

Цель и необходимые условия достижения цели в Северной Америке и в Японии

Ниже предпринята попытка разгадать загадку о том, что же является целью, а что – необходимыми условиями. Дело в том, что содержание книги *«Цель»* весьма адекватно описывает характер хозяйственной деятельности в Северной Америке. Что же касается Японии, то ситуация с целью там не столь широко известна. За много лет работы в Японии я пришёл к убеждению о том, что для большей части японского бизнеса характерна другая, но не менее обоснованная цель.

Тыквенный торт и морковный пирог

Уверен, что частично проблема связана с культурными традициями. Не в смысле выбора цели, а в смысле отсутствия понимания, почему кто-то другой выбирает ту или иную цель. Очень часто в интернете встречаются дискуссии о компании Тойота вообще и о том, как она работает в Северной Америке, – причём в изложении тех, кто сам живёт в Северной Америке, но не работает на Тойоте. Кажется, многие верят в то, что Тойота добивается успеха, главным образом, за счёт дешёвой рабочей силы и отсутствия профсоюзов. В таких случаях мне всегда хочется и плакать и смеяться. Обычно я спрашиваю: «Ребята, вы же не работаете на Тойоте, так откуда вам это известно?» А затем добавляю: «Послушайте, речь ведь идёт о работе компании не в Японии, а в Северной Америке!» Мы сейчас говорим не о парадигмах, а только о культурных различиях, что в целом ещё больше запутывает ситуацию.

Попробую объяснить положение дел на примере двух аналогий, и надеюсь, что из этого что-нибудь получится. Сначала возьмём тыквенный торт и морковный пирог. С детства я был убеждён в том, что овощи нужны в качестве необходимого элемента здорового питания, а не для получения удовольствия от еды. И зачем только их кладут в торты и пироги? Ведь роль тортов и пирогов в точности противоположная; они не способствуют здоровому питанию, но очень вкусны. Это как сырые яйца с ветчиной, – попробуйте и сами всё поймёте.

Теперь возьмём японцев с их прокисшим творогом из сои (что-то типа нашего сыра с плесенью), который они называют натто. Почти полстраны считает вторую половину страны ненормальными – за то, что они эту штуку едят. А вторая половина считает настоящими ненормальными первую – за то, что они эту штуку не едят. Обе половины редко пересекаются. Конечно же, к несчастью для тех, кто не ест натто. Ведь они даже не могут себе представить,

какого удовольствия лишаются. Хотя в ответ те могли бы возразить, что после того, как понюхали эту штуку, больше уже не переживают о возможной утрате.

Всё дело в том, что в отсутствии непосредственного опыта мы часто не в состоянии воспринять точку зрения противоположной стороны. Поэтому прекратим рассуждать на уровне тыквенных тортов и морковных пирогов. И зафиксируем, что многое определяется культурными традициями.

Вот так же и с целями, и с необходимыми условиями.

Цели и необходимые условия

Одним из преимуществ изобретения подходов и теорий (типа того, что сделал Голдратт) является возможность определения новых понятий. Но раз уж вы принимаете некоторую концепцию, то вам приходится строго следовать предложенным определениям. Поэтому, прежде всего, давайте удостоверимся в правильном понимании того, что такое цель и необходимое условие.

Цель имеет две важные характеристики. Во-первых, она должна быть **неограниченной**; иными словами, этого показателя не может быть слишком много (1). А во-вторых, **исключительное право формулировать цель принадлежит владельцам** (1).

А что с необходимыми условиями? **Необходимое условие это определённая граница**, которая устанавливается не владельцами, но **которую нельзя нарушать** (1). Иными словами, это некоторые минимальные требования, которые *обязательно должны быть* удовлетворены. Необходимое условие также может задаваться и внутри компании, - например, ключевыми корпоративными принципами или ценностями (2).

Теперь посмотрим, как это всё понимается в Северной Америке и в Японии.

Цель – взгляд из Северной Америки

С точки зрения публичных компаний Северной Америки ситуация достаточно чётко описана Голдраттом (1):

«Если хотя бы одна акция компании обращается на Уолл Стрит, то цель такой компании должна быть определена громко и ясно. Мы инвестируем свои деньги через Уолл Стрит, чтобы делать больше денег сейчас и в будущем. Это и есть цель любой компании, чьи акции свободно обращаются на рынке.»

А как обстоят дела у частных компаний?

«Если мы имеем дело с частной компанией, ни один внешний наблюдатель не сможет угадать её цель. Мы должны напрямую спросить об этом её владельцев.» (1)

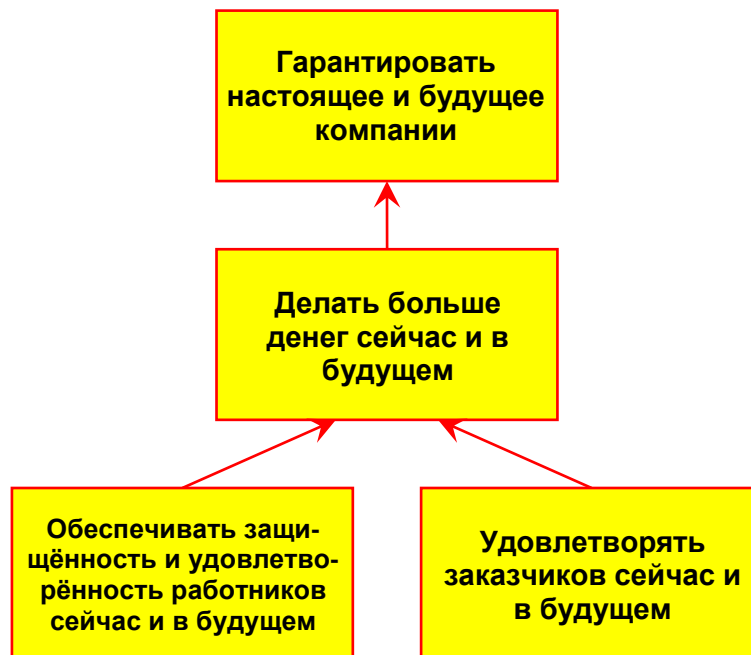
В разделе о показателях мы уже изображали цель публичной компании в форме дерева с двумя предпосылками из необходимых условий.



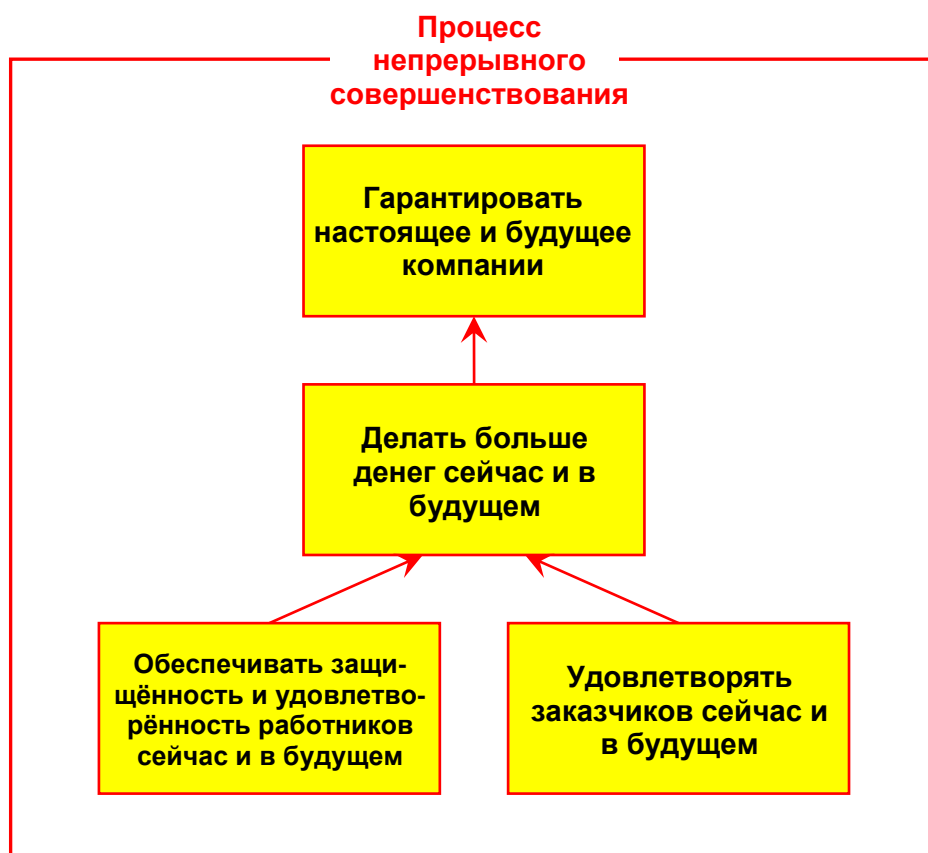
По существу, показанное дерево следует читать так. Чтобы добиваться цели и, соответственно, делать больше денег сейчас и в будущем, *мы должны* обеспечивать защищённость и удовлетворённость работников сейчас и в будущем, а также *должны* удовлетворять заказчиков сейчас и в будущем. Причём неудача в соблюдении любого из необходимых условий приводит к снижению целевого показателя в будущем. Вряд ли кто-либо не согласится с таким утверждением.

Но почему мы выбрали именно такую цель? Иными словами, почему для владельцев компании так важно делать больше денег сейчас и в будущем? Дело в том, что это позволяет организации преуспевать и, если нужно, развиваться. Давайте смотреть правде в глаза: если мы создали систему, делающую хорошие деньги, то неужели нам не захочется делать их ещё больше, - тем более, если для этого есть все возможности? Сомневаетесь? Тогда спросите фондовый рынок. Таким образом, делать больше денег – это предпосылка для естественного роста. Естественного роста, а не получения денег за счёт новых приобретений, слияний и поглощений (то есть, в результате снижения затрат). Изобразим это графически (см. верхнюю схему на следующей странице).

А что такое естественный рост? Конечно же, процесс непрерывного совершенствования: лучше работникам - лучше продукция, лучше продукция – лучше заказчикам, лучше заказчикам – больше прибыль. Модифицируем предыдущую диаграмму (см. нижнюю схему на следующей странице).



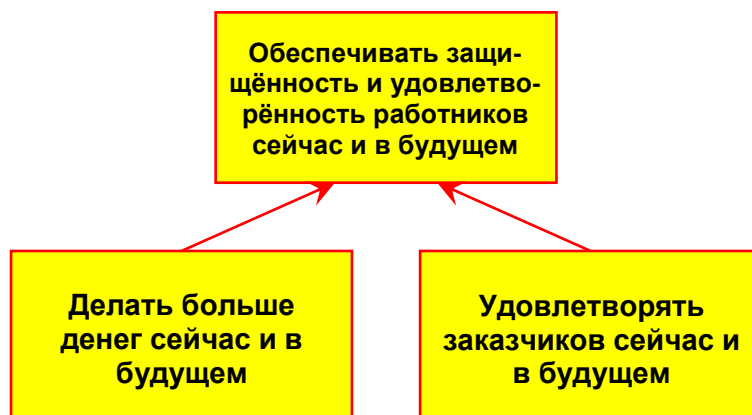
В североамериканской модели именно **инвесторы** заинтересованы в обеспечении гарантий успешного настоящего и будущего компании путём её непрерывного совершенствования. И когда они понимают, что улучшений не происходит, то могут забрать свои деньги и вложить их в другую компанию.



А что происходит в Японии? Давайте разберёмся.

Цель – взгляд из Японии

Лично мне представляется, что цель многих японских корпораций (особенно так называемых «компаний, принадлежащих учредителям» из второго эшелона Токийской фондовой биржи, а также и многих крупнейших компаний первого эшелона) отличается от цели публичных компаний США. Конечно, их декларируемая цель может быть той же, но вот реальная цель состоит в чём-то другом. Взгляните на приведенную ниже диаграмму.



Мы просто поменяли местами цель и необходимое условие. Теперь здесь, по существу, утверждается вот что. Чтобы обеспечивать защищённость и удовлетворённость работников сейчас и в будущем *мы должны* делать больше денег сейчас и в будущем, а также *должны* удовлетворять заказчиков сейчас и в будущем. Причём неудача в соблюдении любого из необходимых условий приводит к снижению целевого показателя в будущем.

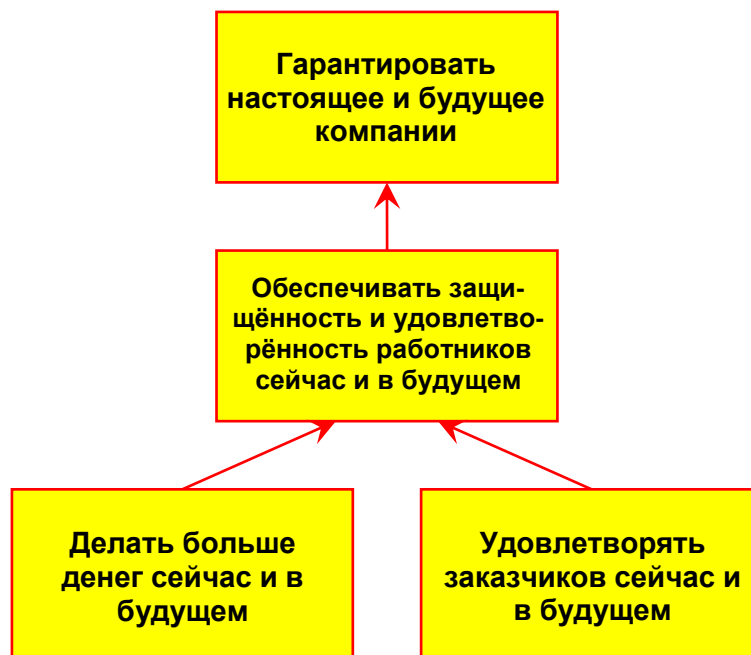
Но не ересь ли это? Возможно, да, - если вы придерживаетесь парадигмы редуccionизма и локальной эффективности. А возможно, и нет, - если вашей парадигмой является системность и подчинение. Хотя независимо от парадигмы, какая уж тут ересь, если в результате показатели доходности бизнеса оказываются не хуже, чем в США.

Однако необходимо иметь в виду следующее. В Японии нет дней открытых дверей для менеджеров. Если уж вы пришли в компанию, то, скорее всего, в ней и останетесь. Как правило, один единственный раз – в молодости после окончания университета - вы делаете свой выбор на всю оставшуюся жизнь. Если ваша фирма чувствует себя уверенно, то лично вы тоже будете «в шоколаде». Не стоит забывать и о том, что в стране, в которой женщины не так уж часто занимаются профессиональной деятельностью, в семье обычно есть только один кормилец.

Конечно, в последнее время случаются потери, и некоторые молодые люди

активно ищут работу в американских компаниях. Тем не менее, для большинства это не считается приемлемым решением, особенно для тех, кто проживает вдали от крупнейших промышленных центров. Поэтому гарантии защищённости для Японии (в отличие от США) являются настоятельной необходимостью. В Японии довольно трудно и весьма вредно менять место работы.

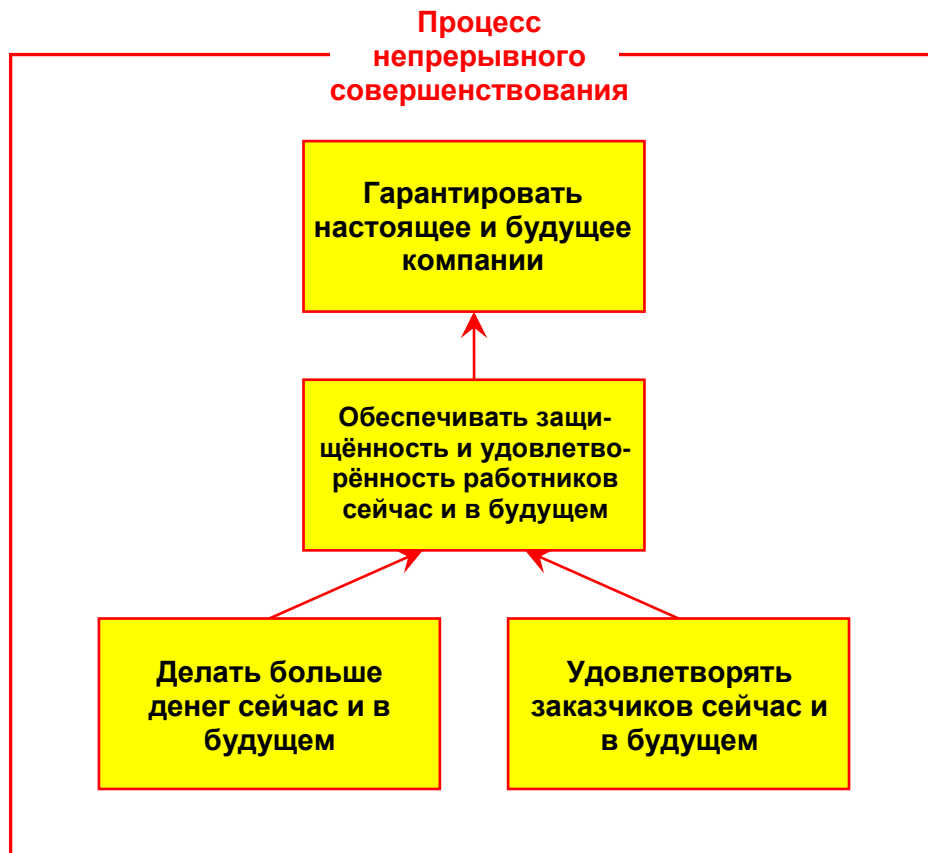
Оставим в стороне вопросы занятости и снова зададим себе тот же вопрос: причём тут ересь, если в результате показатели доходности бизнеса оказываются не хуже, чем в США? Смотрите.



Обеспечение защищённости и удовлетворённости работников сейчас и в будущем является необходимой предпосылкой гарантии благоприятного настоящего и будущего компании. Ранее в приложении об учёте изменений мы уже приводили слова признанного эксперта по кайдзен Такеши Кавасе (Takashi Kawase) о том, что для успешной реализации мероприятий по кайдзен важно гарантировать, что в результате этих мероприятий никто не потеряет работу. Выполнение указанной предпосылки является ключевым условием совершенствования (3). Но почему кайдзен настолько критичен и результативен? По той же самой причине, - потому что он обеспечивает естественный рост. Снова покажем это графически (см. диаграмму на следующей странице).

В японской модели именно **работники** заинтересованы в обеспечении гарантий успешного настоящего и будущего компании путём её непрерывного совершенствования. Как мы увидим дальше, работники и есть реальный

менеджмент. Но когда они понимают, что улучшений не происходит, они не могут просто так уволиться и перейти на работу в другую компанию. Поэтому они вынуждены сами решать возникшие проблемы.



А как же заказчики?

Что мы должны чётко усвоить, так это то, что ни в одной из систем – ни в североамериканской, ни в японской – заказчик не является целью. Шонбергер (Schonberger) со ссылкой на инспирированное японцами производство мирового уровня (World Class Manufacturing) утверждает следующее: *«Важнейшей целью компании является не получение доходов и не зарабатывание денег. Главное – это удовлетворять заказчиков.»* (4) Полная ерунда! Удовлетворение заказчиков – это средство получения конечного результата. Иными словами – предпосылка и необходимое условие. Само по себе, это не результат и не цель.

На японский язык слова заказчик и гость переводятся одинаково. «У нашей фабрики есть гости», - именно так обычно говорят в Японии. «И если бы этих гостей было больше, либо если бы они просто платили нам чуть больше за нашу продукцию, то мы смогли бы накопить достаточно денег на приобретение того нового миниатюрного станка с числовым программным управлением, который мы видели в прошлом году на выставке!»

Ни в одной из систем заказчик – это не цель. Понимание удовлетворения заказчика в качестве цели, перенос этого представления в США и его институционализация в ряде национальных премий является результатом недоразумения.

Да, но ... цель должна быть неограниченной

Так и слышу ваши возражения: защищённость и удовлетворённость работников не могут быть целью, ведь они не являются неограниченными. Неужели? Тогда учтите следующее.

В японских корпорациях выплату годовых бонусов обычно делят на две равные части. Первую половину выдают к Новому Году, а вторую – в середине лета. И это довольно существенные суммы. Как правило, они составляют от трёх до пяти месячных окладов в год. А теперь представьте себе, что раньше ваш бонус был три оклада, а теперь вам предлагают четыре. Вы откажетесь? Сомневаюсь. А когда у вас стало четыре оклада, то вы на этом остановитесь (особенно, если компания продолжает зарабатывать больше денег)? Вероятно, нет. Думаю, что ежегодное повышение размера бонуса на один оклад сделает вас более удовлетворённым и, безусловно, более защищённым. Так что удовлетворённость и защищённость не имеют верхнего предела. Их не может быть слишком много.

Существуют и другие (не обязательно денежные) стимулы, способствующие дополнительной удовлетворённости и защищённости работников, отдающих компании всю свою жизнь. Так, многие японские корпорации предоставляют служебное жильё молодым семьям. Новые одинокие работники почти наверняка пользуются общежитиями фирмы, которые гораздо дешевле обычных. Часто компании имеют специальные скидки в гостиницах на популярных курортах, свои собственные лыжные базы, горные заимки и тому подобное. Чего же ещё можно ожидать? И где тут предел?

Есть и иная сторона вопроса. Пожизненный найм или, по крайней мере, связанная с ним лояльность работников вынуждают компании к росту. Сейчас большинство японских корпораций платит своим сотрудникам за стаж. В результате год от года общий фонд заработной платы увеличивается. И развитие фирмы сглаживает этот эффект за счёт приёма на работу дополнительной молодёжи. Другим стимулом для роста служит необходимость постоянно подыскивать для всех более значимые должности. В отличие от армии (где действует принцип «повышение или отставка»), здесь отставка невозможна, поэтому приходится постоянно прибегать к схеме «повышение и перемещение». А кайдзен даёт многим японским компаниям возможность расширять рынки сбыта, их специализацию и географическую

диверсификацию. Рост фирмы в данном случае означает её защищённость. Подчеркнём ещё раз, что это жизненная необходимость, с которой не сталкиваются в Северной Америке, где превалирует схема «повышение или уход (в другую компанию)».

Да, но ... цель должна формулироваться владельцами

Ну ладно, - скажете вы, - хотя цель в данном случае и не имеет верхнего предела, но это наверняка не то, что формулируют в качестве конечного результата сами владельцы системы. Не так ли? Для ответа на данный вопрос обратимся к структуре японских корпораций и роли банков.

«Совет директоров средней американской публичной компании обычно состоит из 13 человек, только два-три из которых работают в самой организации. Остальные назначены извне.

А в совете директоров типичной японской компании обычно нет ни одного постороннего. Туда часто входит больше 20 человек и, как правило, все они являются руководителями различных подразделений самой организации.» (5)

Таким образом, структура управления японскими корпорациями отличается от того, что мы встречаем в североамериканской или европейской моделях. Поехали дальше.

«Совет директоров редко отправляет в отставку президента компании, поскольку члены совета очень долго находились у него в подчинении, и тот всегда имел последнее слово при их назначении, - по согласованию с общим собранием акционеров.

Для значительной части находящихся в обращении акций японских компаний характерно перекрёстное владение и небольшое - по сравнению с США - число институциональных инвесторов.

В связи с этим руководящее звено ощущает на себе гораздо меньшее давление со стороны фондового рынка и акционеров, что позволяет им работать в условиях невысоких значений доходности в расчёте на акцию.» (5)

Следовательно, роль активных институциональных инвестиций для японских публичных компаний гораздо скромнее (чем в Северной Америке), и влияние таких акционеров не является существенным.

Дополнительное подтверждение отмеченной выше очевидной слабости институционализации можно получить, если обратить внимание на тот факт,

что около 70% публичных японских компаний, закрывающих финансовый год в марте, обычно проводят общие собрания своих акционеров в июне, - точнее 27 июня! Можно сколько угодно указывать в этой связи на борьбу с мошенничеством (6), но я предлагаю вам поискать более глубокие причины указанного явления.

Жёсткая концентрация капитала встречается не только в Японии. В Северной Америке в качестве примера можно назвать компанию Cummins Engine. Используя механизмы связывания акций (в отличие от перекрёстного владения) она сумела в начале 1990-х годов избежать давления рынков путём продажи крупных пакетов своим заказчикам - компаниям Ford, Tenneco и Kubota, которые были весьма заинтересованы в успехе Cummins. Это была стратегия защиты собственных капиталов и перехода в разряд частных компаний с государственным участием. Данный пример показывает, что согласование интересов компании с интересами её крупнейших потребителей ведёт к «японизации» стиля работы самой компании (7).

Выше было отмечено, что руководство японских компаний испытывает гораздо меньшее давление по поводу роста доходности в расчёте на акцию. Продолжим дальнейшее обсуждение этого вопроса.

«Согласно данным американской консалтинговой фирмы McKinsey, среднее значение доходности в расчёте на акцию среди публичных японских корпораций (исключая финансовые организации) упало с 16.6% в 1969 году до 2% в 1999 году. И наоборот, среди американских компаний за тот же самый период времени указанный показатель непрерывно рос, достигнув своего пика 23% в 1999 году.» (5)

Поскольку для эффективного ведения бизнеса достаточно важны вопросы заёмного финансирования, то рассмотрим в этой связи роль банков в Японии. Вот одна из точек зрения на данную проблему (8):

«Когда речь идёт о кредитовании и оценке рисков, то здесь мы погружаемся в царство абсурда», - говорит Такехиро Сато, экономист и исполнительный директор Morgan Stanley. «Банки [в Японии] продолжают оставаться некоммерческими организациями, чьей единственной целью является борьба с безработицей (путём поддержки убыточных компаний).»

Так кто же тогда владельцы? Собственники заёмных средств – банки - по существу обеспокоены занятостью работников с целью обеспечения удовлетворённости и защищённости последних. А собственники акционерного капитала чаще всего владеют друг другом до такой степени, что в конце концов владеют сами собой.

Итак, на поставленный вопрос можно ответить двояко. Во-первых, пользуясь критерием Голдратта, в соответствии с которым цель формулируется владельцами, следует признать, что фактическими владельцами являются работники, - через механизмы перекрёстного владения и поддерживаемое правительством заёмное финансирование. По крайней мере, это полностью согласуется с нашими исходными определениями.

Во-вторых, можно полагать, что та часть акций, которая свободно обращается на фондовых биржах, принадлежит формальным владельцам, но эти владельцы по каким-то причинам отказываются от своего права формулировать цель и делегируют это право руководству корпораций.

Таким образом, независимо от способа объяснения рассматриваемого феномена, представляется весьма очевидным, что целью многих японских компаний является обеспечение удовлетворённости и защищённости своих работников. Более того, такая цель полностью разделяется обществом.

Какой из подходов правильный?

Какая из моделей более правильная? Североамериканская или японская? Думаю, что адекватны обе из них. Каждая в рамках своего социального контекста и в соответствии с нашим исходным определением цели. Более того, они обе ведут к созданию ценности и обе стимулируют процесс непрерывного совершенствования.

Возможно, одна из моделей более капиталистическая, а другая – более социалистическая, но это, скорее, два крайних случая одного непрерывного ряда, а не взаимно исключаящие ситуации. В течение 1920-х и 1930-х годов Япония начинала движение по чисто капиталистическому пути, но, как и многие другие страны в тот же период, столкнулась с неустойчивостью индустриального роста. Вероятно, именно поэтому в 1950-х годах стране пришлось обратиться к более коллективистской модели, восходящей своими корнями к старым и стабильным до-индустриальным социальным традициям. К тем, отражение которых в значительной мере мы сегодня находим в политике некоторых высокоразвитых стран Европы.

В своё время Деминг (Deming) определённо видел глубинные причины противостояния работников и инвесторов, и поэтому предлагал менеджменту заявить о намерении *«развивать бизнес в сторону защиты интересов инвесторов и работников»* (9). Именно инвесторов и работников, а не или-или. Причём обращал свои призывы к общественности Северной Америки. Однако если ни одна из целей не является неверной с точки зрения культурных традиций, то в чём же тогда проблема?

Проблема с североамериканской моделью

В североамериканской модели нет ничего плохого, - за исключением того, что иногда не соблюдается одно из необходимых условий.



По иронии судьбы, это то самое условие, которое в Японии считается целью. Компании Северной Америки часто не обеспечивают защищённость и удовлетворённость своих работников либо сейчас, либо в будущем. Представляется, что в такой системе есть полное понимание важности финансовых показателей, но нет адекватного понимания важной роли тех, кто обеспечивает компании эти финансовые показатели, - людей. Так что реальная проблема здесь состоит в невыполнении указанной необходимой предпосылки достижения поставленной цели.

У Голдратта есть Грозовая Туча, которая описывает лежащий в основе данной ситуации конфликт. Эта Туча хорошо известна, но сложно найти её первоисточник (лично я делал много неудачных попыток). К счастью, Кокс и Спенсер (Cox and Spencer) включили её в состав последней главы своей книги (10). Вот как она выглядит в оригинальной формулировке Голдратта (см. верхнюю диаграмму на следующей странице).

Как разбить эту Тучу? Нужно удовлетворить одновременно две потребности: стимулировать людей предлагать улучшения и обратить все локальные улучшения в повышение базовых показателей эффективности, - причём без увольнения вовлечённого персонала. Заметим, что язык описания данной диаграммы преимущественно базируется на подходе локальной оптимизации

(редукционизма). Однако, решение находится в рамках системного подхода глобальной оптимизации (см. нижнюю диаграмму на этой же странице).



Напомним, что под производительностью понимается вот что:

$$\text{Производительность} = \frac{\text{Генерация_дохода}}{\text{Операционные_расходы}}$$

Поэтому в рамках системного подхода имеется в виду следующее:

$$\text{Повышение Производительности} = \frac{\text{Рост Генерации_дохода}}{\text{Сохранение Операционных_расходов}}$$

Повышение производительности означает рост генерации дохода при более-менее постоянных операционных расходах на этапе форсирования. А если на этапе устранения потребуются дополнительные затраты, то увеличение таких

затрат должно быть гораздо меньше, чем результирующий рост генерации дохода. Иными словами, следует стремиться максимально развести генерацию дохода и расходы. Методика учёта по ограничениям показывает, как для оценки улучшений и принятия правильных управленческих решений можно конвертировать капитальные затраты (необходимые на этапе устранения) в операционные расходы с использованием приведенных соотношений (11).

Нужно отдавать себе полный отчёт в том, что повышение производительности ни в коем случае не означает следующее:

$$\text{Повышение Производительности} = \frac{\text{Сохранение Генерации_дохода}}{\text{Сокращение Операционных_расходов}}$$

Это редукционистский подход. Данный способ мышления является причиной той самой Тучи, которую мы только что разбили. Такие представления остались нам в наследство от нашего до-индустриального прошлого, так что давайте там их и оставим и не будем брать с собой в наше новое настоящее. Честно говоря, мне даже не хотелось приводить последнее соотношение. Поэтому давайте вычеркнем его из нашей памяти:

$$\text{Повышение Производительности} = \frac{\text{Сохранение Генерации_дохода}}{\text{Сокращение Операционных_расходов}}$$

Итак, поскольку мы не собираемся никого увольнять, то повышение производительности означает рост генерации дохода при постоянных операционных расходах. Поэтому чтобы в условиях существующей системы удовлетворить обе потребности, мы *должны* делать больше денег. В конце концов, это может означать выход на новые рынки или применение новой стратегии. А поначалу - просто более полную эксплуатацию имеющихся ресурсов. Но в любом случае фактически это означает применение целостного подхода с самого первого шага процесса непрерывного совершенствования.

Каспари и Каспари (Caspari and Caspari) предложили специальное решение рассматриваемой проблемы, которое в рамках общей концепции учёта по ограничениям они назвали POOGI бонус (11). Оно не сильно отличается от того, что делается в Японии. И это не удивительно, потому что преследует одну и ту же цель.

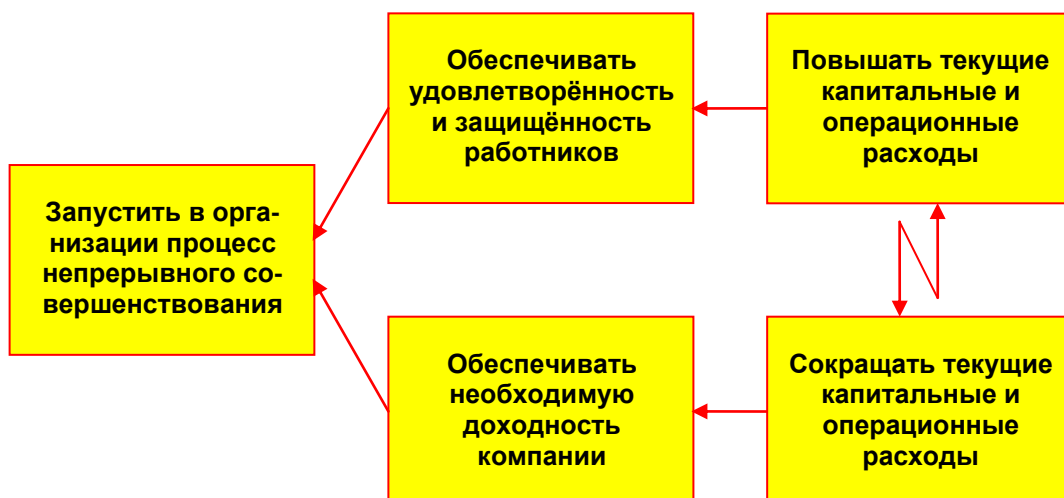
Проблема с японской моделью

В японской модели нет ничего плохого, - за исключением того, что иногда не соблюдается одно из необходимых условий.



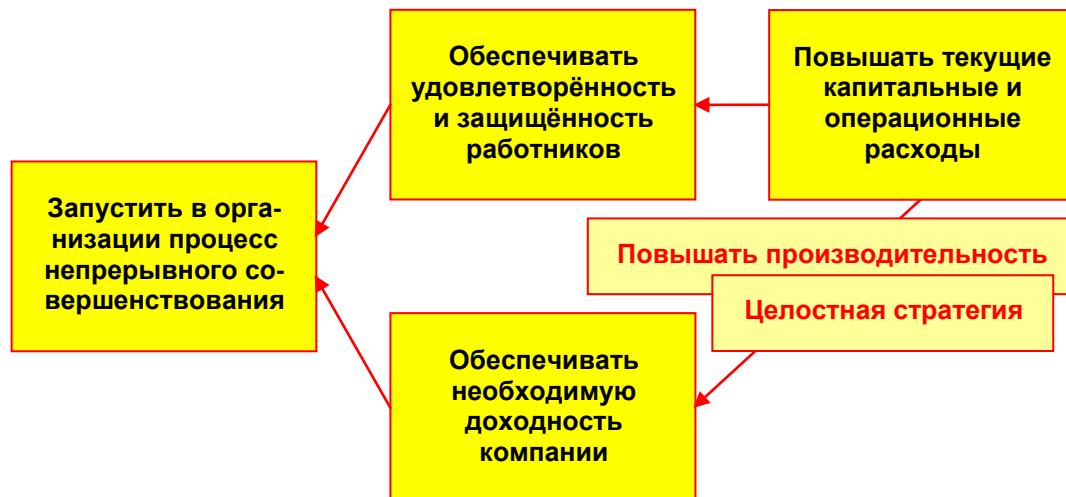
По иронии судьбы, это то самое условие, которое в Северной Америке считается целью. Японские компании часто не обеспечивают достаточной доходности бизнеса либо сейчас, либо в будущем. Представляется, что в такой системе есть полное понимание важности внутреннего корпоративного капитала, но нет адекватного понимания важной роли того, что обеспечивает компании этот капитал, - фондовых рынков. Так что реальная проблема здесь состоит в невыполнении указанной необходимой предпосылки достижения поставленной цели.

Вот как выглядит Грозовая Туча, которая описывает лежащий в основе данной ситуации конфликт.



Мы видели, что для обеспечения удовлетворённости и защищённости

работников требуется много оборотных средств (на бонусы, пособия и т.п.) и инвестиций (на жильё и другие социальные объекты). Поэтому нам нужно сохранять, а ещё лучше – увеличивать соответствующие затраты. С другой стороны, сокращение указанных расходов немедленно приведёт к росту доходности в расчёте на акцию компании. Очевидно, что перед нами дилемма. Однако, её решение следует искать там же, где и в случае североамериканской модели. Смотрите.



Снова напомним соответствующее определение:

$$\text{Производительность} = \frac{\text{Генерация_дохода}}{\text{Операционные_расходы}}$$

Поэтому в рамках системного подхода опять получаем следующее:

$$\text{Повышение Производительности} = \frac{\text{Рост Генерации_дохода}}{\text{Сохранение Операционных_расходов}}$$

Повышение производительности означает рост генерации дохода при сохранении постоянных операционных расходов на этапе форсирования. А если на этапе устранения потребуются дополнительные затраты, то увеличение таких затрат должно быть гораздо меньше, чем результирующий рост генерации дохода. Иными словами, следует стремиться максимально развести генерацию дохода и расходы. Методика учёта по ограничениям показывает, как для оценки улучшений и принятия правильных управленческих решений можно конвертировать капитальные затраты (необходимые на этапе устранения) в операционные расходы с использованием приведенных соотношений (11).

Итак, поскольку мы не собираемся сокращать текущие операционные расходы (бонусы, пособия и т.п.) или распродавать объекты социального назначения,

то обязаны повышать производительность. Поэтому чтобы в условиях существующей системы удовлетворить обе потребности, мы *должны* делать больше денег. В конце концов, это может означать выход на новые рынки или применение новой стратегии. А поначалу - просто более полную эксплуатацию имеющихся ресурсов. Но в любом случае фактически это означает применение целостного подхода с самого первого шага процесса непрерывного совершенствования.

Тайити Оно (Taiichi Ohno) прекрасно понимал необходимость делать деньги и как их делать за счёт повышения производительности (12): *«В чём отличие между традиционной организацией производства и системой Тойота? Если коротко, то стиль Тойота – это мокеру, или организация производства, создающая прибыль.»* Таким образом, мы видим, что и японские компании на самом деле могут одновременно удовлетворять оба необходимых условия из показанной выше Тучи. Тойота делает это уже на протяжении многих лет. Кстати, компания Тойота является крупнейшим корпоративным налогоплательщиком в Японии. А для этого нужно быть весьма доходной организацией. Так что для долгосрочного процветания любой компании абсолютно необходимо быть прибыльной.

Более дешёвая рабочая сила в Китае

Из всего вышесказанного следует, что имеет смысл меньше рассуждать о цели или о различии целей в разных моделях и подходах, а больше думать о неудовлетворительной реализации необходимых дополнительных условий и предпосылок.

По существу, сегодня обе страны (США и Япония) – прямо или косвенно – демонстрируют непонимание огромных коммерческих преимуществ от повышения производительности своих хозяйственных операций, и вместо этого ведут поиск более дешёвой рабочей силы, развивая тем самым тезис о невозможности конкуренции с другими странами. Думаю, что такие представления не соответствуют действительности.

Позор, что заводы главных промышленных регионов США, - вместо того, чтобы организовать, например, производство штампов прямо у себя под боком, - ищут счастья в быстрых и дешёвых поставках из Китая. И причина такого поведения заключается не в более дорогой рабочей силе. А в чём-то другом. *«Ещё в 1986 году японский предприниматель Коносукэ Мацушита предсказал, что Америка будет неизбежно терять своё присутствие на мировых рынках из-за заразной болезни под названием Тейлоризм.»* (13) То есть болезненной погони за наименьшими затратами. Как известно, в бизнесе самым быстрым способом экономии затрат является увольнение работников.

Но такие действия мгновенно разрушают одно из необходимых условий непрерывного совершенствования. Скорее всего, именно по указанной причине производство штампов в Северной Америке перестало быть конкурентоспособным.

Японские компании в этом плане тоже не отличаются оригинальностью. За последние годы многие японские корпорации инвестировали огромные средства на развитие новых производств в странах с дешёвой рабочей силой (в Юго-Восточной Азии и в континентальном Китае). Иногда это делалось с целью поддержки других японских фирм, ранее развернувших сборочные предприятия в соответствующих регионах, но скорее всего главным стимулом служило опасение по поводу возможного чрезмерного роста стоимости собственной рабочей силы. А между тем, у себя дома часто уже имеются значительные производственные мощности, куда уже вложены приличные инвестиции. Так что местный потенциал роста ещё далеко не исчерпан.

Резюме

По многим признакам деловая жизнь Японии напоминает сегодня Северную Америку конца 1970-х годов. Дональдсон (Donaldson) характеризует североамериканский стиль управления в указанные годы как консервативный, ориентированный на низкий уровень заимствований и искусственное сдерживание доходности (14). Каковы средства, таковы и условия работы. В Северной Америке эти условия стали реакцией на изменение структуры рынков, выдвинувших на первый план требование «эффективности», что вольно или невольно привело к массовым недружественным поглощениям. Дональдсон полагает, что добровольная внутренняя реорганизация в ответ на указанные изменения рынков часто бывает гораздо более эффективной и куда менее болезненной, чем та, к которой вынуждают внешние обстоятельства. В связи с этим можно предположить, что начатое сегодня японским бизнесом осознанное совершенствование окажется значительно эффективнее ожидания того момента, когда деваться уже будет некуда. А потому – зачем нам вообще реорганизация? Почему бы просто не переосмыслить ситуацию. Можно же воспользоваться мудростью высшего руководства и энтузиазмом молодых управленцев.

P.S.

Недавно появились интереснейшие данные о взлётах и падениях японского Банка Долгосрочного Кредитования (Long Term Credit Bank) (15). Первая треть указанной книги посвящена развитию японской экономики и социальных стандартов, начиная с 1950-х годов, и служит прекрасным источником сведений для понимания сегодняшней ситуации в Японии.

Остальные две трети книги подробно описывают различия культурных традиций и экономических приёмов между Японией и Северной Америкой, а также их взаимное влияние при лобовых столкновениях.

Литература

1. **Goldratt E. M.** *The haystack syndrome: sifting information out of the data ocean.* - North River Press, 1990, pp. 8-13.
2. **Dettmer H. W.** *Strategic navigation: a systems approach to business strategy.* - ASQ Quality Press, 2003, p. 62.
3. **Kawase T.** *Human-centered problem-solving: the management of improvements.* - Asian Productivity Organization, 2001, pp. 118-119.
4. **Schonberger R. J.** *World class manufacturing: the next decade: building power, strength, and value.* - The Free Press, 1996, p. 231.
5. **Yoshida R.** *Japan gropes for ideal corporate governance model.* - Japan Times, 2002, Friday August 23rd edition.
6. *Some firms hold early stock meetings.* - Japan Times, 2003, Friday June 20th edition.
7. **Cruikshank J. L., Sicilia D. B.** *The engine that could: 75 years of values-driven change at Cummins Engine Company.* - Harvard Business School Press, 1997, pp. 413-442.
8. **Negishi M.** *Foreign banks excel in lending with measure of risk, realism.* - Japan Times, 2003, Friday July 18th edition.
9. **Deming W. E.** *Out of the crisis.* - Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Education, 1982, p. 23.
10. **Cox J. F., Spencer M. S.** *The constraints management handbook.* – St. Lucie Press, 1997, p. 298.
11. **Caspari J. A., Caspari P.** *Constraint management: using constraints accounting measurement to lock in a process of ongoing improvement.* - John Wiley & Sons Inc., 2004 (draft).
12. **Ohno T.** *The Toyota production system: beyond large-scale production.* - English Translation 1988, Productivity Press, 1978, p. 71.
13. **Kanigel R.** *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency.* - Viking, 1997, p. 486.
14. **Donaldson G.** *Corporate restructuring: managing the change process from within.* - Harvard Business School Press, 1994, 227 p.
15. **Tett G.** *Saving the sun; a Wall Street gamble to rescue Japan from its trillion-dollar meltdown.* - Harper Business, 2003, 337 p.