**13 уроков лучших компаний США**

Одной из наиболее важных истин, которую можно постичь, знакомясь с опытом самых быстрорастущих, самых преуспевающих компаний США, является то, что их руководство рассматривает свою сферу деятельности или свою организацию как учебную аудиторию или исследовательскую лабораторию.

Управляющие в таких компаниях или предприниматели, основавшие эти фирмы, стремятся создать и постоянно поддерживать внутри них такой климат, при котором риск становится неотъемлемой частью бизнеса, атмосферу постоянного экспериментирования, когда ошибки - это естественная и неизбежная часть каждодневные поисков улучшений в управлении и организации дел, а проблемы - весомая часть деловой жизни. Это жизненная позиция, образ мышления, при котором всегда можно допустить, что следующий наш крупнейший прорыв или успех в хозяйственной деятельности непременно уходит корнями в самую крупную неудачу ближайшего прошлого.

Эта атмосфера ведет к необходимости всех работников, на всех уровнях постоянно учиться и учиться на своих рабочих местах. Но именно она и является первым признаком быстрорастущей, преуспевающей в делах фирмы.

Руководство таких фирм рассматривает все аспекты своей деятельности: ежедневно поступающую почту и счета по реализации продукции, получаемые каждый день заказы и жалобы потребителей - как эмпирические базы для необходимых умозаключений и решений, как толчок к тому, чтобы предпринять новые шаги, новые действия по улучшению всей сферы бизнеса.

Организация управления в быстрорастущей компании всегда похожа на фильм с динамичным и захватывающим сюжетом, когда все меняется прямо на глазах. Как сказал Рон Хьюм, наш бизнес продвигается столь быстро, что все, что бы я ни утверждал и не отстаивал сегодня, скорее всего, станет безнадежно устаревшим завтра.

Опыт быстрорастущих и, значит, самых преуспевающих фирм позволяет извлечь следующие уроки, которые неплохо было бы усвоить любому руководителю или деловому человеку.

Урок 1. Все лица, так или иначе участвующие в создании процветающего, быстрорастущего предприятия, отчетливо представляют себе, где бы они хотели очутиться в отдаленной перспективе.

Это характеристика в целом и предпринимателя, и лидера в компании. Для них очень важным является единство цели, неразрывная связь между тем, каким они представляют свое собственное будущее, и тем, каким видится будущее их предприятия. По этому поводу Джордж Гилдер, автор известной книги "Дух предприятия", заметил: "Где угодно предприниматели игнорируют вкрадчивые голоса самых разных экспертов: экономистов, которые напрочь отвергают роль предпринимателей как главной движущей силы любого экономического роста; психологов, которые идентифицирут их работу и жертвы как проявление алчности ; социологов, которые видят в их мечтах лишь ностальгию по утраченному переднему краю борьбы политиканов, называющих их прибыли незаработанными, а их богатство- делом случая, чистой удачей".

Многие даже самые преуспевающие предприниматели неизбежно подвергаются критике за витание в заоблачных высях, за мышление космическими категориями, за нежелание спустился , снизойти в своих мыслях на грешную землю Все эти критики попросту не понимают, что без эт'ого преуспевающие ныне бизнесмены никогда бы не выбились в лидеры, что мышление перспективными категориями - удел сильных и настойчивых. И что именно благодаря этому они никогда не останавливаются на достигнутом, не удовлетворяются сделанным.

Урок 2. Преуспевающие предприниматели неизменно преисполнены неиссякаемого оптимизма.

Исследователь может найти лишь очень небольшое число руководителей в быстрорастущих компаниях, которые бы были скептиками, циниками или пессимистами. Подавляющее же большинство управляющих всегда верили, что рано или поздно им будет сопутствовать успех. И поэтому они строили свои перспективные планы, учились не унывать при неудачах, а быстрее делать верные выводы и вносить изменения в деятельность своих предприятий.

Как заметил по этому поводу Пол Хокен: "Составленный вами план должен быть никак не меньше чем лет на сто вперед. Или больше. Все мы любим говорить о том, что наша фирма постоянно должна добиваться наилучшего результатов из всех возможных. Я согласен, но только звучит это уж слишком абстрактно. Если вы планируете быть в компании еще 10, 30, 70 лет, вы должны руководить вашим бизнесом так, как будто весь мир вокруг вас непременно будет вечно помнить все, что вы сделали".

Урок 3. Руководство самых преуспевающих фирм делает все возможное (помимо обеспечения быстрого роста своих предприятий), чтобы воссоздать даже в крупной организации ощущение небольшого коллектива, даже одной семьи.

Во многих случаях, когда компания увеличивается в размерах быстрыми темпами, достигая статуса крупной корпорации, она как бы отчуждает от себя какую-то часть, чтобы попытаться восстановитьтам дух вольного предпринимательства, чтобы поставить его на первое место во всей системе корпоративных ценностей, чтобы открыть таким образом, новые горизонты развития и дать людям новые возможности для самовыражения. Перестроенной по такому образцу корпорацией является ЗМ. Такой была формула, обеспечившая изумительные темпы роста на протяжении последних 15 лет корпорации "Гарден уэй", где Лиман Вуд, казалось, исповедовал принцип "каждый новый день - еще одна новая фирма в составе компании". Действительно, всего за 10 лет одна за другой появились и окрепли "Гарден уэй рисерч", "ГУ паблишинг", "ГУ каталог", "ГУ ритейл", "ГУ эссоушиэйтс" (рекламное агентство), "ГУ маркетплейс", "Сан рум", "Уоркбенч", "Сайдер пресс", "Гарденз фор ол" (бесприбыльная исследовательская фирма). Итак, многие быстрорастущие компании стремятся во что бы то ни стало разбить, расчленить свои все более и более укрупняющиеся организации на небольшие подразделения, делегируя как можно больше прав и ответственности на нижний уровень управления. Среди 100 лучших компаний США можно найти три отделения крупных корпораций, в то время как сами эти крупные корпорации в списке самых лучших вовсе не значатся. Это "Белл лэбз" (отделение АТТ), "Изио-контрол" (отделение "Эли-Лили") и "Вестин тоу-телз" (дочерняя компания "Юнайтед эйрлайнз").

Многие преуспевающие и увеличивающие спои обороты компании вовсе лишены атрибутов крупных организаций. У них нет целого флота служебных автомобилей, как у многих крупных корпораций, у них нет в офисах толстых персидских ковров, как, например, на 34-м этаже здания издательского гиганта "Тайм-Лайф", и другой роскоши, у них нет лимузинов, собственных вертолетов или реактивных самолетов. И такой "демократический подход" к организации управления чаще всего имеет своим результатом лучшие показатели - в работе компании. Как заметил недавно по этому поводу журнал "Хей эссоушиэйтс инк.", "больше не значит лучше, по крайней мере в умах работников компании".

"Чем больше организация, тем меньше степень удовлетворенности работников своим трудом" Из 3 тыс. компаний, обследованных этим журналом, в фирмах с числом занятых менее 30 человек 880 выразили благоприятное отношение к своей организации. Степень удовлетворенности упала до 77% в компаниях с числом занятых от 70 до 100 человек и еще больше снизилась в компаниях с числом занятых более 100 человек (65%). При одном, правда, исключении. Это корпорация "Холл-марк", где чуть ли не все 19 тыс. работников чувствуют себя как одна семья, несмотря на годовой оборот компании в 1,5 млрд дол. В чем тут дело? "Холлмарк" — это сотни мелких фирм, образующих одно большое целое. Плюс всеобщая вера работников в достоинства своей продукции.

Урок 4. Все быстрорастущие компании придерживаются стратегии увеличения своей доли рынка, они постоянно нацелены на завоевание новых позиций на рынке сбыта своей продукции.

Вся их деятельность подчинена этому. Соответственно строится процесс разработки и производства изделий, методы работы с покупателями, определяются направления деятельности фирмы в самых разных областях. Несколько лет назад маркетинг был всего лишь одной из функций управления. Сегодня же — "ничего не случится до тех пор, пока кто-то продает что-то". Хорошим примером здесь является "Зимарк", компания, производящая роботизированное оборудование для исследовательских лабораторий. Эта фирма вообще начала свой бизнес, не имея продукта, обладая лишь чутьем на новый, не открытый еще рынок сбыта. Точно так же СМЛ развернула свою деятельность, руководствуясь лишь чувством свободного места на рынке, не имея продукта, располагая небольшим числом работников. Но менее чем за 20 лет объем продаж фирмы вырос до 300 млн. долл.. В том же обследовании журнала "Хей эссоушиэйтс инк." отмечается, что для 55% успешно функционирующих мелких фирм умение торговать, проталкивать свои изделия на рынке — самая главная часть их бизнеса, куда более важная, чем собственно производство. 41% фирм считают, что хорошее обслуживание потребителей - вещь более важная, чем новая самая современная технология или нововведения. И естественно поэтому, что, не овладев искусством, умением торговать, любая компания сегодня обречена на неудачу.

Урок 5. Каждая из преуспевающих компаний убеждена, что качество ее продукции или услуг является наивысшим.

Работники этих фирм испытывают чувство подлинной гордости за качество товаров или видов услуг , в производстве которых они принимают участие. Потребители и заказчики фирмы также ощущают большую ценность приобретаемой продукции. Сегодня является редким исключением, а не правилом быстрый рост компании, если она не уделяет первостепенное внимание качеству сноси продукции. Быстрорастущие компании, как правило, являются лидерами в своих отраслях в области качества, выпускают то, чего не может больше делать никто. Это их жизненное кредо.

Урок 6. Все преуспевающие и быстрорастущие компании самое пристальное внимание уделяют обслуживанию потребителей.

Это оборачивается повторными заказами и наилучшей формой рекламы — рекламы продукции из уст в уста, от одних потребителей к другим. И все это совершенно задаром. Компания "Нордст-ром" из Сиэтла (шт. Вашингтон), в которой объем продаж увеличился с 1972 по 1982 г. со 100 до 600 млн долл., беззаветно верит одной простой истине. А именно, что потребитель всегда прав. Многие хозяйственные руководители, многие фирмы без конца говорят об этом, но мало кто следует этому принципу на практике. "Нордстром" следует. Если вы очутились в любом из магазинов "Норд-строма", то физически ощутите, что торговый персонал этой фирмы готов буквально расшибиться в лепешку, лишь бы угодить вам. Если вы заглянули в этот магазин и в то же время опаздываете на самолет, не волнуйтесь. Любой парень "Нордстрома" сразу же бросит все свои дела, чтобы доставить вас в аэропорт. Это один из элементов качества обслуживания потребителей, который Пол Хокен назвал "легендарным".

Ряд быстрорастущих фирм даже начали выплачивать своим работникам вознаграждение за личный вклад в улучшение уровня обслуживания потребителей. "Америтек", телефонная компания, как и американский филиал западногерманской автомобильной фирмы БМВ, считает, что потребителей можно удовлетворить в полной мере, только если как следует платить за это своим работникам. Фактически же некоторые компании пошли еще дальше. Так, в "Ксероксе" проинформировали своих 130 управляющих европейских филиалов о том, что их жалованье возрастет в ближайшее время только в зависимости от того, насколько клиенты фирмы будут удовлетворены уровнем обслуживания.

В чикагской рознично-торговой фирме "Карсон, Пири, Скотт" обязательства перед потребителями ежегодно выражаются в том, что на вечернем приеме, в котором участвуют все 3 тыс. рабочих и служащих фирмы, работник, добившийся наилучших показателей в обслуживании потребителей, награждается чеком на тысячу долларов, который ему лично вручает президент фирмы Пит Уиллмотт. И эта разновидность положительно стимулируемой конкуренции между работниками является одной из причин быстрого продвижения "Карсон, Пири, Скотт" к лидерству в отрасли.

Урок 7. Быстрорастущие компании, как никто, умеют сосредоточиваться на ключевых аспектах своей деятельности.

Раз руководство фирмы открыто заявило об основных направлениях деятельности, среди рядо-вых работников фирмы всемерно ведется работа по разъяснению этих установок, с тем чтобы все в компании прониклись пониманием важности и ответственности за их реализацию. Джек Райн-харт, управляющий компании "Америкен компьютер профешионелс", говорит по этому поводу: "Самым твердым из принятых нами решений на стартовом этапе деятельности компании было то, что выбранный нами рынок наилучшим образом отвечает нашим возможностям. Раз уж мы выбрали его, мы концентрируемся на нем и расширяем наши операции именно на этом рынке, ориентируясь, возможно, только на нескольких ключевых потребителей. На этой основе мы способны расти очень быстро. И это значит также, что нам придется игнорировать возможности, открывающиеся перед нашим бизнесом за пределами выбранного рынка, на котором сфокусировано все наше внимание". Алан Хан, один из высших управляющих "Хьюм груп", регулярно напоминает Рону Хьюму что заниматься нужно только тем, что в наилучшей степени отвечает профилю и возможности этой издательской фирмы из Торонто. "Это просто здорово,— заявил недавно Алан (рассказывает Рон Хьюм),— когда я предложил ему новую сферу издательской деятельности. Но это,- продолжал Алан,— совершенно не подходит к той сфере деятельности, на которой сконцентрировано внимание нашей компании".

Одной из самых больших трудностей для предпринимателей является необходимость убедить всех остальных работников компании в правильности выбранного образа действий, в необходимости сконцентрироваться на данном рынке, в данной отрасли и т.п. Как передать свои знания, свое понимание проблемы на нижний ypoвень? выход тут один — больше гласности внутри фирмы в отношении оценки высшим руководством перспектив развития фирмы, умение довести свои идеи до каждого рабочего места.

Урок 8. Многие из быстрорастущих компаний держат под замком, в большом секрете свои патенты, программное обеспечение или научно-технические достижения. Не спешат расстаться со своими открытиями, лицензировать их.

"Зимарк", компания по производству экспериентального роботизированного оборудования из Хопкинтона (шт. Массачусетс), безусловно, одна из таких фирм. "Ксерокс" и "Поляроид" также продолжают доминировать на своих рынках благодаря своим патентам. Джордж Гилдер указывал по этому поводу, что новая промышленная революция чуть ли не целиком базируется на программном обеспечении, на "ноу-хау", созданном наиболее предприимчивыми компаниями Америки. Конечно, не все быстрорастущие фирмы принадлежат к наукоемкому сектору. "Курт Волк", поставщик печатной продукции из штата Коннектикут, своим быстрым ростом в 70-е годы обязан прежде всего улучшению технологии давно известного процесса изготовления почтовых пакетов и конвертов для нужд предприятий, сбывающих свои товары без торговых посредников. "Гарден уэй" постоянно обвиняют в низком техническом уровне изделий этой компании, находящихся буквально на уровне каменного века. А где вы поместите "Дискавери тойз", компанию, основанную в 1977 г. в Конкорде (шт. Калифорния) за счет семейного займа, сделанного Лэйном Немитом, и которая сегодня выросла в фирму по выпуску обучающих игрушек с объемом продаж 40 млн. долл. в 1985 г.

Урок 9. Быстрорастущие компании обладают способностью привлекать и удерживать у себя талантливых людей.

Возьмем "Домино пицца" , компанию пищевой промышленности с оборотом 1,1 млрд дол. из Энн-Арбора (шт. Мичиган). Эта фирма ежегодно тратит 5 млн дол. на разного рода премии и подарки своим наиболее ценным работникам: от выплат наличными и организации отпуска на яхте, принадлежащей компании, до билетов на матчи футбoльнoй команды "Детройт тайгерс". Кроме того, "Домино" проводит собственные олимпийские игры, с соревнованиями и вручением медалей лучшим работникам в каждой из профессиональных категорий, таких как, например, вождение автомобиля, приготовление теста или резка овощей. Это особая форма привлечения внимания к квалификационному уровню работника любой профессии, труд которого в компании в равной степени почетен и нуждается в соответствующем признании, что и обеспечивает в итоге быстрый рост компании в целом.

Быстрорастущие фирмы одновременно с сохранением неизбежной организационной структуры управления стремятся по возможности максимально стереть должностные различия между работниками. Многие из них отделались от привилегированных парковок для управляющих высшего уровня, спецстоловых для руководителей. В "Родейл", например, были упразднены специальные восстановительные, оздоровительные центры для управляющих. Они стали попросту доступны всем работникам фирмы. Президент "Родейл" Боб Тюфел заметил в этой связи, что людям сегодня возможность побегать или покрутить велоэргометры нужна куда больше, чем просто перекуры. Объемы продаж в "Родейл" уже превысили отметку 100 млн дол.

Урок 10. Большинство быстрорастущих компаний демонстрирует все возрастающую гибкость в управлении и организации производства.

Гибкость обеспечивается во всем. Например, в введении гибкого графика работы (особенно для женщин). В "Хьюлетт-Паккард" вы можете по выбору начать работу в 6.00, 7.00 или 8.00 утра В "Метрополитен Лайф" вы можете сами установить себе время начала работы. Гибкое расписание рабочего дня, еще сравнительно недавно находившееся в стадии эксперимента, которым развлекались лишь немногие фирмы, сегодня охватывает все больше и больше компаний. Но наиболее впечатляющим примером здесь является компания "Квад графике", где люди могут работать три дня в неделю по 12 часов и по желанию получать затем три или четыре выходных.

Другие компании обеспечивают гибкость в работе путем устранения транспортных проблем, например перевозя своих работников к месту работы. "Ридерс дайджест" и "Макдональдс" осуществляют доставку своих рабочих и служащих автобусами и микроавтобусами к месту работы на достаточно большое расстояние.

Урок 11. Большинство из быстрорастущих компаний США демонстрирует сильное желание разделить со своими работниками все выгоды от успешного ведения хозяйственной деятельности, прежде всего прирост прибыли.

Разделение получаемой прибыли между администрацией и работниками становится все более и более обычным делом, не то что в прошлые roды, когда лишь узкий круг высших управляющих получал подобного рода блага в виде опционов (покупки акций компании по льготной цене), выплаты премий в виде отчислений от полученной прибыли или просто крупных сумм денег. Сегодня разного рода надбавки, премии и доплаты к жалованью широко распространены, как и разного .рода системы по поощрению работников фирмы приобретать ее акции. Но компании все еще продолжают искать пути, позволяющие их работникам делать все больше и больше денег на своем рабочем месте. Так, "Уилсон лэбораториз", один из производителей оборудования для диагностики ЭВМ с оборотом 5 млн дол., начал выплачивать своим ведущим инженерам премии в виде определенного процента от объема продаж тех изделий, в разработке которых они участвовали. "Паттен", компания, расположенная в деревушке в штате Вермонт, каждый день оплачивает обеды своим работникам. Многие компании, такие как "Ремингтон рейзор", имеют краткосрочные программы выплаты премий работникам за повышение производительности. Существует также проблема и с тем, что делать с дополнительной прибылью, полученной в особенно удачные годы. В "Л. Л. Бин", например, недавно выплатили премию в размере 18% от годовых выплат всем работникам, занятым в компании на протяжении 1987 г., ставшего чрезвычайно удачным для этой фирмы. Многие быстрорастущие фирмы прибегают в таких случаях к премированию своих работников разного рода подарками или к использованию других неденежных форм.

Урок 12. Быстрорастущие компании предлагают своим работникам привлекательные условия труда (рабочие и бытовые помещения и т.п.).

Хорошие условия труда и отдыха на рабочем месте стали уже неотъемлемым признаком высокой организационной культуры любой компании. Когда Прескотта Келли спросили, в чем он видит основную причину быстрого роста его компании, он ответил: "В великолепных условиях для работы. Под контору у нас используется отличное здание старинной архитектуры в Реддинге, штат Коннектикут. И людям просто нравится вставать и приходить на работу в столь живописное место". Много разговоров ведется также вокруг замечательных условий для работы в "Квад графике", где помещения декорированы с большим художественным вкусом, а также в "Зимарк", предприятия которой более похожи на приемную врача, чем на производственные цеха завода.

Урок 13. Быстрорастущие компании учились, как услышать то, что происходит виутри и вне фирмы.

Большинство компаний поощряли своих работников высказываться по всем вопросам, касающимся деятельности их предприятия или организации, независимо от того, какими были их наблюдения, - нравились ли они руководству или нет.

Вдобавок к этим 13 важным урокам, извлеченным из опыта самых преуспевающих и быстрорастущих компаний Америки, следует отметить:

что преуспевать в бизнесе можно, только обладая способностью быстро оценить и изменитъ направления своего движения (как с точки зрения получения прибыли, так и для успеха во всех остальных аспектах деятельности фирмы);

способностью выдержать любой экономический шторм, способностью во что бы то ни стало выстоять, если вы уверены в своей продукции, как бы ни сложилась в тот или иной период хозяйственная конъюнктура;

способностью вовремя выработать меры, чтобы локализовать, компенсировать кризис, возникший в одной части компании, не дать ему перекинуться дальше и, конечно же, способностью усиленно, без устали работать.

Упорство, настойчивость - вот что всегда отличает любую из быстрорастущих компаний от "Федерал экспресс", которая не раз в начале своего пути оказывалась неплатежеспособной, до "Макдональдс", где Рэй Крок в конце концов получил свой искусно приготовленный жареный картофель "френч-фрайз". Чуть ли не любой из преуспевающих ныне предпринимателей мог бы вспомнить неприятные страницы в истории своего бизнеса. Майкл Лебюф, профессор управления в университете Нового Орлеана, отмечает, в частности, три эпизода.

1) В первый год своего существования компания "Кока-кола" подсунула потребитетелям 400 бутылок испорченного напитка.

2) Обе компании - "Хьюлетт-Паккард" и "Атари" - отвергли возможность приобрести первый микрокомпьютер фирмы "Эппл". Сама же "Эппл" в первый год продала этих компьютеров на сумму 2,5 млн. дол.

3) 23 издательства напрочь отказались издавать детскую книгу, написанную автором, который называл себя доктор Сьюс (Seuss). 24 издательства выпустили эту книгу, распроданную в количестве б млн экземпляров.

Роль лидера в современном бизнесе становится чем-то вроде постоянного оркестрирования, хождения и вслушивания в то, что должны сказать собственно работники, потребители, оптовики, отдельные наблюдатели, постоянного балансирования между этими мнениями и суждениями.

Пит Уиллмотт, руководитель "Карсон, Пири Скотт", являет собой, быть может, наилучший образец практического воплощения подхода "управлять, прогуливаясь повсюду", который впервые был предложен Питерсом и Уотерменом в их книге "В поисках эффективного управления " и который призван был прийти на смену подходу "управление по целям", широко распространенному в 70-е годы. Пит может оказаться в рассыльной, в ремонтном цехе вместе со своими механиками или в одном из своих магазинов. Прогуляйтесь с ним в течение 15 минут, и вы услышите десятки приветствий типа: "Привет, Пит!"

Далеко не все управляющие быстрорастущих фирм разделяют мнение о предпочтительности роли пионера в какой-то сфере бизнеса. Лигман Вуд, например, не устает повторять, что лучше купить что-то, нежели начинать заново. Лео Бойкланд, основатель компании "Бэйклит", также говорил : "Никогда не будьте пионером, это не окупается. Пусть пионером будет кто-то другой, а уж затем, когда он покажет, что может быть сделано, делайте это в больших масштабах и быстрее.Но позвольте кому-то другому взять на себя риск и потратить дополнительное время, чтобы показать вам, как надо действовать".

Когда спрашиваешь разных людей из менеджмента, кто имеет в основном подготовку в области юриспруденции или финансов, о том, что, по их мнению, является причиной успеха или неудачи той или иной компании, то многие из них отвечали , как Дуг Роде, помогавший становлению трех быстрорастущих компаний в штатах Новой Англии: "Уоррен, Горхэм энд Ламонт", "Федерейтед лито" и "Алпин пресс". Он указал семь причин замедления темпов роста компании:

1) жестокость и/или всесилие главного исполнительного лица компании

2) атмосфера запугивания

3) плохое планирование

4) отсутствие отклика на продукцию фирмы у потребителей

5) отсутствие другой цели у компании, кроме прибыли

6) предпочтение получению краткосрочной прибыли

7) управленческие решения контролировались исключительно балансовыми счетами

Хозяйственный юрист Дональд Дюбендорф из фирмы "Гриннелл энд Дюбендорф", специализирующейся на обслуживании быстрорастущих компаний, утверждает следующее: "Часто в промышленном производстве одной из угроз благосостоянию компании бывает ситуация, когда управление перерастает собственную рабочую.