иметь и действительно не имели большого значения.

Нацеленная на максимизацию прибыли от их инвестиций в исследование и производство нейлона, компания “ДюПон” не вложила достаточно средств на исследования, связанные с полиэстером. Через пять лет, в конце 60-х годов, продажи шинного корда выросли совсем незначительно, в то время как компания “Силаниз” завоевала более 75% рынка. Компания “ДюПон” потеряла прекрасную возможность захватить лидерство в конкуренции, возможность, которую она могла бы получить, если бы более точно прогнозировала на S-кривой сдвиг нейлон-полиэстер и имела бы смелость заниматься полиэстером за счет нейлона.

ПРЕИМУЩЕСТВО “НАСТУПАЮЩИХ”

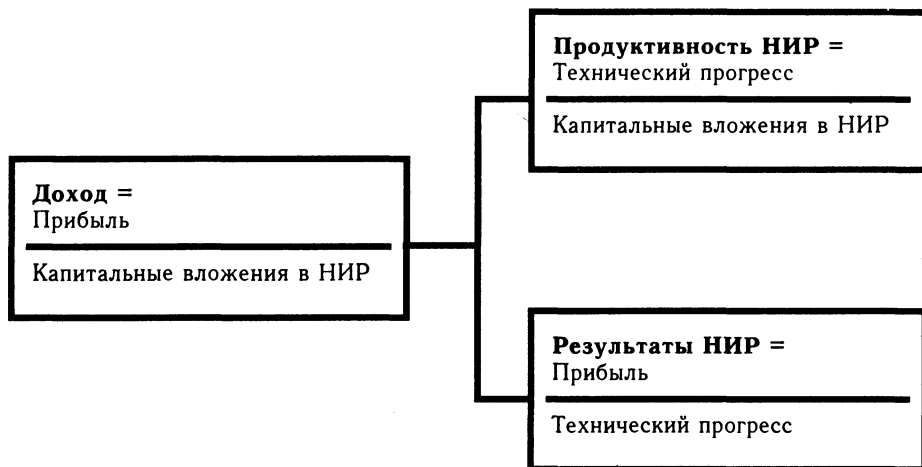
Пример с шинным кордом подчеркивает третью основную идею, необходимую для понимания динамики конкурентной борьбы: преимущество “наступающих”. Много раз в таких различных отраслях, как расфасованные продукты питания и компьютеры, были примеры, когда лидер в технологии одного поколения проигрывал более молодой и меньшей по размеру компании, которая использует технологию следующего поколения для “наступления” на рынок. На первый взгляд кажется, что эта модель вступает в противоречие с интуицией. Представляется, что лидеры имеют огромное преимущество перед новичками и “примк-

нувшими”: обладают более солидным капиталом, более высокой технической квалификацией, лучшим знанием покупателя, прочными позициями на рынке. Казалось бы, что смещение лидеров, так же, как и смещение квалифицированных “защитников” на поле боя, потребует преимущества в ресурсах в соотношении три к одному.

Однако во времена перехода к новым технологиям у “наступающих” есть свои собственные преимущества. Во-первых, у них более высокая продуктивность НИР, поскольку они работают на крутой части кривой, а “защитники” застревают на точке снижающейся прибыли. Когда компания “Силаниз” стала выделять большие средства на совершенствование шинного корда из полиэстера, ее НИР были примерно в пять раз продуктивнее, чем НИР компании “ДюПон” нейлонового корда.

Во-вторых, “наступающие” имеют преимущество и в результатах НИР. Если продуктивность НИР определяет техническую эффективность как функцию от приложения усилий, то результаты НИР определяют прибыль как функцию технической эффективности, то есть экономической ценности технической модернизации. Продуктивность, умноженная на результаты, равна прибыли от капиталовложений в НИР (рис.7-3), которая является совокупным критерием ценности технической стратегии.

Рис. 7-3. Доход на капитал, вложенный в НИР



Результаты НИР – это не соотношение, которое можно предсказать сразу, как продуктивность. На них влияют меняющиеся покупательские предпочтения, экономика промышленности и совокупные стратегии всех участников. Особенно сложно рассчитать результаты, если речь идет о новых технологиях, которые иногда могут дать нулевые результаты. Так было, когда производители моющих средств вложили больше денег в разработку средства для более яркого оптического эффекта.

Одежда в буквальном смысле слова стала “белее белого”: более яркой, когда степень яркости замерялась лабораторными приборами, но не такой яркой в восприятии потребителя невооруженным глазом. Поскольку эти средства увеличения яркости не давали никаких улучшений, за которые покупатель согласился бы платить, результаты НИР оказались нулевыми (и могли бы даже быть отрицательными, поскольку добавление этих повышающих яркость средств в стиральные порошки увеличивало стоимость производства порошков).

“Наступающие” имеют явное преимущество в получении результата, потому что в отрасль, на которую ведется наступление, они вложили очень мало или совсем ничего. Лидеры отрасли связывают по рукам и ногам их капиталовложения в действующую технологию – заводы, франшизные товары, квалификацию сотрудников и т.д. Как и компания “ДюПон” с шинным кордом, они придут к выводу, что внедрение новых технологий окажет столь существенное влияние на снижение цен и увеличение производственных затрат, связанных с изготовлением текущей продукции, что совокупный результат от применения действующей и новой технологий будет ниже, чем если бы они продолжали свое традиционное дело.

И, наконец, “наступающие” получают настоящее преимущество от высокомерия лидеров, выступающих “защитниками” технологии сегодняшнего дня. “Защитники” обычно исходят из того, что эволюционного подхода к технологии достаточно, даже если этот подход не может противостоять масштабным и быстрым переменам, вызванным сдвигами в технологическом процессе. Они

предполагают, что экономические показатели – доля рынка, маржа – заранее предупредят их о надвигающейся опасности. Но к тому времени, когда наступление отразится на этих показателях, будет слишком поздно менять курс, потому что переход на новые технологии зашел уже слишком далеко. После десяти лет конкуренции на американском рынке шин доля рынка радиальных шин достигла всего лишь 30%, а это вряд ли говорило о господстве их на рынке. Но через следующие три года они буквально вытеснили с рынка другие виды шин.

Еще одна типичная предпосылка “защитников” заключается в том, что они знают запросы потребителей, за какими конкурентами следует пристально следить и какие технологии связаны с наибольшей опасностью. Во время технологических сдвигов эти предпосылки могут ввести в заблуждение, поскольку в данном случае потребителям будут предлагаться такие выгоды, о которых они раньше и мечтать не могли, а мелкие конкуренты получат возможность выдвигаться на первый план и полагаться на технологии, совершенно отличные от тех, с какими “защитники” хорошо знакомы. Высокомерие не дает “защитникам” действовать по ситуации.

ПРОБЛЕМЫ “ЗАЩИТНИКОВ”

Потенциальный вклад НИР компаний возрастает благодаря использованию новых научных открытий, обсуждаемых на различных форумах и в публикациях, а также разработанных собственными сотрудниками компаний.

Поскольку стержнем любых технологических сдвигов была перемена в базовом занятии компании, – скажем, вместо того чтобы кроить паруса, она теперь устанавливает моторы, – “защитники” или “наступающие” должны найти самый изящный способ сделать коренной поворот. Это может означать приглашение на работу людей со стороны, приобретение других компаний или отправка своих сотрудников на переподготовку, или на пенсию. Подготовка к сдвигам во многих случаях представляет собой изменения в корпоративной культуре, и поскольку сильная культура, которая развивается в компаниях “защитников”, скорее всего,

“проглотит” или устранил только еще зарождающуюся культуру “наступающих”, необходимо, чтобы эти группы были организационно независимыми. Даже структуры этих двух организаций, скорее всего, будут различными: стабильным, прочно стоящим на ногах компаниям лучше всего подойдет организация по функциональному принципу, а новым предприятиям – ориентированная на проекты матричная структура. Различия и головная боль лидеров, на

которых “наступают”, будут усиливаться и дальше.

Но есть все основания полагать, что подобные проблемы будут возникать перед все большим числом компаний. Сдвиги в технологии имеют место чаще, чем мы это представляем себе, и их частота продолжает увеличиваться. Организации, которые взбираются на гребни волн технологических перемен, а не бегут на берег, – это те, которые понимают последствия S-кривых и необходимость преобразования.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯМИ И ТЕХНИЧЕСКИМИ РАЗРАБОТКАМИ

Бэла Голд, Клермонтская школа

ПОВЫШЕНИЕ ДЕЙСТВЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И ТЕХНИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

До начала 80-х годов тематика исследований определялась прежде всего директорами по вопросам науки и их помощниками и подвергалась периодическим пересмотрам, особенно в бюджетной части, должностными лицами компании. Но растущее давление со стороны конкурентов заставило осознать необходи-

мость эффективного комплексного анализа рыночного потенциала фирмы и ее уязвимых мест. Это позволяет определить, как отделы НИР и подразделения, занимающиеся другими направлениями, смогут участвовать в повышении эффективности деятельности фирмы. Одни из них систематически работают с другими крупными подразделениями компании, чтобы получить предельно полные ответы на возникновение возможных проблем с конкурентами. Другие строят тесные рабочие отношения с сегодняшними и потенциальными потребителями, что-

бы помочь им справиться с возникающими проблемами, связанными с продукцией и производством. Оба этих подхода могут быть развиты за счет опыта, уже полученного некоторыми компаниями, помогая найти более эффективные решения возникших проблем.

В качестве альтернативы деятельности НИР – поиск совместных с конкурентами подходов к решению насущных производственных, экологических и других проблем. Речь идет о возникновении страха по поводу того, хватит ли нужных материалов, о давлении со стороны правительства и общественности решать проблемы здоровья и безопасности людей, об уязвимости продукции в отношении загрязнения окружающей среды, а также о давлении рынка, побуждающего к разработке более широкого ассортимента наименований продукции.

Еще одним источником всеобщей тревоги являются крупные достижения иностранных конкурентов в ряде современных технологий, которые разрабатываются при большой поддержке государства, даже несмотря на то, что, исходя из деловых расчетов, они вряд ли станут прибыльными в обозримом будущем. Эта растущая тревога по поводу будущей международной конкурентоспособности большинства отраслей американской промышленности заставляет делать все возможное для наращивания научно-технического потенциала. Одной из таких мер может быть поощрение со стороны правительства создания компаниями кооперативных предприятий, разработки совместных (правительство/промышленность) проектов по развитию, а также отдельных государственных инициатив.

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ПРОГРАММ ИССЛЕДОВАНИЙ И ТЕХНИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

Чтобы цели НИР соответствовали целям компании, при планировании необходимо предусмотреть широкий круг видов деятельности. Анализ эффективности НИР в основном сосредоточивает внимание на трех формах участия науки:

1. Некоторые меры по повышению продуктивности и качества существующей продукции и процессов.
2. Разработка новых изделий или процессов, сулящих крупные коммерческие преимущества перед конкурентами.
3. Прогресс в науке, который может способствовать будущему совершенствованию продукции и процессов.

В промышленности в большей части отраслевых программ НИР обычно доминирует первая из этих форм деятельности, хотя в высказываниях общественности предпочтение отдается второй. Такие заявления часто отражают довольно смутное представление о том, что такое новые изделия и процессы. Поэтому важно в некоторых вновь созданных секторах промышленности сделать акцент на том, что своей высокой долей продаж она обязана новой продукции и недавно внедренным процессам. Но такой критерий вряд ли можно применять к отраслям, которые удовлетворяют постоянный спрос на традиционные продукты и чьи производственные мощности соответственно характеризуются долгосрочными вложениями. В таких секторах резкие рывки вперед по сравнению с конкурентами случаются довольно редко. Поэтому на них нельзя ориентировать действующие программы НИР.

Необходимо подчеркнуть, что программы НИР часто создают дополнительные преимущества в конкурентной борьбе:

1. Сокращение или минимизация затрат на производство продукции.
2. Сокращение разрыва между собственным внедрением и внедрением конкурентами новых продуктов и процессов.
3. Приведение конструкций и процессов в соответствие с изменениями в предложении товаров и стоимостью исходных затрат.

Хотя первое из них часто принимают как само собой разумеющееся, такие, пусть и скромные, но постоянные выгоды совершенно очевидно могут обеспечить конкурентоспособность фирмы.

Однако необходимость преодолевать разрывы между последовательными инновационными прорывами конкурентов может быть даже более неотложной, чем получение вышеназванных преимуществ перед другими. Вот пример. Даже если фирма имела бы только четырех крупных конкурентов, она могла бы рассчитывать на достижение важных творческих преимуществ перед другими в среднем на 20% времени и, таким образом, отставать от сегодняшнего лидера отрасли на 80% времени. Отсюда способность быстро догонять лидеров, возможно, представляет собой даже более неотложную задачу, чем получение периодических преимуществ перед всеми конкурентами.

Руководители не должны также игнорировать давление конкуренции и возникающие возможности при переходе на другие материалы и изменения рынка труда. Разработка и получение более дешевых или более предпочтительных заменителей исходных материалов, да еще в большем количестве, могут представлять собой новые важные задачи, которые нужно исследовать. Подобные задачи могут возникнуть в связи с перспективными изменениями в наборе и оплате профессионального состава. Научные исследования также необходимы, чтобы приспособить и использовать имеющиеся открытия в производственном процессе и контроле на заводах компании.

Короче говоря, все вышеназванные задачи представляют собой важные компоненты программы НИР, которая направлена на усиление конкурентоспособности компании. Следует также добавить задачу, чтобы охватить значительное количество подразделений НИР перерабатывающих отраслей, деятельность которых должна удовлетворять стандартам здоровья, безопасности, уровня шума и загрязнения. Но приоритетность каждой из этих многочисленных задач должна определяться высшим руководством, следует также предусматривать ассигнования на эту деятельность и оценку их эффективности. Поэтому, если руководство решит сделать основной упор только на достижение скромных преимуществ перед конкурентами, то неудивительно, что остальные задачи

окажутся не в фокусе, а это может повлечь за собой серьезный проигрыш.

И, наконец, очень важно признать, что исследования, приносящие выдающиеся результаты, не всегда являются программируемым видом деятельности, как производство и снабжение. Технологии, которые долгое время удерживают лидерство, как бы содержат в себе преграды для дальнейших больших скачков. Однако серьезный поиск возможных значительных прорывов в конкурентной борьбе требует ассигнования определенных средств на достижение этих трудных, но потенциально выгодных целей.

СОСТАВЛЕНИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОГРАММ

Будущие программы НИР обычно оцениваются на основе ожидаемого вклада в продажи и снижения себестоимости в сравнении с соответствующими затратами на разработку и капиталовложения, учитываются также вероятность достижения поставленных целей и необходимое для этого время. Производя такую оценку, важно иметь в виду, что она может включать не только требование достижения положительных результатов, но также и другие требования, которые могут возникнуть позднее при приведении в соответствие исходных затрат, производственных процессов и маркетинга.

Формируя программы НИР, руководство должно разумно распределить ресурсы между целым набором проектов. Сюда включаются: проекты, нацеленные на получение краткосрочных результатов и содержащие минимальный риск, но дающие очень скромную выгоду; среднесрочные проекты со средним уровнем риска и средней выгодой; долгосрочные проекты с высокой степенью риска и потенциально большой выгодой.

Как было отмечено выше, большая часть стабильных отраслей предпочитает концентрироваться на краткосрочных проектах. Наиболее общими причинами этого являются: давление рынка капитала в сторону привлекательной краткосрочной прибыльности; тенденция усиливать давление в компаниях со стороны высших должностных лиц, которые через несколько лет уйдут на пенсию;

поддержка руководителей научных подразделений, которые реагируют на давление высшего руководства, желая регулярно улучшать свое материальное положение, минимизировать риск и связанные с ним опасности. В результате ограниченный круг проблем, которыми занимается научный персонал, вряд ли расширится, если ничего не изменится в реакции со стороны руководства и в системе вознаграждения, чтобы поощрить более рискованные начинания для достижения более сложных целей. Но, возможно, потребуются некоторые изменения в составе научных работников, которые уже привыкли избегать крупного риска.

Острые и растущие проблемы, которые создают иностранные производители, имеющие предприятия как в США, так и за их пределами, делают необходимым осуществлять крупные капиталовложения в НИР для создания престижных, рискованных, дорогих и долгосрочных проектов, что вступает в противоречие с продолжающимся финансовым давлением к получению краткосрочных результатов. Это – один из серьезнейших вопросов, встающих буквально перед всеми отраслями страны, включая таких мировых лидеров, как производство самолетов, компьютеров и биотехнологий, более традиционные американские отрасли, являющиеся главными источниками занятости и дохода. Важные изменения происходят также в организации научного процесса. Как правило, проекты по разработке изделий осуществлялись благодаря последовательным самостоятельным вкладам со стороны НИР, производства и маркетинга, и результаты каждого “перебрасывались через забор” к следующей стадии. Но все больше и больше осознавалось, что такие нескоординированные действия в решении взаимосвязанных проблем приводили к запоздалым и ограниченным результатам. В конечном итоге, как показали наши исследования, на местах все чаще стали встречаться попытки наладить более тесное сотрудничество между соответствующими подразделениями, участвующими в процессе разработки. Наиболее распространенные формы такого сотрудничества – регулярные консультации на всех стадиях процесса. Однако все большее число фирм предпочи-

тает образовывать межфункциональные группы по разработке новых изделий. Такие меры помогают не только сократить период, необходимый для того, чтобы новое и более совершенное изделие появилось на рынке, но и для того, чтобы обеспечить всестороннюю реакцию нового изделия на многочисленные аспекты практического рыночного спроса.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИССЛЕДОВАНИЙ И ТЕХНИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК В КОМПАНИЯХ

Поскольку общая эффективность фирмы представляет собой сочетание плюсов и минусов всех видов деятельности, успех нового изделия на рынке порождает соперничество в борьбе за ассигнования, а в случае провала – стремление свалить вину на другого. Однако важно признать существование некоторых особых проблем в оценке соответствующих вкладов подразделения НИР в развитие и прибыльность деятельности фирмы. Например, реализация потенциальной выгоды, полученной благодаря вкладу НИР, обычно требует поддерживающих действий от всех других подразделений. Но попытки измерить сравнительные вклады каждого из них не обещают сколько-нибудь объективных результатов.

Существует еще и практический вопрос: когда нужно измерять вклад НИР в эффективность, чтобы получить наиболее объективные результаты. Часто для того чтобы производственные и рыночные преимущества изделия достигли своего максимума, требуется длительное время для: налаживания сотрудничества с другими подразделениями в изменении их традиционного режима работы; реагирования на просьбы последних о модификации первоначальных рекомендаций; получения дополнительных капитальных средств; реализации изделия, полученного в результате разработки. Более того, конечное влияние на продажи станет очевидным только через некоторое время после того, как будут произведены все вышеперечисленные изменения, и начнутся коммерческое производство и сбыт нового изделия.

Учитывая такие сложные переплетения вклада различных подразделений в

течение длительного времени, действительно трудно измерить индивидуальные вклады НИР в последующий рост продаж, доли рынка и прибыльности. Поэтому хотя ряд теоретических исследований обнаружил сильную корреляцию между затратами на НИР и продажами, мало кто из опытных руководителей примет эти теоретические выводы за руководство к действию при распределении ресурсов. И действительно такие отношения часто только отражают довольно распространенную практику выделения НИР лишь определенного процента поступлений от продаж.

В то же время любые минусы вклада НИР, как правило, имеют более ощутимые последствия. Если темпы разработки нового изделия и изменения производства в той или иной компании отстают от конкурентов, происходят длительные задержки изменений в затратах и наличии исходных материалов, то все это отрицательно скажется на эффективности НИР. И если при снижении прибылей тут же урезают ассигнования на НИР, как это часто делается, такая мера не только не повысит конкурентоспособность, а, наоборот, будет и дальше ее подрывать.

Конечно, оценить эффективность НИР компании можно также путем сравнения их с аналогичной деятельностью конкурентов. Однако при сравнении расходов на НИР необходимо учитывать и различие продукции компаний, и зависимость от приобретения технических открытий, материалов и компонентов. При таких сравнениях важно также учитывать относительную частоту опережений и отставаний компании по отношению к своим основным конкурентам и воздействие этого на их долю рынка и прибыльность. Поэтому не должно удивлять, что обоснованная оценка сравнительной эффективности программ НИР компании и ее основных конкурентов все еще находится в зачаточном состоянии.

РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Главная ответственность за качество и эффективность НИР явно лежит на высшем руководстве. Оно назначает руководителя подразделения НИР, рассмат-

ривает проекты программ НИР и выделяет средства на их осуществление. Поэтому конечную эффективность НИР следует оценивать по выполнению (среды множества других) задач, одобренных руководством, учитывая при этом достаточность выделенных ресурсов и времени. Но гораздо более серьезным критерием должна быть реакция компании на соответствующее давление конкурентов на рынке. А это определяется по тому, какие поправки с одобрения руководства были внесены в стоящие перед компанией задачи и какие выделены дополнительные ассигнования.

Соответственно в ряде американских отраслей одно из главных требований – догнать конкурентов – сводится к основательному увеличению ассигнований на НИР, а также к поиску значительных открытий несмотря на больший риск. Хотя руководители крупных компаний отрасли и отрицают, что они оказывают сопротивление таким начинаниям, отказ поддержать рискованные проекты становится еще сильнее из-за того, что даже если такие проекты и возникают, то для трансформации их в продажи и прибыль часто требуются значительные дополнительные капиталовложения на протяжении довольно длительных периодов времени, прежде чем рынок вознаградит их за эти усилия. Поэтому непрекращающееся давление на финансовых рынках, заставляющее максимизировать краткосрочные выгоды, влечет на значительное сокращение потенциальной прибыли, которую могли бы дать долгосрочные проекты НИР.

Но эти трудности в обеспечении общей конкурентоспособности большого числа отраслей США могли бы дать импульс к пересмотру национальной политики, которая влияет на потенциальный вклад НИР. Здесь можно назвать: изменения в налоговых правилах с целью большей поддержки НИР; выделение дополнительных средств на внедрение технических новшеств; увеличение кредитования технологически инновационных предприятий; гранты на переподготовку и перерасстановку персонала; дополнительную поддержку университетской и государственной фундаментальной науки, занимающейся отраслевыми проблемами; расширение информации со сто-

роны правительства об открытиях в иностранных технологиях, чтобы помочь

стимулировать американских производителей.

ОЦЕНКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ПРОЕКТОВ

**Пьер А. Абетти, Ренселерский
политехнический институт**

Решение о капиталовложениях в НИР имеет как технический, так и деловой аспекты. Однако конечные результаты НИР будут измеряться с помощью экономических критериев, таких, как вклад в увеличение доли рынка, продаж и прибыли компании, и далее — улучшение качества жизни и обеспечение общей конкурентоспособности страны. Поэтому компания или независимая научно-исследовательская организация должны принять решение (как часть своего стратегического плана), сколько средств они вложат в НИР и в какие основные технологии. Этот стратегический план в переложении на годовые бюджеты НИР, поможет организации, производящей оценку, осуществить расстановку приоритетов и отбор проектов.

Перед руководителем НИР стоит проблема, как распределить ограниченные ресурсы по широкому спектру конкурирующих проектов. При определении приоритетов и общем распределении ре-

сурсов компания должна следовать четырем критериям, таким, как: (1) максимизация долгосрочного дохода на вложенный капитал; (2) сохранение сбалансированного портфеля НИР; (3) контроль за риском; (4) сохранение благоприятного климата для творчества и инноваций.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ МЕТОД ОТБОРА ПРОЕКТОВ

Литература о НИР изобилует методами отбора проектов как количественными, так и качественными, но очень немногие из них используются на практике. Самым популярным количественным методом является сравнение соотношения выгод и затрат конкурирующих проектов, согласно следующему проектному индексу:

$$I = \frac{S \times N \times P \times T}{C} = \frac{B}{C},$$

где S – максимальный объем продаж (в долларах в год); N – чистая прибыль от продаж (в %); P – вероятность успеха $= p_t \times p_c \times p_f$ (p_t – вероятность технического успеха, p_c – коммерческого, p_f – финансового успеха); C – будущие затраты на НИР; B – предварительная оценка выгоды; T – коэффициент дисконта, учитывающий временной разрыв между затратами на НИР и пиком продаж.

Заметьте, что C определяется как будущие затраты на НИР, потому что прошлые затраты в финансовом отношении не имеют значения. Этот количественный метод применим к проектам, которые имеют дело с накоплением инноваций в продукции, процессах и услугах, выбором технологических направлений и рынков для компании. В данном случае не слишком трудно определить путем сравнения с аналогичными предыдущими проектами надежность предварительных расчетов выгод, затрат и вероятность успеха.

КАЧЕСТВЕННЫЙ МЕТОД ОТБОРА ПРОЕКТОВ

Качественные методы больше применяются к проектам, ведущим к радикальным инновациям, выбирающим техниче-

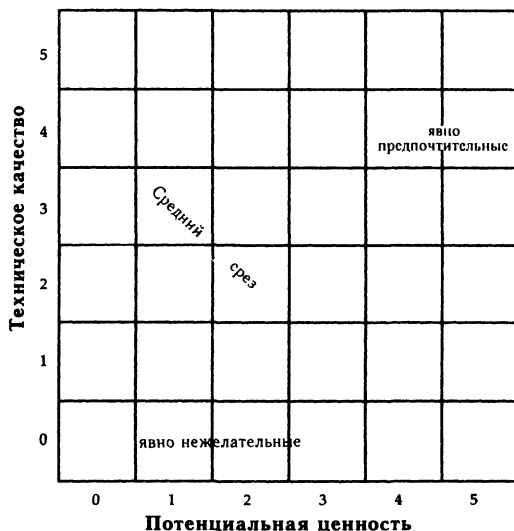
ское направление и рынки, знакомые компании. В каждом предлагаемом проекте оцениваются следующие три фактора:

1. Преимущество – стоит ли осуществлять этот проект?
2. Время (срок) – стоит ли осуществлять этот проект сейчас?
3. Устойчивость – стоит ли осуществлять этот проект, учитывая изменения рынка в обозримом будущем?

Преимущество проекта

Преимущество проекта зависит от двух фундаментальных факторов: технического качества и потенциальной ценности. Эти два фактора можно изобразить на матрице, как показано на Рис. 7-4. Самыми предпочтительными проектами являются те, которые попадают в правый верхний квадрат. Очевидно, что проекты низкого технического качества и низкой потенциальной ценности – нежелательны. Проекты, лежащие в “сомнительном районе”, это те, которые нужно внимательно изучить с целью возможной их модификации, чтобы сделать более ценными и соответственно добавить их к общей программе, или исключить из нее.

Рис. 7-4. Преимущество проектов, определяемое на основании технического качества и потенциальной ценности



Техническое качество определяется путем субъективного рейтинга, с помощью которого выделяется пять факторов:

1. Ясность целей проекта.
2. Степень существующих технических препятствий.
3. Степень существующих институциональных или рыночных препятствий.
4. Адекватность уровня квалификации имеющегося персонала и технического оборудования.

5. Если проект выполнен успешно, насколько легко можно найти применение новой технологии, процессу или услуге?

Рейтинг потенциальной ценности основывается на ожидаемой финансовой стоимости проекта, если он имел успех. Пример рейтинга нового пластического материала дан на Рис. 7-5. Каждая организация должна определять потенциальную ценность объекта в зависимости от своих стратегических задач.

Рис. 7-5. Потенциальная ценность, основывающаяся на ожидаемой финансовой стоимости

Рейтинг	Содержание
5	Может стать лидером на сегодняшнем крупном рынке. Может участвовать в создании большого рынка длительное время.
4	Может добиться значительной доли на сегодняшнем обширном рынке. Может внести свой вклад в создание более устойчивого рынка.
3	Может добиться значительной доли на сегодняшнем ограниченном рынке. Может внести вклад в создание среднего рынка, который будет или не будет устойчивым.
2	Может добиться скромной доли на существующем ограниченном рынке. Может помочь создать небольшой дополнительный или неопределенный рынок.
1	Может иметь лишь очень ограниченное влияние на сегодняшний рынок. Может иметь некоторое влияние на будущие рынки.
0	Будет иметь нулевое или отрицательное влияние на сегодняшний или будущий рынки.

Рис. 7-6. Техническая и экономическая готовность проекта

Стадия	Техническая готовность	Экономическая готовность
1	Анализ и генерация идеи	Концепция находится на стадии идеи, подтверждающие данные еще не собраны, приложение и рынок не ясны.
2	Лабораторные исследования	Имеется достаточно данных для подтверждения концепции, но многие стороны ее еще малопонятны. Экономические параметры еще не определены.
3	Разработка	Явления вполне понятны, основные данные установлены. Экономические рамки определены. Все еще возможны неожиданности.
4	Осуществление и внедрение	Явления понятны полностью. Экономические рамки установлены и подтверждены. Конкуренция оценена и управляема. Неожиданности маловероятны.

Время осуществления проектов

Типичный проект НИР должен пройти через хорошо известные четыре последовательные стадии технической готовности: – от возникновения идеи до коммерческого внедрения. Не менее важно, чтобы проект также следовал аналогичной последовательности экономической готовности к рынку и окружающей среде. Другими словами, требуется синхронность между стадиями технической и экономической готовности, как предлагают определения на Рис. 7-6.

Устойчивость проекта

Проект считается устойчивым, если его потенциальная ценность не снижается из-за возникновения предполагаемого рынка и потрясений, происходящих в окружающей среде. Стратегический план компании основан на самом вероятном будущем сценарии (например, никаких изменений в ценах на нефть в течение ближайших пяти лет). Однако дается описание и альтернативных сценариев (например, увеличение цен в два раза). Обычно альтернативные сценарии могли бы иметь положительное значение для некоторых энергетических проектов (производство солнечной энергии с помощью фотовольтового способа) и отрицательное для других (дизельные электрогенераторы). Таким образом, общую устойчивость каждого проекта можно оценить исходя из вероятности альтернативных сценариев.

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Если правильно применять два ранее рассмотренные метода отбора проектов, то их можно использовать при распределении ресурсов для наиболее важных проектов, то есть для тех из них, которые дадут наибольший доход на вложенный капитал. Однако нет гарантии, что все отобранные проекты составят сбалансированный портфель с технической точки зрения, в отношении рынков, которые они будут обслуживать, времени, которое пройдет до позитивного движения денежных средств, и степени риска. Относительное взвешивание этих факторов будет зависеть от стратегических

успехов и корпоративной культуры. Начнем с того, что предложим нанести на диаграмму все проекты матрицы, представленной на Рис. 7-7: рынки/время до позитивного движения денежных средств. Если сгруппировать вместе слишком много проектов, тогда придется отказываться от новых проектов с аналогичными параметрами, даже если они имеют преимущество перед другими.

ОЦЕНКА И БАЛАНС РИСКА

В проектах НИР, которые нацелены на создание новых изделий, процессов и услуг, технический, коммерческий и финансовый риски неизбежны. Однако эти риски можно просчитать и ими управлять. Ожидаемая стоимость проекта НИР, выраженная в категориях статистики, рассчитывается по формуле:

Ожидаемая стоимость =

Отдача × Вероятность успеха,

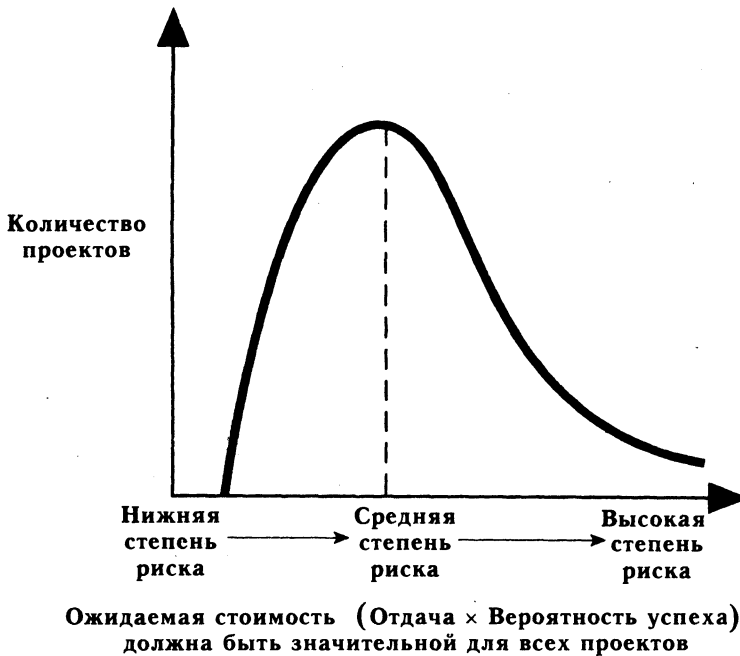
где отдача означает потенциальную ценность проекта, а общая вероятность успеха – совокупность технической, финансовой и коммерческой вероятностей. Все отобранные проекты должны иметь высокую ожидаемую стоимость. Чем выше риск, тем выше должна быть и отдача. Поэтому портфель проектов НИР может включать изделия с широким спектром рисков, если отдача с ними соизмерима.

Изучение новых технологических начинаний, поддерживаемых венчурным капиталом, показывает, как следует распределять риск между различными проектами. Фактически лица, предоставляющие венчурный капитал, заинтересованы в том, чтобы “сделать” деньги на всем портфеле, а не на каком-то отдельном проекте. Рис. 7-8 дает представление о предпочитаемом спектре рисков по изделиям. Очевидно, новых проектов с нулевым риском не существует. В портфеле должно быть много средневыгодных проектов с риском ниже среднего и умеренной отдачей. Должно также быть несколько проектов с высокой степенью риска, но и с большей отдачей. Руководить научными исследованиями и конструкторскими разработками должны люди, которые не боятся рисковать, но и не склонные к азартным предприятиям!

Рис. 7-7. Рынки и время до позитивного движения денежных средств

Время до позитивного движения средств	Рынки					
	Энергия	Потребитель	Отраслевой	Государственный	Услуги	Прочие
1-2 года						
3-4 года						
5-6 лет						
7 лет и более						

Рис. 7-8. Балансирование риска в программе



ПОДДЕРЖАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА ДЛЯ ТВОРЧЕСТВА И ИННОВАЦИЙ

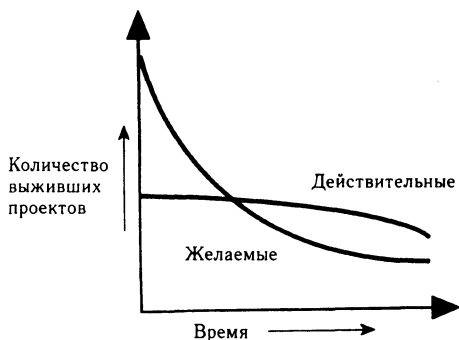
Руководитель НИР должен осуществлять оценку и отбор проектов для поддержания климата, благоприятного для творчества и инноваций в своей организации. Большинство научных работников и инженеров-разработчиков знают, что ресурсы ограничены и поэтому не все заслуживающие внимания проекты

будут финансироваться. Однако они хотят, чтобы все имели одинаковые шансы предложить проект и чтобы метод оценки был объективен и справедлив.

На практике в лаборатории, которая существует уже долгое время, трудно начать новый проект (особенно, если его предлагает молодой научный сотрудник), потому что все имеющиеся ресурсы уже распределены между действующими проектами. С другой стороны, не менее трудно ликвидировать проект, который безнадежно вышел из

под контроля, из-за своей инерции, боязни руководителя потерять авторитет или отпугнуть старших научных сотрудников и спонсоров. Таким образом, фактическая выживаемость проекта как функция времени представляет собой почти определенную кривую, как показано на Рис. 7-9.

Рис. 7-9. Выживаемость проектов во времени



Предпочтительная выживаемость, наоборот, является крутой уменьшающейся кривой, когда начато еще много новых проектов, но со временем они выбывают, как в беге с препятствиями. В действительности выбирая проект, который будет финансироваться, руководитель НИР может ошибиться в двух направлениях:

1. *Принимая идею, обреченную на провал.* Это — ошибка с низкой степенью риска, потому что начальная стоимость НИР очень невелика и проект можно вовремя прекратить, если он вышел из-под контроля.

2. *Отвергая идею с высокой потенциальной ценностью.* Это — ошибка с высокой степенью риска, потому что обескураженные научные сотрудники могут потерять свой творческий «запас» или, что еще хуже, выделиться в самостоятельное предприятие.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Берт Спилкер, «Барроуз Уэлком Компани»

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

В традиционной системе управления, которую обычно называют линейно-функциональной, или вертикальной структурой управления, все подчиняется по цепоч-

ке снизу вверх. Этот тип системы управления обычно сравнивается с пирамидой, потому что ближе к вершине число руководителей уменьшается, по мере того как человек поднимается по служебной лестнице компании или организации. В последние годы появилась и широко распространилась новая организа-

ционная структура – матричная. Ее обычно называют горизонтальной.

В большинстве случаев матричная система не заменяет более традиционную, иерархическую линейную систему управления, а как бы сверху накладывается на нее. Все сотрудники продолжают подчиняться по той же схеме, как и в линейно-функциональной организации, но многие из них подчиняются еще и по другой линии – члену группы или команды проекта. Аналогичным образом каждый член группы проекта подчиняется лидеру проекта, а лидеры проектов – центральному координатору всех проектов, который, в свою очередь, подчиняется своему начальнику на более высоком уровне пирамиды – руководителю подразделения НИР.

При матричной структуре организации отношения между руководителями и подчиненными могут быть формальными и неформальными. Не существует одной оптимальной системы – она зависит от исторических традиций организации, личностей, выполняющих те или иные задания, характера проекта и стиля управления.

Сильные и слабые стороны матричной структуры

Матричную структуру организации часто выбирают для управления проектами, потому что она позволяет компании обеспечить достижение следующих положительных результатов:

1. Улучшает возможности контроля; создает систему, альтернативную линейной системе управления, и более легко отслеживает прогресс и определяет текущий статус множества проектов; помогает разрешать противоречия, возникающие при подготовке различных проектов, между функциональными ролями отдельных подразделений.
2. Повышает гибкость системы, которая используется для реализации проектов.
3. Позволяет руководству держать в поле зрения большое число сотрудников.
4. Позволяет видеть цели проекта, его статус и трудности.

5. Предоставляет довольно простой механизм для получения от всех участвующих отделов исходных данных и их использования.
6. Гибко и эффективно использует для всех проектов экспертные знания и ресурсы.
7. С большей эффективностью, чем при другой организационной структуре, достигает целей проекта, поскольку вся группа проекта действует как одно целое.
8. Дает возможность квалифицированным специалистам работать сразу в нескольких проектах в пределах своей профессиональной компетенции.
9. Позволяет рассматривать весь портфель проектов как одно целое, что облегчает пересмотр, исправление или изменение направления.
10. Обеспечивает большее число руководящих должностей в организации.
11. Создает условия для подготовки персонала на руководящие должности.
12. Способствует повышению морального климата в организации.
13. Улучшает межфункциональные коммуникации и распространение информации между различными подразделениями и группами, работающими над проектом.

Но у матричной структуры организации есть и слабые стороны. Она “разбавляет” полномочия и создает двойное подчинение, особенно когда формальная система подчиненности установлена на том же самом административном уровне, как и линейное руководство. Это может привести к нежелательной конкуренции между руководителями в линейной и в матричной структурах. Для того чтобы матричная система действовала эффективно, требуется больше межличностных взаимоотношений и больше времени. Кроме того, часто руководителю проекта бывает трудно точно оценить вклад каждого члена команды, поскольку большая часть работы выполняется в пределах линейно-функциональной ответственности. Вот какие недостатки можно отнести к матричной структуре:

- Члены и лидеры проекта подчиняются разным начальникам.
- Необходимо отслеживать и контролировать дополнительную организационную структуру.
- Распределение ресурсов проходит более трудно.
- Необходимо нанимать и готовить дополнительное число администраторов.
- Есть много причин для споров и конфликтов между линейными и матричными руководителями, особенно по поводу приоритетности проектов, конкуренции за ресурсы и власть.
- Определение и осуществление политики и стандартных производственных операций могут потребовать длительного времени.

Разрешение конфликтов в условиях матричной структуры

Представление о двух гармонично действующих системах на практике материализуется с трудом. Большая часть людей выбирает систему для решения проблем, связанных с продвижением по службе, повышением заработной платы и другими административными вопросами. Если представитель каждой из систем вносит равный вклад в решение этих административных вопросов, то скорее возникают конфликты, поскольку каждый старается занять более выгодную позицию. Если же ясно, что одна из систем доминирует над другой, имеется больше возможностей для достижения гармоничных взаимоотношений в производстве и облегчения решения проблем. В пределах каждой из этих сфер складывается свой круг проблем и административных вопросов. Разъяснение сотрудникам этих различий между обеими системами является первоочередной задачей.

Конфликты между линейными и матричными руководителями часто возникают из-за функций, входящих в компетенцию каждого из руководителей при принятии решений. Один из подходов к разрешению сложных ситуаций, где участвует много людей, — разъяснить каждому его основные обязанности в общем процессе принятия решений. Среди уча-

стников есть люди, которые (1) говорят последнее слово; (2) чье мнение необходимо знать и у кого нет права “вето”; (3) могут сформулировать альтернативные варианты и провести анализ; (4) должны быть информированы о принятых решениях; (5) отвечают за осуществление решения, как только оно принято.

Идеально сбалансированной матричной структурой считается такая, где власть и полномочия линейных управляющих такие же, как у управляющих подразделениями матрицы и лидеров проектов. Но, по иронии судьбы, такая ситуация дает наименее устойчивый тип матрицы, потому что внутри каждой из групп есть силы, которые постоянно стремятся нарушить баланс в свою пользу. Если управляющие матричными подразделениями и управляющие проектами одержат верх, получится сильная матрица. Если выиграют линейные управляющие, матрица будет слабой.

Балансированием власти обычно занимается старшее должностное лицо в компании или организации. Один из способов повлиять на этот баланс — модифицировать то звено в организации, которому подчиняются матричные управляющие и управляющие проектами. Если удастся объединить всех членов проекта, чтобы они работали как одна группа, то, как правило, это усиливает матрицу. Держать каждого из них лишь в границах вверенного ему подразделения означает ослабление матрицы. Главным индикатором силы матрицы является круг полномочий для принятия решений по делам проекта у линейных управляющих.

СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА ПРОЕКТА

В настоящее время наиболее популярными подходами к реализации проекта являются: график с указанием вех, график Ганта и ПЕРТ. Кратко рассмотрим каждый из них.

Графики с указанием вех

Вехи — это точки во времени и стадии в жизни проекта. Например, проект, разрабатывающий терапевтические средства, мог бы иметь следующие вехи:

1. Создание проекта.
2. Заявка на исследование нового лекарства.
3. Стадия I (начало, конец).
4. Стадия II (начало, конец).
5. Стадия III (начало).
6. Заявка на применение нового лекарства.
7. Составление документа на одобрение лекарства.
8. Получение документа, одобряющего лекарство.
9. Внедрение продукта.

Одних графиков по вехам обычно бывает недостаточно для реализации проекта во времени. Осуществление проекта по вехам может перерабатывать массу информации, избегать сложностей и указывать нижнюю черту, служащую критерием определения прогресса. В нем могут быть указаны даты начала и конца многих видов деятельности. Хотя такие графики составляются и контролируются без особого труда, они не отражают взаимодействий между различными видами деятельности или подробностей плана проекта.

График Ганта

График Ганта – это столбиковая или линейная диаграмма, построенные на оси времени, обычно измеряемого неделями, месяцами и годами. Данный тип диаграммы можно модифицировать несколькими способами, такими, например, как определение времени, необходимого для завершения различных частей общего задания, которое представляется одним столбиком, подразделение его штриховыми линиями, открытыми пространствами или другой пометкой. Одним из недостатков этого подхода является то, что он не приемлем для большинства крупных и сложных проектов и не отражает никаких взаимодействий. Как и график с указанием вех, график Ганта может быть использован вместе с более сложными графиками. В этой ситуации график Ганта будет иллюстрировать один из многих аспектов крупного проекта. Действия, которые лежат на критическом пути, могут быть определены с помощью особых символов, таких, как штрихи.

Метод оценки и пересмотра проектов (метод ПЕРТ)

ПЕРТ – метод более сложный, чем два предыдущих, и отражает взаимозависимость многих видов деятельности. К графикам ПЕРТ (или Ганта) обычно добавляется перечень всех охваченных действий. Желательно составить их список для каждой отдельной группы или подразделения, ответственного за этот вид деятельности. Списки можно использовать и для планирования деятельности групп.

ПЕРТ и тесно с ним связанную методологию составления графика критического пути часто называют сетевыми методами, потому что они иллюстрируют и обосновывают способ, каким можно вести каждый из многочисленных процессов. Этот подход может детализировать критический путь, где указаны действия, ограничивающие темп продвижения. Если действия, помеченные как критические, отсрочиваются, то отсрочится и время завершения проекта. Каждое событие на графике ПЕРТ можно рассматривать как веху, но в большинстве случаев не очень крупную.

Поскольку метод критического пути дает единый отсчет времени, необходимый для завершения деятельности, ПЕРТ требует расчетов для оптимального случая, для самого нежелательного случая и наиболее вероятного случая. Эти три расчета потом будут положены в основу единого отсчета времени. Чтобы применять метод ПЕРТ, необходимо иметь:

1. Четко определенный набор действий, которые составляют проект. Перечень таких действий обычно содержит от двадцати до нескольких сот событий.
2. Действия, которые переплетаются с другими, ранжируются в заранее определенном порядке.
3. Возможность определять, какие действия могут быть начаты и остановлены независимо друг от друга.
4. Указание периода времени, который требуется для завершения каждого действия или вероятности успеха каждого действия.

УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Управление проектом помогает рационально распределять ресурсы между видами деятельности проекта и выступает как средство концентрации усилий на планах достижения будущих целей организации. Оно определяет, какие этапы в текущей и запланированной работе ограничивают темпы осуществления проекта, и повышают эффективность заключительных этапов работы проекта. В компаниях, где одновременно разрабатывается несколько проектов, оптимальной считается матричная структура управления проектами. В этом заключительном разделе приводятся несколько кратких концепций управления проектом.

Проект считается успешным, когда он достигает своих целей в кратчайший промежуток времени. Это означает, что и неудачный проект считается успешным, если он завершен быстро и эффективно. Наилучшими показателями эффектив-

ности проекта служат: отношение к нему его коллектива; способность лидера проекта действовать как защитник; качество плана развития проекта; коммерческая ценность проекта; поддержка со стороны высшего руководства и традиции организации.

Чтобы рассчитать, сколько необходимо людей и ресурсов для проекта, важно знать ширину и глубину каждого проекта системы. Ширина — это в первую очередь количество проектов в системе; глубина — число видов деятельности в проекте. Каждая организация, которая контролирует соотношение между этими двумя параметрами, должна постоянно следить за их динамикой. Одной из задач этого является обеспечение гарантии, что коллектив проекта не растет по сравнению с его первоначальным составом, не отвлекается на побочные действия и выполняет свои задачи. Ширина и глубина в качестве параметров проекта должны быть оценены и с точки зрения всей системы проектов.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Майкл Уильямс, лаборатории Абботт

Дайана Сторк, Хартфордский университет

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

В управлении НИР значительный акцент сделан на концепции команды (коллектива). Совместные усилия ко-

манды, дух команды и формирование команды — это все слова, которые можно услышать в научных организациях намного чаще, по сравнению с усилиями, которые проявляет руководитель для

формирования работоспособной команды. Слишком часто сложная задача подбора участников такой команды и реализация концепции команды игнорируются, а все внимание сосредоточивается на технических аспектах этой задачи. Если на работу приняты талантливые и технически грамотные люди, то это еще не гарантирует того, что новаторская деятельность как индивидуальная, так и групповая будет продуктивной, особенно в тех областях, где у персонала разные технические специальности.

Часто забывают о важности человеческого фактора, лидерства и мотивации, а также о необходимости иметь четко сформулированные цели НИР. Упуская из виду эти требования к формированию команды, многие организации оказываются неспособными использовать творческий и новаторский потенциалы своих сотрудников, занятых НИР. Успешных исследований, как подтверждается внедренной продукцией, не получится, если руководство навязывает научному коллективу свои представления об организации работы этой команды, новаторстве и ресурсах организации.

Такие проблемы, существенные сами по себе, приобретают еще большее значение и актуальность из-за внешних факторов, которые окажут негативное воздействие на развитие НИР. Ожидается, что уменьшение количества индивидов, стремящихся получить высокие научные степени в различных научных дисциплинах, приведет к дефициту адекватно подготовленных работников, то есть к такой ситуации, которая уже наблюдается в фармацевтической промышленности, особенно в области химии. В условиях все возрастающей неопределенности задача управления научными исследованиями и разработками стала относительно трудной из-за: усиливающейся борьбы за технических специалистов; более активного участия правительства в формировании и осуществлении научной политики; продолжающегося давления рыночной конкуренции; слияния и приобретения компаний, роста мировых хозяйственных связей.

В прошлом были редкостью ученые или инженеры, которые самостоятельно разбогатели благодаря плодам своего труда, хотя гарантированность работы

была неизменным условием. В современных высокотехнологичных отраслях промышленности, предоставляющих различные варианты занятости и имеющих венчурный капитал, ученые и инженеры имеют много альтернатив. Организация, которая игнорирует или упускает из виду потребности своих научных и технических работников, может потерять своих специалистов, а также не сумеет привлечь новых.

Цели и ресурсы для команд НИР различаются по организациям. В научной организации с функциональной структурой команды иногда набирают специалистов из одного подразделения и формулируют цели на базе опыта, накопленного этим подразделением. Однако даже в функционально структурированных организациях в команду чаще подбираются люди из разных подразделений, чтобы иметь возможность использовать разный опыт, талант и технологию. В научных организациях, основанных на рыночных принципах, команды формируются из сотрудников разных специальностей, обладающих техническим опытом и функциональной ориентацией. Следовательно, команда НИР обычно имеет в своем составе специалистов разных профилей, разные функциональные структуры и ориентируются на разные типы технологий.

Команды НИР различаются по степени постоянства состава. Некоторые команды расформируются, когда стоявшая перед ними задача выполнена. Другие команды продолжают существовать как часть структуры организации и могут переключаться на те или иные задания, как только цели предыдущего достигнуты. У команды, сосредоточенной на отдельной цели, есть ориентация, энергия и целеустремленность, но она не имеет гибкости в достижении новых целей и направлений, особенно если она функционирует внутри большой организации. Проектные команды, структурированные по функциональному принципу, более постоянны и более гибки. Они могут переключаться на новые цели, когда их усилия сориентированы на новые направления в пределах их функциональной области.

Эффективность деятельности команд НИР зависит от ряда различных факторов: технических, организационных, уп-

равленческих, культурных, а также от личностей, входящих в команду – их технических знаний, опыта, потребностей и способностей эффективно и продуктивно взаимодействовать друг с другом.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ

Прежде чем сформировать команду НИР, необходимо определиться в отношении целей, ресурсов, сроков и организационного климата, а также того, будет ли она постоянной или временной. Все эти вопросы должны решаться открытым и честным способом, который порождает взаимное доверие.

Цели

Перед тем как набрать членов команды, руководство должно составить ясное представление о ее миссии и целях, которые выявляются при тщательном анализе стратегии всей организации, состояния исследований и технологии, а также коммерческих возможностей. Цели можно уточнять и дополнять в процессе работы, но их постановка жизненно важна, так как они составляют основу для планирования в стадии формирования команды. Они могут также быть использованы для определения состава дисциплин и знаний внутри команды. Без этого будет трудно подобрать соответствующих членов команды.

Ресурсы

Самый простой способ развалить команду нового проекта – это выделить для работы недостаточно ресурсов и не оказывать ей должной поддержки. Ресурсы – это люди, информация, оборудование, помещение, командировочный фонд и совместные исследования, доступ к группам поддержки (вычислительные центры для науки, библиотеки, правовое обеспечение, человеческие ресурсы и т.д.). Видимая поддержка и поощрение со стороны более высоких уровней руководства – необходимые условия для создания новаторской и успешно работающей команды.

Команде НИР приходится крайне редко оперировать в среде, где кроме нее больше нет никаких других команд. Со-

ответственно идет постоянная борьба за ограниченные ресурсы, которая может породить между командами разрушительные конфликты. Поэтому все вопросы, касающиеся ресурсов, должны решаться более высокими уровнями управления, а не делегироваться (вольно или невольно) командам для решения в духе спортивного матча. Потребности в ресурсах должны определяться еще до формирования команды НИР. Эти потребности могут со временем меняться, но руководство должно понимать, какие ресурсы (критическая масса) потребуются команде для достижения поставленных целей и откуда их взять. Не решив вопросы ресурсов, нельзя приниматься за формирование команды.

Целеустремленность

Кроме ресурсов, командам проекта нужны защитники и спонсоры – управляющие более крупных научных организаций, которые согласились помогать, поощрять и поддерживать их усилия. Более высокие уровни руководства отвечают за защиту, поддержку и обеспечение ресурсами, а также за вдохновение команды проекта.

Срок

Создавая команду НИР, необходимо также задуматься над вопросами срока и постоянства ее существования. От срока проекта зависит распределение ресурсов, подбор членов команды и схема подчиненности как внутри команды, так и между командой и более высоким уровнем научной организации. Недостаточное внимание к этим вопросам замедляет темп проекта, “съедает” ресурсы организации, которые тратятся на плохо отлаженную работу и не способствует выполнению миссии “материнской” организации.

Организационный климат

Климат научной лаборатории, внутри которой функционирует команда, является фактором, определяющим творческий и новаторский потенциалы, а также эффективность организации. Здоровый климат в научной лаборатории характеризуется доверием, открытостью и ду-

хом дружеского соревнования. Скрытность, недоверие и двусмысленная постановка вопросов – вот симптомы нездоровой научной организации, функционирование которой вряд ли будет эффективным, целеустремленным и сможет снискать уважение всей компании.

ЛИДЕРЫ КОМАНД

Как только некоторые из вышеназванных организационных вопросов будут решены, необходимо выбирать лидера команды. Выбор лидера – существенный фактор эффективности работы команды. В идеале, чтобы добиться эффективности, лидер должен обладать гибкостью и знаниями в технической и административной областях, иметь опыт общения со специалистами разных дисциплин, а также представление о том, каким должен быть лидер. Обладать чувством юмора тоже не помешает.

Часто лидер выбирается из числа коллег. Это может породить зависть и конфликты между лидером и другими членами команды. Обычно лидера проекта выбирают за его знания в определенной области техники и энтузиазму. Чтобы получить должность лидера, он должен иметь соответствующую подготовку и систему поддержки. Очень немногие из крупных организаций имеют программы поддержки уникальных проблем управления командами, состоящими из технического и научного персонала.

Технические знания

Хорошему лидеру команды вовсе не обязательно быть специалистом в каждой из дисциплин, представленных в команде. Однако ему необходимо иметь общее понимание различных дисциплин и того, как они могут способствовать успеху всего проекта, а также способность видеть “всю картину целиком”, чтобы иметь возможность взвесить относительные преимущества в использовании различных технологий.

Опыт взаимодействия

Одной из существенных черт, которой должен обладать хороший лидер проекта – это способность обеспечить эффективные условия для взаимодействия ме-

жду членами команды независимо от того, какую дисциплину они представляют. Это же является жизненно важным фактором для эффективности в деятельности команды. У лидера проекта может быть роль, аналогичная роли переводчика, который способствует общению между различными дисциплинами проекта. Чтобы обеспечить команде доступ к основным внешним источникам информации, лидер должен наладить общение с учеными и техническими специалистами за пределами организации.

Способность к межличностным отношениям

Эффективные научно-исследовательские команды обычно приобретают опыт из общения со специалистами разных дисциплин. Однако когда члены команды – люди разного возраста, жизненного и профессионального опыта работают в тесной близости друг с другом, могут возникать проблемы общения и конфликты.

Лидер команды должен уметь управлять людьми и находить подходы к “трудным” личностям. Он должен стимулировать людей работать с полной отдачей, уметь управлять конфликтными ситуациями, получать моральное удовлетворение от того, что он помогает людям расти и развиваться. Без наличия таких межличностных возможностей и интересов команда быстро начнет функционировать как группа индивидов, а не единое целое.

ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ

Члены проектной группы также должны обладать определенными характеристиками. Необходимыми чертами для них являются открытость в общении, заинтересованность, творческая жилка, новаторство, гибкость и готовность к сотрудничеству. Все эти свойства являются функцией от индивидуальных черт характера членов группы и их способности работать друг с другом. Члены группы должны подбираться таким образом, чтобы они образовали единое “энергетическое” целое, перед которым стоит общая цель.

Подобрать соответствующих людей – задача отнюдь не легкая. Она требует

внимания к индивидуальным интересам, знаниям и способностям людей, их мотивационным факторам, технической подготовке и опыту, а также желанию сотрудничать для достижения целей, поставленных перед командой. Лидер команды должен обладать правом самостоятельно принимать решения в подборе членов своей группы, когда бы это ни происходило.

Где искать членов команды? Определение источников вербовки персонала – важнейший этап в формировании команды НИР. Конечно, специалисты, уже работающие в научной организации, обладают определенными знаниями; некоторых и взяли на работу благодаря их знаниям, другие, возможно, приобрели свои знания со временем – “нужда заставила”. Если членов команды набирать только из рядов уже работающих, некоторые дисциплины могут оказаться непредставленными. Тогда организация должна предоставить им условия для переподготовки. Существующий персонал уже знаком с культурой организации и ее членами, а это заранее снимает трудности межличностного общения.

При вербовке сотрудников из внешних организаций можно подобрать полный комплект специальностей и создать новый климат в научной организации. Недостатком же этих действий является трудность, с которой “чужак” вписывается в коллектив, и время, необходимое для того, чтобы усвоить культуру организации. Независимо от того, откуда придет тот или иной сотрудник, ему, как и всем остальным, придется очень многое менять в себе, чтобы стать полноценным членом единой группы, работающей на достижение целей проекта.

Общение

В идеале для членов команды должно быть естественным обмениваться идеями (и интересами) и проявлять готовность выслушивать других. Им вовсе не обязательно быть хорошими ораторами или уметь хорошо держаться перед публикой, но они должны уметь представлять свои идеи в понятной и убедительной манере. Способность к общению (включая умение слушать собеседника) особенно важна на начальной стадии, когда при обсу-

ждении сложных вопросов требуется достижение согласованности.

Исследования показывают, что эффективные команды НИР сохраняют связь с важнейшими внешними источниками информации, в то время как менее эффективные команды, как правило, отрезаны от этих источников. Это означает, что внимание должно быть сосредоточено на том, как новая информация и новаторские идеи попадают в организацию и как их можно интегрировать в рабочую среду. Некоторые члены команды должны поддерживать и развивать контакты с более крупными организациями, а также с широким кругом научных и технических специалистов.

Мотивация и творчество

В хорошей команде ее члены заинтересованы в решении как общих целей команды, так и своих личных. Обязательно должна быть мотивация, стимулирующая работников решать проблемы и создавать возможности, относящиеся к проекту, а также к отдельным дисциплинам или областям знаний.

В хорошей команде всегда есть генераторы идей – творческие личности. Однако такие способности не обязательно иметь каждому члену команды. Команда, состоящая из одних только “мыслителей”, где нет людей, которые обожают что-то “делать”, будет иметь трудности. Команде нужны высокотворческие специалисты, а также те, кого в фармацевтической промышленности называют “путешественниками”. “Мыслители” часто не знают, как материализовать идеи, и не всегда имеют терпение выполнять рутинную повседневную работу проекта. Для эффективности работы команды необходим баланс между “мыслителями” и “путешественниками”.

Сотрудничество

Возможно, самым важным человеческим фактором в совершенствовании научно-исследовательских групп является сотрудничество. При оценке отдельных сотрудников очень важно определить тех, кто хочет быть членом команды и обладает достаточной зрелостью и уверенностью в себе, чтобы отбросить в сторону все, что разделяет команду, и сосредото-

читься на единстве ее целей. Это означает, что выбор не должен падать на "звезд" науки и техники, заинтересованных лишь в воплощении своих собственных идей в ущерб интересам команды и компании в целом.

Профессиональная подготовка многих ученых часто воспитывает у них некую этику работы, противоречащую командному подходу, поощряющему индивидуальные научные интересы. Если брать на работу молодых людей, только что окончивших учебные заведения, потребуется некоторое время, чтобы они вы-

работали у себя нормы сотрудничества и дух коллективизма.

Команда с налаженным сотрудничеством не означает бесконфликтную команду. "Интеллектуальная встряска" личных идей может приводить к конфликтам и разногласиям между членами команды. В хорошо функционирующей команде разрешение конфликта означает, что после рассмотрения нескольких точек зрения и достижения консенсуса члены команды могут объединять свои усилия и работать сообща на достижение общих целей.

ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ КОМПАНИИ

**Грэм Р. Митчелл, директор по вопросам
планирования лаборатории "ГТЕ"**

**Уильям Ф. Гамильтон, Уортоновская школа
бизнеса, университет штата Пенсильвания**

Широко распространенное мнение о конкурентоспособности американской промышленности и постоянное осознание значения инноваций для экономики США заставляют руководство компании сосредоточивать внимание на стратегической важности технологии. Однако решения создать стратегические программы НИР и строить долгосрочный технический потенциал часто должны приниматься до того, как будут точно

подсчитаны будущие коммерческие выгоды. И опыт, и теоретические исследования показывают, что методики формального анализа недостаточно для решения дилеммы генерального директора предприятия: как сбалансировать количественный анализ краткосрочных финансовых выгод и прогноз относительно долгосрочных стратегических выгод предлагаемых программ НИР. На практике уже давно признано, что единая

финансовая система измерений, как, например, прибыль на инвестированный капитал, не пригодна для определения финансирования всего спектра программ НИР.

Традиционной проблемой руководства компании всегда было финансирование программ НИР в рамках одной из двух гипотез: (1) НИР – это необходимые издержки бизнеса, фактически его накладные расходы; (2) НИР – это капиталовложения, которые финансируются за счет конкретных источников (дисконтированное движение денежных средств, норма прибыли и т.п.).

Конечно, имеются реальные ограничения для проведения научно-исследовательских работ, которые большинство руководителей компании рассматривают как необходимые издержки бизнеса, оставляя их на усмотрение технического руководства. Единственная имеющаяся альтернатива заключается в том, подвергнуть предложение о НИР анализу по критерию нормы прибыли или по другим критериям. К сожалению, многие программы НИР благодаря своей стратегической важности не укладываются ни в одну из этих двух моделей. Они могут быть: слишком крупными, чтобы соответствовать требованиям финансирования; слишком важными в области применения, чтобы их считали необходимыми издержками бизнеса; по своему характеру и времени ожидаемого коммерческого эффекта слишком неопределенными, чтобы их рассматривали собственно как инвестирование.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Обязательным условием в обеспечении правильного взгляда на программы НИР – является необходимость, чтобы они соотносились со стратегическими задачами руководства. Когда технические программы создаются и продвигаются к коммерческому применению, они обычно проходят через четко обозначенные этапы, каждый из которых соотносится с одной из трех фундаментально различающихся стратегических задач:

1. *Построение базы знаний.* Сюда входит научный поиск по всем аспектам отрасли. Индивидуальные про-

екты обычно небольшие и часто предусматривают взаимодействие с университетами и другими внешними источниками новых знаний. Значение этого поиска для бизнеса, как правило, определяется нечетко, но в перспективе оно открывает широкие возможности.

2. *Занятие стратегического положения.* Чтобы обеспечить эффективность любой новой технической области, выявленной путем научного поиска, часто бывает необходимо направить в эту область значительные ресурсы. Цель – занять стратегическое положение и подобрать необходимый коллектив технических специалистов, а также ознакомиться с этой областью, чтобы разумно использовать потенциальные коммерческие возможности.
3. *Инвестирование в бизнес.* Это является четко обозначенной задачей большей части технической деятельности в крупных компаниях. Их технические программы обычно ориентированы на стадии разработки и инжиниринг. Это – фаза в эволюции, которая больше всего устраивает руководство. Уровень принятой на себя задачи может быть на один или более порядков выше, чем на предыдущих стадиях.

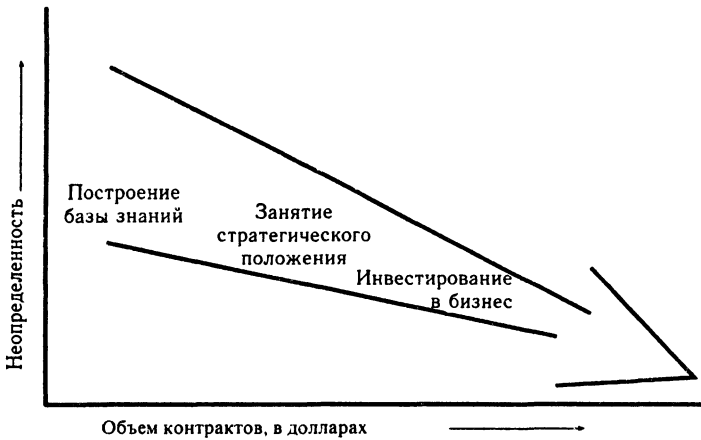
По мере того как построение базы знаний через занятие стратегического положения переходит к инвестированию в бизнес, программы все в большей степени выстраиваются вокруг какого-то стержня. Это продвижение обычно сопровождается увеличением расходов и уменьшением неопределенности, как показано на Рис. 7-10.

Самый разумный подход к большей части исследований, нацеленных на накопление базы знаний, это эффективность бизнеса. Инвестирование в бизнес, имеющий дело с технологией, надлежащим образом оправдано теми же чисто финансовыми критериями, которые применяются к инвестициям в другой бизнес, где уровень неопределенности сравнительно низкий. Вопрос, который ставит трудности перед высшим руководством: “Что делать с программами, нацеленными на занятие стратегического положения?” Здесь затраты слишком

высоки, чтобы их относить к накладным расходам, а конечный результат слишком неопределен, чтобы рассматривать

их как инвестиции. Ответ таков: их следует рассматривать как стратегический опцион.

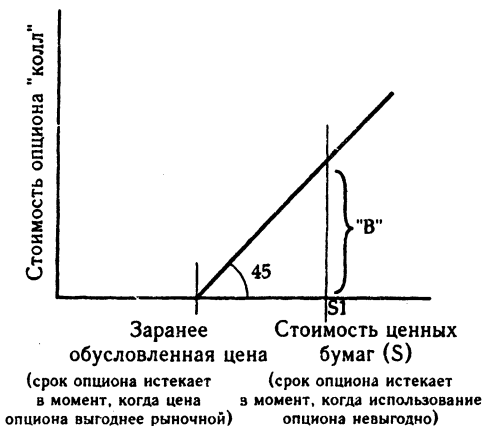
Рис. 7-10. Стратегические задачи НИР



НИР КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОПЦИОН

Программы НИР, нацеленные на стратегическое направление, во многих случаях идут параллельно с опционом "колл", который позволяет владельцу покупать ценные бумаги по договорной цене (цене использования опциона) в любое время, пока не истечет намеченный срок. Стоимость этого опциона как функция от цены бумаг и цены использования опциона представлена на Рис. 7-11.

Рис. 7-11. Стоимость опциона "колл" в момент истечения срока



Проводя параллель между опционом НИР и биржевым опционом, мы обнаруживаем, что:

- Цена опциона "колл" аналогична стоимости программы НИР.
- Договорная цена аналогична стоимости будущих инвестиций, которые нужны компании, чтобы получить капитал от выполнения программы НИР (приведенная стоимость в какой-то точке будущего времени), когда инвестирование уже осуществлено.
- Стоимость ценных бумаг при опционе "колл" аналогична той, что дана в примере с НИР как поступления, которые получит компания от инвестиций (приведенная стоимость ожидаемых поступлений в данный период).

Рассмотрение выбранных стратегических направлений, программ НИР может привести к более ясному пониманию ключевых факторов, о которых говорится ниже.

Полный риск

Полный риск в отношении инвестиций независимо от того, сделаны они в ценные бумаги или непосредственно в биз-

нес, означает, что инвестиции могут быть потеряны целиком. В отличие от этого полный риск в отношении опциона означает, что в момент истечения срока опциона пользоваться им будет невыгодно и к нему не прибегнут. Таким образом, убытки ограничиваются ценой опциона, какова бы ни была цена акций.

Аналогичная ситуация складывается с опционом НИР, когда компания не производит последующее инвестирование, необходимое для получения прибыли от программы НИР. Эквивалентные убытки – стоимость программы НИР, которая в целом может быть намного ниже, чем последующее инвестирование. На практике это и есть максимальные убытки, так как результаты программы НИР, даже если их не используют непосредственно, часто представляют важную базу для инвестирования в последующие технические программы и в бизнес.

Время

В модели инвестирования прибыль дисконтируется как прямой результат стоимости денег во времени. Это происходит потому, что каждый опцион “колл”, увеличивая время, в течение которого может быть использован опцион, тем самым повышает вероятность того, что в этот период цена акций может превысить договорную цену, а это увеличивает стоимость опциона. Существует и параллельная ситуация для программ НИР, когда корпорациям предлагают гибкость в определении сроков последующих инвестиций или финансовых обязательств, которые позволяют осуществить ряд инвестиций на протяжении определенного периода времени.

Неопределенность

Поскольку неопределенность, связанная с инвестициями, повышается, стоимость инвестиций будет дисконтироваться в результате ухода от риска. Часто руководство корпораций вообще может не делать никаких инвестиций, если уровень неопределенности превышает тот, при котором они чувствуют себя комфортно. Неопределенность дает результат, обратный опциону “колл”,

так как полный риск ограничивается ценой опциона. Если цена акции показывает тенденцию к росту, то увеличивается шанс, что она может превысить договорную до истечения срока опциона, не приводя к полному риску. Опцион НИР сравним с опционом “колл” в том, что возможности большого выигрыша, имея скромную или низкую вероятность успеха, не вызывают более высокого риска.

Однако, продолжая параллель, следует сказать, что опционы НИР имеют одно очень важное преимущество перед опционами с акциями. Покупка опциона с акциями не оказывает прямого воздействия на договорную цену или будущую цену акции, в то время как основной целью опциона НИР является благоприятное влияние на будущие инвестиции путем либо снижения затрат, либо увеличения прибыли.

ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ

Располагая такой информацией, что будет делать руководитель? Необходимо рассмотреть несколько важных решений.

1. *Определение стратегических задач.* Самым прямым и простым шагом будет пересмотр всего портфеля технических программ компании, чтобы разграничить текущие и стратегические задачи перспективной деятельности. Особенно важно дать четкую характеристику всех программ, которые направлены на обеспечение стратегического положения. Во многих случаях признание, что эти программы составлены для того, чтобы произвести будущие опционы, может помочь руководству сосредоточить внимание на стратегических, а не краткосрочных финансовых результатах.

2. *Пересмотр последствий стратегических опционов.* Необходимо ответить на вопрос: “Каков будет масштаб потенциальных выгод, если использовать стратегический опцион и продолжать последовательно осуществлять инвестиции?” Целью в этом случае является оценка будущего эффекта исходя из возможности больших выгод. Это обычно влечет за собой анализ потенциальных будущих рынков и множества способов, с помощью которых техно-

логия в будущем может обеспечить преимущества компании перед конкурентами. Многие из этих методов в лучшем случае обсуждаются весьма поверхностно при пересмотре портфеля программ НИР. Учитывая, что промышленные исследования и разработки приводят к возникновению широкого круга потенциальных выгод, процесс оценки обязательно будет исходить из субъективных мнений, а не из результатов анализа.

3. *Определение предпочтительного стратегического положения.* Самый фундаментальный шаг – это непосредственно обратиться к изучению технических областей знаний, в которых ваша научная программа могла бы занять стратегическое положение для вашей корпорации. Накапливая знания в конкретных областях, руководство определяет основные технические мощности, на которых будет строиться будущий успех. Если эти области выбраны продуманно, то применение указанных

разработок в будущем дает значительные выгоды, о которых при выборе было лишь смутное представление. Такие возможности обнаруживаются при рассмотрении соответствующей программы НИР как стратегического опциона, что способствует сближению интуитивного бизнеса и управляемой технологии.

Часто основной проблемой в занятии стратегического положения является выбор быстроменяющихся областей из числа исследовательских альтернатив. Здесь возникают две трудности: обязательства надо брать до того, как будут сделаны расчеты всех потенциальных выгод; решение остановиться на одном направлении подразумевает, что другие отвергнуты.

В перспективе рост прибыли будет во многом зависеть от баланса между техническими программами с различными, но дополняющими друг друга стратегическими задачами.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ

Олден С. Бин, Лихайский университет

Инновациям дают импульс идеи, являющиеся продуктом человеческого интеллекта. Предполагается, что помимо других заданий, люди, работающие в научно-исследовательских подразделениях, используя свои знания, будут генерировать новые идеи или усиливать новаторский элемент в идеях, которые генерируются где-то еще.

Наибольшее значение имеют два вида идей, встречающихся в НИР: идеи, относящиеся к применению уже имеющихся научных или технических знаний к новым проблемам; идеи, приводящие к обогащению имеющейся базы научно-технических знаний. Оба эти вида идей могут служить основой создания новейших изделий, которые повышают проду-

ктивность и создают условия для конкуренции. Правда, такие идеи могут способствовать устареванию целых систем знаний, техники и даже отраслей.

Основной проблемой в управлении научными исследованиями и разработками является достижение такого положения, при котором руководители НИР могут стимулировать и влиять на создание идей. Важно знать условия, в которых ученые, инженеры и техники поддерживают своими лучшими идеями инновационные потребности фирмы. Настоящая глава сосредоточивает внимание именно на этом вопросе.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Основное беспокойство, испытываемое руководством в отношении научно-исследовательского подразделения, связано с количеством идей, которые генерируются в группе НИР: хватит ли их для удовлетворения всех потребностей фирмы. Если число идей превосходит технический потенциал фирмы, то отбирается некоторое количество самых высокопродуктивных идей с учетом того, что капиталовложения в инновации дают скромную прибыль, и наоборот, если технический потенциал превосходит имеющиеся идеи, фирма вряд ли будет оценивать весь потенциал продуктивных идей за ненадобностью. В любом случае ограниченные ресурсы и идеи пропадут зря. Таким образом, одной из фундаментальных проблем в управлении технологией является балансирование спроса и предложения ценных идей.

Другой вопрос касается акцента и новизны идей, предлагаемых к финансированию. Акцент делается на обеспечении баланса между инновацией продукции и инновацией процесса. Новизна подразумевает степень отличия предлагаемой практики от текущей. В высшей степени новаторские идеи часто характеризуют как радикальные идеи, дающие скромные улучшения текущей практики, определяются термином "накопительные".

Исследования показали, что на протяжении всей истории радикальные изменения технологических процессов регулярно происходят даже в таких низкотехнологичных отраслях, как производство цемента и стекла, и их воздействие

на отдельные фирмы подобно урагану. Однако ясно, что безоглядная ориентация на мелкие изменения в свойствах, конструкции и качестве продукции тоже не годится. Баланс идей – радикальных и накопительных – один из важнейших вопросов в управлении исследованиями и разработками.

Эти соображения по поводу проблем количества и новизны в управлении идеями ведут к предположению, что для инновационных целей не все идеи имеют равную ценность. Поэтому важно учитывать, как руководители могут стимулировать генерирование потенциально ценных и своевременных идей для проектов НИР.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ И УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ

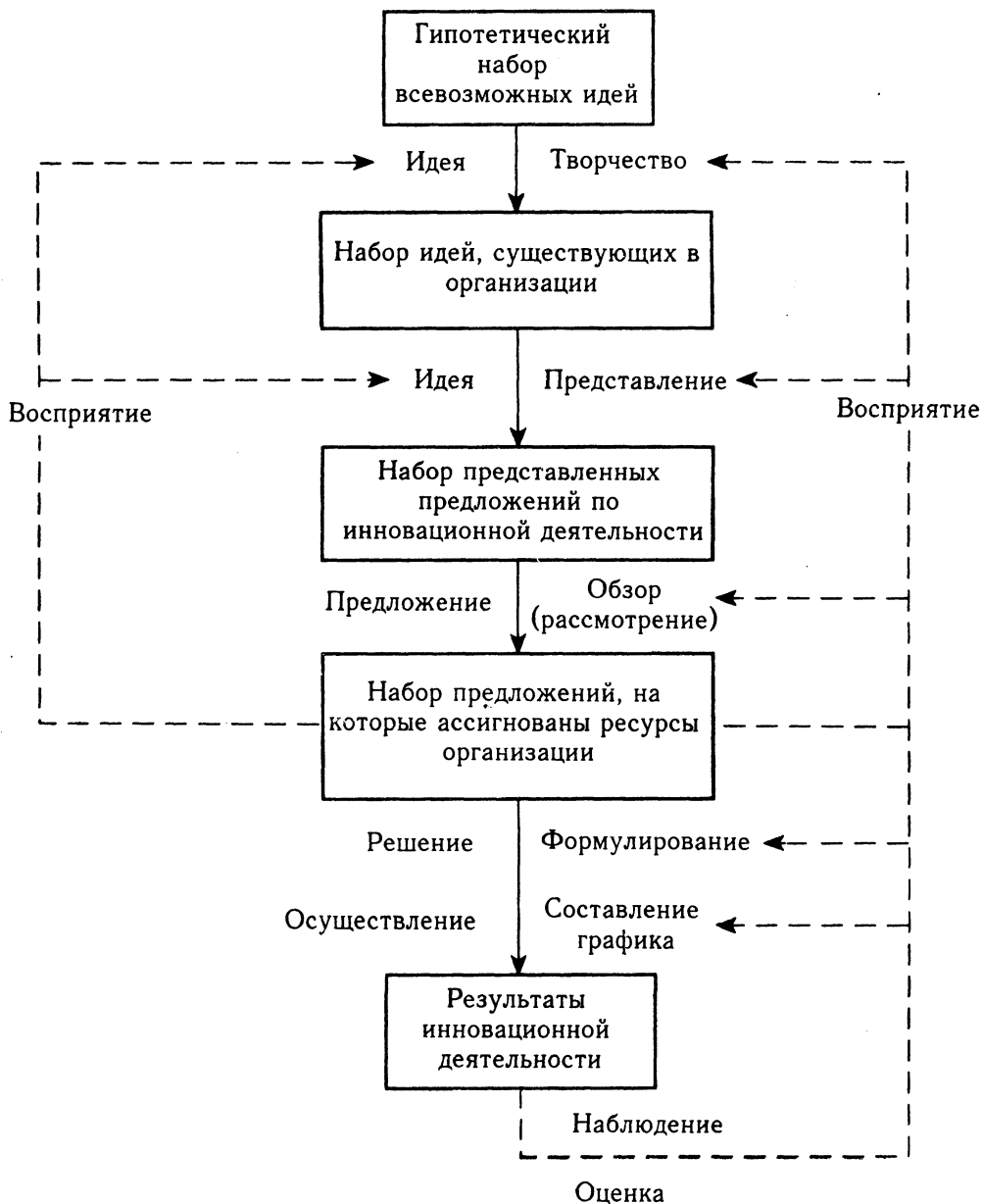
Как процесс генерирования идей можно перевести в предложения по проектам? Прежде всего в любой данный момент люди могут использовать лишь ограниченные объемы информации. Идеи, которые будут генерированы, во многом определяются способностью руководства нацелить сотрудников группы НИР на важнейшие потребности и возможности организации. Поэтому одной из основных функций руководства является обеспечение для персонала группы НИР информационной среды, содержащей своего рода предложения относительно потребностей и возможностей организации.

Чтобы добиться эффективности в этой области, руководство должно знать, какого рода идеи требуются, и должно уметь дать им оценку и выбрать те, которые отвечают необходимым требованиям, как показано на Рис. 7-12. Технический персонал должен сосредоточить свою творческую энергию на идеях, реализация которых в дальнейшем может обеспечить успех организации. Теоретически идеальным вспомогательным документом был бы тщательно составленный стратегический технический план. К сожалению, многие руководители не считают эти планы руководством к действию. Исследования показывают, что научно-технический персонал со временем усваивает, используя опыт ветеранов предыдущих кампаний за новые

идеи, что не всегда можно доверять надежности предложений руководства относительно потребностей и возможностей организации.

Исследования также предполагают, что самым надежным источником информации о потребностях и возможностях организации являются потенциаль-

Рис. 7-12. Поведенческая модель научно-исследовательской деятельности



ные пользователи результатов исследований, полученных на базе идей. Если руководство заинтересовано в совершенствовании номенклатуры продукции, подразделение НИР должно связаться напрямую с управляющими по сбыту и маркетингу. Если нужно усовершенствовать процесс, с научным персоналом должны тесно сотрудничать инженеры производства. Самое сложное для руководства – это сформулировать и довести до сведения научно-технического персонала необходимость получить радикально новые продукты или процессы, для которых еще не нашелся внутренний пользователь или защитник. Старший технический персонал и лидеры корпорации – вот единственный источник надежной и убедительной информации о таких потребностях.

БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ПОТОКА ИНФОРМАЦИИ

Довольно значительное количество высококачественных научно-технических идей никогда не представляется к оценке и

рассмотрению, потому что руководство оценивает продвижение текущего проекта выше, чем генерирование идей для новых предложений. Это наводит на мысль, что система рассмотрения проектов уделяет слишком большое внимание и награды методичному завершению существующей работы. Более того, идеи, которые, скорее всего, не пройдут проверку на нужность и своевременность, никогда не рассматриваются.

Решения выносятся нередко без серьезных обоснований. Генерирование идей может быть отражено в описаниях должностных обязанностей и системе вознаграждения. На генерирование идей должно быть отведено определенное время. Ряд компаний создали базы данных, где фиксируются и сохраняются идеи, которые выпадают из официального процесса обзора проектов. Другие создают советы технических консультантов, чтобы они встречались с руководством научных подразделений и стимулировали бы глубокое и всестороннее рассмотрение продуктивности и количества поступающих идей.

ПУТЬ ИДЕЙ ИЗ ЛАБОРАТОРИИ НА РЫНОК

**А. Дуглас Бендер, школа управления,
Уайденерский университет**

Все большее значение для компаний, успех которых зависит от потока новых видов продукции, приобретает процесс разработки нового изделия. Критически важными вопросами являются качество, количество и время появления новых изделий по “трубопроводу” из лаборатории на рынок. Интересы руководства сосредоточены на одном вопросе: “Как быстрее вывести нужные для потребителей продукты из лаборатории на рынок?” Сегодня недостаточно думать только о затратах, дифференциации продукции и качестве. Не менее важны скорость и гибкость процесса.

Чтобы добиться скорости и гибкости, а также преимущества перед конкурентами, руководство должно четко представлять стратегический курс, на котором следует сосредоточить усилия, проявлять готовность к инновациям и создать эффективную процедуру доведения новых изделий до рынка. Руководство должно действовать сбалансированно, отказаться от жестких (негибких) систем, думать только об управлении и закрывать глаза на неожиданности. Но нежелательна и другая крайность в поведении руководства — предполагать, что новые изделия появляются сами собой.

Такой подход приведет к отсрочкам, ложным надеждам и упущенным возможностям. Необходим баланс между жесткой структурой и либеральной ориентацией, формальными и неформальными общением, контролем и гибкостью, специализацией и интеграцией, а также тенденцией рынка тянуть “к себе” и тенденцией технологии толкать “от себя”.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС

Существует несколько важных стратегических решений, которые воздействуют на разработку нового изделия и оказывают непосредственное влияние на продуктивность процесса. Руководству следует:

1. Выявить рынки и сегменты рынка, которые больше всего соответствуют сильным и слабым сторонам компании.
2. Решить, как распределить ресурсы между созданием новых изделий для новых рынков, разработкой изделий для созревающих рынков и “омоложением” старых изделий в номенклатуре продукции
3. Решить, что лучше: реализовать новые изделия первыми или вто-

рыми. Это – не одно и то же; если этому не придать значения, может оказаться, что компания сформулировала стратегию, которая не соответствует ее сильным сторонам и миссии.

4. Целью должно стать не просто стремление догонять потребности клиента, а превосходить их, опережать их неким подобием лягушачьего скачка. Это становится особенно важным на рынках, где имеются альтернативные дешевые изделия. К тому же это поможет естественно избавиться от оптимизма и воображаемого потенциала изделия по мере того, как оно переходит от начальной идеи к реальностям рынка.
5. Решить, какую роль будет играть лицензирование в процессе разработки нового изделия. Лицензирование изделия может стать важным источником будущих изделий и технологии. Жизнеспособные стратегии могут также предусматривать расширение лицензирования изделий и создание совместных предприятий.
6. Решить в отношении уровня устойчивой ориентации на разработку нового изделия и создать резервный фонд в случае, если темп разработки нового изделия опередит план.

Четкая и целенаправленная стратегия разработки нового изделия делает процедуру более эффективной, с меньшими отсрочками и ошибками. Кроме того, сберегаются ресурсы. Без должной целенаправленности и руководства затраты увеличиваются, продуктивность падает и ожидания не оправдываются.

КУЛЬТУРА ИННОВАЦИИ

Сегодня функции высшего руководства выходят за пределы простого одобрения и поддержки; оно должно создавать среду, в которой новые идеи и новые изделия являются неотъемлемой частью культуры и стиля организации.

Предположим, какая-то компания создала такую культуру. Целью компании является поддержка ею инноваций. Одна из формулировок целей, например,

провозглашает, что “25% продаж должно поступать от изделий, которых пять лет тому назад еще не было”. Кроме того, компания сосредоточила свои усилия на других элементах благоприятной культуры, включая стремление к совершенству, долгосрочные цели, доверительные взаимоотношения и возможность, что важнее всего, свободы ошибаться. Фирмы, которые признают потребность в инновациях, но не могут ориентироваться на сопутствующий им риск, создают в организации стресс, который дестабилизирует весь процесс.

Могут быть и такие случаи, когда возможность для запуска нового изделия не совпадает с существующей культурой организации. Стратегия “Дженерал Моторс” по созданию автомобиля “Сатурн” – хороший пример. Компания признала, что структура и культура “Дженерал Моторс” не позволяют ей создать маленький автомобиль, который конкурировал бы с импортными марками. Было принято решение образовать новую организацию с новыми правилами, новой культурой и новыми ожиданиями.

СТАДИИ РАЗРАБОТКИ

Разумная и эффективная процедура доведения нового изделия до реализации включает следующие стадии: проведение исследований группой НИР; установление определенной системы отношений; отслеживание процесса.

Этапы или стадии процесса разработки имеют четкие характеристики. Они отражают характер изделия, ситуацию, время и особенности отрасли. При завершении каждой стадии должно приниматься решение о том, нужно продолжать или прекращать работу. Решение принимается на основе критериев, отражающих стратегические цели и направление деятельности фирмы. Каждой стадии проекта соответствуют точные количественные параметры.

Для совершенствования процесса разработки нового изделия предлагается делить его на заранее определенный набор состояний, где каждое из них характеризуется рядом связанных и часто осуществляемых параллельно видов деятельности. Обычно бывает от четырех до семи состояний, и каждому соответствует набор критериев, с помощью ко-

торых решается вопрос о том, продолжать или прекращать проект.

В достижении эффективности проведения этой работы ключевую роль играет способность установить отношения между различными видами деятельности и оценить возможность вести все действия параллельно, а не последовательно. Синхронная или параллельная разработка способствует тому, что сокращается число ошибок, и новое изделие быстрее попадает на рынок. Четкому определению и оценке действий очень помогает наличие заранее продуманного плана. В составлении таких планов большое содействие оказывает использование инструментов планирования проектов, таких, как метод оценки и пересмотра планов (ПЕРТ).

Команда НИР

Как процесс создания нового изделия возглавляет небольшая многопрофильная команда. В ней обязательно должен быть "первоклассный специалист по изделию". Присутствие такого специалиста сыграло главную роль в успехе противоязвенного средства "Тагомет", созданного и внедренного компанией "Смит Клайн". Это лекарство родилось в одной из лабораторий Англии и на первых стадиях его создания предстало перед американской исследовательской группой, которая не разделяла мнений английских создателей лекарства. Если бы англичане не стояли насмерть за "свои идеи", возможно, разработка основной технологии в свете идей, которые привели к созданию "Тагомета", пошла бы по другому пути.

То, что команда работает как единый коллектив, помогает ей создать систему отношений внутри группы и справиться со сложностью стоящих перед ней задач. Сотрудничеству способствует неформальное взаимодействие работающих в проекте людей.

Каждый член команды проходит специальную подготовку для работы в коллективе, так как фирма не может себе позволить довериться уверениям, что "талантливые" люди умеют работать вместе. Кроме того, команда должна понимать, что по мере продвижения проекта роли ее членов меняются. На ран-

них стадиях требуется лишь творческий вклад и планирование деятельности. На более поздних стадиях акцент смещается на выполнение плана.

С самого начала в работе команды наблюдается сдвиг строго линейного и строго последовательного процесса в сторону более интегрированного подхода. Успех Японии в запуске новых изделий кроется в синхронной разработке или инжиниринге. Ключ в успеху такой концепции – держать работников в тесном контакте друг с другом и расширять обмен информацией.

Примерами подхода к разработке нового изделия могут служить аналогичные ситуации в спорте. При старой системе процесс разработки проводился как эстафета, в которой передают эстафетную палочку от одного специалиста другому. Иной подход напоминает игру в регби, где есть постоянное взаимодействие между членами команды, которые работают вместе, начиная с ранних стадий разработки нового изделия до самого конца. И, наконец, за изделие должна отвечать команда, а бюрократические формальности надо свести до минимума.

Отношения

Маршруты формальных и неформальных отношений между разработчиками проекта открыты и проходят в различных направлениях. Формальные процессы выражаются в регулярных собраниях членов команды и обсуждениях по принятию решений. Однако всяческую поддержку следует оказывать созданию сети неформальных отношений, позволяющих обеспечить частые контакты между различными членами команды.

Традиционные барьеры отношений сведены к минимуму. При горизонтальных коммуникациях происходит обмен информацией между теми, кто занят научными исследованиями, производством и маркетингом.

Прогресс

Команда должна отслеживать не только прогресс в разработке изделия, но и то, как она функционирует как единый коллектив. Для этого создаются чуткие системы слежения. На переправку изде-

ля по "трубопроводу" в большой степени влияет новая технология, изделия конкурентов, новые и старые, и меняющиеся потребности покупателей. Про-

гресс каждого проекта связан с общим планом, который отражает приоритеты и обязывающие сроки.

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО- ТЕХНИЧЕСКИМ ПРОГРЕССОМ

Кеннет Д. Сибли,
"Белл, Зельтцер, Парк энд Гибсон"

СОСТАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПАТЕНТОВ

Организации стремятся найти такие патенты, которые могут обеспечить им высокий доход на капиталовложения в научные исследования. Однако такие патенты не появляются сами по себе из проводимых исследований: для этого требуется высокая целеустремленность руководства в построении и осуществлении патентной стратегии, которая со временем поможет сформировать эффективный портфель патентов. Поскольку патенты защищают новую технологию, а коммерческая значимость новой технологии трудно поддается оценке ко времени подачи заявки на патент, то составляются портфели патентов, чтобы иметь гарантию, что коммерчески важные патенты будут в числе тех, которые защищены.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ И СОБСТВЕННОСТЬ НА ТЕХНИЧЕСКУЮ ИНФОРМАЦИЮ

Правила, касающиеся конфиденциальности и собственности на техническую информацию внутри научно-исследовательской организации, должны разъясняться при подписании контракта о найме сотрудника. Обычно в таких контрактах обусловлено, что конфиденциальную информацию нельзя разглашать (ни в пределах срока действия контракта, ни после), что открытия, сделанные ими в срок действия контракта, считаются собственностью организации и что сотрудники будут соблюдать требования патентной программы этой организации в течение всего периода работы в ней и после ухода. Иногда в контрактах содержатся и более строгие правила: (1) за-

прещающие сотрудникам становиться конкурентами своего работодателя даже по истечении срока его контракта с ним; (2) требующие, чтобы сотрудники переуступали этой организации открытия, сделанные ими после истечения срока контракта. В большинстве штатов есть ограничения на количество таких строгих правил.

Законы, под которые подпадают контракты о найме на работу, различаются от штата к штату и меняются во времени и внутри штата, когда суд после разбирательства выносит решения по определенным делам и когда принимается новое законодательство. Когда со временем эти соглашения становятся привычной формой, они должны сначала разрешаться только в свете применяемого закона штата, в дальнейшем отслеживаться, чтобы они всегда решались в духе и букве этого закона.

И последнее. Организация, которая принимает от постороннего лица неразрешенные к разглашению открытия, может оказаться в трудных, законообязывающих, конфиденциальных отношениях с разглашателем. Аналогичные проблемы могут возникнуть, когда компании подаются научные предложения, содержащие конфиденциальную информацию, даже в такой форме, как: "Я хочу попробовать ваше лекарство X, чтобы лечить состояние Y". Следует составить программу, которая обеспечивала бы, чтобы (1) персонал команды по научным исследованиям и разработкам не навредил себе, так неосторожно передав свою информацию; чтобы (2) информация была возвращена с просьбой подать ее в неконфиденциальной форме.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ПРИСВОЕНИЯ ЧУЖИМИ ПАТЕНТНЫХ ПРАВ

Необходимо тщательно следить за такими мероприятиями, как беседы, публикации, семинары с демонстрациями плакатов, предложения о грантах и предложения о реализации, чтобы обеспечить сохранность прав на американские или иностранные патенты.

Соединенные Штаты дают годовой льготный период для подачи заявки на патент, а большинство иностранных государств не дает. В таких странах па-

тент могут получить лишь открытия, обладающие "абсолютной новизной"; заявку на патент нужно подавать еще до того, как об открытии заявлено публично в любой форме, иначе патентные права могут быть отобраны. Существует несколько договоров и международных соглашений, где требуется, чтобы была подана патентная заявка для сохранения патентных прав в какой-то определенной стране, а соответствующие меры, которые необходимо принимать для их охраны, различаются в зависимости от страны, в которой стремятся получить защиту патентов.

В Соединенных Штатах право на патент отбирается в том случае если открытие где-нибудь описано в напечатанной публикации или находилось в употреблении или продаже в данной стране более одного года еще до того, как была подана заявка на патент. Суды строго требуют соблюдения этого годичного "льготного периода".

КАК ИЗБЕЖАТЬ НАРУШЕНИЯ ПАТЕНТНЫХ ПРАВ

Все, кто выходит на рынок с новым изданием или применяет новый технологический процесс в Соединенных Штатах, неукоснительно обязан избегать нарушения действующих патентных прав, принадлежащих другим. Несоблюдение этой обязанности может привести, помимо всего прочего, к вынесению соответствующими компетентными органами решения об "умышленном нанесении ущерба" и к штрафу, в тройном размере превышающему сумму ущерба. Даже если не будет вынесено решения об "умышленном нарушении", многие компании могут оказаться банкротами, покрывая убытки и подчиняясь приказу о запрете продажи изделия, которое нанесло ущерб. Разумнее всего постоянно быть начеку, чтобы не допускать нарушения патентов.

Тот факт, что сами по себе новые изделия или технологические процессы являются как бы патентами, не содержит никаких указаний на то, что эти изделия или процессы не нарушают патентные права других. Это два разных вопроса. Соответственно, тот, кто ищет

способы избежать нарушения чьих-либо патентных прав, должен провести исследование и сделать вывод о возможных нарушениях.

СЛЕДИТЬ ЗА ПАТЕНТНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ

Краеугольным камнем проведения эффективной патентной стратегии является наличие не менее эффективной программы слежения. За патентной литературой необходимо следить непрерывно, пока длится исследовательская программа, а не только после решения, что определенная технология должна быть исследована на возможность патентования. Опережающее отслеживание патентной литературы позволяет избежать дорогостоящих дублирующих исследований, помогает выявить технологию, на которую стоит приобрести лицензию, и помогает избежать нарушения патентного права. Поскольку патентный портфель конкурента предназначен для того, чтобы расстроить намерения компании коммерциализировать конкурирующую технологию, необходимо своевременно знать о новом пополнении патентного портфеля конкурента, чтобы обеспечить разработку конкурирующей, но без нарушения патента, технологии и не выбрасывать деньги на ветер, вкладывая их в исследование, которое в конечном итоге не будет допущено к коммерциализации.

Необходимо сделать особый упор на отслеживание иностранной патентной литературы. Причиной такой необходимости является тот факт, что многие иностранные государства публикуют патентные заявки только через восемь месяцев после того, как они были поданы. С другой стороны, Соединенные Штаты держат заявки на патенты в секрете. Поскольку большинство коммерчески значимых патентов, заявленных в Соединенных Штатах, заявлены также по крайней мере еще в нескольких государствах, можно очень быстро получить представление о патентной стратегии конкурента, отслеживая иностранную патентную литературу.

Патентную литературу можно легко охватить с помощью нескольких действующих в реальном режиме баз дан-

ных. Если в технической библиотеке вашей организации нет специалиста по нахождению такой информации, следует обратиться в другие организации и проконсультироваться относительно того, как запустить программу по отслеживанию патентов. Затраченные на это средства окупятся, потому что программы сэкономят на затратах, которые были бы израсходованы на не имеющие перспектив исследования или на гонорары юристам.

РЕГИСТРАЦИЯ И РАЗГЛАШЕНИЕ ОТКРЫТИЙ

Большинство людей, имеющих опыт работы в научном подразделении компании, знакомы со скучным ритуалом ведения лабораторных журналов. Но записи в этих журналах имеют жизненно важное значение, когда конкурент претендует на то, что он первым изобрел эту же технологию, или, когда после того, как заявка на патент принята и зарегистрирована в Бюро патентов и торговых знаков, делаются ссылки на некоторые публикации, которые выступают против регистрации патента.

В лабораторных журналах должны быть записи, желательно сделанные чернилами, всех видов работы, определенной персоналом НИР. На их страницах должны стоять даты и подписи сотрудников, выполнивших ту или иную работу, а также даты и подписи свидетелей, которые разбираются в характере записанных работ. Свидетелем не должен быть человек, который может позже рассматриваться как изобретатель записанной работы, и он должен написать фразу: "Прочитано и понято таким-то (имя) тогда-то (дата)". Нужные тетради, страницы которых имеют одинаковое оформление нижней части, продаются в магазинах. Поскольку определение приоритета открытия требует установления даты, когда произошло "зачатие" открытия (то есть была сформулирована суть открытия), то в журналах будущие исследования должны оформляться и подтверждаться таким же образом, как и текущие.

Стандартная форма объявления об открытии используется многими организациями как начало процесса получения патента. Структура и содержание подоб-

ных форм могут быть весьма разнообразными. Организация, которая подает заявки на большинство своих открытий и которая стремится указать как можно более раннюю дату на своей заявке, воспользовалась бы формой, где делается упор на полное разглашение единственного "оптимального способа" открытия. Организации, которые более селективны в подаче заявок, могут поставить вопросы о преимуществах и недостатках открытия, чтобы оказать помощь в размышлениях о том, какие открытия следует отобрать для патентования. Необходимо принять решение о структуре формы сообразно патентной программе организации.

КАК ОТОБРАТЬ ОТКРЫТИЯ ДЛЯ ЗАЩИТЫ НАЦИОНАЛЬНЫМИ ПАТЕНТАМИ

Не все технические изобретения годятся для защиты патентом. Некоторые легче защитить, сделав их секретом фирмы. Другие виды изобретений можно разгласить с помощью публикации, так чтобы другие не смогли бы их запатентовать. Например, всем известно, что новый фармацевтический состав нужно защищать патентом, но о его небольшой вариации, сделанной на электромеханическом приспособлении, можно просто поместить заметку в бюллетене технических открытий. Однако такие решения надо принимать со всей осторожностью, так как большинство действующих правил по поводу того, как нужно и не нужно защищать открытия, обросли исключениями. Например, часто говорят, что производственный процесс нужно засекречивать, но можно найти многочисленные примеры патентов на такие "ценные" процессы.

Что касается технологии, которая годится для патентования, трудность заключается в том, когда подавать заявку на патент. Некоторые организации ждут, пока четко не выявится коммерческая ценность данной технологии. Кажется, что такая стратегия позволяет экономить на затратах, но она связана с риском прозевать и отдать другим преимущественное право в конкурентных областях технологии. Другие организации,

которые практикуют более агрессивный подход, подают короткую и недорогую "защитную" заявку на самом раннем этапе. Это устанавливает дату, которая имеет приоритет перед другими, возможно, работающими в том же направлении. Тогда, если технология удастся, защитную заявку в цели "частичных продолжений" заменяют на "агрессивную" заявку, которую в конечном итоге используют как основу для выдачи патента.

КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ИНОСТРАННЫМ ПАТЕНТОМ

Поскольку затраты на разработку многих новых изделий не могут окупиться за счет их реализации в Соединенных Штатах, даже относительно молодые компании обычно подают заявки на патент в иностранных государствах. Например, обычно нецелесообразно заниматься разработкой нового лекарственного препарата, если только на него нет патентных заявок по крайней мере в американских, японских и европейских патентных бюро.

Получение иностранных патентов может быть очень дорогостоящим в зависимости от соответствующей стратегии. К счастью, современные процедуры, предписанные Соглашением о сотрудничестве в области патентования, дают возможность контролировать стоимость выдачи патентов иностранными государствами.

УСТАНОВЛЕНИЕ И ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ПРАВ НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ

Штрафы, которые налагаются на того, кто нарушает патентные права, сдерживают подобные нарушения. И все-таки каждый год возбуждается немало дел о нанесении ущерба путем нарушения патентных прав. Высокие ставки и сложность правовых вопросов делают патентные тяжбы длительными и дорогими мероприятиями. Чтобы контролировать такие затраты, надо как можно раньше проконсультироваться со специалистом по подобным тяжбам.

Вы можете разнообразить свой портфель патентов, лицензируя технологию других (лицензия "в дом"), либо вы можете увеличить свои доходы путем вы-

дачи лицензий на патенты из вашего портфеля (лицензии "из дома"). Профессиональные организации, такие, как

Общество специалистов по лицензиям, помогают облегчить лицензирование технологий.

УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ В КОНСОРЦИУМАХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ

**Реймонд У. Смайлор, школа бизнеса,
университет штата Техас в Остине**

В условиях все возрастающей международной конкуренции, увеличения затрат на научные исследования, необходимости поддерживать немногочисленные научные и технические кадры и желания разделить риск, связанный с созданием и коммерциализацией технологии, технические компании объединяются в консорциумы по проведению научно-исследовательских работ, а также в инновационные стратегические альянсы. Руководители этих организаций нового типа сталкиваются с интригующим парадоксом: налицо конкуренция и сотрудничество одновременно.

Консорциумы и стратегические альянсы — это соглашения между органи-

зациями о совместной работе для получения доступа к технологии и рынкам и о выполнении задач, сулящих взаимную выгоду. Они могут иметь различные организационные структуры, технологические акценты, механизмы финансирования и состав персонала. Возможно, они организованы для того, чтобы занять соответствующее положение на основных рынках, завоевать новую нишу, облегчить доступ к источникам капитала и человеческих ресурсов, расширить возможности маркетинга и распределения или построить более сильные и непосредственные сети точек сбыта для потребителей. И все же все они имеют общую задачу: управлять

научно-техническим прогрессом эффективным современным способом, чтобы ускорить разработку, передачу и коммерциализацию технологии и тем самым ускорить ее доступ на новые расширенные рынки.

Эти соглашения ставят уникальные задачи перед руководителями. Поскольку члены этих объединений могут быть из корпораций с различными культурами, иметь различные точки зрения на управленческие приоритеты, политику и процедуры и делать ставку на различные, иногда взаимоисключающие задачи, перед руководителями стоит множество организационных, технологических, стратегических и культурных барьеров на пути управления НИР. Чтобы преодолеть их, руководители объединившихся организаций для управления НИР должны совершенствоваться в четырех областях. Эти области: налаживание коммуникаций, преодоление отличий, степень неопределенности и мотивация.

НАЛАЖИВАНИЕ КОММУНИКАЦИИ

В коммуникациях различают пассивные и активные звенья. Пассивные звенья обычно связаны со средствами массовой информации. Это – доклады (отчеты), статьи и видеопленки. Они хороши для синхронной передачи одного и того же сообщения аудитории, разбросанной по разным местам, и стоят сравнительно дешево. Однако они совершенно безличны и обычно не сопровождаются обратной связью.

Активные звенья – это непосредственные взаимодействия человека с человеком. Они могут варьироваться от телеконференций до образования целевых групп и демонстраций на рабочем месте. Они стимулируют межличностные коммуникации и порождают быструю целевую обратную связь. Чем меньше коммуникационных звеньев и чем они пассивнее, тем менее вероятен шанс, что технология будет управляться эффективно. Чем больше звеньев и чем они активнее, тем больше шансов на эффективное управление технологией. Следовательно, консорциумы и стратегические альянсы должны усиливать механизмы активных коммуникаций. Для понимания политики каждого участника

этих объединений, для выявления расхождений и устранения их на ранней стадии, прежде чем они перерастут в проблемы, выбирается эффективный координатор, который понимает различия в культуре организаций и может работать с ними, а также осуществлять планирование стратегии взаимодействия, которая особенно важна в начале совместной деятельности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ

Под различиями понимается как географическая, так и культурная близость или отдаленность. Руководство способно уменьшать расстояние между теми, кто участвует в научных исследованиях, способствуя созданию более активных и прямых коммуникационных звеньев и помещая ключевых игроков в одном месте. Различие культуры между организациями ставит перед руководством более серьезные проблемы. Чем меньше отдаленность в культуре, тем больше руководителей понимают ценности, позиции и способы выполнения действий другой организацией, и тем больше шанс для эффективного управления технологией.

Для географического или культурного сближения руководство должно использовать лучших специалистов, чтобы ликвидировать разрывы, построить систему поддержки сторон для консорциума или альянса на нескольких уровнях и развивать не только деловые связи между ключевыми игроками, но и социальные. Усилить географическую и культурную близость можно, увеличивая количество и типы персонала, выполняющего совместную работу. Это необходимо для того, чтобы если проект окажется успешным, к этому были причастны все вместе, привлекая к разработке проектов НИР персонал, занимающийся производством и маркетингом изделия, создавая перечни успешных проектов и программы профессиональной подготовки, направленной на воспитание у персонала ориентации на потребителя, проводя семинары по вопросам культуры корпораций, поощряя визиты и обмены среди работников из организаций-членов.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Это понятие связывается с уровнем конкретности технологии. Технологию с малой степенью неопределенности легко понимать, демонстрировать, она не порождает вопросов. Чем меньше степень неопределенности, тем более вероятно, что технологией будут управлять эффективно. Чтобы снизить степень неопределенности, руководство должно разъяснять, какие результаты ожидаются и как их применять, защищать интеллектуальную собственность, создавать механизмы успешной передачи технологии и внедрять методы обмена опытом и оценки эффективности.

Для решения этих задач надо всячески поощрять совместную деятельность; отражать задачи передачи технологии в планах; проводить общие для всего консорциума или альянса торговые выставки; расширять деятельность по демонстрации технологии; приспособлять процесс передачи технологии к конкретной политике и процедуре каждой участвующей компании и проводить сессии профессиональной подготовки.

МОТИВАЦИЯ

Те, кто участвует в управлении научно-исследовательской работой консорциума или альянса, могут задать законный вопрос: "А что это даст лично мне?" Чем больше дифференцированы экономические стимулы, вознаграждения и способы признания заслуг, тем выше мотивация для всех участников процесса. Поэтому для повышения мотивации руководство должно создать систему финансовых стимулов, целевых вознаграждений и признания заслуг личности.

Среди мер, направленных на усиление мотивации, могут быть: расширение совместных групп и возможностей сотрудничества; создание фондов для наиболее удачных проектов; обеспечение обменов специалистами и визитов на предприятия друг друга; внедрение премиальной системы, почетных званий и оформления прав собственности для тех, кто участвует в успешной разработке и использовании технологии; выражение признания основным специалистам в местном бюллетене новостей; съемка на видеопленку и др.

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ АССИГНОВАНИЯ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ТЕХНИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ

**Чарльз С. Сондерс, директор,
отношения с правительством, ИСИ Иксплозивз
(отделение "ИСИ Америказ", Инк.)**

Большинство из нас знают правительство как основного спонсора научных исследований в университетах и в 700 принадлежащих правительству лабораториях, расположенных во всех концах страны. Мы также знаем, что правительство дотирует в частном секторе основные технические области и демонстрационные проекты, связанные с оборонной промышленностью, космическими исследованиями и программами по энергетике. Хотя мы и знаем, что компании выполняют крупнейшие проекты в области обороны по заказам и на средства правительства, часто упускаем из виду, что правительство может выступить как потенциальный спонсор научных задач нашей компании тоже.

Правительство кровно заинтересовано в поддержании научных усилий промышленности.

Правительственная политика в отношении финансирования научных исследований и разработок дает возможности компаниям, университетам и научно-исследовательским институтам сохранять эксклюзивные коммерческие права на изобретения, разработанные в рамках спонсорских программ. Пока правительство сохраняет право использовать технологию без уплаты роялти, оно позволяет контрактанту владеть и выдавать лицензии на разработанные технологии другим сторонам.

ВЫГОДЫ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Политика правительства направлена на то, чтобы предоставлять промышленности определенные выгоды. Программа "Инновационные исследования малого бизнеса" не только субсидирует мелкие компании, но и всячески поощряет взаимодействие между мелкими и крупными компаниями, а также создание ими совместных предприятий, использует действие антимонопольных законов и призывает конкурентов объединять свои усилия для научных исследований и технических разработок.

Законодательные меры, такие, как Закон Стивенсона Уайлдера, Федеральный Закон о передаче технологий 1986 года и поправки к нему от 1988 и 1990 годов, открыли доступ промышленности в федеральные лаборатории. Эти лаборатории могут сотрудничать в рамках соглашений о НИР и, как правило, могут предоставлять различные услуги, включая установление прав на интеллектуальную собственность, различные экспертизы и доступ к оборудованию. По таким соглашениям в обмен на услуги правительственных организаций компания может предоставлять идеи, поставлять продукты, персонал, технологию или наличные средства. Единственный запрет в таких соглашениях сводится к тому, что правительство не имеет права передавать денежные средства непосредственно промышленности. Самым выгодным в смысле затрат на передачу технологии и использования правительственных активов является командирование отдельных специалистов в принадлежащие правительству лаборатории.

Такие лаборатории представляют идеальные условия для сотрудничества. Они сами никогда не коммерциализируют результаты собственных научных изысканий. В большинстве случаев они имеют новейшее современное оборудование, квалифицированных ученых и инженеров, которые ориентированы на конечного потребителя, обладают широким кругозором и базой данных на уровне последних достижений науки. Правительственные лаборатории и персонал имеют доступ к ряду отчетов и оценок со всех концов света.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

Непосредственную ответственность за использование имеющихся в правительственных лабораториях возможностей несут руководители подразделений, занимающихся научными и коммерческими разработками. Учитывая огромное разнообразие возможностей правительственных лабораторий, чтобы в них не затеряться и эффективно использовать, руководитель должен четко сформулировать задачи и требования. Частные компании, которые сотрудничали с лабораториями, получили огромную выгоду от такого сотрудничества в том, что сумели квантифицировать свои потребности или проблемы. Более того, можно увязать цели компании с целями финансирующей организации или лаборатории.

В условиях, когда компания формулирует свои цели, самой большой помощью для нее будет квантификация ее технических и рыночных требований. Правительственные лаборатории и их персонал могут помочь в определении требований или в составлении их обоснований. Они могут пользоваться своими базами с огромными массивами данных и помощью квалифицированных специалистов по вычислительной технике, чтобы определить и оценить состояние исследований во всем мире. Такие оценки в сочетании с высокой квалификацией отдельных специалистов в соответствующей области могут сэкономить время и деньги благодаря быстрому решению технических проблем, используя ноу-хау. Пользуясь помощью правительственных лабораторий, компании могут разработать новое изделие и получить связанные с ним данные о его эффективности в более короткие сроки и с меньшими капитальными затратами.

ДОСТУП К ПРАВИТЕЛЬСТВУ

Связь с соответствующими правительственными организациями облегчена благодаря существованию Национального Консорциума лабораторий, Управления оценки технологии, Министерства торговли США. Имеются и другие механизмы, которые создают возможности для прямого контакта с персоналом ведомства по телефону, путем личных интер-

вью, присутствия на торгах, ознакомления с публикациями ведомств, опубликованными бюджетами, пресс-релизами, оповещений о программах, прогнозируя будущие интересы с помощью изучения основных перечней технологий и заявлений об общей политике путем наблюдения за работой программ с помощью “Коммерс Бизнес Дэйли”, “Федерал Реджистер” и докладов на конференциях, а также вступая в консорциумы с федеральным управлением.

У каждого федерального министерства или ведомства есть что предложить. В целом все подразделения, вплоть до отдельных лабораторий, предоставляют множество способов для получения доступа к их материалам. Сюда входят подробные описания различных стратегий, программ и проектов. Получить доступ к материалам для тех, кто еще не вступил в консорциумы возможно через программы, которые распространяют все крупные министерства и которых нет лишь у администрации по малому бизнесу. Еще одним полезным и информативным документом является *Справочник по федеральным лабораториям и*

техническим ресурсам: путеводитель по службам, оборудованию.

Самым удобным способом доступа к нужной информации о правительственных программах и деятельности может стать телефон, так что телефонная книга “Желтые страницы” может оказаться как бы ключом к сказочному замку. Самый краткий путь к правительственной информации, необходимой для выполнения нужных вам задач, — это выбор и направление туда специалиста, который больше всего подходит для этой работы.

Вот один из примеров. У компании появился конкретный интерес к вопросу защиты окружающей среды и она обратилась в Управление по охране окружающей среды. Выяснилось, что это Управление не имело правительственных полномочий в данной области, а передало их соответствующему сотруднику в военно-воздушных силах, который, в свою очередь, направил посетителя к армейским начальникам, непосредственно финансировавшим эту программу. В течение двадцати четырех часов огромный пакет был доставлен в компанию, и в нем было больше информации, чем можно было себе представить.

УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПРОГРЕССОМ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Д. Брюс Меррифилд, Уолтер Бладстром
профессор теории управления, Уортоновская школа
бизнеса, Пенсильванский университет

В настоящее время промышленная конкурентоспособность обеспечивается в результате управления научно-техническим прогрессом в условиях конкуренции на мировом рынке. Такие цели, как выживание и развитие диктуют необходимость реорганизации, чтобы быть в состоянии управлять научно-техническим прогрессом, который приводит в движение мощные силы:

- Совершенствование технологии сократило жизненные циклы продуктов и процессов во многих отраслях промышленности до менее чем пяти лет, способствуя наступлению устаревания производственных мощностей и оборудования задолго до того, как заканчивается их жизненный цикл.
- Иностраные компании, пользуясь дешевым трудом и капиталом и высокими ценами впридачу, заставили американские предприятия бороться за долю рынка во многих областях бизнеса.

- Более того, в мире выращивание любого сорта риса-сырца меньше чем за год может быть превращено в современное производство с дешевой рабочей силой, которое приводит ко все увеличивающимся излишкам в мире мощностей во многих отраслях.

В результате богатство уже измеряется не в категориях владения быстроустаревающими физическими активами, а скорее, в категориях доступа к наукоемким, в основном на базе НТП, системам собственности с высокой добавленной стоимостью. Это представляет собой сдвиг в парадигме стратегии управления.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПРОГРЕССОМ

Мало в каких организациях держат запас людей всех специальностей и ресурсы, необходимые для поддержания конкурентоспособности в условиях ус-

корящегося технического прогресса. Более того, конкурентоспособность может выражаться в категориях необходимости не только постоянных "накопительных" улучшений в современном производстве, но и синхронной разработки систем следующего поколения. Для решения этой второй задачи все больше будут требоваться стратегические альянсы.

Под альянсами понимается совместные предприятия с равным участием в новых растущих отраслях, создание консорциумов для разработки важнейших технологий, слияние и приобретение

компаний. Каждая из этих форм играет свою роль в зависимости от характера представляющейся возможности, затрат и степени риска, а также наличия квалифицированных специалистов и ресурсов.

Очень важна структура альянсов, особенно там, где речь идет о совместных предприятиях и консорциумах, поскольку в них используются формы управления, которые еще не всем известны. В этих случаях одной из эффективных форм организации является модель ограниченного партнерства, представленная на Рис.7-13.

Рис. 7-13. Модель управления ограниченным партнерством



ОГРАНИЧЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО

При правильной структуризации эта модель изолирует партнеров, число которых ограничивается участниками альянса, как от обязательств, так и от тревог по поводу антимонопольных мер, в

то же самое время сохраняя ответственный контроль руководства главного партнерства за повседневной деятельностью. Она также дает уникальную степень гибкости в получении доступа к различным источникам финансирования, а также к требующимся услугам специалистов и ресурсам на основе

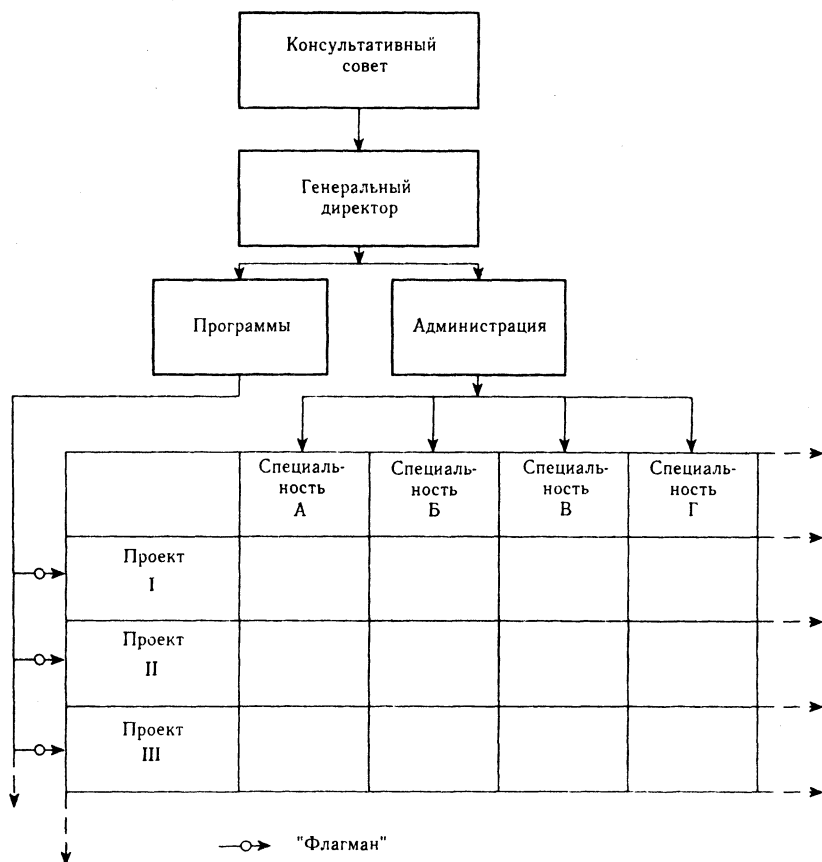
обусловленных сроков. Ограниченное партнерство позволяет избежать двойного налогообложения и получить всем амортизационные скидки и налоговые льготы, а также прибыль, которая возвращается к ограниченным партнерам пропорционально размеру их инвестиций. Позже доля пассивно ограниченных партнеров в некоторых из множества инвестиций по более ранней договоренности может быть выкуплена, тем самым обеспечивая 100% собственности для активных участников компании.

Успех не достигается у таких предприятий в тех случаях, когда высшие руководители участвующих партнеров не проявляют преданность идее, когда не уточнен вклад каждого партнера, когда нет гибкости в осуществлении корректив "на марше" исходя из полу-

ченной новой информации, когда нет открытой информации. Каждая из этих причин заслуживает отдельного разговора.

Внутри партнерства желательна некая форма целевой группы или модифицированная матричная организация, как показано на Рис. 7-14. В этой структуре есть "флагман" на каждую из параллельных линий деятельности. Он отвечает за выполнение заранее определенного объема работ, обеспечивая доступ и использование услуг специалистов и ресурсов, где бы они ни находились, и в любой момент, когда это потребуется. Руководители различных функций (А,Б,В и т.д.) отвечают за качество выполнения работ и за постоянную подготовку, переподготовку и развитие личности сотрудника.

Рис. 7-14. Модифицированная матричная организация



Альянсы быстро приобретают международный характер. Была разработана эффективная модель совместных предприятий. Эта модель – международное партнерство коммерциализации технологии (ИНПАКТ), показанная на Рис. 7-15, разработана Министерством торговли США, и сейчас ее используют в Израиле, Франции, Чили, Финляндии и Индии, причем, очень успешно. Подумывают о ее заимствовании и другие государства.

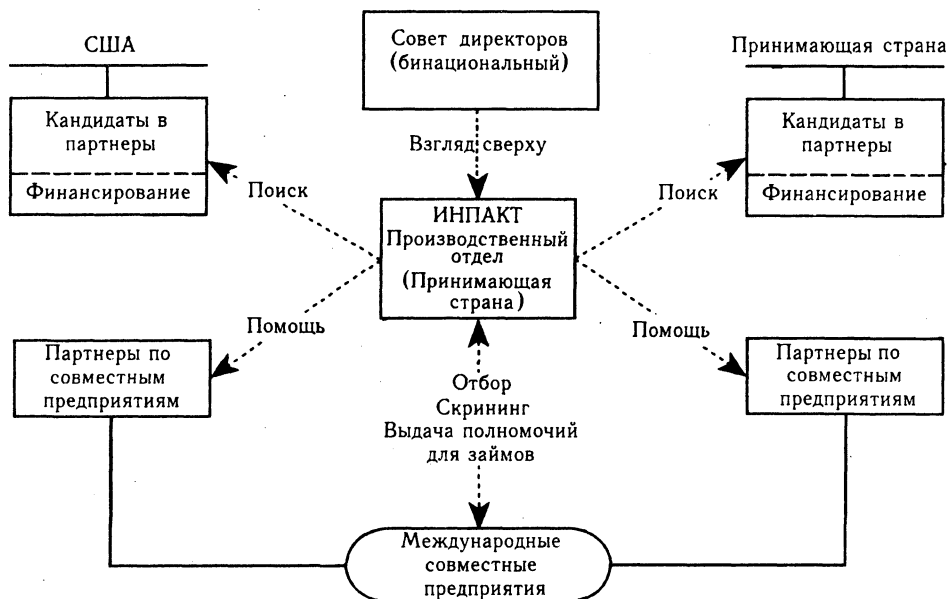
МОДЕЛЬ ИНПАКТ

Большая часть компаний не располагает знаниями о языковых, культурных и законодательных требованиях других компаний, действующих за пределами США, как и ресурсами для приобретения этих знаний, при всем том, что многие из этих компаний имеют ультрасовременную технологию, которая могла бы быть реализована на мировом рынке. Программа ИНПАКТ разработала модель, которая предусматривает создание небольшого коллектива профессионально подготовленных людей.

Первой задачей этого коллектива является поиск перспективных новых разработок в своей стране. Второй – подбор американского партнера, который может предоставить недостающие услуги и ресурсы как для дальнейшей разработки, так и для коммерциализации. Третья задача – обеспечить первоначальное финансирование, необходимое для совместных действий. Эти действия могут дать значительные преимущества:

- Умножается потенциал рынка для новых разработок и открывается доступ к этим и дополнительным последующим разработкам.
- Объединяются услуги специалистов и ресурсы с тем, чтобы уменьшить затраты, риск и время, необходимые для коммерциализации нового изделия, и создаются отношения доверия, которые пускают прочные корни.
- Доступ к результатам, достигнутой передовой технологией, где бы это ни происходило.

Рис. 7-15. Модель ИНПАКТ



ГИБКОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Развитие гибких автоматизированных производственных систем может не только создать возможность для накопления качественных улучшений в существующих изделиях, но также обеспечить быстрое создание нового образца и наладку производства новых изделий. Такие уже действующие мощности производят разнообразные продукты для многих компаний в различных отраслях, причем, производят качественно и при

низкой себестоимости, что является необходимым условием конкуренции на мировом уровне. Поскольку стратегические альянсы помогают создавать "клоны" во всех странах мира, их можно программировать на расстоянии для производства когда и где это требуется, причем, в нужный момент происходит революция в производстве, которая впоследствии тоже будет ускорять промышленное производство в мировом масштабе.

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

ТОМ ПЕРВЫЙ

Под редакцией

доктора экономических наук,
профессора Д.Н. Карпухина

доктора экономических наук,
профессора Б.З. Мильнера

Директор проекта	<i>Борис Дежнов</i>
Директор издательства	<i>Павел Литвинец</i>
Ответственный за выпуск	<i>Владимир Водорез</i>
Координатор	<i>Юлия Дежнова</i>
Перевод с английского	<i>Елена Вышинская Виктор Пипейкин Марина Кравченко</i>
Компьютерная верстка	<i>Светлана Канина Тамара Федотова</i>
Редактор	<i>Нинель Лившиц</i>
Корректор	<i>Ирина Кордюкова</i>

Подписано в печать 01.09.96. Формат 70×100¹/₁₆. Бумага офсетная.
Гарнитура "Antiqua". Печать офсетная. Усл. печ. л. 36,4.
Тираж 5 000 экз. Заказ 63.

ЛР №064326 от 27.11.95
«Издагцентр»
129327, Москва, ул. Чичерина, 2/9

Отпечатано на полиграфпредприятии АО «Астра семь»
Москва, Филипповский пер., 13