

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**  
**СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

*Страна Сафари*  
**ШЕЙЛА А. АДАМС**

*Факультет управления университета штата Аризона*

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчеты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло от мысли, что нашли еще одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счета за корм для львов! Но — за последние полгода это была третья зебра, на которую они напали.

Обещания! Все обещали, и все же... Вот, например, взять хоть это шоссе, проходящее рядом со входом в его парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как должна была открыться Страна Сафари. И вот прошло больше, чем год — никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к Стране Сафари, а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет — его парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его Страны Сафари возбуждено дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждениями, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей все же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов («Наверно, тот, что охотится за зебрами», — подумал вдруг Томпсон) проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося еще. Бертон, в панике, резко нажал на акселератор, не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсацию в размере 3 млн. долл., 10 тыс. за разбитый автомобиль и 2 млн. 990 тыс. — за моральный ущерб.

Томпсон снова вздохнул. «И как такая замечательная идея могла так плохо пойти?» — недоумевал он.

Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти. Группа нефтеразведки, которой принадлежала эта земля, пыталась избежать банкротства и реализовала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землей показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они с семьей получили от путешествия в Африку несколько лет назад, и думал, что «открытый» парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечет множество посетителей. Участок находился на полпути между посещаемыми туристами городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в 15 милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога номер 37, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал в Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денек на африканское сафари, а туристы, посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути заехать сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков можно было бы организовать туристские маршруты, включающие посещение обоих городков — и расположенный между ними парк. Возможности казались безграничными! Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это дело остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном южном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении.

Томпсон объединился еще с четырьмя компаньонами и приступил к прибыльному туристскому бизнесу. Американцы — все больше стали разъезжать; все — и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать в отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, — сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил от компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому еще по Африке, он заказал животных. Сразу же после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных этот агент брался завезти львов, зебр, газелей, жираф, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет.

Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озеро в 16 акров и провел

через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5 — 10 миль в час можно было самое большее за час. Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо маркированной дорожке не выходить из машины. Можно было останавливаться и любоваться пасущимися или играющими животными, но при условии, что окна автомобилей в течение всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в Страну Сафари, как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети — 3,5 долл., дети до двух лет — бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

## **ВОПРОСЫ**

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было бы их избежать?
3. Что вы думаете о местоположении Страны Сафари?
4. Какие способы прогнозирования мог использовать Томпсон, создавая свой план?
5. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации?

## **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2**

*Западный Банк*

**МУРРЭЙ СИЛВЕРМЕН**

*Профессор факультета управления Государственного университета Сан-Франциско*

Пол Глейзер сидел за столом, посматривая из окна своей конторы на 14-м этаже здания штаб-квартиры Западного Банка. Он был горд тем, что успел сделать с тех пор, как два года назад, в январе 1986 г. он стал президентом этого объединенного банка. Банк увеличил свои активы с 50 до 70 млн. долл. и полностью справился со всеми доставшимися ему в наследство проблемами по кредитам. Единственную его заботу составляла рентабельность банка — она была все еще значительно ниже отраслевых норм. Вкладчики банка были тоже этим озабочены. Пол раздумывал, можно ли было за это время сделать что-либо иначе в деле управления банком.

Западный Банк приносил очень высокий доход в 70-е годы и в начале 80-х. Но дела в 1984 и 1985 гг. пошли плохо, в первую очередь, из-за проблем, касающихся «портфеля кредитов» (различные кредиты, сделанные частным лицам и организациям, образуют «портфель кредитов»). Будучи зависимым от множества факторов, каждый кредит имеет определенную долю риска и потенциально может остаться полностью или частично невыплаченным. (Прим. авт.)\*. Кроме того, многие члены правления полагали, что банк неадекватно реагировал на изменение внешней среды. Уменьшение государственного влияния на норму процента по вкладам и пересмотр типов организаций, которые могут участвовать в банковской деятельности, привели к существенным изменениям требований, предъявляемых для успешного ведения банковских дел. Банкирам теперь уже нельзя было просто сидеть и ждать, пока клиенты придут делать вклады или униженно просить кредитов. Борьба за клиента обострилась, и те банки, где не было профессионального подхода к маркетингу, неизбежно оставались позади. Более того, в отрасли поднялась волна слияний и поглощений, банки становились крупнее, и в отличие от прошлых тенденций, банки среднего и большого размера обгоняли в своей деятельности малые банки.

Правление полагало, что президент, занимавший этот пост перед Полом, слишком был занят сиюминутными делами, вместо того, чтобы заниматься стратегическими вопросами. Поэтому и было решено рекомендовать на место президента Пола Глейзера. Пол был до этого президентом другого объединенного банка в той же области и считался динамичным, опытным банкиром, который понимал тенденции промышленности, имел отличное видение и качества лидера.

Когда Пол стал президентом, банку не хватало четкой рыночной ориентации и долгосрочной направленности. Банк понес большие потери в предыдущем году из-за проблем с «портфелем кредитов». Пол знал, что требовались принципиальные перемены. Он сместил старшего служащего по ссудам и главного служащего по финансам и обратился к сторонней консультационной фирме для создания долгосрочного плана работы банка. Поскольку он полагал, что его новые старшие служащие будут заняты знакомством со своими подчиненными и новыми делами, а также разрешением проблем с «портфелем кредитов», он решил не привлекать их к процессу планирования.

Кроме глубокого анализа вопросов конкуренции и рынка, фирма-консультант определила основные внутренние резервы и слабости банка. Она пришла к выводу, что основные резервы банка заключены в его знающей и опытной «команде» высшего руководства и его высокой репутации в деловых кругах. Основные же слабости Западного Банка заключались в недостаточно ясном определении рынка, представляющего его главную цель, и отсутствия плана в области маркетинга.

Пол работал в тесном контакте с консультантами, и они пришли к совместному выводу, что если Западный

Банк хочет остаться конкурентоспособным и прибыльным, он должен существенно увеличить свои размеры. При размере активов банка 90 — 100 млн. долл., предполагаемые размеры прибыли могли бы обеспечивать рыночную деятельность на уровне, необходимом для эффективной работы банка в сложившихся внешних условиях. Была также более ясно определена рыночная ниша: это профессионалы, служащие и отдельные категории мелкого бизнеса.

Был сделан вывод, что достичь преимущества в конкуренции с основными банками можно, если обеспечивать высокое качество обслуживания клиентов, что банк мог обеспечить, будучи малым банком в округе, которую он обслуживает. Кроме того, было рекомендовано нанять профессионалов для работы с рынком. Была поставлена цель достичь размеров активов в 80 млн. долл. к 1 января 1988 г.

Консультанты представили доклад о результатах анализа деятельности банка и свои выводы. Пол созвал совещание служащих из числа руководящего состава, на котором он подробно рассказал о выработанном плане и ответил на вопросы. Он просил также служащих после совещания ознакомить с планом своих подчиненных и вручил каждому руководящему сотруднику копию плана.

Пол решил принять на работу человека с опытом в области маркетинга на должность руководителя высшего уровня в области развития бизнеса. Этот сотрудник, в чьи обязанности предполагалось включить вопросы разработки и координации планов маркетинга, должен был работать со служащими отдела займов как консультант, помогая им в активном взимании платежей с настоящих и перспективных клиентов, а также работать с персоналом, непосредственно осуществляющим банковские операции (например, с кассирами и служащими по новым счетам), обеспечивая их обучение для повышения информированности о результатах сделок и повышения качества обслуживания клиентов. На эту должность в начале 1985 г. был назначен Ларри Бейкер. Подотчетен он был непосредственно президенту банка.

В разговоре с заведующей отдела займов Уики Томпсон, Пол рекомендовал ей работать в тесном контакте с Бейкером и привлекать служащих ее отдела к действиям, разработанным для нового подхода к ведению дел, например, к программам вызова служащих, по которым они должны выезжать с визитами к существующим и потенциальным клиентам.

Через шесть месяцев после внедрения этого плана. Пол заметил: многое, что по его предположениям должно было измениться, осталось в том же виде. Наблюдая время от времени за работой, он полагал, что обслуживание клиентов ведется на приемлемом, но не на отличном уровне. Руководитель службы развития бизнеса недалеко продвинулся в деле кооперации со служащими отдела займов, целью которой являлась организация их выездов по вызовам со стороны потенциальных клиентов. Темпы увеличения суммы вкладов были ниже, чем предполагалось.

Поэтому Пол решил, что часть проблемы заключалась в необходимости направлять и заинтересовывать людей в том, чтобы они оправдывали связываемые с ними ожидания. Он решил применить методику управления по целям, аналогичной той, которую он использовал, когда работал управляющим отделения более крупного банка на востоке страны. По этой системе, специально разработанной для банка, руководители всех уровней должны сначала обсуждать формулируемые ими тактические цели со своим непосредственным начальником, а затем доводить эти цели до сведения подчиненных, которые на основании этого определяют свои цели. Таким образом, обеспечивается координация между действиями, предпринимаемыми на разных уровнях организации. Эта система также побуждает руководителей в какой-то мере принимать участие в совместной со своими подчиненными работе по выработке целей. В планы Пола входило создание таких условий, чтобы те цели, которые ставят перед собой его служащие, соответствовали разработанным им долгосрочным стратегиям. Предполагалось, что руководящие работники периодически должны рассматривать работу организации в отношении выполнения поставленных целей и ежегодно оценивать, как хорошо работали служащие в течение года для достижения этих целей. Увеличение жалования и продвижение по службе ставятся в зависимость от полученных оценок.

В конце 1987 г. Пол еще полагал, что это направление, выбранное для развития банка в начале 1986 г., является верным. Он, однако, был разочарован тем, что первоначальные цели так и не были достигнуты. Сумма вкладов возросла до 70 млн. долл., а не до 80, а рентабельность в виде дохода на акцию (доход на акцию — это показатель рентабельности, указывающий, в какой степени вклады акционеров обеспечивают приемлемый доход. (Прим. авт.)) увеличилась с 4 до 7%, что оказалось гораздо меньше, чем ожидаемые 15%. И хотя условия конкуренции были не более жесткими, чем предполагалось, и не было других внешних событий, которые бы «ударили» по банку, цели, поставленные перед банком, не были достигнуты. Он работал все же хуже отраслевой нормы. Президент банка не мог понять, в чем заключается основная проблема.

Было решено привлечь местную консультационную фирму для проведения опроса служащих банка в надежде, что полученная информация поможет прояснить ситуацию. При опросе был проведен ряд разговоров с отдельными служащими и с группами по 5 — 7 человек (включая одну группу руководящих работников). Эти встречи с группами позволили исследователям участвовать в обсуждении тревог и проблем, тающихся в глубине.

Вот коротко содержание этих обсуждений.

1. Опрашивающие отмечали большое различие в толковании того, что считать отличным обслуживанием

клиентов. Кроме того, не было единого мнения о том, что считать более важным: эффективность осуществления самих банковских операций или работу по обслуживанию клиентов. Было много жалоб от персонала и руководителей низового звена на то, что не было ни одного занятия по обучению обслуживания клиентов, которые должны были бы проводить руководители службы развития бизнеса.

2. Что касается системы управления по целям, то большинство служащих считали ее достаточно субъективным процессом оценки деятельности организации, проводимым раз в году. Поставленные цели были обычно неясно сформулированы или имели слишком общий характер. Служащие получали очень мало информации о том, как они работают. Руководящие работники считали, что система была хорошо задумана, но нужно более серьезное обучение тому, как определять цели и проводить анализ деятельности. Некоторые из них отмечали, что их собственные начальники воспринимают эту систему недостаточно серьезно.

3. Служащие по займам жаловались, что испытывали давление со стороны руководителя по развитию бизнеса с целью заставить их быть более активными в вопросах маркетинга. Чувствовалось также, что это вступало в противоречие с той тяжелой технической работой, которой нагружали их управляющие по ссудам. Очевидно, Ларри Бейкер просил служащих по займам принимать участие в деятельности, связанной с маркетингом. Служащие были вынуждены подчиняться, имея в виду близкие отношения Бейкера и президента банка.

4. У менеджеров было ощущение, что часто их не информируют своевременно о новых программах и направлениях развития банка. Некоторые из них высказывали пожелание, чтобы их больше привлекали к процессу долгосрочного планирования.

## **ВОПРОСЫ**

1. Для каждого этапа процесса стратегического планирования, изображенного на рис. 9.1., укажите, что банк предпринял, а чего не сделал, но должен был бы сделать.

2. Какие конкретные решения или действия Пола показали его эффективность или неэффективность как разработчика стратегии, а также в качестве ее проводника в жизнь?

3. Что предприняло руководство банка для мотивации сотрудников активно участвовать в работах по реализации стратегических планов организации? Сработало ли это? Почему? Что еще здесь можно было бы сделать?

4. Укажите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля, которые были реализованы в данном случае?

5. Какие проблемы с производственным и административным персоналом возникли в связи с позицией, занятой Ларри Бейкером в организации? Как они были решены? Как их можно решить более эффективно?

6. Перечислите основные причины, которые не позволили банку добиться своих целей в отношении расширения объема деятельности и уровня прибыльности.

7. Исходя из того, что вы знаете о конкретном случае, скажите, что можно сделать для усовершенствования подхода руководства банка к стратегическому планированию? Разработайте план действий по реализации предлагаемого вами подхода с учетом схемы планирования, описанной в гл. 10.