## Оглавление

Оглавление 1

Введение 2

История развития компании 3

Принципы управления. 8

Принципы управления по отношению к объекту системы управления. 8

***«Инновации».*** 8

***«Компетентная консультация».*** 9

***«Переподготовка персонала»*** 10

***«Отношение к людям».*** 11

***«Политика открытых дверей».*** 12

Принципы управления по отношению к субъекту системы управления 12

***«Все для покупателя».*** 12

***«Лизинг».*** 13

Фирма Ксерокс в России 13

Заключение 14

Литература 15

# Введение

Фирма "Ксерокс" это-то одна из крупнейших компаний США, чьей продукцией пользуется весь мир. Он занимает одно из ведущих мест в мире по производству высокоточной и качественной электронной техники для дома и офиса. Но история взлета, падения и возрождения "Ксерокса" не каждый знает, «опыт "Ксерокса" - наука для всех, кому придется заниматься решением аналогичных проблем, независимо от направления деятельности». Опыт "Ксерокса" показывает насколько труден путь для достижения цели на рынке, где действуют конкуренты, а потребитель приобретает лучшие и наиболее дешевые товары. История "Ксерокса" - это пример упорного преодоления огромных трудностей и это предостережение для тех, кто не уверен в своих силах, но выбирает свой путь в бизнесе и управленческих решений.

# История развития компании

История "Ксерокса" тесно связана с жизнью ее основателя и разработчика Честера Карлсона. Честер с две­надцати лет вынужден был зараба­тывать деньги на хлеб, а с 14 лет его зара­ботки стали основными в семье. Карлсон все время совмещал учебу с работой: убирал помещения в двух конторах, был помощником печатника, дворником. Учился Карлсон хорошо, что позволило ему попасть в кол­ледж, а затем в Калифорнийский политех­нический институт, который закончил, по­лучив степень бакалавра по физике. В начале тридцатых работы не было. В ответ на несколько десятков разосланных Карлсоном писем от­кликнулся патентный отдел П.Р.Мэллория и К°. На этой работе, он занимался фотокопировани­ем и рассылал копии чертежей по заявкам фирм. Копировать оригиналы было очень трудно. Все делалось "дедовскими" метода­ми - было много брака и трудопотерь. Карл­сону пришла в голову мысль как-то механи­зировать труд, и он решил такую машину изобрести. Ему исполнилось 29 лет. Честер работал в чулане своей маленькой квартиры. В течении трех лет он исследовал возможности света. Все заработанные деньги он тра­тил на книги и материалы, разносторонние опыты однажды при­вели к успеху. Со своим помощником, кото­рого он нашел на бирже труда среди безра­ботных, оказавшимся также физиком, они, наконец, получили первую в мире копию, произведенную электростатическим мето­дом.

Карлсон получил патент и стал предлагать свое изобретение раз­личным фирмам. Однако во время экспери­ментальных показов своей машины копии получались либо смазанные, либо бесцвет­ные, либо портилась бумага. В 1944 г. Карл­сону удалось получить от фирмы "Беттел ме­мориал" кредит в 3000 долларов для прове­дения дальнейших разработок.

Карлсон несколько лет трудился под опе­кой двух фирм "Беттелл" и "Галоид". Работа продвигалась черепашьим шагом.

В 1955 г было учрежде­но совместное предприятие, в которое вли­лась английская кинофирма во главе с Дж. Артуром Рэнком и "Галоид" - предприятие назвали "Рэнк-Ксерокс. Штаб-квартира новой фирмы обосновалась в Лондоне. И в новой фирме, и в Америке продол­жались эксперименты по совершенствованию копировального аппарата. Усилия были на­правлены на совершенствование модели 914. Модель имела много недостатков. Первое время эта модель продавалась в комплекте с огнетушителем, т.к. были частые возгора­ния бумаги. Однако работы по совершенство­ванию модели продолжались, и 914 зара­ботала гораздо лучше с обычной бумагой и была достаточно проста в обращении. Теле­видение предоставило время для рекламы. При всей неуклюжести аппарата копирова­ния было решено акцентировать рекламу на простоте обслуживания. Операторы телеви­дения создали 20 секундный ролик, в кото­ром бизнесмен писал письма. Затем он про­сил дочь сделать копию. Девчонка покорно брала письмо, закладывала его в копиро­вальную машину, нажимала кнопку и доста­вала копию.

- Какой у меня ловкий секретарь, - заяв­лял отец и забирал у девочки копию.

- А какое же из них настоящее? Девочка смотрит на оба листка, делает удивленные глаза.

- Я не знаю.

Рекламный ролик принес успех.

В дальнейшем 914 модель установили на центральном вокзале в Нью-Йорке, где рядом находилось табло с кур­сом акций, и там всегда была толпа из биз­несменов. Подобные места для рекламы находили и в других частях Аме­рики.

Наряду с продажей компания начала сда­вать копировальные аппараты в аренду. Арен­дная плата была установлена в зависимости от количества отснятых копий. Для этого ап­параты снабдили счетчиками.

Поточное производство 914 модели побу­дило руководство "Ксерокса" подумать о за­мене некоторых сотрудников. Квалификация многих из них не соответствовала необходи­мым требованиям. Проработавшим в фирме уже много лет делалось предложение перей­ти на другой участок работы с сохранением заработной платы. Такой подход не вызывал резких отрицательных эмоций и, в конечном итоге, несогласных не осталось, тем более, что переговоры с работниками велись в то­варищеской форме без оскорбления досто­инства людей. В это же время начался бум приобретения копировальных машин. Значе­ние ксерокопирования обыватели поняли мгновенно.

Компания продолжала работу по созданию новых моделей. В 1966 г. была разработана модель № 813 в шесть раз меньше по раз­мерам 914 модели, эту копировальную машину можно было размещать на письменном столе. Появилась машина за номером 2400. Возросли цены на прокат новых машин.

Для того, чтобы привлечь клиентов арен­даторам было предоставлено право растор­гать договор аренды через 15 дней. Этот ход позволил значительно увеличить торговый оборот,

Динамика роста объема продаж "Ксерок­са" составила:

**Годы Доллары (млн.)**

1959 32

1961 61

1962 104

1968 1125

Прибыль возросла с 2,5 млн. в 1961 г. до 138 млн. в 1968 г.

В середине 60 десятых годов у руковод­ства "Ксерокса" появилось опасение, что кто-либо может упростить конструкцию копиро­вальной машины, сделать ее проще и де­шевле. Появилась боязнь потери огромного рынка. Было решено разнообразить ориен­тацию и заняться компьютерным и финансо­вым бизнесом.

В 1970 г, вновь созданный в фирме центр научных исследований (ЦНИПА) в Пало-Альто возглавил талантливый физик Джордж Пейк. ЦНИПА была оборудована по последне­му слову техники. В ЦНИПА собрали около 300 человек - это ученые, инженеры, про­граммисты-математики, философы, дизай­неры. Ученые получали достаточно высокую заработную плату, и им была предоставле­на полная свобода действий.

Компания "Ксерокс" насчитывала 50 пред­приятий. Для того, чтобы внести новую струю в работу компании было решено подновить руководящие кадры за счет проявивших себя менеджеров других фирм.

В 1971 г. скоропостижно скончался Пред­седатель правления и глава исполнительной дирекции Джо Уилсон.

После его смерти, как это часто бывает, произошли серьезные кадровые изменения. На месте Уилсона оказался Питер Макколоу, а президентом компании - Арчи Маккерделл. Последний пришел в "Ксерокс" из компании Форда. А далее кто пришел в "Ксерокс" за ним стали называть командой Форда. Мно­гие ключевые посты теперь оказались заня­тыми людьми из этой команды.

В США кроме налоговых органов существу­ет еще Федеральная торговая комиссия, которая в 1972 г. наложила запрет на торго­вые операции "Ксерокса". Компания обвиня­лась в том, что она монополизировала про­изводство копировальной техники, чинила препятствия развитию малых конкурирующих фирм. Если с предъявленными обвинения­ми могли еще как-то бороться юристы, то в моральном плане сам факт "наезда" комис­сии на компанию "Ксерокс", сразу же отра­зился на торговом обороте.

Федеральная торговая комиссия явилась катализатором подачи множества исков от фирм, и юристы компании теперь только и занимались судебными делами. Потребовались миллионы долларов на оплату дополнительно нанятых адвокатов. Федеральная торговая комиссия трясла "Ксерокс" до середины 1975 г.

Благодаря дальнейшему росту прибылей менеджеры "Ксерокса" поверили в то, что создавшаяся ситуация тесно связана с их руководящей деятельностью. Однако успехи в компании были связаны в основном с отсутствием конкуренции. Проблем с продажей копировальных аппаратов не было. Начался спад. Акции "Ксеркоса", стоившие в 1972 г. 180 долларов, вначале 1975 г. упали до 50. Увеличилось число заявок со стороны клиентов на исправление брака в копировальных машинах. Продукция "Ксерокса" по качеству оставляло желать лучшего. Машины ломались без конца. В 1980 г. из-за массовых неполадок было остановлено производство. Массовый возврат машин обошелся компании в 50 миллионов долларов и обернулся для Ксерокса позором. Компания катастрофически нуждалась в новых идеях. После нескольких поездок руководителей "Ксерокса" в Японию стало ясно, что японцам широко открыта дорога для личной инициативы.

На рынке копировальных машин укрепила свои позиции фирма "Кодак" и стало еще заметнее пребывание на рынке "Ай-Би-Эм". Стали больше присматриваться к производ­ству копировальных машин в Японии где хорошо отлаженное производство укладывалось в затраты в 5-8 раз меньше, чем на "Ксероксе".

На каждого производственного рабочего в "Ксероксе" приходилось 1,3 менеджера и служащего, а у японцев - 0,6. Себестоимость японских машин составляла 30% от себес­тоимости машин в "Ксероксе".

Казалось, что японцы недосягаемы. Меж­ду 1976 и 1982 г. удельный вес копироваль­ной продукции США на мировом рынке со­кратился с 83 до 15%. В 1970 г. "Ксерокс" держал под контролем свыше 90% рынка и был вытеснен с него японскими фирмами "Канон", "Рико", "Шарп" и другими.

Руководители "Ксеркоса" понимали, что для опережения конкурентов нужна новая система управления, новое отношение к тру­ду на всех участках работы. Нужно было най­ти пути к решению вставших задач и быст­рее достичь цели.

Параллельно с поиском решения проблем компания расширила сферу своей деятель­ности. Было приобретено предприятие по производству оптических приборов, два ин­вестиционных банка "Фурман Зельц" и "Ван Кампен Меррит". ,

Для выяснения серьезных причин упадка "Ксеркоса" и установления нового стратеги­ческого курса компания обратилась в кон­сультационную фирму Недлера. Недлера очень интересовала проблема перемен в организациях, неформальная структура, ко­торая пронизывает любую организацию. Недлеру было ясно, что при определении стра­тегии необходимо знать, что побуждает клиентов приобретать "Ксерокс". Недлер был убежден, что для серьезного улучшения ка­чества нужны положительные перемены во всех звеньях организации. С точки зрения Недлера перед "Ксероксом" стояло несколько проблем, основные из них:

1. Четкая формулировка задач. -

2. Организация массовой поддержки но­вовведений.

3. План перехода работы компании на новые рельсы.

Для осуществления новых идей были нуж­ны новые знания. Руководство "Ксерокса" обратилось к Филу Кросби, который зани­мался проблемами качества и попросили его прочесть короткий цикл лекций по пробле­мам качества для высшего руководства "Ксе­рокса".

Лекции и консультации Кросби оказали на руководство "Ксерокса" решающее влияние: стратегия постепенно стала меняться и по­лученная информация начала использовать­ся на практике.

Во весь рост встал вопрос переподготов­ке персонала. Был построен Учебный комп­лекс "Ксерокса" в Лисбурге.

Поиски резервов для повышения качества проводились в аудиториях на живых приме­рах. Например, обучаемым ставилась зада­ча привлечь при помощи рекламы, о скорост­ном обслуживании, новых посетителей в рес­торан. В настоящем ресторане хронометра­жу подвергались завтраки в течение недели. Затем учащиеся вносили различные предло­жения по ускорению обслуживания, которые обсуждались коллективно, и, выбирался оптимальный вариант, В дальнейшем слушатели групп выступали в роли помощников препо­давателей. Такая практика позволяла лучше закрепить полученные знания.

Прошло почти три года. К концу 1988 г. все 100000 служащих "Ксерокса" прошли переподготовку. Результаты были налицо. О высоком качестве продукции и обслужива­ния заявляли уже многие потребители. При­быль пошла в гору.

Работников "Ксеркоса" стала интересовать организация дела не только в аналогичных фирмах Японии, но и на предприятиях дру­гих отраслевых направлений. На складах фир­мы начали действовать специалисты компь­ютерных программ, при помощи которых товары размещались рационально и момен­тально при необходимости их находили. Справочные телефоны начали удовлетворять звонивших с вопросами на 85-90%, раньше этот показатель был равен нулю.

"Ксерокс" в 10 раз сократил количество поставщиков. Такое сокращение количества поставщиков позволило сократить и количе­ство контролеров по поступающим материа­лам до 400 человек. В настоящее время 95-99% поступающих материалов вообще не контролируется. "Ксерокс" имеет дело только с такими фирмами, которые гарантиру­ет качество.

К началу 1988 г. часть зарубежных филиалов "Ксерокса" получила ряд наград за высокое качество. В частности награды получили голландский, английский и французс­ки филиалы.

Но самой престижной премией был приз Болдриджа, утвержденный конгрессом в 87 г. за успехи в качественном выпуске продукции. Руководство "Ксерокса" сочло возможным выдвинуть свою продукцию на соискание этой премии. К соискателям премии Болдриджа предъявлялись высокие требования: необходимо было представить информацию по семи пунктам: методы руководства, анализ деятельности, перспективное планирование качества, информация о кадрах, их квалификации, формах и периодичности переподготовки, гарантии качества продукции и услуг, достигнутые результаты благодаря улучше­нию качества и степень удовлетворенности запросов потребителей.

Перечисленная информация изучалась специальной комиссией, состоящей из кон­сультантов и экспертов, владеющих вопро­сами производства. После изучения материалов другая комиссия выезжала в компанию-соискателя для проверки на месте всех фак­тов и обстоятельств и, наконец, жюри, со­стоящее из 9, специалистов дало оконча­тельное заключение.

В заключении было сказано, что "Ксерокс" работает отлично и является одной из ком­паний, поставивших программу качества во главе угла. Отчет о работе "Ксеркоса" руко­водство подало в мае 1989 г., а в сентябре прибыла комиссия, которая вначале встре­тилась со всеми руководителями исполни­тельной дирекции, затем она побывала на филиалах в Денвере и Лос-Анжелесе, за неделю комиссия побеседовала с несколь­кими сотнями сотрудников на всех уровнях -простыми служащими, рабочими, инжене­рами, снабженцами и продавцами. Их под­робно расспрашивали о то, как они работа­ют, какие средства и методы применяют для улучшения качества работы, как они отно­сятся к программе качества и т.д.

Комиссия уехала. На "Ксероксе" все были в неведении о результатах. Наконец, все прояснилось. Пришло сообщение о победе. Кругом были счастливы люди, радовались все работники компании. Церемония вруче­ния премии состоялась в Вашингтоне.

Было ясно, что полученные "Ксероксом" бумаги, свидетельствующие о получении премии Болдриджа, принесут компании до­полнительные миллионы долларов прибыли.

Со второй половины 1990 г. при продаже своих копировальных машин, компания на­чала выдавать гарантийные листки удовлет­ворения потребительских запросов.

Существо этой гарантий выглядело так:

если по какой-либо причине клиент в течение трех лет был недоволен купленной машиной, "Ксерокс" брал обязательство изменить ма­шину на новую бесплатно. Подобные гаран­тии "Ксерокс" выдает по сегодняшний день.

# Принципы управления.

Компания «Ксерокс» прошла путь от мастерской в квартире Карлсона до международной корпорации имеющей свои филиалы во многих странах мира. В течение всего пути развития фирмы, её руководители целенаправленно разрабатывали и использовали уже известные принципы управления организацией и производства. В своей работе я попытаюсь рассмотреть эти принципы.

# Принципы управления по отношению к объекту системы управления.

### ***«Инновации».***

Сейчас, когда технологический прогресс набирает обороты и компании конкуренты постоянно представляют на рынок все новые и новые нововведения, «Ксерокс» делает ставку на изобретения еще более технологически совершенного оборудования.

Изначально продукцией «Ксерокса» были копировальные аппараты. С ростом компании расширилась область интересов и номенклатура изделий. В корпорации пришли к осознанию того, что новый аппарат, для того чтобы пользоваться успехом у покупателя должен быть полезным и соответствовать новой технологии. То есть большинство новых копировальных аппаратов обязаны представлять собой, по мнению руководства, комбинацию новых технологий и демонстрировать приемлемость для рынка. Так компания занялась выпуском принтеров и копиров, т.е. периферийного оборудования включающего в себя и свойства принтера и копировального аппарата. Так же ведутся разработке в области телекоммуникаций и радиоэлектроники.

***«Компетенция персонала и руководителей».***

Если организация хочет добиться максимальной эффективности и успеха, она должна удовлетворять ряду требований. Одно из них состоит в том, чтобы на каждый пост были назначены наиболее способные сотрудники. Должна быть задействована непрерывно функционирующая и постоянно обновляемая образовательная программа, что особенно важно для технического бизнеса, где велика скорость прогресса. Технология прогрессивная сегодня, станет устаревшей в будущем, поэтому каждый член организации должен постоянно находить новые и более эффективные пути выполнения собственной работы.

В компании практиковалось обновление своих кадров за счет привлечения менеджеров других фирм. Так был привлечен в компанию Питер Макклоу. Он пришел в «Ксерокс» из компании Форда.

Макклоу открыл в штате Вирджиния прекрасно оснащенный учебный центр, а также в последствии был построен и Учебный комплекс в Лисбурге. Некоторые думали, что люди Форда пренеб­регут традициями и используют стиль рабо­ты, к какому в компании не привыкли. Но главным было не это: люди Форда не дела­ли акцента на торговлю, они блестяще вла­дели вопросами общих процессов в системе управления предприятиями, независимо от того, что эти предприятия производили: ав­томобили, парфюмерию, либо копироваль­ные аппараты. Они хорошо ориентировались в финансовых вопросах.

"Команда Форда создала систему финан­сового контроля, в котором назрела край­няя необходимость. Компания благодаря этому была спасена от полного развала. Раньше никто не знал на что и сколько тра­тится денег. Часто бывало так, что при по­стоянном росте компании, многие руково­дители становились жертвами своего успе­ха. В благоприятной ситуации менеджеры перестают обращать внимание на ошибки, которые могут впоследствии привести к ка­тастрофе.

### ***«Компетентная консультация».***

Руководители "Ксеркоса" понимали, что для опережения конкурентов, и выхода из кризиса нужна новая система управления, новое отношение к тру­ду на всех участках работы. Нужно было най­ти пути к решению вставших задач и быст­рее достичь цели.

Для выяснения серьезных причин упадка "Ксеркоса" и установления нового стратеги­ческого курса компания обратилась в кон­сультационную фирму Недлера. Недлера очень интересовала проблема перемен в организациях, неформальная структура, ко­торая пронизывает любую организацию. Недлеру было ясно, что при определении стра­тегии необходимо знать, что побуждает клиентов приобретать "Ксерокс". Недлер был убежден, что для серьезного улучшения ка­чества нужны положительные перемены во всех звеньях организации. С точки зрения Недлера перед "Ксероксом" стояло несколько проблем, основные из них:

1. Четкая формулировка задач. -

2. Организация массовой поддержки но­вовведений.

3. План перехода работы компании на новые рельсы.

Для осуществления новых идей были нуж­ны новые знания. Руководство "Ксерокса" обратилось к Филу Кросби, который зани­мался проблемами качества и попросили его прочесть короткий цикл лекций по пробле­мам качества для высшего руководства "Ксе­рокса".

Фило Кросби сделал сенсационное заяв­ление, в котором утверждал, что произво­дить высококачественные товары дешевле, чем низкого качества. Кросби на основе пре­дыдущего опыта утверждал, что затраты, связанные с низким качеством, равны при­мерно 20-22% доходов компании. Это транс­портировка брака и отходов, это гарантий­ный ремонт, это оплата телефонных перего­воров клиентов, имеющих претензии к ком­пании.

После этого заявления по решению руко­водства компании был проведен анализ ущерба от брака. Оказалось, что названная Кросби сумма весьма близко располагается от потерь "Ксерокса".

У японцев потери от брака составляли всего 3% от доходов. Японцы также устано­вили, что брак зависит в 80% от менедже­ров и в 20% от рабочих. Таким образом, львиная доля ответственности за качество лежит на менеджерах.

Лекции и консультации Кросби оказали на руководство "Ксерокса" решающее влияние: стратегия постепенно стала меняться и по­лученная информация начала использовать­ся на практике.

### ***«Переподготовка персонала»***

В начале 80-х во весь рост встал вопрос переподготов­ке персонала. Был построен Учебный комп­лекс "Ксерокса" в Лисбурге.

Единовременно в центре могли обучаться 750 слушателей. В центре имелось около 200 аудиторий и лабораторных помещений. Ауди­тории были оборудованы по последнему сло­ву техники, в них имелись кино- и проекци­онные аппараты, электронно-вычислитель­ные машины, компьютеры с принтерами, лингафонные кабины для практики в иност­ранных языках. Комплекс включал в себя открытый бассейн, танцплощадку, площад­ки для спортивных игр, теннисные корты, имелся салон красоты и вечерний бар.

Вся учеба строилась в основном на учас­тии в деловых играх, инсценировках, испол­нении ролей. Слушателей учили .убеждать покупателя, воздействовать на его психологию. И такие диалоги между "продавцом" и "инструктором - покупателем" затем тщатель­но разбирались в группах.

Руководство "Ксерокса" поставило зада­чу обучить всех 100000 работающих. Для это­го требовалось примерно 4 года. Обучали всех: дворников, секретарей, курьеров, уборщиц и т.д.

Важнейшим элементом решения проблем обучения было обучение "сверху вниз", т.е. первыми должны были пройти обучение выс­шие руководители компании. Обучение ниже имело ансамблевый характер, т.е. обучали группы людей, работающих вместе, либо контактирующих по работе. Руководство ре­шило, чтобы подчиненные сидели в одном классе со своими начальниками и выполня­ли одни и те же домашние задания. На заня­тиях во всех группах демонстрировался до­кументальный фильм об одном из подразде­лений "Ксеркоса" со всеми недостатками и неиспользованными возможностями. В филь­ме был сделан акцент на бытующие ошиб­ки, свидетельствующие о недостаточной ква­лификации.

Наладчик в фильме говорил:

- Я все время удивляюсь, что меня гало­пом гоняют по заявкам клиентов, у которых копировальные машины ломались 2-3 раза в неделю. Получается, что главное быстрей устранить неисправность. Мне представля­ется, что дело не в скорости ремонтов, а в качестве продукции.

В это же время исследования, проведен­ные в американских и японских компаниях, производящих кондиционеры, показали, что частота поломок в компаниях, производящих изделия высокого качества в 500-1000 раз меньше, чем там, где о качестве не дума­ют. Дефекты при сборках в японских фирмах в 70-80 раз реже, чем в американских. А га­рантийных вызовов в Японии в двадцать раз меньше.

Поиски резервов для повышения качества проводились в аудиториях на живых приме­рах. Например, обучаемым ставилась зада­ча привлечь при помощи рекламы, о скорост­ном обслуживании, новых посетителей в рес­торан. В настоящем ресторане хронометра­жу подвергались завтраки в течение недели. Затем учащиеся вносили различные предло­жения по ускорению обслуживания, которые обсуждались коллективно, и, выбирался оптимальный вариант, В дальнейшем слушатели групп выступали в роли помощников препо­давателей. Такая практика позволяла лучше закрепить полученные знания.

Прошло почти три года. К концу 1988 г. все 100000 служащих "Ксерокса" прошли переподготовку. Результаты были налицо. О высоком качестве продукции и обслужива­ния заявляли уже многие потребители. При­быль пошла в гору.

Работников "Ксеркоса" стала интересовать организация дела не только в аналогичных фирмах Японии, но и на предприятиях дру­гих отраслевых направлений. На складах фир­мы начали действовать специалисты компь­ютерных программ, при помощи которых товары размещались рационально и момен­тально при необходимости их находили. Справочные телефоны начали удовлетворять звонивших с вопросами на 85-90%, раньше этот показатель был равен нулю.

### ***«Отношение к людям».***

Ещё одно необходимое условие для успеха фирмы – поощрение на всех уровнях управления высокую степень энтузиазма. Люди, занимающие высокие посты в управлении, не имеют права, полагаться только на собственные силы, они обязаны возбуждать энтузиазм и среди своих помощников. Места слабой заинтересованности и равнодушию быть не должно. То, как организация строит свою структуру, оказывает воздействие на мотивацию людей.

Тесные взаимоотношения между сотрудниками «Ксерокса» привели к созданию такой фирмы, которая поддерживает индивидуальную свободу и инициативу. Этому способствовало и введение гибкого графика работы для сотрудников напрямую не связанных с производством, создание атмосферы малой компании, подарки от компании хорошо поставленный отдых.

### ***«Политика открытых дверей».***

«Политика открытых дверей» один из важных принципов управления необходимый любой преуспевающей организации. Этот принцип поощряет наёмных работников, дает возможность обсудить свои заботы, будь то их личные проблемы или что-то, связанное с работой, с руководителем, который, по их мнению, более подходит к этому. В громадном большинстве случаев таким руководителем будет их непосредственный начальник. Но если работнику неудобно говорить со своим руководителем, он может подняться по управленческой лестнице, чтобы обсудить недопонимание или какие-то другие проблемы с руководителем более высокого уровня.

Политика открытых дверей для компании очень важна, потому что она характеризует стиль управления компании. Она означает, что менеджеры доступны, открыты и участливы. Это постоянная доступность имеет и свои недостатки, потому что возможно чьё-то неуместное вмешательство в текущую работу. Но эти достоинства перевешивает все недостатки, работа идёт эффективно только в атмосфере не формальности и дружеского общения.

# Принципы управления по отношению к субъекту системы управления

### ***«Все для покупателя».***

Основой успеха любой фирмы является работа, которая ведётся для удовлетворения нужд покупателя. Каждый работник побуждается постоянно думать, как его деятельность соотносится с целевой установкой обслуживания клиентов. Эта концепция начинается с генерирования новых идей и новых технологий, которые в последствии дадут возможность разработать общественно значимую продукцию.

Создать новую, надёжную, и простую продукцию, это главная цель компании «Ксерокс», именно она удовлетворяет потребности покупателя. Настоящая необходимость состоит в том, чтобы удовлетворить долгосрочную потребность покупателя. Для этого требуется, чтобы люди, работающие в компании на поприще реализации новой продукции, тесно сотрудничали с покупателями, стремясь находить самые приемлемые и эффективные решения проблем потребителя.

Когда покупатель приобретает новое изделие «Ксерокс», он вправе ожидать не только того, что это изделие будет хорошо работать во время гарантийного срока, но и будет поддерживаться в рабочем состоянии при помощи современного и эффективного обслуживания после указанного срока.

### ***«Лизинг».***

Как и в начале своего существования компания продолжает практиковать сдачу своего оборудования в лизинг. Данный подход к реализации своей продукции непосредственно направлен на потребителя. Каждый покупатель может взять в лизинг товары «Ксерокса» и платить только за его использование, в том случае если оборудование ему понравилось компания продает его с существенной скидкой.

# Фирма Ксерокс в России

Компания Xerox представлена на российском рынке более 30 лет. Объемы продаж в России составляют примерно 100 млн. долл. в год. The Document Company - корпорация, образованная в результате слияния Xerox и Fuji Xerox, обладает общим капиталов 26.3 млрд. долл. Компания осуществляет научные исследования, разработку, производство, обслуживание и техническую поддержку оборудования во всем мире с целью упрощения и повышения производительности работы с документами. Xerox обладает 25 национальными наградами за качество в 20 странах мира и всеми основными наградами за охрану окружающей среды на трех континентах. С момента своего основания Компания придерживается стратегии общественной и социальной ответственности.

На сегодняшний день компания Ксерокс занимает отнюдь не последнее место среди импортеров на российский рынок офисной техники. И непосредственно проводит свою политику, помогшую ей выйти из кризиса, в России.

Так, в июле 1999 г. генеральным директором представительства Xerox ltd. и компании “Xerox-СНГ” стал российский менеджер Игорь Симонов. Это один из самых значительных прецедентов в кадровой практике крупных западных компаний, предпочитающих назначать иностранцев на высшие руководящие посты своих представительств в России.

Игорь Симонов считает, что рыночная политика Xerox на российском рынке должна стать более агрессивной. Изменения в общей стратегии компании и ее ориентация на предоставление услуг в сфере информационных технологий потребует в перспективе значительных усилий для упрочения позиций в регионах. Симонов считает необходимым оказывать поддержку стратегическим партнерам Xerox в СНГ. чтобы обеспечить уверенное присутствие компании в сфере комплексных решений и системной интеграции. В то же время он нисколько не умаляет важности направления, связанного с продажами и обслуживанием оборудования. Кроме этого, Симонов предполагает уделить большое внимание программам обучения российского персонала Xerox.

Игорь Симонов начал работу в Xerox в 1991 году в должности директора учебного центра. Он прошел стажировку в Манчестерской бизнес школе, работал в Вене. Будучи директором Московского и Центрального региональных отделений “Xerox-СНГ”, занимался продажами и обслуживанием оборудования. В 1998 году Симонов был назначен на пост управляющего директора компании “Xerox-СНГ”. а в июле 199.9 стал генеральным директором представительства Xerox ltd. и компании “Хегох-СНГ”.

Свое назначение Игорь Симонов комментирует так: “Еще четыре года назад в Xerox было сказано, что следующий генеральный директор в России будет русским. В большинстве стран у Xerox местный менеджмент. Это традиция. И я стремился к этому посту на протяжении четырех лет. Для меня было важно создать такой прецедент. Я хочу, чтобы иностранные компании в России возглавлялись русскими. Чтобы у президентов западных корпораций изменилось отношение к русским менеджерам*”.*

Компания Xerox представлена на российском рынке более 30 лет. Объемы продаж в России составляют примерно 100 млн. долл. в год. The Document Company - корпорация, образованная в результате слияния Xerox и Fuji Xerox, обладает общим капиталов 26.3 млрд. долл. Компания осуществляет научные исследования, разработку, производство, обслуживание и техническую поддержку оборудования во всем мире с целью упрощения и повышения производительности работы с документами. Xerox обладает 25 национальными наградами за качество в 20 странах мира и всеми основными наградами за охрану окружающей среды на трех континентах. С момента своего основания Компания придерживается стратегии общественной и социальной ответственности.

# Заключение

Компания добилась всеобщего признания и финансового процветания. Слово “Ксерокс” всегда ассоциируется с быстрым и качественным копированием документов (не только с “коробкой из под “Ксерокса”). Хотя за ее историю были и взлеты и падения, она все равно удержалась на “плаву”. Этим она обязана квалифицированному персоналу, хорошо организованному управлению и новым технологиям.

# Литература

Сергиенко А.В., «Управление компанией», «Лит», С.- П., 97.

Оболенский С.Е. / «Менеджмент за рубежом», 98, №1

Сайт www.xerox.ru

Материалы Агенства PR “ Михайлов и Партнеры ”