

**МЕНЕДЖМЕНТ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Перед вами книга о роли маркетинга и маркетинговой стратегии в успеш­ном развитии фирмы. Маркетинг и управление стратегией — инструменты достижения предприятием поставленных целей. В первой главе рассматри­ваются цели фирмы и ее менеджеров. Каждой организации важно уметь правильно поставить перед собой цели и задачи. Именно они в дальнейшем будут определять ее ценности, направления деятельности, возможности и критерии, используемые для оценки эффективности работы и поощрения сотрудников.

Мы рассмотрим случаи, когда руководители компаний недостаточно серь­езно подходили к вопросу определения целей организации, что повлекло за собой снижение их конкурентоспособности на международном уровне и «от­ступление» с занятых рыночных позиций. Менеджеры должны разработать целый комплекс взаимосвязанных друг с другом целей и задач компании, а не просто несколько показателей рентабельности деятельности фирмы и ее роста. Необходимость интегрированных целей и задач объясняется потреб­ностью в ориентации фирмы на удовлетворение запросов различных заин­тересованных групп. Основная задача руководителя — постановка целей, отвечающих интересам сторон, от которых зависит жизнеспособность фир­мы: ее клиентов, акционеров, менеджеров, сотрудников и общества в целом.

Настоящая глава посвящена трем вопросам. *Во-первых,* в ней приводится критический анализ наиболее распространенных показателей эффективности деятельности компании. В ней показано, что стремление к «совершенству» или высокой эффективности деятельности компании, оцененной по отдельно взятым показателям, например прибыли или устойчивости роста, приводит к серьезным проблемам в других областях. И напротив, доказывается ценность использования альтернативных подходов, с помощью которых достигается целый комплекс целей и удовлетворительные показатели по всем направле­ниям работы. *Во-вторых,* в данной главе рассматриваются концепция марке­тинговой стратегии компании и критерии оценки возможностей использова­ния той или иной стратегии. И, *наконец,* долгосрочная конкурентоспособность фирмы во многом определяется способностью ее руководства создать коман­ду профессионалов. В последнем разделе главы рассматривается тип органи­зации, перед которой стоят задачи развития рыночных возможностей и дости­жения конкурентоспособности на международном уровне.

Менеджмент: цели и задачи

**Цели и успех**

Для оценки работы подразделений и мотивации руководителей компании используются различные критерии. Степень достижения поставленной цели определяется по нескольким показателям. Ограничение их числа оправдано только в том случае, когда они являются взаимоисключающими. К сожале­нию, в последнее время наблюдается усиление тенденции к предпочтитель­ному использованию исключительно показателей эффективности работы предприятия. Одна из ее причин — возросший интерес общественности к бизнесу, подхлестываемый журналистами и комментаторами. Дилетанты, ни дня не прожившие в «шкуре» бизнесмена, разрабатывают рейтинги фирм в зависимости от эффективности их работы, аналогичные турнирным табли­цам футбольных первенств. Такие рейтинговые системы подразумевают ис­пользование единых и бесспорно объективных показателей (рентабельность, прирост капитала). Руководителям современных компаний постоянно выс­тавляются публичные «оценки» успехов в конкурентной борьбе. Вторая причина — все возрастающий поток книг и статей, посвященных преуспева­ющим фирмам. «Шлюзы» открыла книга Тома Питерса и Роберта Уотермана *<<В поисках эффективного управления»* (1982)'. Авторы подобных работ выбирают один или два показателя «совершенства», определяют фирмы с наиболее высокими их значениями и затем убеждают свою аудиторию пе­ренимать стратегию и тактику, используемые «образцовыми» компаниями.

Проблема, однако, заключается в том, что со временем эффективность рабо­ты так называемых «идеальных» фирм снижается. Так, через пять лет после опубликования бестселлера Т. Питерса и Р. Уотермана из сорока трех преуспе­вающих компаний США, как относительно неплохое, оценивалось положение только 14 «героев», а через десять лет рыночные позиции удалось сохранить всего 5 компаниям. Многие «совершенные» компании просто развалились. Вы вряд ли воспримете их судьбу как образец для подражания. Аналогичная ситуация складывается в Великобритании. Популярнейший журнал по воп­росам управления «\1оигпа1 о! Магк'еИп^ Мапа^етепт» ежегодно публикует собственный рейтинг лучших компаний года. Из 12 «героев» этих рейтин­гов 1979-1990 гг. к настоящему времени удалось выжить только 5, и лишь одну компанию можно назвать преуспевающей 2.

Приведенные нами факты свидетельствуют о том, что высокая результатив­ность работы, определенная по одному-двум показателям, отнюдь не является гарантом успешного продолжения деятельности компании в будущем. Как будет показано далее, основная причина этого кроется в том, что экономиче­ские показатели ориентированы на одну из заинтересованных групп. Напри­мер, увеличение рыночной стоимости акций компании выгодно ее собственни­кам, но степнь капитализации фирмы не особенно интересует ее менеджеров,

16 Глава 1

сотрудников или местное сообщество. Аналогично, быстрый рост объема продаж благоприятно воспринимается управляющими, однако риски акционе­ров компании возрастают, а доходы — уменьшаются. Чем сильнее менедж­мент стремится к «высочайшей» эффективности работы, определенной по одному показателю, тем серьезнее становятся противоречия представителей заинтересованных в деятельности компании групп, возрастает угроза нару­шения стабильной деятельности предприятия.

**Прибыльность компании**

Достижение высокой прибыльности считается важнейшей задачей, кото­рую ставят перед своими сотрудниками руководители западных фирм (табл. 1.1). Иногда показатель задается как абсолютное значение прибыли, но чаще — как финансовые коэффициенты, такие как доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций или доход на акционерный капитал. Подобного рода ориентиры обычно устанавливаются по результатам рабо­ты за прошедший период и на основе сравнения с другими фирмами, зани­мающимися аналогичной деятельностью. Эффективность работы относи­тельно заданного уровня прибыли определяется не реже, чем раз в год, а чаще ежеквартально или еженедельно.

Прибыльность принято считать основным показателем успешной работы подразделения или корпораций в целом, который в дальнейшем учитывается ее руководителями при начислении премий сотрудникам. В табл. 1.2 сведены результаты исследования целей и задач, которые ставят перед своими сотруд­никами менеджеры американских и японских фирм. Американские руководи­тели высшего звена чрезмерно увлекаются постановкой задач получения как можно более высоких показателей нормы возврата инвестиций, не уделяя при этом должного внимания показателю прироста акционерного капитала. В противоположность им японские предприниматели придают равное значе­ние норме возврата инвестиций, доле рынка и необходимости разработки но­вых товаров. Главная причина такого высокого рейтинга прибыли или дохода в фирмах США и Великобритании заключается в том, что они являются основными критериями оценки результативности работы компании фондо­вым рынком («Практикум 1.1»).

Несмотря на чрезмерную популярность показателей прибыли как критерия оценки успешной работы предприятия, их слабые стороны давно не представ­ляют ни для кого секрета. *Во-первых,* манипулирование показателями при­были с целью сокрытия фактических результатов не составляет труда для управляющих, что часто и происходит на практике. Используя различные, при этом абсолютно законные, методы учета амортизации, оценки стоимости имущества, отчислений на НИОКР, валютных операций, приобретаемых акти­вов, реальные убытки легко трасформируются в «бумажную» прибыль и на­оборот.

18 Глава 1

**Практикум 1.1**

**Значение прибыли**

«Каждое утро в 8.15 мои торговцы ценными бумагами и аналитики рассматривают идеи, которые они будут предлагать 300 нашим корпора­тивным клиентам. Аналитики дают рекомендации по конкретным акциям: покупать, придержать или продавать. Именно эти советы и аналогичные заключения двадцати других фирм, торгующих ценными бумагами, приво­дят в движение цены на рынке. А решение аналитика и, следовательно, судьба рынка зависит прежде всего от прогнозируемых доходов в расчете на акцию компании».

Например, широкая публика была немало удивлена тем, что компания *РоНу РеЛ,* считавшаяся одной из наиболее преуспевающих фирм Великобрита­нии в 1980 гг. (вплоть до ее банкротства в 1991 г.), большую часть времени терпела убытки. Но вместо того, чтобы заявить о безвозвратных потерях в размере *И* 25 млн в 1988 г., руководители компании предпочли покрыть их из резерва в 4 170 млн, что позволило им показать прибыль в *И* 155 млн. Вряд ли подобного рода творческое счетоводство является показателем эффек­тивной работы компании. Парадоксальные ситуации нередко бывают порож­дены различиями в национальных законодательствах. Например, если при­быль компании *ЗтШгКИпе Веес/гат* составила в Великобритании € 130 млн, то пересчитанная в соответствии с правилами бухгалтерского учета США? она сократится лишь до ^ 90 млн, а у компании *СагИоп СотпгишсаНопз* прибыль «усохнет\* с ;6 238 млн до ^ 133 млн3.

Экспертам по корпоративным финансам прекрасно известно, что показа­тели прибыльности легко увеличить финансируя развитие компании глав­ным образом из заемных средств, а не из собственного капитала. При этом повышаются доходы на акцию, однако их стоимость вследствие возрастания финансовых рисков снижается. Например, некогда ведущее рекламное аген­тство Великобритании *УРРР* вплоть до 1991 г. публиковало данные о все возрастающих прибылях, притом что цена его акций уменьшилась с € 8 до 60 пенсов. Кроме того, далеко не все ориентирующиеся на показатели прибыли экономисты всегда учитывают, что увеличение рентабельности должно со­провождаться возрастанием денежных потоков. Нередко рост прибыли яв­ляется предвестником грядущего дефицита денежных средств компании.

И, наконец, самое главное, прибыль ни в коем случае нельзя считать пока­зателем ценности предприятия. Показатели прибыли и нормы возврата инве­стиций отражают результативность, эффективность деятельности предприя­тия за прошедший период времени, а не его возможности и потенциал успешной работы в будущем. Сосредоточение основного внимания на рента­бельности как на наиважнейшей задаче неизменно порождает «близоруких»

Менеджмент: цели и задачи 1 9

руководителей, стремящихся пожертвовать долгосрочной конкурентоспособ­ностью фирмы на международном рынке во имя текущей прибыли. Управля­ющие понимают, что «раздуть» текущие поступления путем повышения цен, снижения издержек, уменьшения ассигнований на разработку новых товаров, поддержку товарных марок и сокращения инвестиций отнюдь не сложно. Часто совет директоров тратит год или два на «обдумывание» действий, которые необходимо предпринять, чтобы «развернуть предприятие в другую сторону». На самом деле большинство программ, направленных на повыше­ние прибыли, являются не чем иным, как «выжиманием последних соков» из имеющихся средств. Резкое увеличение прибыли скорее свидетельствует о приближающемся крушении фирмы, чем об улучшении ее деятельности. Как показано в «Практикуме 1.2», непонимание реальных экономических процес­сов негативно сказывается и на политике государства.

Рост

Четыре из пяти опрошенных фирм ставят на второе место после получения прибыли задачу увеличения товарооборота или активов компании 4. Данная цель может быть достигнута как за счет новых капиталовложений, так и пу­тем слияний и поглощений компаний. При достижении высокой скорости роста приобретения начинают играть главную роль в процессе дальнейшего развития фирмы. Некоторые компании чрезмерно увлекаются вопросами рос­та и увеличения своих размеров. Так, компания *8аа1сЫ & ЗааЪсЫ,* вдохнов­ленная идеями профессора Гарвардской школы бизнеса Теодора Левитта, пропагандировала так называемый «закон превосходства», согласно которо­му «быть фирмой номер один в мире — восхитительно, номер два — страш­но, три — ужасно, а четыре — смертельно». Цель достижения «необозримых» размеров стала доминирующей для фирмы, в результате чего в 1980-х гг. она «бросилась» скупать все, что могла с целью стать крупнейшим в мире пред­приятием в области коммуникаций.

Существует несколько аргументов «за» подобного рода политику. Многие менеджеры убеждены в наличии непосредственной связи между размерами компании и уровнем ее прибыли. Они считают, что до тех пор, пока фирма не станет крупнейшей в своем бизнесе, она остается уязвимой перед атаками конкурентов. Многие усматривают связь между размером фирмы и заработ­ной платой ее управляющих. Размер предприятия во многом определяется стремлением его руководителей к престижу и самоуверенностью менедже­ров, которые подкрепляются принципами бухгалтерского учета. Во многих странах его общепринятые методы допускают исключение стоимости приоб­ретенных активов из отчета о прибылях и убытках, что способствует искусст­венному раздуванию прибыли и доходов на акцию, а также сокрытию истин­ной стоимости поглощений и слияний. В противоположность росту за счет внешних источников развитие компании на основе внутренних ресурсов

20

Глава 1

**Практикум 1.2**

Перспективы долгосрочного роста против краткосрочной рентабельности

(на примере британских компании)

В течение последних двадцати лет в промышленности Великобритании наблюдается удивительный парадокс — рекордные темпы роста производи­тельности на фоне резкого снижения конкурентоспособности на междуна­родном рынке.

В период между 1979-1996 гг. показатель объема промышленного про­изводства на душу населения вырос в Великобритании на 80%, что значи­тельно превышает аналогичные показатели Японии, США и европейских стран. Однако, с другой стороны, темпы роста объема промышленного произ­водства на фоне расширения мировых рынков оказались незначительны. В противоположность этому, несмотря на медленный рост производительно­сти, объем промышленного производства Японии и Италии вырос на 70%, в США — на 55%, в Германии — на 32% и во Франции — на 17%. Чем объясняется данный парадокс?

Производительность определяется как частное от деления объема выпу­щенной продукции {количество проданных автомобилей, инструментов и других товаров) на затраты (количество работающих, капитал и другие вло­женные ресурсы). Фирмы Великобритании основное внимание уделяли снижению затрат, т. е. выбрали политику *управления знаменателем* рас­сматриваемого показателя. Компании других стран все усилия направляли на расширение объема выпущенной продукции — *управление числителем.* Руководители британских фирм старались найти всевозможные способы уменьшения издержек и повышения краткосрочной прибыли, в то время как конкуренты все внимание уделяли поиску новых рыночных перспектив, ин­вестированию средств в разработку и производство новых товаров и тех­нологий и созданию конкурентных преимуществ. Иностранные компании росли и развивались, а количество занятых в промышленности Великобри­тании сократилось более чем на одну треть (3 млн. человек), и доля про­мышленного производства в валовом внутреннем продукте снизилась с 32% в 1973 г. до 20% в 1996 г.

капиталовложений оказывается менее привлекательным, поскольку темпы роста в таком случае ограничены и все инвестиции подлежат отражению в отчете о прибылях и убытках.

Рост компании, безусловно, важен, однако лозунг «Развитие ради разви­тия», в сравнении с компанией под знаменем «Прибыль ради прибыли», оказывается еще более опасной стратегией, в чем на собственном горьком опыте убедилась большая часть следовавших ей фирм. И действительно, спе­циальная компьютерная программа, разработанная с целью определения при­чин крушения компаний в 1980-е гг., обнаружила, что слишком быстрый рост объема продаж — предвестник неминуемого банкротства э. Нетрудно

Менеджмент: цели и задачи 21

понять почему. Ускоренный рост, предполагающий неожиданные возможно­сти, скрытые угрозы и перестройку организационной структуры, практически неуправляем. Более того, сверхбыстрый рост неминуемо влечет за собой вы­сокие финансовые риски, поскольку фирма вынуждена во все большей мере прибегать к использованию заемных средств. Наконец, поскольку на фондо­вом рынке цена предложения акций обычно превышает их реальную сто­имость как минимум на 50 %, фирма-покупатель должна ставить своей це­лью колоссальное увеличение эффективности деятельности объединенной компании. На практике многие из таких фирм проводят лишь поверхно­стный анализ синергизма\* потенциального слияния. Сделки часто заключа­ются лишь исходя из предположения, что быстрый рост рынка, инфляция и постоянно возрастающая цена активов превратят дорогую покупку в дей­ствительно ценное приобретение.

Реальная стоимость стратегии роста становится очевидной только тогда, когда радужные прогнозы лопаются как мыльные пузыри. Инвесторы осозна­ют, что они вложили деньги в предприятие, которое выходит из-под контроля менеджмента, превращается в хаотический набор производств и утрачивает все перспективы в основных направлениях деятельности, что мгновенно на­ходит адекватное выражение в обесценении капитала акционеров (так, рыночная цена акций компании *$аа1сЫ & 5аа1сЫ* резко понизилась с 2 7 до 20 пенсов). Естественно, в подобных случаях моральное состояние и мате­риальная заинтересованность сотрудников компании резко снижаются, ак­ционеры яростно требуют от фирмы выполнения ее обязательств по выпла­те дивидендов, а кредиторы — возвращения займов.

**Стоимость капитала акционеров**

В настоящее время наиболее достойной целью «интеллигентного» бизнеса считается повышение стоимости акционерного капитала, что оправдано с юри­дической и моральной точек зрения, поскольку именно владельцы акций явля­ются законными собственниками компании. Стоимость капитала акционеров компании повышается при выплате им высоких дивидендов, увеличении ры­ночной стоимости акций и назначении денежных выплат.

На практике это означает управление предприятием с целью получения реальных денежных средств, а не «бумажных» прибылей. Если цель компании состоит в повышении стоимости капитала акционеров, предприятию следу­ет инвестировать средства только в тех случаях, если оно рассчитывает на прибыль большую, чем ее собственники получат при альтернативных вложе-

*\** Концепция, согласно которой объединение двух фирм дает результат больший, чем была бы сумма усилий этих компаний, работающих по отдельности. Подроб­нее см. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб, Питер Ком, 1999; *Кок Р.* Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб, Питер Ком, 1999.

22 Глава 1

киях. В этом случае, если некое подразделение компании представляет осо­бую ценность для другой фирмы, оно тотчас продается, а полученные сред­ства распределяются между акционерами.

Руководство, стремящееся максимально увеличить стоимость капитала акционеров, обычно реализует политику, в корне отличающуюся от действий, направленных на повышение текущей прибыли и рост компании. Исследо­вания показали, что политика, ориентированная на повышение краткосроч­ной прибыли, нередко приводит к уменьшению стоимости капитала акционе­ров 6. Кроме того, фондовый рынок относится крайне скептически к фирмам, стратегия которых строится на слияниях и поглощениях, поскольку сто­имость акций покупателя в этих случаях обычно снижается.

Однако и стремление максимально увеличить стоимость акционерного капитала влечет за собой определенные проблемы, например конфликт инте­ресов между различными заинтересованными группами. Хотя благо акционе­ров — неплохой способ оценки основных приобретений и продаж, менедж­мент фирмы вряд ли вспоминает об интересах собственников при принятии рабочих решений о назначении цены на продукцию, начале кампании по ее продвижению или повышении в должности сотрудников. Даже важнейшие решения о направлении инвестиций принимаются в значительной степени субъективно. Предприятие обычно планирует деятельность не более чем на пять лет вперед, однако оценить влияние денежных поступлений за этот пери­од на стоимость акционерного капитала весьма затруднительно. Например, П. Марш, сравнивая стоимость акций компаний /С/ и текущих дивидендов, показал, что только 8 % ее текущей рыночной капитализации относится на счет их величины; 29 % определяется приведенной стоимостью дивидендов, ожидаемых в течение последующих пяти лет; а 50 % — значением дивиден­дов, ожидаемых в течение 10 лет7. Таким образом, основная часть стоимости бизнеса •— его будущие прибыли. К сожалению, достоверного способа оценки подобных показателей не существует. Практические трудности использования стратегии, направленной на увеличение стоимости акционерного капитала, оп­ределяют ориентацию предприятий на показатели прибыли.

Ориентация на повышение стоимости капитала акционеров затрудняет ведение конкурентной борьбы для фирм Великобритании и США, особенно в промышленно развитых регионах. Нормативная стоимость капитала\*, исполь­зуемая при оценке инвестиционных дисконтированных денежных потоков, на­пример в Великобритании, в прошлом была значительно выше, чем в Герма­нии и Японии. В британских компаниях норматив прибыли, в соответствии с которым принималось решение об инвестировании, в два раза превышал ве­личину доходов, на которые ориентировались конкуренты из других стран. Другими словами, для английского предприятия срок окупаемости инвестиций

\* Стоимость капитала — издержки привлечения капитала компанией: стоимость собственного капитала и стоимость задолженности (проценты).

24 Глава 1

считают, что их основная задача — завоевание и удержание потребителей посредством более полного удовлетворения их запросов. Такие компании, как *1ТТ, ВгШзН А1г®)ау$, Хегок,* регулярно проводят подробные опросы поку­пателей для определения, насколько полно они удовлетворяют их потребно­сти. Полученные результаты сравниваются с оценкой, полученной конкурен­тами. Руководители компании *Хегох* считают, что задача более полного удовлетворения потребностей покупателей более важна, чем стремление к сверхдоходам по инвестициям и завоеванию большей доли рынка. Ее основ­ная цель — создание прочных и стабильных отношений с потребителями.

Начнем от противного — рассмотрим историю компании *5сНШг,* круп­нейшего производителя пива в США, менеджеры которой ориентировались не столько на интересы потребителей, сколько на достижение высоких фи­нансовых показателей.

В начале 1970-х гг. жшпания *ЗсНШг* разработала программу увеличения стоимости акцксне1'--:',п; капитала. Фирма вдвое сократила длительность производственного лрс..ксса, тсудозые затраты *и* перешла на использование более дешевы;-' ингргд/етг.'оз. Компании удалось добиться наименьших из­держек производств?: в отрасли, что положительно сказалось на показателях прибыли, и в ;9У4 г. стоимость ее акций возрос/га до И 69. К сожалению, мероприятия по сокоащепию издержек отрицательно сказались на качестве конечного продукта — низа: участились жалобы потребителей и дилеров, доля рынка компании начала неуклонно сокрушаться. Б 1Э78 г. новая комвн-да менеджеров предпринимает шаги по улучшению качества продукта, но к этому времени у потребителей сложилось негативное мнение о качестве пива *ЗсЫПг.* К ГЭ81 г. она занимала з рейтинге отрасли уже не второе, а только седьмое место, а за одну акцию компании давали всего $ 5 5.

На рис. 1.1. сравниваются предприятие, ориентированное на рынок, и ком­пания, стремящаяся к высоким финансовым показателям. Основная задача последней — получение прибыли или увеличение стоимости акционерного капитала. Основными механизмами планирования являются финансовый план или бюджет. Управление собственными и заемными средствами, издер­жками и расходами подчинено единственной цели — достижению высоких финансовых показателей. Решения в области маркетинга в отношении то­варов, цены, продвижения и распределения служат инструментами управле­ния финансовыми переменными. Так, в трудные времена деятельность по разработке новых товаров, инвестиции или мероприятия по продвижению, скорее всего, будут сокращены ради поддержания уровня прибыли, то есть долгосрочная эффективность приносится в жертву текущей рентабельно­сти. В противоположность этому предприятия, ориентированные на рынок, концентрируют усилия на удовлетворении потребностей субъектов рынка.

Менеджмент: цели и задачи

**Рис. 1.1,** Стремление к выполнению финансовых показателей и маркетинговая ориентация компании

Они выявляют целевые сегменты, изучают их потребности и на основе полу­ченных данных разрабатывают политику производства, ценообразования, про­движения и распределения, в наибольшей степени соответствующие ожи­даниям потребителей. В таких компаниях любые решения основываются скорее на знании и понимании потребителей, чем на необходимости удов­летворения финансовых требований.

Маркетинговую ориентацию, согласно которой лидерство на рынке дости­гается посредством наиболее полного удовлетворения потребностей покупа­телей, обычно связывают с практикой японских компаний, а стремление к прибыли — с их британскими и американскими конкурентами. Например, сравнительный анализ фирм Великобритании и США и японских компаний показал, что на Западе во главу угла ставят прежде всего краткосрочные

26 Глава 1

**Таблица 1.3.** В какой степени ваша компания руководствуется лозунгом «Наша цель — краткосрочные прибыли»?

*Примечание:* По данным опроса девяноста британских, американских и японских компаний

финансовые результаты (табл. 1.3)9. С другой стороны, не следует доводить до абсурда и ориентацию на рынок. Бесспорно, потребители предпочли бы высочайшее качество, первоклассное обслуживание и минимальные цены, однако компания, удовлетворяющая все эти достаточно противоречивые же­лания, поступает, по крайней мере, неблагоразумно. На практике необходимо найти равновесие между интересами акционеров (высокая прибыль) и же­ланиями потребителей.

**Другие иели и задачи**

Однако система целей современной компании отнюдь не ограничивается рассмотренными нами задачами. Некоторые фирмы концентрируют основ­ное внимание и усилия на решении *производственных* задач, так как счита­ют, что именно их решение определяет финансовую эффективность и спо­собствует удовлетворению потребностей покупателей. Чаще всего задаются нормативные показатели в сфере производства, обеспечения высокого каче­ства и прибыльности. Последний «писк» моды — постановка задач в обла­сти *инноваций и обучения персонала.* Текущий успех не гарантирует свет­лое будущее. Жесткая международная конкуренция заставляет компании постоянно совершенствовать товары и технологии. Такие корпорации, как *ЗМ,* ставят перед собой конкретные задачи, связанные с инновациями, — не менее 25 % прибыли подразделения должно быть получено от продажи то­варов, выпущенных на рынок в течение последних пяти лет. Другие компа­нии устанавливают показатели для внутренних производственных процес­сов, например сроки поставки, продолжительность производственного цикла, уровень дефектов или выработка работников.

В частности, фирмы, занятые в сфере обслуживания, на первое место ста­вят задачу выполнения обязательств перед своими *сотрудниками,* так как считают, что именно данный показатель определяет степень удовлетворенно­сти потребителей и величину стоимости акционерного капитала. Только в том случае, если сотрудники компании довольны работой и заинтересованы в ее выполнении, они сделают все возможное, чтобы удовлетворить все более изощренные потребности покупателей. А «ублаженные», и как след­ствие, лояльные компании потребители — источник получения прибыли и увеличения стоимости акционерного капитала в долгосрочном периоде.

Кроме того, на компанию оказывают давление различные общественные группы, требующие от компаний действий в национальных или региональ-

Менеджмент: цели и задачи 27

ных интересах, по защите окружающей среды, соблюдению прав меньшинств, упрочению отношений с поставщиками или просто минимизации всевоз­можных рисков.

Наш анализ целей и задач компании позволяет сделать три вывода. *Во-первых,* хотя в какой-то момент времени на первый план может выйти любая из рассмотренных нами целей, если речь идет о выживании компании, ни одна из них не является достаточной. *Во-вторых,* сосредоточение внимания и усилий на одной области деятельности неизбежно приводит к возникнове­нию проблем в других. Например, стремление к максимально высоким крат­косрочным прибылям снизит долгосрочную конкурентоспособность фирмы на рынке. Быстрый рост приведет к увеличению риска, который ложится на плечи акционеров и кредиторов. Стремление к увеличению стоимости акци­онерного капитала, быть может, подорвет доверие сотрудников и местного сообщества, поскольку основное внимание уделяется интересам собствен­ников компании. *В-третъих,* чем больше усилий будет затрачивать компа­ния на выполнение одной задачи и стремиться к совершенству в одной области, тем сильнее обострятся эти конфликты, возникнет угроза нестабиль­ности. Б одних случаях крах наступает быстро и неожиданно, в других — ему предшествует длительный упадок, поскольку группы, интересами которых пренебрегает менеджмент, будут постепенно отказывать фирме в поддерж­ке. История свидетельствует, что стремление к «совершенству» — очень опасная концепция.