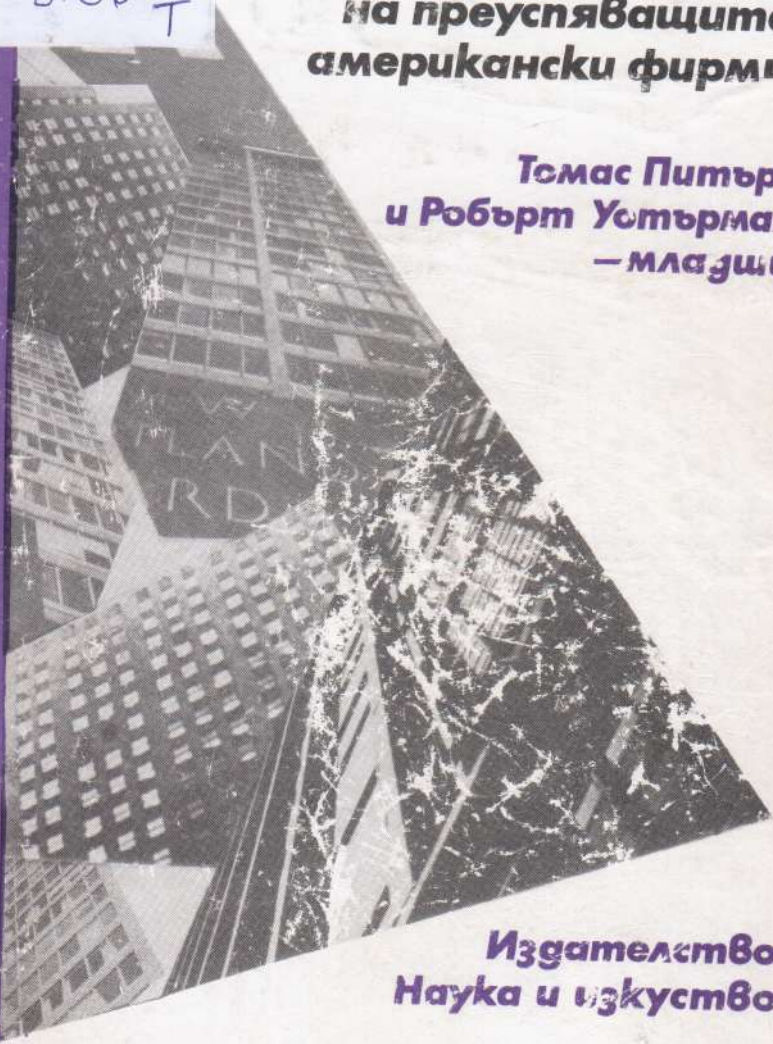


# КЪМ СЪВЪРШЕНСТВО ВЪВ ФИРМЕНОТО УПРАВЛЕНИЕ

658 V  
П П 56 Т

Из опыта  
на преуспяващите  
американски фирми

Томас Питърс  
и Робърт Уотърман  
— младежи



Издателство  
Наука и изкуство

САТ - 105364.23-дет, т.с

ДАТНИК

18-5210

Образец 23

Вид и тип тиснения

от бумаги не подлежащей изъятию

от 19.03.19

2 3 IV 1994

26.05.2022

27.09.2022

200-87-47000 ± 140 СЭС 4,40 мм

12-02

*КЪМ СЪВЪРШЕНСТВО  
ВЪВ ФИРМЕНОТО  
УПРАВЛЕНИЕ*

*IN SEARCH OF EXCELLENCE*

*LESSONS  
FROM AMERICA'S  
BEST-RUN  
COMPANIES*

*By Thomas J. Peters  
and Robert H. Waterman, Jr.*

*HARPER & ROW,  
PUBLISHERS,  
NEW YORK*

# **КЪМ СЪВЪРШЕНСТВО ВЪВ ФИРМЕНОТО УПРАВЛЕНИЕ**

**Из опыта  
на преуспяващите  
американски фирми**

**Томас Питърс  
и Робърт Уотърман  
младши**

ДЪРЖАВНО  
ИЗДАТЕЛСТВО  
„НАУКА И ИСКУСТВО“  
СОФИЯ 1985 г.

658  
1756

650492

658(173) + 65.042

17564/98

ОБЩАЯ БИБЛИОТЕКА  
— available —

IN SEARCH OF EXCELLENCE  
Lessons from America's Best-Run Companies  
by Thomas J. Peters and  
Robert H. Waterman, Jr.  
Harper & Row, Publishers, New York  
1982

© 1982 by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. Published  
by arrangement with Harper & Row, Publishers, Inc., New York,  
N. Y., U.S.A.

© Огюст Александров Пипон, преподаватель студент. 1986 г.  
с/с Издатель, София

© Мари Велкович Стефанова, перевод, 1986 г.  
с/с Издатель, София

Индикс 1982 (1982)



# Съдържание

В търсене на гъвкава система за управление (Встъпителна студия) . . . . .	8
Кой модел да използваме? . . . . .	17
Приложимост опита на американските компании в условията на социалистическо самоуправление . . . . .	32
Вместо заключение . . . . .	57
<i>Въведение . . . . .</i>	<i>61</i>
<b>ПЪРВА ЧАСТ</b>	
Спасителна следа . . . . .	73
<b>ПЪРВА ГЛАВА</b>	
Успяващи американски компании . . . . .	73
Критерии за успех . . . . .	80
<b>ВТОРА ЧАСТ</b>	
Към нова теория . . . . .	104
<b>ВТОРА ГЛАВА</b>	
Рационалният модел . . . . .	104
Липса на перспектива . . . . .	113
Аналитични „кули на мечтите“ . . . . .	118
Погрешен акцент . . . . .	134
<b>ТРЕТА ГЛАВА</b>	
Човек в търсене на смисъл . . . . .	137
Простота и сложност . . . . .	147
Позитивна подкрепа . . . . .	152
Действия, смисъл и самоконтрол . . . . .	159
Преобразяващо ръководство . . . . .	168
<b>ТРЕТА ЧАСТ</b>	
Обратно към основите . . . . .	175
<b>ЧЕТВЪРТА ГЛАВА</b>	
Управление на двусмислеността и противоречията . . . . .	175
Значение на организационната култура . . . . .	191
Еволюция . . . . .	195
<b>ПЕТА ГЛАВА</b>	
Ориентация към действие (A Bias for Action) . . . . .	211
Организационна подвижност: УПОМ . . . . .	214
Фрагментиране (Chunking) . . . . .	219



Експериментиращи организации .....	231
Бързина и брой опити .....	240
Обучение на сметка: неявно експериментиране и „таящи“ (leaking) системи .....	243
Същност на експериментирането .. ..	246
Опростяващи системи .. ..	251
Ориентация към действие .. .	257

## ШЕСТА ГЛАВА

С лице към потребителя (Close to the Customer) ..	259
Отдаденост на първокласно обслужване .....	261
Неотклонен стремеж към високо качество .....	278
Формиране на пазарни ниши (пространства) ..	293
До каква степен свършените фирми се съобразяват в влаганите средства? .....	299
Вслушване в потребителите ..	309

## СЕДМА ГЛАВА

Автономност и предприемчивост. . .	318
Ентусиасти. ....	320
Системи шампиони .....	328
Толериране на неуспехите .....	349
„3М“ – най-красноречив пример .. .	350

## ОСМА ГЛАВА

Повишаване производителността на труда	
благодарение на хората ..	365
Сказания за успеха .....	375
„РМИ“ (RMI) ..	375
„Хюлет–Пакард“ ..	376
„Уол–Март“ ..	380
„Дана“ ..	382
„Делта Еърлайнз“ ..	388
„Макдоналдс“ ..	392
„Ай Би Ем“ ..	396
Общо за всички. ....	399
Празненства, веселие и блясък (Hoopla, Celebration, and Verve) .....	403
Достъпна информация и сравняване на постиженията ..	408
Умерен мащаб (Smallness) .....	413



## *ДЕВЕТА ГЛАВА*

*Готови за действие, тласкани от ценности .....425*

## *ДЕСЕТА ГЛАВА*

*Придържане към основната сфера на дейност .....442*

## *ЕДИНАДЕСЕТА ГЛАВА*

*Опростена форма, малък управленски щат .....461*

*„Форма на бъдещето“ .....470*

## *ДВАНАДЕСЕТА ГЛАВА*

*Едновременно строгост и свобода на действие.....476*

*Литература . .....486*

*Въведение. ....486*

*Първа глава . ....486*

*Втора глава. ....487*

*Трета глава . ....489*

*Четвърта глава. ....491*

*Пета глава . ....494*

*Шеста глава . ....496*

*Седма глава. ....498*

*Осма глава. ....500*

*Девета глава . ....502*

*Десета глава . ....503*

*Единадесета глава . ....504*

## В търсене на гъвкава система за управление (Встъпителна студия)

Какво ще получи българският читател  
от тази книга?

Книгата на Т. Питърс и Р. Уотърман е известна на българския читател от руския превод. В Съединените щати в началото на 80-те години тази книга се превърна в „бестселър“ – най-търсена книга извън художествената литература. Интересът към книгата в САЩ очевидно се дължи на щастливо съчетание на много причини. Разбира се, трябва да се признаят достоинства на книгата и нейните автори: високият професионализъм, сериозността на изследването, залегнало в основата на книгата; голямата познавателна стойност и добрата аргументация на основните тези; ясният, жив, близък до широката публика език и стил на авторите; умението им да разказват увлекателно за сериозни неща, без да маниерничат с претенциозни фрази, но и без да снижават научното равнище. Наред с това именно в началото на 80-те години Япония започва да печели битката за американския пазар, и то в такава традиционна американска област като леките коли и битовата електроника – гордост за американеца. Широко се разпространяват различни теории за японските методи на управление. Редица американски фирми пристъпват към използване на японски методи за управление над качеството, безхартиени канцеларии, безскладово снабдяване по принципа „доставка

точно навреме”, интегриране чрез компютри, роботизирано производство и т.н.

За да се разбере защо „японското предизвикателство” стимулира, а не намалява интереса към американските методи на управление, трябва да се има предвид, че митът за „американския мениджмънт” се е вкоренил също така силно в съзнанието на средния американец, както и митовете за суперзвездите на Холивуд (*Hollywood*), суперколите на „Дженерал Мотърз” (*General Motors*) и „Форд” (*Ford*), суперкачествата на кока-колата. За това допринася и стара Европа, която чрез редица изследвания главно на английски и френски изследователи след Втората световна война „откри”, че успехите на Америка в стопанската сфера се дължат главно на американските методи за управление и на качествата на професионалните американски мениджъри. Авторите на книгата не без гордост цитират думите на известния журналист и политик Жан-Жак Серван-Шрайбер (*Jean-Jacques Servan-Schreiber*): „Тези американски окупатори (бизнесмените) превъзхождат другите не със своите финансови ресурси или технологии, а със своите корпоративно-организационни способности – и геният на всичко това е бил американският ръководител на корпорацията.” Това е широко популярно схващане и в Съединените щати.

Изследователите, а очевидно и ръководството на една от най-големите и авторитетни фирми в САЩ „Маккинзи” (*McKinsey*), която финансира проекта, залегнал в основата на книгата, са чувствали потребността на бизнесмените да получат отговор на въпроса, как да се усъвършенства управлението в новите условия, и на широката публика – на тревожния за САЩ въпрос: рухнал ли е вече митът за американския мениджмънт? Същевременно това е отговор на вътрешната потребност да се вдъхне увереност и да се консолидират усилията на американските бизнесмени в борбата с всеки нов труден конкурент.

Затова авторите се съсредоточават само върху американските компании и от изследването отпадат всички европейски, макар че идеята за него се е зародила в Холандия при изпълнение поръчка на „Роял Дъч Шел” (*Royal Dutch Shell*).

Фактът, че в книгата също почти не се споменават Япония и японските методи на управление, е много показателен и потвърждава тезата, че авторите не са се впуснали в търсене на ефективно управление в съвременната компания, а преди всичко се стремят да повдигнат американския дух.

Друга важна предпоставка за успеха на книгата се крие в типично американския феномен – широк интерес към бизнеса въобще. Това се дължи не толкова на многобройните и изключително престижни „школи по бизнес”, които са неизменна съставка на всеки по-голям университет в САЩ, а преди всичко на американските традиции и американския начин на живот. Всеки, който има възможност по някакъв начин да „влезе в бизнеса”, не би се колебал да го стори.

Не бива също така да подценяваме ролята на американската наука за управление на бизнеса (*business management*) и на формирането на широк обществен интерес към тази проблематика. През настоящия век няма друга страна в света, където на проблемите на управлението да са посветени толкова много публикации. А по същество науката за управление се е оформила като такава през XX в. В нея (обективността налага да признаем) на американската наука за управление се пада водещо място, доколкото извън идеологическата обосновка има дълбоко научно съдържание.

В американската наука за управление има две крайно противоположни и „воюващи” помежду си теории, наречени от Д. Макгрегър (*Douglas Macgregor*) в края на 60-те

години „теория Х” и „теория Y”. Те формират две ясно обособени научни общности, обединени около свои списания, катедри, факултети и дори университети. „Теория Х” е по-твърдо ориентирана към точните методи и строго подчиняване изпълнителите на решения, взети с научни методи от професионалисти технократи. Изходна предпоставка (явна или неявна) на привържениците на тази теория е, че хората по природа са безинициативни, безотговорни и се стремят само да удовлетворят своите материални потребности. Затова съвременният ръководител няма защо да търси участие на работниците при вземането на решения, а трябва само с научни методи точно да предписва технология и организация на работното място, и строго да контролира нейното изпълнение.

Привържениците на „теория Y”, към които спада и самият Макгрегър считат, че такова бюрократично (в смисъла на М. Вебер /*Max Weber*/) управление понижава мотивацията за работа и намалява производителността на труда. Затова, като се отхвърля решително такъв технократизъм, в различни варианти се препоръчва „организационен хуманизъм”. Изходна предпоставка тук е точно обратно схващане, че хората са по природа инициативни, енергични, честолюбиви и се стремят към удовлетворяване не само на материални, но и на духовни потребности, и себе-реализация. Вниманието към човека, привличането му към изработване на управленски решения, допускането на самостоятелност при изпълнение на предоставените му функции дават възможност за пълноценно използване на „човешкия фактор”, а оттук и за значително повишаване производителността на труда.

Периодическата смяна на доминиращото влияние на двете теории върху концепциите на американския мениджмънт е добре илюстрирано в схемата на Р. Скот (*R. Scott*), цитирана от авторите като основа за представяне на американската теория на управлението. Това потвърждава

дълбоката мисъл на Ленин, изказана от него още в 1910 г.: „В действителност буржоазията във всички страни неизбежно изработва две системи на управление, два метода на борба за своите интереси и за защита на своето господство, като тези два метода ту се сменят, ту се преплитат в различни съчетания. Това е, първо, методът на насилието, методът на отказване всякакви отстъпки на работническото движение, методът на поддържане на всички стари и отживели институти, методът на непримиримо отхвърляне на реформите... Втори метод е този на „либерализма“, на крачки по посока развитие на политически права и реформи, отстъпки и т.н.”<sup>1</sup>.

Читателят, запознат със станалата вече класическа със своята системност и дълбочина на анализа на американските теории за управлението книга на Д. М. Гвишиани<sup>2</sup> (*Гвишиани, Джермен Михайлович*), може би е забелязал, че по време на икономически подем „теория Х” под форма на „класически мениджмънт” през 20-те години или „нова школа” през 50-те и 60-те години печели повече привърженици. Обратно, в кризисни ситуации, начина с дълбоката криза в началото на 30-те години, доминира „теория Y” било то като „доктрина на човешките отношения” или школа за „социалните системи” (през 70-те години)<sup>3</sup>. По същество, както показва Л. Евенко в своята встъпителна статия към руския превод на книгата<sup>4</sup>, на Питърс и Уотърман им се удава през кризисното начало на 80-те години да положат нова вълна на „американския организационен

---

<sup>1</sup> Ленин, В. И. Събр. съч., т. 20, с. 63.

<sup>2</sup> Вж. *Гвишиани, Д. М.* Организация и управление. С., Наука и изкуство, 1971.

<sup>3</sup> Разбира се, науката има своя вътрешна логика на развитие, но социалните условия стимулират развитието и общественото признание на едни или други научни течения в обществените науки.

<sup>4</sup> Вж. *Евенко, Л.* Кризиси американското управление и поиски выхода (встъпителна статия) към книгата на Т. Питърс и Р. Уотърман В поиске эффективного управления. Прогресс, 1986, с. 13.

хуманизъм”. Тази вълна е подготвена от излязлата през 1981 г. книга на Уилям Оучи (*William Ouchi*), американец от японски произход, специалист по управление от Станфордски университет (*Stanford University*), който публикува резултатите от своето дългогодишно изследване на японския подход в управлението под название „теория Z”. Очевидно още със заглавието Оучи иска да покаже, че японците търсят друг път извън „теория X” или „теория Y” за постигане на съвършенство. В подзаглавие той поставя един нериторичен въпрос: „Как американският бизнес може да посрещне японското предизвикателство?” Книгата на Питърс и Уотърман се опитва да даде отговор на този зададен от други въпрос и да вдъхне оптимизъм относно американското превъзходство както в управленската практика, така и в управленската теория.

Разбира се, зад митовете за американските мениджъри стоят реални стойности. Американските методи на управление от Тейлър (*Frederick Winslow Taylor*) насам и опитните американски ръководители на бизнеса допринесоха много за утвърждаване водещата роля на САЩ и американските компании на световния пазар. Но нещата са далеч по-сложни и комплексни от това, което ни представят американските теоретици на управлението. Въпреки важната роля на управленската дейност определяща роля за крайния успех имат по-дълбоки обществено-икономически процеси – формирането на крупен монополистически капитал, ползващ се с активна подкрепа на държавата. Огромните вътрешни материални ресурси, благоприятните условия за проникване на европейския пазар след войната, в която основните конкуренти на САЩ понесоха нечувани материални загуби, разпадането на колониалната система и много други фактори създадоха обективни предпоставки да се излязат достойнствата на американския мениджмънт. За тези дълбочинни фактори няма да прочетете в книгата, защото в нея се изследва успехът на водещи американски



фирми. Едва ли е нужно да се доказва, че и най-перфектното управление не може да осигури успех на кампания в неблагоприятни обществено-икономически условия. В редица случаи именно благоприятните условия са определящ фактор за бърз растеж и извоювани позиции. Върху военните поръчки например, гарантирани от непрекъснато растящия, достигнал фантастични суми военен бюджет, се базира успехът на по-голяма част от включените от Питърс и Уотърман в първата група „високотехнологични фирми”. Дори безспорни господари на световния пазар в своята област като „Ай Би Ем” (*IBM*), които издържаха в борбата с много силна конкуренция на мощни противници от САЩ, Европа и Япония не биха могли да оцелеят без подкрепа от Пентагона (*Pentagon*). Неслучайно това е една от компаниите, които стриктно следват препоръките на КОКОМ<sup>5</sup> (Координационен комитет за контрол на износа, *CCME: Coordinating Committee for Multilateral Export*) и съобразяват своята икономическа политика с текущите и стратегически насоки на Белия дом.

Има още много финансови, политически, икономически и други фактори, определящи успеха на една или друга фирма, които не са споменати дори с една дума. Но главното и интересно за българския читател е ярката характеристика на една от най-важните страни на съвременното американско управление.

Разбира се, българският читател едва ли трябва да подхожда към книгата с очите на критика, търсещ доказателства за негативни страни на буржоазната идеология и класова ограниченост на капиталистическата наука за управление, или стремящ се да разобличи апологетиката на свободния пазар. Възхвалата на американския капитализъм в

---

<sup>5</sup> Комитет по координация експорта на „стратегически” стоки (между Изтока и Запада), който налага ограничения при търговия със социалистическите страни.

книгата е очевидна. Авторите създават идилични картини на живота в корпорациите, които са твърде далеч от истината. Но едва ли си заслужава повод на книгата, за да се разкрият само характерните черти на съвременната буржоазна идеология и слабостите на авторовите концепции. Главно е да се изведат полезните за нас страни в американската теория и практика на управлението, които могат и трябва да бъдат използвани в нашата стопанска действителност.

В. И. Ленин нееднократно посочва необходимостта да се учим от чуждия и преди всичко американски опит. В плана за статията „Предстоящи задачи на съветската власт” Ленин пише: „С две шепи да се черпи хубавото от чужбина: съветска власт + пруски ред в железниците + американска техника и организиране на тръстовете + американско народно образование + ... = социализъм”<sup>6</sup>.

Това означава, че не само няма опасност за социализма, когато се използва положителният опит в социалната практика на капиталистическите страни, но и нещо важно, че до социализма ще достигнем само ако усвоим всичко най-ценно, създадено в условията на класовото общество, и отидем по-напред.

Да се усвоява прогресивният опит, натрупан в друг социален контекст, предполага умение да се отдели свързаното с конкретни социални условия от това, което произтича от същностните черти на управлението като необходим елемент на възпроизводствения процес при всяка съвременна производствено-стопанска дейност. В това именно виждаме и целта на встъпителната студия – да съдейства за открояване на полезните за нас страни на американското управление, което е необходимо да усвоим за постигане на високи стандарти на стопанско управление и успех

---

<sup>6</sup> Ленин, В. И. Събр. съч., т. 36, с. 520

в конкурентната борба с капиталистическите фирми, и при задоволяване на обществените потребности.

Книгата се превежда в един много подходящ момент, което безусловно ще повиши интереса към нея – прехода към самоуправление на стопанските организации<sup>7</sup>. Самоуправлението налага самостоятелно решаване на многобройни управленски проблеми и осигуряване на самоиздръжка и самофинансиране на стопанската дейност. Това изисква не само добра вътрешна организация на работата, но и съобразяване с външните условия на пазара, научни и технически нововъведения, поведение на конкуренти и т.н. Всъщност това предполага зараждане на съвършено нова организационна култура, която коренно се отличава от съществувалата досега практика, когато цялата обкръжаваща стопанската организация среда всъщност се изчерпваше с плана и плановите отношения.

Именно в тези нови условия опитът на американските компании, постигнали успех в бизнеса, ще помогне при разкриване възможностите за пълноценно използване на огромния потенциал, който се крие в самоуправляващите се стопански организации, освободени от сковаващите рамки на директивното планиране. Този потенциал се съдържа преди всичко в творческите изяви на трудовите колективи в предприятията. Огромни резерви са заложили в стопанската инициатива и активност, в скъсване с бюрократизма и бързо реагиране на обществените потребности, в повишаване производителността на труда и трудовата дисциплина, и цялостно усъвършенстване на управлението. По всички тези проблеми в книгата на Питърс и Уо-

---

<sup>7</sup> Социалистическото самоуправление според нас включва в органично цяло автономност на управленските решения и органите, които ги вземат; икономическа самостоятелност на организацията и наличие на ресурси за осъществяване на собствените решения; демократична същност на системата за управление и спазване на демократичните процедури за вземане на решения.

търман можем да намерим много полезни съвети. Това я прави изключително интересна за широк кръг читатели, които се стремят да подпомогнат своя трудов колектив за издигане равнището на производствено-стопанската дейност и нейната ефективност.

### *Кой модел да използваме?*

Класическата „теория Х” на Тейлър отдавна е доразвита с по-завършени методи на иконометричен анализ, математическо моделиране и системен анализ. Но по същество всички съвременни привърженици на т.нар. от авторите на книгата „рационалистичен модел” изхождат от рационален анализ на конкретна ситуация в управлението, търсейки научнообосновано управленско решение и правилна организация за негово провеждане. Бастион на това направление в САЩ и школите по бизнес и до днес са Масачузетски технологичен институт (МТИ, *MIT*: Massachusetts Institute of Technology) и университет „Карнеги Мелън” (*Carnegie Mellon University*) в Питсбърг (*Pittsburgh*).

Само през последните 20-30 години това направление даде на управленската практика оптимизационните модели, мрежовите графици, програмно-целевото управление, автоматизираните системи за управление и т.н. То акцентира върху техниката и технологията на управление.

В рамките на това направление се развиват множество самостоятелни научни дисциплини, като изследване на операциите (*Operations Research*), наука за управлението (*Management Science*), теория за контрол (*Control Theory*), Анализ на решенията (*Decision Analysis*), Системен анализ (*System Analysis*) и т.н. Всички тези теории имплицитно предполагат рационално поведение на индивида в системата за управление както спрямо критериите за ефективност във връзка с функциониране на организацията, така и по отношение оптималния характер на вземаните решения.

За тях човекът е ресурс при оценка на качества, при които няма място за социални и психологически параметри. Водещ фактор е производителността на труда, която зависи от изрядно оптимизиран набор удачни действия. Поради това редица авангардни учени считат въпросните теории за технологично и пряко обуславящи бизнеса. „Това, което е добро за индустрията, би следвало да е от полза и за обществото – спекулират апологетите на капитализма, намирайки за нелогично, нерационално и неразумно всяко друго поведение с цели, различни от стремленията на индустрията”<sup>8</sup> – заявява един от представителите на тази група учени, С. Е. Харис (*Stephen Ernest Harris*).

В условията на капитализма пропастта между цели на обществото и цели на бизнеса е твърде голяма, за да бъде интегрирана. И при социализма има разлика между цели на отделна стопанска организация и тези на обществото. Хомогенността, единството и целите на развитие в социалистическото общество единствено разширяват възможностите за рационален анализ във всеобщ интерес. Но това не елиминира влиянието на редица социални фактори, които трябва да допълват винаги анализа, осъществяван на база квантифицирани икономически оценки. Става дума за въздействие върху отделни социални групи от населението, осигуряване на благоприятни условия за творчество, труд и отдих, опазване на околната среда и т.н. Следователно унищожителната критика, на която Питърс и Уотърман подлагат привържениците на „рационалистичния модел”, има значение и за нас. Язвителното описание на основните принципи, върху които се градят действията на „рационалните ръководители”, независимо от типично американската окраска има определено значение и за нашата практика. Дори сега, когато се осъществява преход

---

<sup>8</sup> *Eden, C. and J. Harris, Management Decisions and Decision Analysis, N. Y., J. W. & Sons, 1975.*

към самоуправление, се чуват много гласове за съчетаването му със строго административно ръководство. Нима не звучи твърде познато, като че ли се изказва и у нас, сентенцията на привържениците на американските бизнесмени и управление чрез сила: „Висшите ръководители (у нас централният план – б. а.) са по-мъдри от пазара. Внимателно следете оформянето на отчетите, за резултатите от стопанската дейност и крайния баланс и вие ще изглеждате превъзходно отстрани. Главното е да не допускате намаляване ръста на доходите в тримесечен разрез.” Очевидно прави са авторите, когато воюват срещу такова тесногръдо схващане за ролята на съвременния ръководител.

Питърс и Уотърман не крият своята принадлежност към бихейвиористичното направление в американската наука за управление и затова в книгата ще намерите твърде много сведения за това, как американските фирми използват съвременните количествени методи и модели, изчислителна техника, информационни системи и други подобни в своята практика. В действителност няма съвременна американска компания, която в своята ежедневна дейност да не използва компютризирани информационни системи и количествени методи и модели за анализ, прогнозиране и планиране. Това вече се е превърнало в рутинна технология на управлението. „Канцелариите на бъдещето” вече са реалност. Вярно е, че се осъществява и предстои голямо техническо усъвършенстване на база нови поколения компютри, но никой вече не трябва да бъде убеждаван в полезността и жизнената необходимост на всичко това.

Същевременно се видя, че и най-усъвършенстваната информационна система, и най-подходящите модели не могат автоматично да решат многостранните проблеми на стопанската дейност. Обещанията, каквито и ние сме слушали у нас, че с изследване на операциите, с мрежови графици, с автоматизирани системи за управление ще бъдат

решени всички проблеми на управлението, естествено се провалиха. Последователното прилагане на всичко това в американските компании, разбира се, рязко издигна качеството на управление, но не реши управленските проблеми. Вярно е, че се повиши бързината на реакция на компаниите към постоянно изменящата се околна среда в бизнеса. Компютризирането на борсите и засилената борба за клиенти налага решението за крупни сделки да се вземе за броени часове и дори минути<sup>9</sup>. Вярно е, че бързата реакция вече не е съвсем интуитивна, а се основава на многостранен анализ и оценка на наличната богата информация. Догореди десетина години никой бизнесмен не можеше да си представи, че може да получи такава информация, но всичко това само измества проблемите в друга посока, а не ги елиминира. Старите въпроси на стопанската дейност за печалба, качество и себестойност искат нови отговори, но въпросите си остават и възникват постоянно.

Ако Питърс и Уотърман имат някакво основание да говорят за „крах на рационалния модел“, това се отнася именно за краха на надеждите, че бързото компютризиране на управлението ще освободи ръководителите от проблема с ежедневната борба за оцеляване и ще ги насочи към търсене единствено на най-ефективна стратегия за осигуряване на безоблачно бъдеще. Безпочвеността на сродни надежди и безполезността на такива специалисти, които поддържат подобни илюзии, бе разбрана отдавна. Още преди повече от десетилетие на голяма конференция за „рационалния модел“ в Масачузетски технологичен институт (МТИ) тогавашният президент на крупна консултантс-

---

<sup>9</sup> Нека си спомним само телевизионните репортажи от фондовите борси по време на голямата банкова криза през есента на 1987 г. За минути се сменяха собствениците на акции за десетки милиони долари, загубите се измерваха с десетки милиарди и, разбира се, най-катастрофални бяха загубите на дребните собственици на Хуин. Между тях някои приключиха бизнеса със самоубийство...



ка фирма Х. Милбрехт открито заяви: „Специалистът в областта на науката за управление, който чувства, че е вестител на вечната истина и красота затова, че е създал блестящ модел, предоставящ т.нар. оптимално решение на проблема, и смятащ това решение за единствено възможно въпреки политическите и човешки връзки в организацията, в която той работи, е едно твърде опасно създание, за да го имаш до себе си”<sup>10</sup>. Очевидно още тогава практиката е давала основания за такива изводи.

Внимателният читател вероятно веднага ще отбележи, че авторите на книгата посочват само едно десетилетие през втората половина на XX в. господство на „рационалните модели или, както по-сложно ги наричат, „рационалните модели” или, както по-сложно ги наричат, дение далеч не отговаря на истината и само още веднъж доказва авторовите пристрастия към бихейвиористичното направление в американската наука за управлението. Още през 50-те години – веднага след разработване от Дж. Данциг (*G. Dantzig*) в края на 40-те години на симплексния метод (*Simplex Algorithm*) за решаване на задачи от линейното програмиране и излизане на знаменитата книга на Н. Винер (*Norbert Wiener*) „Кибернетика” (*Cybernetics*), рационалните математически модели буквално заляха с нови идеи и предложения американския бизнес. Излязоха от чисто военната сфера на приложение, на която дължат появяването си, изследването на операциите и системният анализ, и намериха добър прием в бързо разрастващата се американска гражданска индустрия, която пък се радва на добър пазар в разрушена следвоенна Европа. Тогава именно възникнаха и многобройните дружества по изследване на операциите, по системен анализ и проучвания, създаде се т.нар. наука за управлението, която използва количест-

---

<sup>10</sup> *Herbert Milbrecht. Great Ferrets Are Hard to Find (How to Hire the Complete OR/MS Professional). – The Implementation of Computer Based Decision Arts, Sloan School of Management, MIT, Cambridge, Ma.*

вени модели в противовес на чисто описателната бихейвистична теория на индустриалната психология и социология.

През 70-те години пък се развиха особено много имитационните модели, изследващи поведението на организацията с методи за количествен анализ. Появиха се глобалното моделиране и сложните прогностични модели на бъдещето. Тогава се разгърна и методиката за стратегическо планиране, която прерасна в концепция за стратегическо управление. Следователно авторите спестяват минимум две десетилетия от едно наистина доминиращо положение на „рационалния модел“, основано на бурно навлизане и окончателно утвърждаване на компютрите като основно средство в управлението и база за рязко повишаване производителността и ефективността на управленския труд. Ако това господство избледня, ако се почувства определено разочарование, за което твърденията на Питърс и Уотърман безусловно са верни, то причината е най-напред в това, че количествените теории вече изчерпиха своя заряд на епохални новости и тяхната рекламна научна и публична кампания загуби блясъка си. Американската наука за управление също има своя бизнес и се подчинява на законите на пазара. Но главната причина според нас се корени в разочарованието, че вече утвърдилата са практика на рационалния анализ не доведе до обещаните резултати. Конкурентната борба не може да бъде спечелена с технически средства, защото не само американските, но и европейските и японски конкуренти овладяха много бързо същата техника и същите аналитични методи и защото се появиха нови проблеми, нерешими само с авангардна техника и висок професионализъм.

Ако има на какво да се поучим от „възхода и падението“ на „рационалния модел“ в американската наука и практика на управлението, то в нашия случай не трябва да бъде свързано с изблик на емоционална неприязън към ком-

пютрите и недоверие и пренебрежение към количествени-те анализи. Напротив, трябва добре да осъзнаем реалния факт, че съвременното управление без компютърни системи и количествени рационални анализи е немислимо. Ако желаем ефективно партньорство със Запада в стопанската дейност чрез създаване на модерни смесени предприятия и други съвременни дейности, ако искаме успешно да конкурираме западните фирми на техния пазар, ние сме длъжни да усвоим и прилагаме както автоматизирани системи за управление, така и количествени анализи и модели. Това е свидетелство за високо научно-техническо равнище, за управленски професионализъм, без който не само ще бъдем игнорирани като непълноценни партньори, но въобще не ще успеем да осигурим равноправен диалог. Те са необходими и за осигуряване задоволяване потребностите и на вътрешния пазар.

Това обаче не означава, че трябва да идеализираме технологизиране на управлението; същото далеч не е единствено средство за излизане от състоянието, в което се намира сега нашата система за стопанско управление поради смяна в механизмите и методите на управление и липса на достатъчно професионално подготвени кадри.

Спекулирането с нови и най-нови американски, японски и европейски технологии на управление, безхартиени канцеларии и сложни математически модели може да ни доведе до неразумни разходи за неизползваема техника и разочарования от провали при опити за съдържателно разрешаване на проблемите, ако се забрави необходимостта от комплексно усъвършенстване на системата за управление чрез интереси и формиране на нова атмосфера и социални отношения при осъществяване дейността на социалистическите организации.

Дават ли отговор на въпросите, които не може да реши „рационалният модел“, „доктрината на човешките отношения“ и нейните последващи модификации? Не трябва

ли да изоставим рационалните научни анализи и формалните организационни структури и да се насочим към изследване само на опита, на интуитивното, ирационалното и неформалните организационни структури?

Да разгледаме най-напред какво предлагат представителите на това направление в американската теория за управлението в противовес на „рационалния модел“. Основават се на психологическите и социално-психологически изследвания в западната наука и поставят на преден план поведенческите страни в организационните структури, организационно развитие и организационни отношения. Теоретиците на управлението, привърженици на „теорията Х“, явно или неявно са привърженици на „бихейвиоризма“. Този примитивизъм, който се критикува дори от авторите на настоящата книга, често е служил като основание за негативно отношение в социалистическата литература спрямо всички подобни теории. В тях обаче се съдържа много голяма доза стремеж да поставят в центъра на внимание човешкия фактор, което за нас сега, когато отново преоткриваме значението на този фактор за социалистическото развитие, може да представлява значителен интерес.

Основните постижения в конкретна подкрепа на реалните процеси на управление на теоретиците от школата на Елтън Мейо (*Elton Mayo*), Дъглас Макгрегър (*Douglas McGregor*) и Честър Барнард (*Chester Barnard*) са свързани преди всичко с теоретично разработване широкото използване в практиката за обучение на специалисти в бизнеса на нови дисциплини, като: индустриална психология, организационно поведение, организационно развитие и т.н., в центъра на които стои човешкото поведение. Наред с това в практиката по изследване на организациите навлязоха редица нови методи: изследване на мотивацията в поведението на човека в организацията; социологически изследвания на комуникациите в организацията; изследва-

не поведението на хора в малки групи; регулиране на отношенията в малки групи и т.н. Широко разпространена практика в американските университети по бизнес и при подготовка на кадри в компаниите е използването на „Т-групи“, които анализират съвместимостта на участниците в колектив, натоварен да осъществи някаква важна задача – например ръководно тяло, група, отдел или друг елемент в организационната структура на управлението. Стремелът е да се формират доверие между членовете на групата и система за по-добро разбирателство в процеса на работа.

Реалността на социалните и психологически отношения в американските компании обаче е съвсем различна. Затова методите за формиране на целенасочено организационно поведение (по признание на самите привърженици на „доктрината на човешките отношения“) не са намерили съществено приложение в американската практика. Авторите прехвърлят отговорността за това върху „наивни последователи“, извратили идеите на видни теоретици. По същество обаче причината се корени в нещо съвсем различно. Авторите сами привеждат данни за една провалила се фирма, „която се разбързала да използва „Т-групи“, планиране отдолу, демократично управление и други форми на трудови отношения съобразно принципа „всеки да остане щастлив“. Това е само още едно доказателство, че в условията на капиталистическа действителност подобни подходи влизат в противоречие с реалните обществени отношения и затова се превръщат в социална демагогия, в напразни занимания, които само маскират реалните човешки взаимоотношения.

Следваща стъпка в изясняване на тази проблематика на база постижения в теория на системите, макар и от различни позиции, правят Хърбърт Саймън (*Herbert A. Simon*), Джеймс Марч (*James G. March*) и Амитаи Етциони (*Amitai Etzioni*). Техните идеи се формират под влияние на концепциите за структурно-функционален анализ, развити

от Т. Парсънс (*Talcott Parsons*) и Р. Мертън (*Robert Merton*), а така също почиват и на общата теория на системите на Р. Берталанфи (*R. von Bertalanffy*). Докато Марч и Саймън съсредоточават внимание главно върху процеса по вземане на решение, използвайки широко математически анализ, Етциони разглежда организацията като система, която е многофакторно и многоцелево образувание. Може би авторите на книгата съзнателно не споменават Етциони, тъй като той остро критикува школата за човешки отношения поради това, че въпреки нейните методи за „групова динамика“ тя не може да реши проблема по отслабване чувството на разочарование у работниците след прекаран напрегнат ден на монотонна работа в съвременните предприятия. Според него различните видове „демократични обсъждания“ по същество не могат да убедят работниците, че те вземат участие в управлението, а напротив, създават се условия за възникване на фалшиви отношения в организацията<sup>11</sup>.

С оглед пълнота, редно е да споменем и постиженията на т.нар. „ситуационен подход“, разработен през 70-те години, при който се разглеждат както „контекстуални първични променливи“ на стопанските организации (външна среда – цели и стратегия, технологии и др.), така и „управленски променливи“ (организационна структура, процес, ръководство, поведение). Този подход е най-тясно свързан с управленската практика, защото насочва към използване на различни методи и стилове на ръководство в зависимост от конкретна ситуация в организацията, без да отрича априорно „рационалните модели“.

Очевидно от всички тези направления и школи в американската теория на управлението, които се основават на по-хуманистични представи за стопанската организация, ръководители и специалисти могат да заимстват много,

---

<sup>11</sup> *Etzioni, A. Modern Organizations*, 1964, N. 4, pp. 41-42

свързано с активизиране на човешкия фактор. Особено интересни сега за нас са изследванията относно по-голямата стимулираща роля на поощренията пред санкциите. Тук и навсякъде в американските теории за човешките отношения не става дума само за материално поощрение дори в едно общество, където парите означават всичко. Авторите на книгата посочват, че понякога умението на ръководител от висок ранг да обърне внимание и поощри непосредствените изпълнители на конкретна задача има по-голям ефект, отколкото материалното поощрение.

Когато поощренията и наградите идват непосредствено след регистриране на висок резултат и на неговите носители, ефектът е значително по-голям от постигнатия със съществен материален стимул, но откъснат от преките резултати.

Разбира се, отчитането на човешкия фактор в процеса на управление съвсем не предполага отказване от рационалните схеми за подготовка и оценяване на решенията въз основа на научни методи, модели и изчислителна техника. Затова звучат много наивно опитите на авторите да противопоставят „теория Х” и „теория Y” на база структурата на мозъка, разделен на две полукълба. Според тях лявата половина е разсъждаващо, последователно, словесно полукълбо, „логическа” рационална половина, а дясната е артистична. Това е половината, която вижда и запомня устойчиви стереотипи, запаметява мелодии, твори стихове. По-нататък те подсилват това свое становище с твърдението на А. Кестлер (*A. Kestler*), че дясната половина играе доминираща роля.

Последни изследвания на мозъка, каквито сега се водят интензивно в целия свят показват, че такава строга специализация няма и не може да има. По същество в случая става дума за конкретно разпределение на активността на отделни мозъчни центрове в процеса по извършване на специфична умствена дейност. Тези мрежи на определена



активност при дадени действия винаги включват и двете половини на мозъка, осигурявайки висока надеждност в неговата работа чрез прехвърляне на функции от едни центрове към други в рамките на разпределена мрежа активни центрове. Тази теза на авторите много напомня анекдотичната оценка на различни типове ръководители, поднесена в забавна форма от Р. Матис. Той разглежда два типа личности – хора на контрастите (*difference people*) и хора на подобие (*similarity people*). Матис пише: „Хората на контрастите знаят само две степени на вероятност – „нула” и „единица”, а хората на подобие различават всички степени на вероятност освен „нула” и „единица”. Хората на контрастите обикновено действат, без да мислят, ако въобще някога мислят (неаналитичен процес), а хората на подобие мислят, преди да действат, ако някога действат (търсене на аналитичен процес)”<sup>12</sup>. Съвременният ръководител очевидно трябва да има по нещо и от двата типа личности, без да се стига до крайности.

Вероятно противопоставянето на рационалния модел и човешките взаимоотношения освен на дълбоко различие в изходните предпоставки се дължи също на стремеж да се привлече внимание на към всяка от теориите, като се обособят нейните привърженици за формиране на своеобразна управленска култура. Работата е там, че и двете школи, макар и от различни позиции, защитават фундамента на капиталистическите обществени отношения. Тези, които са привърженици на човешките отношения, се стремят да намерят начин за хуманизиране вълчите закони на капитализма. Това, разбира се, не им се удава и вследствие независимо от значително по-прогресивните от обществена гледна точка възгледи на авторите на поведенчески моде-

---

<sup>12</sup> Mathes, R. C. „D” People and „S” People. – Science, № 164, May 1969, p. 630.

ли за управление, техните теории на практика значително по-рядко се използват от реални бизнесмени.

Роля на буфер между тези две крайни теоретични постановки в американската наука за управлението изпълняват привържениците на емпиричната школа. Те правят опит да изнамерят по-реалистични методи за въздействие над ефективността на съвременното американско управление на бизнеса<sup>13</sup>. Тази школа в американската теория на управлението не е така ярко открояваема, както „теория Х” и „теория Y” с техните последващи модификации. Причината се корени в това, че както отбелязва Д. М. Гвишиани (*Гвишиани, Джермен Михайлович*), „теоретичните на емпиричната школа постоянно преминават от принципите на тейлъризма към норми от доктрината на човешките отношения, опитвайки се да запълнят едностранчивостта на всяко от тези направления”<sup>14</sup>. Най-виден представител и своеобразен патриарх на съвременната американска теория на управлението е Питър Дракър (*Peter Drucker*).

Питър Дракър, следейки внимателно развитието на управленската практика, непрекъснато обогатява своите представи за теорията на управлението и не се смущава да се откаже от някои изказвани преди това от него схващания. Първоначално Дракър разглежда понятието мениджмънт като характерна черта само на бизнеса и го третира като явление, присъщо само на стопанските организации. Това схващане междувпрочем се чувства, без да е декларирано, и в книгата на Питърс и Уотърман. През последните години Дракър вече разглежда управлението като универсална дейност, характерна за всяка организация. Същевременно развитието на многонационалните компании и формиране на единен световен пазар според Дракър поставя вече въпрос не просто за национални специфики

---

<sup>13</sup> Вж. *Гвишиани, Д. М.* Организация и управление, с. 327-332.

<sup>14</sup> Вж. пак *Гвишиани, Д. М.* Организация и управление, с. 327-332.

на икономиката и управлението, а за характеристики, свързани със световната икономика. „Икономическата динамика – пише Дракър – решително се измести от националната към световната икономика (.....). От днес нататък всяка страна – но също и всеки бизнес, особено крупният, която иска да просперира, ще трябва да приеме, че водеща е именно световната икономика и че вътрешната икономическа политика ще успее единствено ако укрепи или поне не накърни международната конкурентоспособност на страната. Това може да бъде най-важната, а тя без съмнение е и най-впечатляваща черта на променената световна икономика”<sup>15</sup>. Очевидно всички промени, които настъпват в реалните организации на бизнеса в капиталистическия свят, са обект на внимателен анализ и оценка от специалистите – последователи на емпиричната теория.

Между впрочем Питърс и Уотърман не са оригинални, като обобщават опита на преуспяващите американски фирми, нито със стремежа да очертаят няколко основни най-важни принципи за поведението на една съвременна организация, нито с опита да посочат примери – образци на най-добро поведение. Достатъчно е да споменем например принципите за ефективност, които Файол (*Henri Fayol*) формулира още в края на миналия век. В американската наука за управлението на практика такива принципи се изработват във всяка една школа от всеки по-изтъкнат автор.

Тук можем да споменем и книгата на Дейл „Големите организатори”, публикувана през 1960 г.<sup>16</sup>, в която се изследва опитът на концерните „Дюпон” (*DuPont*), „Дженеръл Мотърз”, „Нешънъл Стийл” (*National Steel*) и „Уестингхаус” (*Westinghouse*). Неговият стремеж е книгата да

---

<sup>15</sup> *Drucker, P. F. The Changed World Economy. – Foreign Affairs, Spring, 1985, p. 791.*

<sup>16</sup> *Dale, E. The Great Organizers, N. Y., 1960.*

стане истински източник на знания за управлението, обобщен анализ на опита на големите индустриални компании. Следователно книгата, която се предлага на българския читател, не е нова и оригинална като произход, нито може да даде принципно ново виждане за американската теория на управлението, но тя е ценна с богатия фактологичен материал, характеризиращ съвременния американски бизнес.

Можем с основание да се съмняваме също в научната достоверност на принципите, залегнали в книгата на Питърс и Уотърман. Да вземем например прословутия „модел 7-S“ на компания „Маккинзи“. В модела очевидно са налице много рационални елементи. Но едва ли те имат значение на нещо повече от главни акценти, върху които да се съсредоточи изследователят при анализиране функционирането на дадена фирма. Светът на съвременната стопанска организация е значително по-сложен, за да бъде изчерпан с такава елементарна схема. Независимо от това обаче изключителен интерес представлява характеристиката на някои основни страни от дейността на американските фирми, дадена в книгата. Дори не е толкова важно, че това са именно преуспяващите фирми. Очевидно техният успех е резултат и от много други фактори, за които стана дума по-горе, които вероятно имат по-голямо значение, отколкото качеството на организация и управление.

Между впрочем авторите и до днес имат проблеми с описаните фирми, защото много от тях само 4-5 години след публикуване на книгата вече не се в списъка на преуспяващите. Очевидно повлияли са именно другите фактори.

Но описанието на Питърс и Уотърман дава една интересна, макар и неизчерпателна картина на съвременното американско управление в стопанската сфера. Много от описаните характеристики на това управление вече са получили статуса на стандарти, около които се ориентира всяка нова фирма, навлизаща в сферата на стопанската

дейност. Нещо повече, тези стандарти, взаимодействайки с европейските и японски образци, налагат вече един световен модел на поведение в рамките на стопанските организации. Ние като малка страна, а както показва Питър Дракър и всяка друга страна в света днес, трябва да се съобразяваме със стандартите на световната икономика и в управлението на стопанските организации. Не е достатъчно само да се ориентираме по международните цени и по международните критерии за научно-технически прогрес. Необходимо е да се съобразяваме с международните критерии за качество на управленската дейност. Редица от тези критерии ще срещнем в книгата, описани по популярен и достъпен за широката аудитория начин.

### *Приложимост опита на американските компании в условията на социалистическо самоуправление*

След внимателни и разностранни сравнителни изследвания за период от 25 години в 65 фирми, които се ползват с висок престиж, авторите предлагат на читателя 8 основни „отличителни особености на преуспяващите склонни към новаторство компании”.

Според недвусмисленото признание на Питърс и Уотърман „независимо от това, какъв престиж имат тези фирми в света на бизнеса, те не се наистина съвършени, ако финансовото им положение не съответства на този ореол на уважение, който ги обкръжава”. Фактически търсенето на авторите е насочено към разкриване източниците на успех. За съвършени са обявени именно преуспяващите фирми. Авторите по същество се опитват да открият характерни белези, които според тях гарантират успех. Тези характерни белези (показатели) се градираат в следния ред:

1. Ориентация към действие
2. С лице към потребителя

3. Автономност и предприемчивост
4. Повишаване производителността на труда, благодарение на ценности
5. Връзка с живота; ръководство, основаващо се на ценностите
6. Привързаност към собствената дейност
7. Опростена форма, малък управленски щат
8. Едновременно строгост и свобода на действията

Безусловно включването на тези осем показателя в главните условия за успеха на една фирма е изненада за българския читател<sup>17</sup>. За него много по-понятно би било изследване, свързано с т.нар. от авторите „рационално поведение”: пазарни стратегии, производствени характеристики, технологично обновяване, организационно-производствени структури, структури на управлението, методи за контрол и стимулиране, използване на изчислителна и информационна техника, методи за обосновка и вземане на решения и т.н. Такива елементи авторите не са включили в своето изследване или ги разглеждат от съвършено друга гледна точка просто защото не приемат „рационалния модел” и изследване на тези параметри би означавало за тях предателство към направлението, към което принадлежат – социалнопсихологическа оценка на организационното поведение. Парадигмите<sup>18</sup> (в смисъла, който влага Т. Кнут) на това направление не допускат признаване на значимостта на фактори от „технократичен” тип. Затова ние твърде малко можем да узнаем (независимо от под-

---

<sup>17</sup> У нас все още се разчита в по-голяма степен на техниката, технологията, организационни и планови решения, отколкото на отношенията в трудовия колектив. Новата роля на трудовия колектив несъмнено ще промени тази ситуация.

<sup>18</sup> Парадигма е изходната схема, която господства в научната общност през определен исторически период. Вж. *Knuth, T., The Structure of Scientific Revolution*, Chicago, 1970.

робното изследване на посочените осем главни показатели) как преуспяващите фирми в САЩ реално организират своя управленски процес. Трудно можем да придобием впечатление за тяхното техническо, технологично и организационно равнище, за техника, технология и организация на управлението. Това, разбира се, е слабост на книгата, която не може да бъде допълнена с данни в една встъпителна студия.

Авторите не предоставят и никаква информация за условията, при които са функционирали тези компании през изследвания период. Не дават никаква представа за техните основни конкуренти (нали успех се извоюва в остра конкурентна надпревара), за начина, по който поддържат или извоюват определен пазарен дял. Няма сведения за помощта, която получават пряко или косвено от правителството чрез данъчни облекчения или чрез изгодни военни поръчки. Няма данни за трудовите конфликти през въпросния период, за стачните борби на работниците, за равнището на тяхното социално осигуряване и други. Това са фактори, които цялата американска управленска наука избягва. Запазила си е предимно периметър с поведението на стопанския ръководител и стопанската организация, барабар с многообразие от методи за вземане на решения и структури, обезпечаващи изпълнението на тези решения, насочени към постигане целите на компанията. Независимо от това, че преимуществено се коментира средата, в която се осъществява стопанската дейност, неясните страни на бизнеса и разгорели се социални конфликти по същество остават в сянка или тлеят между редовете. Това също е една от слабите страни на книгата, която не може да бъде допълнена с данни, почерпани от странични източници.

Авторите насочват преднамерено внимание към характеристики, отразяващи организационното поведение или по-точно към философията, залегнала в организационното

поведение на фирмата. Стремехът е да открият организационни модели на поведение, които формират специфична организационна култура<sup>19</sup>.

Културата създава потенциал, но не гарантира непосредствени резултати в процеса на човешка дейност. Смело можем да заявим, че оценките на авторите се отнасят по-скоро до формирането на такива основни нюанси в поведението на американските корпорации, предвещаващи потенциал за постигане на високи резултати. Както показва практиката след проведения от авторите анализ, както реалните условия, в които са функционирали тези фирми, така и реалните им действия, свързани с реализация на тяхната стратегия, са променили съществено позициите на фирмите<sup>20</sup>. Но наличието на определен потенциал, осигурен от натрупаната организационна култура, безусловно е залог за тяхното оцеляване и успех в бъдеще. Тази страна от дейността на американските фирми е сравнително по-слабо известна на българския читател. За настоящия прочит обаче тя ще има ключово значение.

Вече сме добре запознати от наша или преводна литература с техниката, технологията, организацията на производството и управлението в развитите капиталистически страни. Знаем твърде малко обаче за това как се формира висока и ефективна организационна култура в една стопанска организация, особено когато тя е самоуправляваща се. В досегашните условия у нас стандарти се налагаха от централизираните системи за планиране, финансиране, отчетност и контрол. По същество всички стопански органи-

---

<sup>19</sup> Вярно е, че авторите имат за цел да подчертаят ролята на човешкия фактор, но научната чистота налага при този анализ да се посочи влиянието и на техника, технология, организация и т. н.

<sup>20</sup> Всеки читател може да провери реалното им положение в момента, ако вземе от библиотеката списание „Fortune” и анализира състоянието на цитираните от авторите фирми (стига да ги намери вече в списъка на 500-те най-добри по избраните от тях показатели).



зации бяха част от единна структура на народното стопанство. Превръщането на стопанските единици в безгласен изпълнителен елемент на единната организационна машина на народното стопанство се приемаше у нас като единствена форма, неподлежаща на съмнение и оспорване в условията на социалистическо обществено производство.

Бързото развитие на социалистическата социална практика и успехите на теорията, разработена у нас на партийните форуми и в трудовете на др. Тодор Живков през последните 5-6 години и в Съветския съюз от Априлския пленум (1985 г.) насам, дадоха основание за преоценка на много от тези формули и категорични истини, с които бяхме свикнали. Дойде време да градим системата за управление на народното стопанство не отгоре-надолу, делегирайки все по-ограничени права и отговорности, които в основната единица – предприятието, се превръщат по същество в чисто изпълнителски права и отговорности, свързани единствено с изпълнението само на централизирания план. Сега системата за управление трябва да градим отдолу-нагоре, като на по-високи равнища се прехвърлят само тези дейности, които не могат ефективно да бъдат изпълнени от първичните звена – бригади, основните звена – предприятия, и техните обединения. По нов начин се организират и взаимоотношенията между собственика и стопанина. Цялостното разпореждане със социалистическата собственост е предоставено на трудовите колективи<sup>21</sup>.

Това е принципно нова схема на управление. Тя трябва да доведе до формирането на нова организационна култура във всяка самоуправляваща се организация, до създаването на специфичен подход при изграждане на нейната организационна структура и система на взаимоотношения

---

<sup>21</sup> Вж. Трудовите колективи – пълновластни стопани: Декларация на Народното събрание на НРБ за предоставяне на социалистическата собственост на трудовите колективи за стопанисване и управление, С., Партиздат, 1987.

вътре в обединената стопанска организация – комбинат, стопанско обединение или асоциация.

Постепенно ограниченията, наследени от административната система за управление, се намаляват и вероятно в близките години ще изчезнат. Това трябва да бъде съпроводено с един период на интензивна подготовка на организацията сама да поеме цялата отговорност за своя успех, за своята ефективна дейност. За пръв път съдбата на организациите е в ръцете на колектива на организациите. От това ще съумее ли този колектив да се справи със сложната среда, в която осъществява своята стопанска дейност, ще зависи оцеляването на организацията. Ликвидирането на неэффективните организации вече е уредено със закон и няма да закъснеят примери на такива решения. Неефективните организации са в ущърб не само на своя колектив поради това, че са неплатежоспособни, но и на обществото поради факта, че произвеждат неконкурентоспособна, нетърсена продукция.

Безусловно колективите на предприятията днес се намират в много сложна ситуация, защото винаги досега са били под опеката и под закрила от държавата. Средствата, придобивани в резултат от техния труд, са били централизирани, но за сметка на това винаги е гарантирана работната заплата, макар и на равнище, несъответстващо на резултатите от тяхната дейност. Оцеляването им е било извън съмнение независимо от това, че предприятията винаги са били рентабилни. Затова сега опитът на американските фирми, извоювали своя успех в жестока конкурентна борба и в условия, при които не може да се очаква помощ отвън или тази помощ е свързана с много строги задължения, представлява огромен интерес за нашите предприятия и обединения<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Тук съзнателно не споменаваме асоциациите, макар че някои компании от типа на „Дженеръл Мотърз“ и „Ай Би Ем“ по същество са ог-

Нека проследим накратко основните характеристики на преуспяващите американски фирми, така както са представени от авторите, и се опитае да намерим техен български еквивалент или възможности за приложение.

Ако разгледаме внимателно първата черта, наречена от авторите ориентация към действие, много лесно можем да си я преведем като ориентация към резултатите. Сега у нас се осъществява фундаментален преход от оценка по изпълнение на плана към оценка по фактически резултати, свързани със задоволяване на обществените потребности и осигуряване на ефективност. По същество сега чрез пълната стопанска сметка и бригадния акорд стремежът е това да стане начин на поведени на всеки член на организацията. Чрез програмните колективи този подход се внедрява и в сферата на науката, проектирането и други области. Ако за американските фирми е напълно естествено да живеят единствено според резултатите от реализацията, то сега у нас трябва да се преустрои цялата система на стимулиране така, че формирането и разпределението на доходите да бъде свързано пряко с резултатите както от стопанската дейност, така и от дейността на отделните членове на колектива. Държавните дотации непрекъснато ще намаляват. У нас вече става дума за получаване не на работна заплата, а за разпределение на доходите според количеството и качеството на резултатите, получени от колективния и индивидуалния труд. Разбира се, за американските фирми прякото участие на работниците в разпределението на доходите е фикция. Продажбата на акции на работещи в компаниите е по същество демагогия и в никакъв случай не ги превръща в съсобственици. Не е случаен фак-

---

ромни многонационални асоциации. Работата е там, че всяка западна компания освен производствена и стопанска единица е и финансова институция, затова по същество те се приближават по-скоро до характеристиките на нашите обединения, отколкото до асоциациите.

тът, че авторите дори не споменават този опит на някоя фирма, включително и на изследваните.

Американските фирми, за които е естествено да заплащат само при получен резултат, сега търсят по-ефективни начини за осигуряване на такива резултати. Те трябва да се простят вече с традиционната индивидуалистична американска култура, която възпява самотния борец и победител, самотния изобретател. Сега все повече се търсят нови форми, които изтъкват на преден план колектива на малките групи. Именно това стои в центъра на акцента, ориентиран към действеност на компаниите.

Авторите спират внимание върху неформалните аспекти на организационната дейност, които гарантират успех от действията. Според тях това на първо място е умението да се поддържа постоянно неформален контакт, сплотяващ колектива, и на тази основа формиране на множество неформални групи от даден тип или свързани с една и съща задача специалисти, което позволява много гъвкаво да се осъществяват промени в организацията. Именно тази страна на организационното поведение авторите наричат подвижност. Такива групи авторите противопоставят на бюрокрацията, олицетворяваща формалните структури. Наред с това те допълват функциите на въпросните работни групи с изискване да се съсредоточат върху конкретни задачи за кратък период, след което да бъдат разпуснати.

По-нататък авторите препоръчват „отрязване на големи комати” и непрекъснато експериментирание в организациите. Това означава последователно съсредоточаване усилията върху решаване на главните проблеми, като същевременно непрестанно се търси новаторско решение във всички области. Обръщат внимание и на необходимостта от опростяване системата на взаимоотношения вътре в организация, освободена от ненужна бумашина и свързана преди всичко с крайния резултат.

Всичко това безусловно са черти от непосредствено значение за организация на управлението и в нашите самоуправляващи се стопански организации. По същество това кореспондира с разработената у нас и нормативно въвеждана от близо две десетилетия програмно-целева структура на управление. Може би убеждението, че те са една от предпоставките за успех в крупните американски фирми, ще послужи като стимул за последователно и по-бързо внедряване и използване в нашата практика на бригадната организация на труда, бригадния акорд и непрекъснатото ориентиране към изследователски групи, които да решават проблеми, свързани с усъвършенстване на дейността в конкретната организация. Главното е всяко решение, получено по такъв начин, да бъде свързано с краен резултат в стопанската дейност, който да се отразява непосредствено върху ефективността от работата на предприятието и върху заплащането на колектива.

За втората отличителна характеристика на преуспяващите американски фирми е писано много. Става дума за триединството на качество, обслужване и умение да се провежда такава пазарна политика, която да осигурява, както се казва, „собствена пазарна ниша”. Дори изложението в книгата е твърде бедно за този изключително важен за съвременния бизнес, за съвременната стопанска дейност проблем. На много места изложението придобива облик на реклама на американските фирми. Авторите изпадат в умиление пред безупречното обслужване на потребителите и ориентацията на фирмите към крайния клиент. Но естествено избягва се или се казва между другото голямата истина, че всичко това не е от любов към потребителя. Прав е редакторът на списание „Бизнес Уийк” (*Business Week*) Лев Янг (*Lewis H. Young*), че за повечето фирми потребителят е „проклетата тежест”. Това е така за всички фирми, но те ухажват потребителя и едни правят това по-успешно от други. Причината е там, че от потребителя зави-

сят доходите и стабилността на фирмата, защото ако потребителят загуби доверие в продукцията на фирмата, тя веднага ще бъде изместена от друга. В това е силата на конкуренцията, която често недооценяваме или считаме за обществено неприемлива. Дори фирмите с монопол на пазара са длъжни да се съобразяват с възможната конкуренция, която ще се появи моментално при демонстрирана слабост или незачитане основните закони за посрещане нуждите на потребителя.

Твърде забележително е изказването на президента на „Хюлет Пакард“ (*Hewlett-Packard*). Според него при достатъчно ниска цена е лесно да се заеме голям дял или даже целият пазар, но това не гарантира бъдеще на производителя. Следователно недостатъци в качеството на продукта и в обслужването на потребителя не могат да бъдат компенсирани с ниски цени. Това не само носи текущи загуби, но и не предвещава последващи ползи.

Въпреки че в книгата не се казва нищо за японската система на производство, ориентирано към потребителя, очевидно американците има на какво да се учат от нея. Достатъчно е да се каже например, че една от крупните водещи американски фирми „Ксерокс“ по същество е възприела японската система за управление над качеството, която минава под лозунга „лидерство чрез качество“. В съвременната представа за качество вече губят своето самостоятелно значение такива основни параметри като експлоатационни характеристики и надеждност. Качество е това, което удовлетворява изцяло нуждите на потребителя. Следователно не е достатъчно да се произвежда надеждна и с високи експлоатационни характеристики продукция. Необходимо е да се изучава реалната потребност на субектите, които ще използват тази продукция, и да се намерят такива комплексни характеристики на продукта, които в най-голяма степен удовлетворяват потребителите, естествено при минимални разходи за постигане на тези цели.

Именно затова днес проблемът с качеството се обуславя изцяло от проблема за връзката между производителя и потребителя. Това от своя страна поставя незабавно въпроса за поведението на продукцията у потребителя и за готовността на фирмата да организира нейното обслужване по време на експлоатацията.

Проблемът за поддържането и сервиза на продукцията, особено на сложната съвременна продукция, свързана с високи технологии и наукоемки производства, придобива много по-голямо значение за всеки потребител, отколкото цената на самия продукт. Той е готов да заплати по-висока първоначална цена, ако е сигурен, че закупеното изделие или машина ще има обслужване, което ще го поддържа в изправност непрекъснато. Разбира се, този проблем предполага достатъчно висока надеждност на произвежданите изделия, за да не губи фирмата от сервиза, който се налага твърде често, ако продукцията не е достатъчно надеждна.

На основата на всичко това съвременните компании търсят за своя продукт такъв дял от пазара и такова проникване в дълбочината на потребностите и специфичните изисквания от страна на потребителите, че да се формира самостоятелна „ниша“ на компанията на пазара. Това осигурява трайно присъствие на пазара за дадена фирма и възможност за неговото по-нататъшно разширяване и разработване. Следователно не е достатъчно само да се излезе на пазара с някакъв продукт и да се търси потенциален купувач. Трябва предварително да се определи с какво предлаганата продукция ще привлече клиента и какви специфични негови потребности ще се задоволяват с тази продукция. По такъв начин всеки продукт предварително се адресира към купувачи, които имат съответните специфични потребности.

Всичко това естествено трябва да се гради върху производство, при което се допуска минимално количество брак или даже се осигурява производство с нулев брак.

Това са добре известни истини за повечето стопански ръководители. У нас отдавна се работи по внедряването на комплексни системи за управление над качеството; изпробват се различни системи за контрол; качеството и ориентацията към надеждна, с високи експлоатационни характеристики продукция отдавна са в центъра на вниманието на ръководители от всички равнища. Самоуправляващите се стопански организации вече почувстваха трудностите от сблъсъка с пазара в резултат на осигурения с нормативни документи през последните години пряк достъп до вътрешния пазар. Тези трудности се подсилиха и от изискванията на държавното приемане, въведено в Съветския съюз и у нас. Вече се правят съответни изводи. Въпреки това проблемът с качеството си остава ахилесова пета на нашата производствена и стопанска дейност. Затова трябва да се вземат като сериозна поука изводите, които правят авторите на тази книга, че в областта на качеството главно е изграждането на единна цялостна атмосфера в организацията<sup>23</sup>.

Това естествено не може да стане само със социално-психологическите методи за колективно въздействие върху съзнанието на ръководители и изпълнители. Тук е необходимо безжалостно действие на икономическата принуда. Който не произвежда качествена продукция, отговаряща на изискванията на потребителя, той трябва да понесе цялата щета, нанесена на потребителя от некачествената продукция. Пътят към това е един – отказване от робуването на количествени планови показатели. Необходимо е издигане на качеството в критерий № 1 за производството.

---

<sup>23</sup> Понякога се твърди, че в условията на дефицит не може да се изисква качество. Но всъщност ако не се подобри качеството на продукцията, никога няма да излезем от дефицита. Дефицитни са именно качествените продукти. Некачественото производство само хаби необходимите за качествени стоки ресурси, които при това са по-малко ресурсоемки.



Социалистическото производство има само една цел – задоволяване на обществените потребности. Следователно за него не може да има друг критерий освен качеството. Колкото и парадоксално да звучи, но именно ориентацията към количество на всяка цена е една от основните причини за дефицита в социалистическата икономика. Това заедно с лошата координация в процеса на производство, което води до непълноценно използване на създадената голяма за мащабите на страната материално-техническа база, формира омагьосания кръг на дефицита. Изходът е само един – качеството да стане критерий № 1 за производството.

Тази дълбока промяна в стереотипа на нашето производство и стопанска дейност може да настъпи единствено ако безжалостно и неотвратимо се прилагат санкциите, предвидени за некачествена продукция. Трябва да се създаде обществена непримиримост към лошото качество, защото производството на некачествена продукция е анти-обществена постъпка с много по-опасни последици от дребното хулиганство, което се преследва и наказва. Ако тази книга трябва да разтърси с нещо нашето съзнание, това е неумолимият извод, че никакъв успех в нашата икономическа политика и стопанско развитие по-нататък ние не можем да постигнем, ако не осигурим високо качество на произвежданата у нас продукция. В този контекст качеството се разбира като задоволяване на високо равнище потребностите на крайния ползвател с минимум разходи.

Следващата характерна черта на преуспяващите компании авторите са назовали „самостоятелност и предприемчивост“. Може би по-подходящо би било названието „поддържане на новаторски дух“. Самостоятелност и предприемчивост американското общество възпитава у децата още в семейството и чрез системата на образование. Тук става дума за съзнателно изграждане на такава вътрешна структура и взаимодействие, организиране на такива програми за решаване на проблемите, които непре-

къснато да осигуряват поток от нови идеи, за да формират питателна среда за нововъведенията.

Какви са начините, с които фирмите осигуряват поддържане на такава атмосфера, на такъв дух? Тук става дума не за пропаганда, за убеждение, за използване на методи за чисто психологическо въздействие, каквито често пъти се прилагат в Япония. Американските компании се съобразяват с характера на обществените взаимоотношения в техния социален контекст. Те се стремят да използват възпитаното още в ранно детство разбиране, че човек може сам да постигне успех чрез изобретателност и предприемчивост. Митовите за преуспелия изобретател самотник, за печелещия талантлив бизнесмен предприемач се поддържат от времето на Едисон и Форд и до днес с отделни примери от социалната практика, макар че са единици тези, които са успели да осигурят чрез своя талант натрупване на капитал. Стремекът на компаниите сега е да покажат на своите сътрудници, че те могат да получат подкрепата на капитала, ако дадат от себе си всичко в генериране и реализиране на нови нестандартни идеи, които ще позволят фирмата да се наложи в борбата със своите конкуренти. Естествено компанията поставя на преден план стимулирането за идеята, за резултатите, като оставя в сянка мотивацията за такава гореща поддръжка, свързана с оцеляване в жестоката конкурентна борба и поддържане на монополно положение в съответната област.

Системата, която прилагат повечето американски фирми, по свидетелството на Питърс и Уотърман е сравнително проста, но очевидно действена в техни условия. На първо място, това е подбор на хора, способни да пробият на всяка цена, без никакви морални задръжки, за да постигнат крайния резултат. Авторите ги наричат ентусиасти. Едва ли обаче характеристиката, която самите те им правят (шампиони, лидери), им дава право да ги наричат с това благородно име. „Ентусиаст – според авторите – това не

е витаещ в облаците мечтател или интелектуален гигант. Може даже да се каже, че той е откраднал идеята. Но преди всичко той е практичен човек, който, ако трябва, ще открадне чужда концепция и с биволско упорство ще я доведе до краен резултат.” Именно такива хора са нужни на капиталистическите компании, това за тях е ценният човешки фактор. Оттук можем да направим заключение колко струват приказките за „човешки отношения”, щом като кражбата на чужди идеи и разработки се счита за благородно дело<sup>24</sup>.

Ако се абстрахираме от тази антихуманна същност на понятието „човешки фактор” и „човешки отношения”, която американската наука приема в угода на американските компании, и се върнем към нашите социалистически разбирания за ентузиаст, човешки фактор и човешки отношения, диктувани от социалистическите принципи и социалистическите обществени отношения, трябва да признаем, че на нас ни липсва едно изключително важно звено – подкрепя на стопанските организации и стопански ръководители на ентузиаста – носители на нови идеи, непрекъснатото стремящи се към тяхното осъществяване. Именно бюрократичното бездушие към новаторския дух или нещо повече – бюрократичната съпротива към новаторството, са главна пречка към поддържане на новаторски дух и пълноценно използване възможностите на човешкия фактор за осигуряване непрекъснато обновяване на продукцията, технология и организация на производството. Стопанската дейност и бюрократията са несъвместими, затова пътят към ускоряване на научно-техническия прогрес минава през разрушаване на бюрократичните структури.

---

<sup>24</sup> Благородни цели не могат да бъдат постигнати с неблагородни средства, защото целите и средствата са свързани в диалектическо единство и взаимно си влияят.

Разбира се, само разрушаване на бюрократичните структури далеч не е достатъчно. Необходимо е създаване на такива структури, които се основават на принципа на постоянни нововъведения. Това може да бъде постигнато само въз основа платформата на интереса. От своя страна заинтересуваност от нововъведения, които за производителя винаги са свързани с трудности, може да има само ако без тях производителят е осъден на загиване. В крайна сметка именно икономическата самостоятелност на самоуправляващите се организации и тяхната пълна икономическа отговорност могат да осигурят прехода към нови структури.

За ентузиастите на продуктите, за ентузиастите на технологията ръководителите на американските фирми организират цялостна система за подкрепа, която е питателна среда за тяхното развитие. В това число, ако използваме нашата терминология, се включва формиране на малки ударни програмни колективи, създаване на своеобразен вътрешен пазар на идеи и предложения, нещо като вътрешен организационен механизъм за конкуренция между предложения, проекти и продукти, които разработват отделните колективи, и поддържане на условия за непрекъснато общуване между членовете на колективите. Цялата тази дейност не е поставена на любителска основа, а се намира под строг финансов контрол независимо от това, че фирмата е готова да поеме риска за резултатите. Но нито един колектив или „команда”, както го наричат авторите, не може да изхарчи повече от няколко хиляди долара, без да бъде наблюдавана работата му от десетки хора. Това умение да се съчетае свободата на действията със строгия контрол над резултатите от работата е изключително важно средство за постигане на краен ефект.

„Ентузиастични”, „търсещи команди”, неформално общуване, доброволно участие в групите, търпимост към неуспехи и т.н. – всичко това дава плодове и същевременно се

насочва към преодоляване на бюрокрацията. В условията на социалистическо самоуправление до голяма степен от самия колектив зависят преодоляването на бюрокрацията и създаването на атмосфера на новаторство в собствената стопанска организация<sup>25</sup>. Разбира се, за това трябва да се търсят още по-голямо либерализиране и усъвършенстване в нормативната система на икономическия механизъм, която не е лишена от стремеж към цялостно регламентиране поведението на всяка стопанска организация. Много повече обществото ще спечели от появата на активни, предприемчиви стопански организации, отколкото от сковани, спазващи правилата бюрократични организации, неспособни да се надпреварват със своите опасни западни конкуренти.

Четвъртата и пета отличителни характеристики на пресъпяващите американски фирми според мен могат да бъдат обединени под общо наименование: „Как да използваме социална демагогия”. Действително на отредените от авторите страници са разказани прекалено много митове и легенди, които говорят за идиличното положение в тези американски компании. Точно по това време, когато е издадена тази книга, президентът на една от най-големите електронни компании в САЩ „Спери Ренд” (*Sperry Rand*), Пол Лайет, пише за характера на отношенията в американските компании: „Отношенията между работници и управляващи в нашата страна са често садистични. Уреждайки някой въпрос, всяка страна се опитва колкото се може повече да навреди на другата. И към момента, в който въпросът се счита за уреден, и двете страни се оказват в голям

---

<sup>25</sup> Върховен орган на управление в стопанската организация по закон сега е общото събрание на трудовия колектив и всички органи „над него” са изборни органи на основите трудови колективи, консолидирани в колективи и асоциации. Когато това съзнание овладее трудещите се, борбата с бюрокрацията ще зависи само от тях. Държавата от своя страна също става държава на народното самоуправление.

ущърб.” Разбира се, президентът съвсем не е искал да вземе страната на работниците. На практика той се изказва против стачната борба на служителите – единствена реална възможност за въздействие над работодателя. Но той разкрива реална вътрешна ситуация независимо от милите фрази на други президенти на американски фирми, цитирани многократно в книгата. Те искат да изтъкнат своето патронажно отношение към работниците и да подчертаят едва ли не, че компанията е едно голямо семейство. Буржоазната социална демагогия съвсем не е нещо ново и тук авторите не са дали кой знае какъв оригинален принос. Те очертават само два ефектни декора, които често се използват в практиката на съвременния бизнес, свързани с подчертано *ухажване на малкия човек* в компанията, за да могат да бъдат изстискани докрай неговите сили и способности, и *играта с големите цели*, които проповядва фирмата, за да прикрие главното – постигането на максимална печалба навсякъде, където е възможно, и с всички достъпни средства. Независимо от това тези страници ще бъдат полезни за редица наши стопански дейци, които не са се научили още да работят като пълноправни членове на трудовия колектив на предприятието и се поставят над него.

При нас не е необходима социална демагогия. С Кодекса на труда и Декларация на Народното събрание е потвърдено правото на трудещите се да ръководят производството, в което те са ангажирани непосредствено, чрез общите органи на своя трудов колектив. Затова очевидно не са нужни притворни усмивки, фалшиви ръкостискания, които, въпреки че са ежедневие в американските фирми, запазват дълбоката пропаст между класите. Важно е обаче да се поучим от умението да се общува непрекъснато с изпълнителите. Важно е всеки стопански ръководител да съумява да запали колектива с тези идеи, които той като професионалист счита за най-полезни за развитие на предприятието. Преходът към система на самоуправление в ника-

къв случай не намалява ролята на ръководителя. Напротив, поставя пред него редица нови ангажименти и преди всичко отговорност за съдбата на трудовия колектив, номинирал го за свой ръководител. Това го задължава да бъде непрекъснато сред колектива и да умее да поддържа демократичен дух и взаимоотношения.

Същевременно в никакъв случай не бива да подценяваме натрупания в течение на столетия опит на капиталистическите фирми, които ги води към важния извод даже в условията на най-жестока експлоатация – „нашето уважение към отделния човек”. Това е философията на компания „Ай Би Ем” – компютърният гигант на съвременния компютъризиращ се свят, изказана от нейния президент Томас Уотсън – младши (*Thomas Watson Jr.*). Ние можем само да се съмняваме в неговата искреност, когато твърди, че „основната философия на компанията играе много по-голяма роля за нейните постижения, отколкото технологичните и икономически ресурси, организационната структура, нововъведенията и съблюдаване на сроковете”<sup>26</sup>. Може и да се съмняваме, защото именно „Ай Би Ем” не разрешава на своите служители да членуват в профсъюза и ги уволнява незабавно, ако решат да формират профсъюзни групи. Можем да се съмняваме, защото не само работникът, но и ръководителят не може да разчита на останалите в тази фирма, ако не спазва технологичната, икономическа и организационна дисциплина, или провали договорените срокове. Но в края на краищата философията на фирмата очевидно предполага уважение и към дисциплинирания, творчески ориентиран работник, която всяко наше предприятие без колебание може да приеме, защото тя е общочовешка.

---

<sup>26</sup> *Thomas J. Watson, Jr. A Business and Its Beliefs: The Ideas that Helped Build IBM.* – N. Y., McGraw Hill, 1963, p. 5.

Политиката на „Ай Би Ем” в областта на нововъведенията е толкова стриктна и потиска отделната личност, че неслучайно големи нововъведения в компанията през последните години се извършват извън нея от специалисти, избягали от тиранията на „Ай Би Ем” – компютрите „Ванг“ (*Wang*), персоналните компютри, операционната система и др.

Но това е също част от политиката на фирмата – при големи рискове да остави „ентусиастите” сами да пробият или да загинат, но не на гърба на компанията, а извън нея. Така фирмата залага само на проверени и сигурни мероприятия. Това едва ли е най-хуманната „философия”. Може би по-скоро философия е всеки служител да бъде разглеждан като самостоятелен ресурс и затова се полагат всички усилия за негово пълноценно използване.

Това е само една малка илюстрация на буржоазната демагогия. Но трябва да признаем и че същата тази фирма е формирала у своите служители нагласа да бъдат горди, че принадлежат към „Ай Би Ем”. Компанията не само създава технически средства, позволяващи нейните творчески работници да използват 24 часа в денонощието компютърната мрежа от всяка точка на земното кълбо, където има телефон, но е създала и мотиви за това. Така засилената до краен предел експлоатация на сивото вещество се облича в благородните дрехи на себerealизация, защото именно отчетливото оставяне на собствен почерк е условие за работа в компанията.

Редно е да си вземем поука от подобно разбиране, стихийно и по необходимост открито се в съзнанието на западните бизнесмени: човекът не е просто „работна сила”, безличен „човешки ресурс” или „човешки фактор”. Всеки индивид сам по себе си е „сила”, „ресурс” или „фактор”. Очевидно обединяването на хора в колектив не ги обезличава, а напротив, създава условия за по-пълна изява на техните възможности. Това е изцяло марксистко разбиране



за ролята на човека. Но за да прерасне това теоретично разбиране в социална практика, ние трябва да доведем стопанската сметка до всеки човек, да оценяваме точно неговите резултати и да осигурим заплащане според резултатите от вложения труд. Необходимо е да скъсаме решително с уравниловката, която осигурява съвпадане на интересите на много ниско производително равнище и води до намаляване производителността на труда и до стремеж към индивидуална изява.

Затова справедливо би било тези две правила да обединим с нашия социален контекст под общото название „*справедлива обществена оценка, възнаграждение и признаване труда на всеки човек*“. Именно човекът е този, който осигурява ефективност, използвайки пълноценно възможностите на съвременната наука и техника.

Шестата и седма отличителни черти на преуспяващите американски фирми представляват много голям интерес за нашите млади, още неукрепнали самоуправляващи се стопански организации. Те засягат проблемите на *организационно-производствената и управленска структура*. Разбира се, подходът към решаване на тези проблеми в книгата е от гледна точка на социалната психология, но изводите имат голямо значение за правилна ориентация на самоуправляващите се организации, които трябва сами да решават тези проблеми.

Сега на стопанските организации се дава възможност да избират сами структурата на производство, като същевременно изпълняват своето основно предназначение, за което са създадени. Освен това при ликвидиране на една организация поради неплатежоспособност е дадена възможност тя да бъде включена в рамките на друга, която поема нейните активи и пасиви и е готова да я изведе на ново стопанско равнище. Освен това в рамките на утвърдения максимален брой за управленски персонал организациите сами регулират своя щат и управленска структура.

Всичко това са принципно нови явления в нашата стопанска практика, след като досега организационно-производствената структура винаги е била решавана на държавно равнище и всички проблеми със структурата на производството са били решавани с държавния план.

За правилно решаване на новите проблеми, пред които ще се изправят в близко време самоуправляващите се стопански организации у нас, в определена степен може да помогне опитът на американските фирми независимо от това, че той е свързан с дейност в коренно различни икономически условия. Работата е там, че организационно-производствената и управленска структура в много по-голяма степен се влияят от обективните потребности на самия процес на производство и стопанска дейност, отколкото от социалните условия на нейното осъществяване. Маркс посочва, че всеки непосредствено обществен труд се нуждае от управление. Същността на това управление се диктува от характера на труда и неговата организация. Това ни дава възможност да използваме американския опит, без да се подкопават или изменят устоите на социалистическия обществен строй.

Основен извод, който може да бъде направен от тази книга, е необходимостта от *висок професионализъм*, което налага специализация в производството, съответстваща на силите и възможностите на трудовия колектив на предприятието. Всяка стъпка встрани трябва да бъде съпроводена от щателна подготовка, за да има успех.

Своеобразен синтез на всички основни положения, които засягат организационните структури на американските фирми, се съдържа в схемата, която представлява трите стълба или по-скоро трите кита на съвременните организационни структури: устойчивост, гъвкавост и предприемчивост. Това наистина са главните изисквания за една съвременна организация. Авторите посочват необходимостта от създаване на проста базисна организационна форма, която

гарантира устойчивост на фирмата при всички условия по реорганизация и нови действия в стопанската област. Готовността за постоянно реструктуриране, реорганизация на целева временна основа за решаване на конкретни проблеми е нещо вече утвърдено в световната теория и практика. Проблемът се заключава в това реорганизацията да не бъде самоцелна, за решаване на едни или други субективни казуси, а да бъде свързана с целите и задачите, които решава организацията. Предприемчивостта трябва да се основава на вътрешна динамична организация, позволяваща формиране на малки единици, които подготвят бързо технологично и продуктово обновяване и нови разработки.

Разбира се, създаването на такива гъвкави адаптивни структури на съвременната самоуправляваща се стопанска организация предполага отказване изцяло от бюрократично опекунство върху нейната дейност от държавни органи или обединени структури на предприятия – асоциации и обединения. И държавата, и асоциациите, и обединенията са заинтересувани от създаването на високоинициативни, самостоятелни, адаптивни основни стопански единици, каквито са предприятията, и формиране на такава вътрешна структура на бригадна основа, която да утвърди динамичните, склонни към новаторство бригади и програмни колективи. Такава организационната структура не изисква голям щат на управление, защото всяка единица сама поема изцяло отговорността за своите действия. Важно е да се утвърди съответен икономически механизъм, основан на стопанска сметка и самоиздръжка на отделните звена, за да може дейността им да получи съответно признание въз основа на постигнатите резултати.

Накрая авторите са отделили, макар и много малко, място на един изключително важен за всяка съвременна организация въпрос: *съчетаване на централизъм и самостоятелност на отделните стопански единици*. Този въпрос се решава различно за всяка съвременна организа-

ция дори в едни и същи икономически условия. Но авторите много точно са открили главното при решаване на този проблем, независимо от това в каква посока ще надделее съчетаването – към по-голяма или по-малка централизация, към по-голяма или по-малка автономност. Според авторите „дисциплината е основата”. Без дисциплина е невъзможно постигане на големи резултати. Именно дисциплината е тази, която създава корпоративен дух, корпоративна организационна култура, характерни за съвременната американска стопанска организация.

Дисциплината трябва да бъде основа и за утвърждаване на самоуправлението у нас. Затова, когато сега въвеждаме самоуправлението, това означава едновременно да култивираме и дисциплина. Само дисциплината дава възможност за охрана правата на всяка самоуправляваща се единица. Тя се изисква от самия процес на труд и стопанска дейност и е еднакво задължителна за всички обществени формации. Дисциплината е основа за съществуване на съвременното общество. Затова, ако се усвоява положителното от американския опит, то трябва да се разглежда комплексно във всички негови аспекти. Не е възможно и не е допустимо предприятията да ратуват за самостоятелност, за възможност еднолично, със собствени ресурси да решават проблемите, но същевременно да не спазват трудовата, финансова, договорна и всякаква друга дисциплина. Дисциплина не означава административно опекуство. Състои се в самоконтрол, самооценка и саморегулиране в изпълнението на всяка задача, поради което именно тя е главното в утвърждаване система на самоуправление в нашата страна.

В заключение трябва да подчертаем, че като изключим отделни елементи на социална демагогия, необходимоприсъща в класовото капиталистическо общество, останалите характеристики на съвременния ефективен американски бизнес изцяло или почти напълно могат да бъдат из-

ползвани в практиката на социалистическата самоуправляваща се организация. При това те не изискват никакви допълнителни ресурси. Става дума за формиране на по-съвършена организация и приемане на проблемите като собствени, като проблеми, засягащи стопанина на социалистическата собственост.

Предоставянето на социалистическата собственост за стопанисване от трудовите колективи създава необходимите икономически предпоставки за действително самоуправление и пазарна активност на стопанските организации у нас. За да постигнат успех, да гарантират трайни доходи и непрестанно повишаване благосъстоянието на трудовите колективи на своите организации, те трябва да се ориентират по най-високите световни стандарти и в производството, и в управлението. Това налага внимателно изучаване на водещия световен опит, принос за което дава тази книга.

Главен извод, който можем да направим от анализ на основните фактори за успех на американските фирми, посочен от авторите на тази книга, е необходимостта от търсене на *гъвкави, адаптивни към условията на научно-техническата революция и капризите на световния пазар системи за управление*, в които възможностите на човека се използват пълноценно и които предоставят поле на всеки човек да изяви изцяло своите способности. Социалистическото самоуправление осигурява далеч по-благоприятни условия за това от която и да е капиталистическа фирма. Защо?

— защото социалистическият труженик е стопанин на своето предприятие; той не е длъжен да се съобразява с интересите на едрите и по-дребни собственици и се ръководи изключително от общонародните интереси, които са също негови и на неговото семейство;

– защото интересите на колектива и личността, на колектива и обществото се регулират по демократичен път чрез системата за обсъждане и диалог за намиране на най-правилните решения, за съгласуване на тези интереси по нормативен път чрез законосъобразни действия; когато доминират неутолимите интереси на частния собственик, неизбежно страдат интересите на по-голяма част от обществото;

– защото решенията в стопанската сфера вече ще се вземат от самите стопани и техните стопански организации, а не от откъснати от отделния производител бюрократи или технократи.

За да се изявят докрай тези предимства, необходимо е социалистическото самоуправление да се превърне от желана необходимост в социална реалност. Наред с това трябва да нарастват управленската подготовка на всички трудещи се и професионалната квалификация на ръководителите, за да се използват пълноценно възможностите, които самоуправленската самостоятелност разкрива.

### *Вместо заключение*

Тази книга българският читател може да прочете от различни позиции: първо, от позицията на критик на буржоазните социални теории; второ, от позиции на теорията на социалното управление; трето, от прагматичен интерес на човек, закупил вносна технология.

Критикът на буржоазните социални теории ще намери множество основания, за да разкрие несъстоятелността в опитите на буржоазните учени да присадят върху антагонистичните отношения между труд и капитал в процеса на американския бизнес системата „човешки отношения“. Авторите сами дават достатъчно факти от опита на най-добрите американски фирми, за да се разкрие фалшивата същност на маскировъчните социалнопсихологически от-

ношения, които се опитват да възпитават с различни методи съвременните (в това число прогресивни) буржоазни социолози и психолози. Същевременно критикът няма да отмине и очевидния факт, че съвременните американски мениджъри съумяват да използват различни методи за формиране у работници и служители в американските компании на вътрешни подбуди и стремеж към най-пълно отдаване в интерес на самата компания или, с други думи, в интерес на големия бизнес, защото книгата засяга преди всичко големия бизнес. Това означава, че обективната потребност в процеса по осъществяване на стопанската дейност от крайните резултати да бъдат заинтересувани всички членове на колектива на една организация си пробива път и в условията на антагонистични класови противоречия. Нито една съвременна фирма не може да разчита на успех (по признание и на самите автори), ако от реализацията на нейните цели не бъдат заинтересувани всички членове на персонала на тази организация.

Критиката на несъстоятелността на буржоазните теории и практически опити за постигане на класов мир и въвлечане на работниците в осъществяване на бизнеса не трябва да засенчват трезвата оценка за тези предпоставки, които авторите очертават като необходими за постигане на успех в бизнеса. На първо място това са методите за мотивиране на отделния участник в дейността на стопанската организация и ориентацията на стопанската дейност към задоволяване потребностите на клиента.

От гледна точка теория на социалното управление неизбежно читателят ще открие, че джунглите на американската наука за управлението изкуствено са оплетени като лиани от речите на американски теоретици на управлението и техни тълкуватели. По същество в тях растат доста разделени едни от други стройни борове на рационални модели и точни количествени анализи за обосновка на управленски решения и широколистни дървета на поведен-

чески управленски дисциплини и научни теории. Американската наука за управление все още не е узряла за синтезиране на единен теоретичен подход въз основа диалектическо единство на организационни цели, структури и оптимални решения и развитие на човешкия фактор в организацията. Това е така поради обективно обусловени дълбоки противоречия между технократичния и социологически подходи към управлението в американската наука за управление, които обаче еднакво добре обслужват интересите на капитала.

Липсата на здрава методологична основа често пъти ще кара запознатия добре с теорията на социалното управление читател да се усмихва на наивните изводи и оценки за реалната ситуация в американския бизнес. Същото обаче не трябва да пречи на просветения читател да извлече полза от американския опит за развитие социалистическата теория на социално управление. Социалният контекст безусловно има голямо отражение върху различни аспекти на теорията и практиката на социално управление. Същевременно обективно необходимите функции на управление като елемент от всяка обществено полезна колективна дейност създават условия за използване на множество вече утвърдени в практиката на американските компании форми, методи и структури.

Най-полезен за усъвършенстване практиката на социално управление у нас сега, при прехода към самоуправляващи се стопански организации, според нас, е погледът на човек, току-що закупил технологични образци на американски методи за управление. Акцентът при прочит на тази книга тогава пада върху позитивното, което можем да използваме в практиката на нашите самоуправляващи се стопански организации. Това предполага едновременно критично отношение към всичко чуждо, което не съвпада с конкретните условия, в които оперират нашите стопански организации и което противоречи на социалистически-



те обществени отношения. Предполага също така теоретично осмисляне на критериите, които следва да бъдат използвани при организиране на нашата система за управление и при оценка на главното в чуждестранния опит. Същевременно конструктивният прочит на тази книга дава възможност на всеки ръководител и специалист, на всеки член на трудов колектив в стопанските организации да изработи свои предложения за усъвършенстване технологията и организацията на управлението в конкретна стопанска организация.

Несъмнено дългогодишният опит в конкурентната борба за оцеляване и доминиране в световния бизнес на американските компании е формирал определени стандарти на организационно поведение, организационни взаимоотношения и управленска технология от общовалидно значение за съвременните стопански организации. Умението да пренесем това положително в конкретните условия на отделна самоуправляваща се организация дава големи предимства и съставлява много ценен внос на извънредно ниска цена. Не бива да се оставя да ръждясва като ненужно ценното вносно „оборудване“, което може да помогне на ръководители, специалисти и трудови колективи в ежедневната им практическа стопанска дейност. Книгата може да послужи като стимул за обсъждане на собствени проблеми и търсене на собствени решения предвид доказан водещ чуждестранен опит.

Проф. *Огнян Панов*

## Въведение

След като вечеряхме, решихме да останем още една нощ в столицата Вашингтон (*Washington*). Работният ми ден бе продължил толкова дълго, че изпуснах и последния удобен полет. Нямахме запазени места в хотел, но бяхме близо до новия хотел „Четири сезона“ (*Four Seasons Hotel*), в който бяхме отседнали и по-рано и ни бе допаднал. Преминавайки през фойето и обмисляйки как най-убедително да се помолим за някоя свободна стая, ние се подготвяхме за обичайния студен отказ, даван на закъснели посетители. За наша голяма изненада администраторката ни погледна, усмихна се, поздрави ни по име и попита как сме. Помнеше имената ни! Мигновено разбрахме защо само за една кратка година хотел „Четири сезона“ бе станал толкова популярен в щата и предпочитан за отсядане, и бе удостоен с „четири звезди“ още на първата година след откриването си.

Браво на тях, може би ще си помислите, но защо този шум? Случката ни порази, защото през последните няколко години се занимавахме с изучаване на фирменото съвършенство. За нас един от основните пътища за постигане на съвършенство във фирменото управление се оказа, че е точно низ от подобни ситуации: полагане на необичайни усилия от страна на редови служители. Когато срещнахме не един, а цяла плеяда подобни случаи, ние се убедихме, че бяхме по следите на изключителна ситуация. Нещо повече – вече бяхме сигурни, че и финансовите резултати ще бъдат също така забележителни, както и работата и постиженията на служителите.

В съзнанието ни изникват още подобни картини. Бяхме в щата Вашингтон и разговаряхме за провежданото от нас проучване с група ръководители от „Боинг“ (*Boeing*). Споменахме, че според нас съвършените фирми правят всичко възможно да стимулират, подкрепят и поощряват наричаните от нас „радетели – поборници на продукта“, тези хора, които така силно вярват в идеите си, че сами се осмеляват да започнат борба с бюрокрацията и прокарват проектите си през безброй спънки на системата по пътя до клиента. Някой беше възнегодувал: „Радетели! Проблемът ни е, че не можем да ги затрием.“ Тогава Боб Уитингтън (*Bob Whittington*), който присъстваше на този разговор, ни разказа историята как „Боинг“ *наистина* спечели поръчките – договори за аеродинамичния модел В-47, който впоследствие стана забележително успяващият първи граждански реактивен самолет – модел 707. Разказа ни също и историята как „Боинг“ *наистина* спечели поръчката договор за модела В-52, който трябваше да бъде турбовитлов, докато фирмата не съумя да демонстрира какви преимущества ще има, ако вместо това бъде реактивен.

За нас очарованието на първия разказ се криеше в сагата за малка група инженери на „Боинг“, ровещи се в немската документация в деня, в който нацистките лаборатории бяха окупирани от съюзническите войски. С това те бързо получиха потвърждение на собствените си идеи за огромното преимущество на аеродинамичния дизайн. След това експериментът в гр. Сиатъл (*Seattle*) стана драма с последвалия наплив за проверка на аеродинамичния дизайн на крилата във въздушен тунел и изненадващия резултат, че ако двигателят не може да се постави в корпуса на самолета, то най-подходящо е да се окачи пред крилата. Вторият разказ бе за дългия безсънен уикенд в един хотел в гр. Дейтън (*Dayton*), щата Охайо (*Ohio*), където малък колектив от инженери напълно измени дизайна на В-52, състави предложение от 33 страници и го представи на

военновъздушните сили само след 72 часа – на следващия понеделник. (Нещо повече, тази миниатюрна група ентузиаста предаде предложението, комплектовано с изцяло изваян макет, направен от летви и други материали, закупени през уикенда в местния магазин „Направи си сам“ за 15 долара!) И двата разказа бяха чудесни притчи за малки колективи, положили огромни усилия да постигнат резултат в полза на наистина необикновената си корпорация. И все пак примерът с „Боинг“ стана стандарт за толкова различни фирми като „3М“ и „Ай Би Ем“: малки, конкуриращи се екипи от хора, въоръжили се с решимост да победят бюрокрацията – разковниче на много иновации.

Друг пример: преди няколко дни се отбихме в малко магазинче за калкулатори и електронни изделия, за да си купим програмируем калкулатор. Познанията на продавача за продукта, ентузиазмът и вниманието му към нас бяха поразителни и естествено събудиха любопитството ни. Оказа се, че той въобще не е продавач, а 28-годишен инженер – конструктор в „Хюлет Пакард“, който набира пряк опит как продуктите на фирмата му се приемат от клиентите. Бяхме дочули, че „Хюлет Пакард“ се гордее с контактите с клиента и че е обичайно на новопостъпилия специалист по управление или електроинженер да се възлага дейност, свързана с практически аспекти по предлагане нови продукти на пазара. Пред нас стоеше електроинженер, който се държеше така ентузиазирано, както и най-съвестният продавач.

Където и да бяхме по света – от Австралия до Европа и Япония, не можехме да не се възхищаваме от чистотата, акуратността и чудесното обслужване, които срещнахме във всяка закусвалня на фирмата „Макдоналдс“ (*McDonald's*). Не всеки харесва традиционния американски сандвич с кюфте, нито концепцията за „Макдоналдс“ като изразител на американската култура в световен мащаб, но качеството на световно равнище, постигнато от

фирма в сферата на обслужването, наистина *е необикновено*. Управлението над качеството в сферата на услугите наистина е труден проблем. За разлика от индустриалната сфера, където излизащата от производствената линия партида може да се провери и некачествените изделия да се отстранят, производството и потреблението в обслужващата сфера съвпадат по място и време. Трябва да се провери дали десетки хиляди хора в цялата фирма спазват един и същи висок стандарт и дали всички споделят концепцията и загрижеността на фирмата за качеството.

Спомняме си един разговор в слънчев, тих пролетен ден в кану по огледалните води на Женевското езеро години преди да започнем това изследване. Един от нас преподаваше в стопанския университет в Лозана и в момента беше на гости на стар свой колега. Работата му бе свързана с постоянно пътуване което никак не се харесваше на съпругата му, така че той оглави една от веригите на „Макдоналдс“ в Швейцария. Сподели първите си впечатления от „Макдоналдс“: „Знаете ли, едно от нещата, които най-много ме поразиха през седемте години работа в „Макдоналдс“, е, че никога не видях друга фирма клиент, която така много да държи на хората си.”

Друг наш приятел ни разказа защо е решил да възложи на „Ай Би Ем“ голяма поръчка за покупка на компютърна система на една болница: „Много други фирми бяха далеч преди „Ай Би Ем“ по технологично майсторство”, отбеляза той. „Софтуерът им беше по-лесно приложим и използваем. Но само „Ай Би Ем“ си направиха труда да ни опознаят като клиент. Проведоха обширни интервюта с бъдещите потребители на системата на всички равнища. Говореха нашия език, а не на специализирания компютърен жаргон, разбираем само за тесни специалисти. Цената им бе по-висока с цели 25%. Но предоставяха несравними гаранции за надеждността и сервизното обслужване. Отидоха толкова далеч, че дори организираха резервна връзка с

компютъра на една мощна стоманодобивна фирма в случай, че системата ни се повреди. Презентациите им бяха изключително конкретни. Всичко, свързано с тях, предвещавахе сигурност и успех. Беше много лесно да вземем решение, макар че бюджетът ни малко се поутежни.”

Почти всеки ден слушаме разкази за японски фирми с тяхната уникална култура, за склонността им към организиране на срещи и събрания, хорово пеене на фирмени химни и неспирно проповядване на фирменото „евангелие”. На подобни неща обикновено не обръщаме внимание, защото ги считаме за несъвместими с американските традиции – кой би могъл да си представи подобно пламенно поведение в американска фирма? Но и в САЩ има подобни примери. За всеки, който не го е виждал, е трудно да си представи веселието, приповдигнатостта и въодушевлението, царящи на провежданите всеки понеделник вечер сбирки на хора, продаващи пластмасови кутии – кутиите на „Тъпъруеър” (*Tupperware*). Подобни вечеринки за целия персонал има в „Мери Кей Козметикс” (*Mary Kay Cosmetics*). От друга страна, в „Хюлет Пакард” традиционен елемент в подхода на всеки отдел за поддържане на неформалните контакти между хората са обичайните срещи на чаша бира с *всички* служители. Наш колега в началото на кариерата си бе преминал програма за подготовка на търговски кадри в „Ай Би Ем”; всяка сутрин е пял песни и се е ентусиазирал точно толкова (е, почти толкова) силно, колкото и работниците в японските фирми.

Когато организираме семинар за наши клиенти и курсисти, често цитираме уникалния управленски стил на „Делта Еърлайнз” (*Delta Air Lines*). Ние, които пътуваме много, вечно привеждаме примери за помощта, оказвана ни от служители на „Делта” за да хванем някой самолет в последната минута. Един ръководител, участник в семинар, вдигна ръка и каза: „А сега нека ви кажа как наистина стоят нещата в „Делта”. ” Бяхме готови да чуем как той ще

оспори нашата теза, но човекът продължи да разказва в същия дух за изключителното обслужване в „Делта“ с думи, които буквално засенчиха нашите. Тъй като в момента не била на мястото си, по време на един полет съпругата му не получила вечеря. Подаде оплакване и когато самолетът се приземил, президентът на фирмата лично дошъл да ѝ се извини и да ѝ връчи нов билет!

Всеки, който е чувал за управлението по стокови операции на „Проктър & Гембъл“ (*Procter & Gamble*), е искрено убеден, че успехът на фирмата се дължи повече на необикновената ѝ отговорност за високото качество на продуктите, отколкото на легендарната ѝ маркетингова мощ. Една от любимите ни сцени е тази, в която ръководител от фирмата със зачервено лице яростно и разпалено убеждава ръководители, участници в курса, част от лятната програма на Станфордски университет за повишаване на квалификацията, че „Проктър & Гембъл“ произвеждат най-хубавата тоалетна хартия, която може да се намери на пазара, и само защото продуктът е тоалетна хартия или сапун не означава, че на „Проктър & Гембъл“ не може да се гледа като на една от водещите фирми”.

Най-накрая, във „Фрито-Лей“ (*Frito-Lay*) чуваме разкази – може би апокрифни, а може би не, това няма значение – за хора, бродещи през кал, сняг, дъжд и бури. Те не разнасят специална поща. Това са продавачи на пържени картофи на фирмата, отстояващи „99,5% равнище на обслужване”\* (с това цялата фирма много се гордее), което е източник на ненадминатия ѝ успех.

Подобни примери има много. Това, което наистина ни очарова, когато започнахме да се занимаваме с изследване на фирменото съвършенство, беше, че колкото по-дълбоко навлизахме в темата, толкова по-силно се убеждавахме, че

---

\* Допустимо е в един от 20 случая продукцията на фирмата да не се достави в срок (бел. ред.)

за съвършените фирми изобилстват подобни разкази и представи. Започнахме да осъзнаваме, че тези фирми имаха толкова високи култури, колкото и която и да е японска организация. Отличителните признаци на съвършенство във фирмената култура можеха да се разпознаят независимо от отрасъла. Без значение от сферата им на дейност, в общи линии фирмите (понякога доста настоятелно, но винаги неотклонно, с неизменен апломб) прилагаха едни и същи методи, за да се убедят, че всички техни служители или споделят напълно културата им, или напускат.

За наше учудване, съдържанието на културата неизменно се ограничаваше само до няколко основни елемента. Независимо дали се занимавахме с огъване на метални листи, приготвяне на хамбургери или даване на стаи под наем, почти всички съвършени фирми на практика се считаха за обслужващи предприятия. Гледаха на клиентите като на всевластни господари, не им предлагаха неизпитани технологии и излишни джунджурии. Предоставяха им надеждни, дълготрайни продукти и обслужване на мига.

Качеството и обслужването следователно са основни неизменни критерии. За да се постигнат, необходим е приносът на всички, а не само усилия на първите ръководители във фирмата. Съвършените фирми настоятелно изискват от обикновения служител да работи изключително добре. (Бившият председател на управителния съвет /*chairman*/ на „Дана” (*Dana*) Рене Макфърсън (*Rene C. McPherson*) заяви, че не са решаващи нито неколцината мързеливци, нито шепата изключителни майстори. Той настоява да се обръща внимание на обикновения работник.) Ние нарекохме този принцип „повишаване производителността на труда благодарение на хората”. Всички фирми много говорят за него, но малко полагат усилия за реализирането му.

Най-накрая ни осени мисълта, че не е необходимо да търсим чак в Япония модели, с които да атакуваме фирме-



ните болести, обхванали ни в порочната си прегръдка. Цяла плеяда американски фирми правят всичко така, както трябва от гледна точка на всички, свързани с тях: клиенти, служители и общественост като цяло. В продължение на години те действаха правилно. Ние просто не обръщаме достатъчно внимание на примера им, нито се опитвахме да анализираме степента, до която това, което те инстинктивно правят, отговаря на утвърдената теория за рационално управление.

Дискусиите върху управленската психология отдавна се концентрират върху теория  $X^*$  и теория  $Y^*$ , значението на обогатяването на съдържанието на работата и напоследък – на кръжоците по качеството. Тези течения обаче не допринасят много за разясняване магията на ентузиазизираната, въодушевена работна сила в Япония или в съвършените американски компании, но все пак съществуват известни теоретични разработки и в това направление. Психологът Ърнест Бекер (*Ernest Becker*) например формулира едно важно теоретично положение, макар че то се пренебрегва от повечето специалисти по теория на управлението. Твърди, че у човека е характерен специфичен „дуализъм”: изпитва потребност както да се чувства част от нещо, така и да се откроява. Има нужда едновременно да бъде както лоялен член на побеждаващ колектив, така и „звезда” сам по себе си.

По отношение на въпроса за побеждаващия колектив, Бекер отбелязва: „Обществото... е средство за демонстрация на земен героизъм... Човек се издига над смъртта, като намира смисъл в живота си... Това е изгарящото желание у човешкото същество – да бъде от значение, да представява нещо... Това, от което човек истински се страху-

---

\* По-подробно върху съдържанието на тези теории, отнасящи се към „бихейвиористичното” (поведенческото) направление в американската управленска наука, авторите се спират в четвърта глава (бел. ред.)

ва, не е, че един ден ще изчезне, а че ще изчезне *незабелязано*... Ритуалът е начин за даване на живот. Чувството му за собствена стойност е изпълнено със символично съдържание, лелеяният му нарцисизъм се храни със символи, с абстрактната идея за собствената му стойност. Естественият му копнеж може да бъде безгранично подхранван от царството на символите.” Добавя и: „Хората са моделирали самоограничението на свободата си чрез лоялност към организациите като подкуп за самоувековечаване.” С други думи, хората доброволно се самоограничават само ако считат, че каузата си заслужава. Фирмата може да има същата привлекателна сила, както членство в някакъв изключителен клуб или почетно дружество.

Същевременно обаче всеки от нас изпитва потребност да се отличи – особено (или може би най-вече) като член на водеща организация. Многократно наблюдавахме как обикновеният служител проявява необичайна енергия, далеч надхвърляща повика на дълга, когато му се дава, макар и съвсем ограничено право да контролира свободата си. Този момент се подчертава и от един психологически експеримент. На участниците бяха дадени да решат няколко сложни ребуса и да коригират текст. От микрофон в помещението, където се провеждаше тестът, се чуваше силен, неприятен и отвличащ вниманието шум, пораждан от съчетания разговор на двама души – единият говореше на развален испански, а другият – на арменски; и от работещ диапроежекционен апарат, настолен калкулатор, пишеща машина и уличен шум, като съчетанието представляваше общ смесен грохот. Изследваните бяха разделени на две групи. На хората в първата група им беше даден бутон, при натискане на който шумът спираше. Групата, на която бе предоставен бутонът за изключване на шума, реши пет пъти по-бързо ребусите и направи много по-малко грешки при коригирането от другата група. Но ето същината на експеримента – нито един от участниците в групата с пра-

во да използват бутона за изключване не се възползва от него! Разликата в постиженията се дължеше на самия факт, че може да се упражни контрол върху ситуацията <sup>(обратно)</sup>.

Свършените фирми, както и някои други, постъпват в съответствие с тази теория. Като пряк резултат техните действия се характеризират с една поразителна отличителна черта, а именно способността им да управляват неяснотата и парадокса. Проблемът в Америка е, че нашето заслепение от управленските средства замъглява очевидното ни невежество по отношение на изкуството в управлението. Управленските ни средства са пристрастени към измерване и анализ. Можем да измерим разходите и себестойността. Но само с тези средства не можем да характеризираме и оценим стойността на ентузиазизираната и всеотдайната работна сила на фирмите, създаващи изключително висококачествени продукти или на търговските агенти, които не се и замислят да извървят няколко километра повече в услуга на обикновените потребители.

Още по-лошо е, че нашият управленски инструментариум ни тласка към рационализъм, който разглежда с недоверие основните източници на новаторство в свършените фирми: нерационалните радатели на новите продукти в „3М“, разширяването на асортимента и дублирането на производствената гама в „Диджитъл Икуипмънт Корпорейшън“ (*Digital Equipment Corporation*), силната вътрешна конкуренция между мениджърите на „Проктър & Гембъл“. Алфред Слоун (*Alfred P. Sloan*) успешно въведе застъпването в „Дженеръл Мотърз“ през 20-те години; също оттогава и между производствените гами на различни подразделения в „Ай Би Ем“ се наблюдава силно и целенасочено дублиране с цел поощряване на вътрешната конкуренция. Но малцина рационалисти възприемат тази идея, дори и в наши дни. Те не харесват застъпването; обичат подредеността. Не харесват грешките; обичат педантичното, из-

черпателно планиране. Не им се нрави да не знаят какво целят отделните хора, обичат строгия контрол. Създават голям управленски апарат. Междувременно водещите фирми ги изпреварват десетки пъти по количеството и срока по внедряване на нови продукти.

И така в тази книга разглеждаме няколко изключения от традиционната управленска теория главно защото доказателствата за това, как работят хората – поотделно и в големи групи, ни водят към ревизиране на някои важни икономически постулати относно размера (едромащабно производство), прецизност на управленските действия (ограничения на анализа) и възможността за постигане на необикновени резултати (конкретно високо качество) с помощта на съвсем обикновени хора.

Резултатите от проучването на съвършените фирми приличат на добрите новини. Добрата управленска практика днес не е приоритет само на Япония. Още по-важно е, че добрите новини са в сферата на правилното отношение към хората и предоставените им възможности да блеснат, както и в производството на ефективни стоки и услуги. Гигантоманията отстъпва на малките производствени звена с ентузиазирани и отдадени хора. Прецизно планираните научноизследователски усилия, целящи създаване на „ударни“ продукти, отстъпват място на армия отдадени на идеите си радатели поборници. Манията за икономии във всичко отстъпва на стимулираща ориентация към високо качество. Бюрократичната йерархия и строгите костюми отстъпват на разговорите на малко име, работа по риза, близки отношения и гъвкавост. Работата в съответствие с предписанията на дебели правилници се заменя от инициативност на всеки един.

Дори и задачата на ръководителите става по-приятна. Вместо мозъчни игри в откъснати от действителността кабинети, тя се състои в оформяне на ценности и утвърждаването им чрез даване насоки на самото бойно поле на

оперативната дейност – съвместно с работника и в подкрепа на обичан продукт.

Тази книга е посветена на по-задълбочено разглеждане на това, което току-що посочихме. В нея се дефинира какво разбираме под съвършенство. Тя е опит да се обобщи това, което вършат съвършените фирми и което останалите пренебрегват, и наблюденията ни върху съвършените фирми да се подкрепят с обоснована социална и икономическа теория. На последно място тя включва много практически данни от дейността на редица компании, така често пренебрегвани в книгите по управление.

## ПЪРВА ЧАСТ

### Спасителна следа

#### ПЪРВА ГЛАВА

##### *Успяващи американски компании*

Белгийският сюрреалист Рене Магрит нарисова няколко лули и озаглави поредицата „Това не е лула”. Картината на предмет не е самият предмет. По същия начин схемата на организационната структура на предприятието не представя самото предприятие, нито неговата стратегия, а и новата стратегия не е нов отговор на проблемите му. Всички знаем това, но много често, когато проблемът не е ясно изразен, разработваме нова стратегия и правим реорганизация. А когато реорганизираме, обикновено се задоволяваме само с пренареждане на елементите в схемата. Съществува голяма вероятност нищо съществено да не се промени. Възниква хаос, за известно време дори полезен хаос, но старата култура продължава да преобладава. Старите навици са упорити.

Тайно пред себе си всички признаваме, че за да бъде голямата организация жизнеспособна и реагираща, необходимо е много повече, отколкото е видно в обявената политика, в новите стратегии, в плановете, в бюджета и в организационните схеми. Но твърде често се държим така, като че ли не знаем това. Ако желаем промяна, издребняваме по въпросите на стратегията или променяме структурата. А може би е назрял моментът да изменим начините.

Всеобщият интерес към проблемите, свързани с управленската ефективност, и конкретният интерес към естеството на взаимоотношенията между стратегия, структура и управленска ефективност в началото на 1977 г. ни накара да сформираме две целеви групи във фирма „Мак-

кинзи & Къмпани”<sup>\*</sup>. Първата целева група имаше за задача да преразгледа схващанията ни за стратегия, а другата – да се върне към въпроса за организационната ефективност. Може да се приеме, че тази стъпка бе нашият вариант за приложно изследване. Авторите бяха ръководители на проекта за изследване на организационната ефективност.

Естествено, първа стъпка бе да се обменят задълбочено мнения с ръководители от цялата страна, известни с умения, опит и натрупана мъдрост по въпроси на организационното проектиране. Установихме, че те също споделяха нашата неудовлетвореност от конвенционалните методи. Всички изпитваха неудобство от ограниченията на традиционните структурни решения, особено от най-новия уклон – сложната матрична форма. Бяха скептични към ползата на което и да е от познатите средства и се питаха доколко са подходящи за задачата да се съживи и преназначи дейността на гиганти с оборот милиарди долари.

Най-полезните идеи идваха фактически от най-неочаквани места. Още през 1962 г. специалистът по стопанска история Алфред Чандлър (*Alfred Chandler*) написа книгата „Стратегия и структура”, в която разви градивната идея, че структурата следва стратегията. А конвенционалното мнение през 1977 г. – годината, когато започнахме работата си – бе, че становището на Чандлър е едва ли не универсална истина. Скицирайте стратегическия план на лист хартия и правилната организационна структура ще блесне пред вас с лекота, грациозност и красота. Идеята на Чандлър несъмнено беше важна, но когато той я формулира, всички фирми в деловия свят бяха в процес на диверсификация<sup>\*\*</sup>, а това, което Чандлър най-ясно долови, бе че стратегията на широкообхватно диверсифициране диктува структура,

---

<sup>\*</sup> Най-голямата американска фирма за управленско консултиране (бел. ред.)

<sup>\*\*</sup> Фирмена политика на разширяване и обогатяване на производствената гама (бел. пр.)

характеризираща се с децентрализация. Формата следва функцията. През периода от края на Втората световна война до 70-те години съветите на Чандлър можеха да доведат (или да защитят) правилната посока на революция в управленската практика.

В процеса на изследване по темата обаче установихме, че стратегията рядко води до уникални структурни решения. Нещо повече, решаващите въпроси на стратегията най-често бяха свързани с постигане на целите чрез непрестанна адаптация: задачите да се изпълняват, като същевременно се запази гъвкавостта. А това до много голяма степен означаваше излизане далеч извън пределите на стратегията и достигане до въпроси, свързани с естеството на самото организационно устройство: структура, хора и пр. Проблемът с управленската ефективност следователно заплашваше да се превърне в опасен омагьосан кръг. Практическият принос към старите начини на мислене бе твърде недостатъчен. Тази истина изпъкна особено ярко през 1980 г., когато американските ръководители, силно затруднени от тежките проблеми на икономическата стагнация, се впуснаха да усвояват японската управленска практика. Пренебрегнаха различия в културите, по-големи от безбрежната шир на Тихия океан.

Следваща наша стъпка през 1977 г. бе да подирим мощ извън групата практикуващи бизнесмени. Посетихме десетина икономически университети в САЩ и Европа (в Япония няма висши учебни заведения по икономика). Установихме, че теоретиците от американските научни среди се сблъскваха със същите проблеми. Моментът бе назрял. Теорията е в състояние на освежителен безпорядък, но все пак се очертава известно единомислие, независимо че неколцина учени продължават да пишат по въпросите на структурата, особено за нейния последен и „най-модерен“ вариант – матрицата. Но в основата си ядрото се формира около други течения на икономическата мисъл, произти-



чащи от някои изненадващи идеи за ограничената възможност на хората, вземащи решения, да се справят с информацията и да достигнат до това, което обикновено считаме за „рационални“ решения, и дори още по-малката вероятност крупни колективи (т.е. организациите) да съумеят автоматично да осъществят сложния стратегически проект на рационалистите.



Течението, което съвременните изследователи овладяват, е старо: началото му бе поставено в края на 30-те години от учените в Харвардски университет Елтън Мейо и Честър Барнард. По различен начин и двамата оспориха формулировките на Макс Вебер, дефинирал бюрократичната форма на организация и Фредерик Тейлър който счита, че управлението може да стане точна наука. Вебер не се задълбочи във въпроса за т.нар. „харизматичен“\* ръководител, т.е. ръководителят с талант и обаяние, и се концентрира прекомерно върху бюрокрацията, като посочи, че нейната неперсонална форма, основана на правилата, е единствен начин да се осигури дългосрочно оцеляване. Тейлър, разбира се, е създателят на т.нар. подход към ефективността „време-движение“: ако съумеете да разделите работните операции на достатъчно дискретни, напълно програмируеми елементи и след това оптимално да ги съчетаете, резултатът ще бъде наистина отлично функциониращо звено.

Майо започна пътя си като заклет привърженик на рационалистичната школа, но в крайна сметка на практика оспори част от нея. В производствените цехове на [завод „Уестърн Електрик“](#) в Хоторн <sup>(обратно)</sup> той се опита да покаже, че по-добрата хигиена на работното място би оказала

---

\* „Харизма“ (от гръцки – милост, божествен дар) – изключителна надареност; „харизматичен лидер“ – човек, надарен (в очите на неговите привърженици или последователи) с авторитет, основаващ се на изключителни качества на неговата личност; непогрешимост, мъдрост, героизъм, „святост“ (бел. ред.)

пряк и положителен ефект върху производителността на труда на работниците. И така той запали осветлението в цеха. Производителността се повиши според очакванията. След това, като се готвеше да насочи внимание към друг фактор, по навик загаси осветлението. Производителността пак се повиши! За нас съществен резултат от проучванията, проведени въз основа на тези действия, и тема, на която ще се връщаме многократно в тази книга, е, че именно *вниманието към служителите*, а не условията на работа сами по себе си оказва преобладаващо влияние върху производителността на труда (както забеляза един наш приятел, редица от най-проспериращите ни фирми свеждат управлението само до създаването на безкраен низ от „хоторнови ефекти“). Това не съвпада с гледната точка на рационалистите.

Честър Барнард, говорейки от перспективата на висшестоящ ръководител (сам той е бил президент на фирма „Ню Джърси Бел“ / New Jersey Bell; понастоящем /), твърди, че ролята на ръководителя е да овладее социалните сили в организацията, да оформя и насочва ценностната система. Характеризира добрите ръководители като хора, оформящи фирмената ценностна система, загрижени за неформалните социални свойства на организацията. Противопоставя ги на тези, които само манипулират с формални стимули и системи, и боравят единствено с по-ограниченото схващане за краткосрочна ефективност.

Концепциите на Барнард, при все и възприети бързо от Хърбърт Саймън (който с разработките си впоследствие спечели Нобелова награда), бяха изпаднали в забвение в продължение на 30 години, докато основните управленски спорове се концентрираха върху парещия въпрос на съвременността – структурите на следвоенния растеж.

Но тогава, когато първата вълна от децентрализирани структури не се оказа универсален лек и наследилата я матрична форма среща затруднения, породени от нейната

сложност, идеите на Барнард и Саймън положиха начало на нова концепция. Видни представители на теоретичната мисъл в нея област са Карл Вейк от Корнълски университет и Джеймс Марч (*James March*) от Станфорд, които безжалостно погнаха рационалния модел.

Вейк отстоява, че организациите се учат и адаптират *изключително* бавно. Отделят прекомерно внимание на обичайни и дълбоко вкоренени вътрешни признаци, дълго след като вече са изгубили всякаква практическа стойност. Важните стратегически делови решения (т.е. ориентирани към контрол вместо поемане на рискове) чезнат сред множество незначителни детайли на управленски системи и прочие закостенели модели с отдавна избледнял породил ги фактор. Напълно уместен пример ни бе предоставил наш приятел, който в началото на кариерата си е преминал обучение за банков касиер. Една от операциите включвала ръчно сортиране на 80-колонни перфокарти и жената, която го обучавала, се справяла светкавично – купчината карти прошумолявала в ръцете ѝ, и за секунда те бивали сортирани и изрядно подредени. Приятелят ни се почувствал неловко.

„От колко време се занимавате с това?“, попитал в той.

„Десетина години“, бил отговорът.

„Добре,“ отвърнал той, нетърпелив да научи още нещо, „За какво служи тази операция?“

„Да ви кажа честно – пак се чуло прошумоляване и още една колода била сортирана – в действителност не знам.“

Вейк счита, че липсата на гъвкавост произтича от механистичната картина на организациите, запечатана в представите на хората. Посочва например: „Хроничната употреба на военни метафори кара хората вечно да изпускат от поглед по-различния вид организация – такава, която цени импровизация вместо неизменна рутина; която

разглежда разкриващите се възможности, а не само ограниченията; предприема нови дейности, вместо да изпитва носталгия по отминали събития; поощрява споровете за сметка на раболепно съгласие и предпочита съмнения и противоречия пред вечна апатия.”

Марч отива още по-далеч от Вейк. Въведе – в леко шеговита форма – кофата за боклук като организационна метафора. Марч обрисова начина, по който организациите се обучават и вземат решения, като почти произволно взаимодействие си потоци от проблеми, решения, участници и възможни варианти, придвижващи организациите напред към бъдещето. Наблюденията му върху големи организации ни карат да си припомним мрачното предвещание на неприятностите, очакващи приемника на президента Труман, изказано с думите на Ричард Е. Нойшат: „Ще седне тук, отбеляза Труман (потропвайки по бюрото в подкрепа на мисълта си), и ще отрежда: Направи това! Направи онова! И нищо няма да излезе. Бедният Айк – това съвсем няма да е както в армията. За него ще бъде много затормозяващо.”

Други изследователи напоследък започнаха да събират данни в подкрепа на тези неконвенционални възгледи. Ученият Хенри Минцбърг (*Henry Mintzberg*) от университета „Макгил” (*McGill University*) в Канада е автор на едно от малкото подробни изследвания доколко ефективно ръководителите използват времето си. Не отделят регулярно достатъчно време за планиране, организиране, мотивиране на хората и контрол, както повечето автори отстояват, че би трябвало. Обратно, времето им е разпокъсано, като средната продължителност на отделеното по който и да е въпрос време е *9 минути*. Английският учен Ендрю Питигрю (*Andrew Pettigrew*) проучи политиката за вземане на стратегически решения и остана изумен от инерционните свойства на организациите. Посочи, че организациите често упорито се придържат към очевидно погрешна оценка

на околната среда в продължение на периоди от порядъка на цяло десетилетие, въпреки явното доказателство, че обстановката е друга и че те също трябва да се променят. (Пресни примери какво имаше предвид Питигрю, изобилстват в няколко американски промишлени отрасли, понастоящем в процес на дерегулация – въздухоплаване, автомобилен транспорт, спестовни и кредитни услуги, телекомуникации.)

Един от първите, с които установихме контакт, бяха ръководителите на успяващи в дългосрочен план фирми – „Ай Би Ем“, „3М“, „Проктър & Гембъл“, „Делта Еърлайнз“. Докато анализирахме новата школа на теоретично мислене започна да ни се изяснява, че разглежданите от тези ръководители нематериални аспекти бяха далеч по-съвместими с теорията на Вейк и Марч, отколкото с постановките на Тейлър и Чандлър. Разнасяха се подмятания за организационна култура, чувство на принадлежност, малкото е прекрасно, простота вместо сложност, въодшевление от висококачествена продукция. Накратко, установихме следното: че отделният човек е все още от значение. Изграждането на организации, които вземат предвид неговите предели (т.е. възможността му за обработване на информация), и силни страни (т.е. поривът, произтичащ от отдаденост, ангажираност и ентузиазъм), бе техният „хляб насъщен“.

### *Критерии за успех*

През първите две години работихме главно по проблема за разгръщане на нашите диагностични и корективни средства отвъд границите на традиционния инструментариум за решаване на делови проблеми, а след това насочихме внимание към стратегическите и структурни подходи.

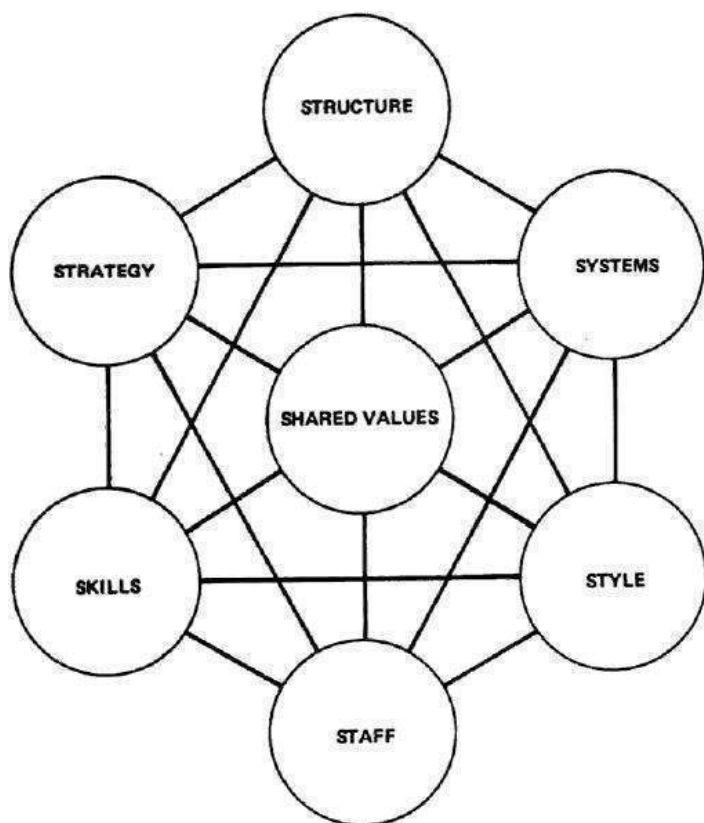
В действителност мнозина от нашите, невключени в целевите групи познати смятаха, че трябва да погледнем по нов начин структурните аспекти на организирането. Де-

централизацията бе шлагер на 50-те и 60-те години. Така наречената матрица стана модната, но напълно очевидно неефективна структура на 70-те, а каква би била структурната форма на 80-те? Решихме да поемем по друг път. Колкото и несъмнено важни да са структурните въпроси, бързо стигнахме до заключение, че те са само малка част от цялостния казус с управленската ефективност. Самата дума „организиране” например поставя въпроса „какво ще се организира?”. За големите корпорации, от които се интересувахме, отговорът на този въпрос бе почти винаги да се създаде някакъв съществен нов тип възможност или способност за фирмата, т.е. тя да стане още по-новаторска, да се подобри маркетинговата дейност, постоянно да се усъвършенстват трудовите взаимоотношения или да се овладее някакво друго непритежавано до момента умение.

Отличен пример е „Макдоналдс”. Независимо от големия успех на фирмата в САЩ, за да постигне добър резултат и в чужбина, бе необходимо да се създаде нещо повече от международен отдел. В случая с „Макдоналдс” (освен всичко друго) това означаваше немският консуматор да се научи какво значи сандвич с кюфте. За да станат по-малко зависими от държавните поръчки, Боинг трябваше да подобри маркетинговата си дейност на свободния пазар: подвиг, който не бе по силите на повечето техни конкуренти. Създаването на умения и способности, „развиването на нова мускулатура”, откъсването от стари навици, умелото овладяване на нещо ново за фирмената култура е нелека задача. Всичко това явно надхвърляше сферата на структурата.

Следователно за нашата разработка се нуждаехме от нещо повече, отколкото само нови идеи за структурата. Добро указание за това, което целихме, се съдържаеше в забележката на председателя на управителния съвет и главен ръководител на фирмата „Копърс” Флетчър Байръм: „Мисля, че негъвкава организационна схема, съгласно

която всеки на даден пост трябва да работи по същия начин, както и предшественикът му, е неподходяща. Хората няма да работят по същия начин. Следователно организацията трябва да се промени, да се съобрази и адаптира към факта, че на определен пост е дошъл нов човек.” Не съществува такова нещо като удачно структурно решение, ако то не е съобразено с мисълта за хората, и обратно. Ние отидохме още по-далеч. Изследването ни показва, че всеки удачен подход трябва да обхване и третира като взаимозависими най-малко седем променливи: структура, стратегия, хора, управленски стил, системи и процедури, водещи концепции и споделяни от всички в организацията ценности (т.е. фирмена култура) и настоящите или бъдещи силни страни, способности и възможности на фирмата. Доразвихме тази идея и разработихме това, което днес е познато като схемата от 7-S на Маккинзи (вж. [фиг. 1](#)). С известно разширяване, съкращаване и разместване направихме така, че началната буква на всички променливи величини да е „S” и разработихме съответни символи. Антъни Атос от Харвардски университет ни окуражи да следваме този път, твърдейки, че без получените с алитерация „напомнители” нашето понятие би било твърде трудно обяснение и би се забравяло лесно.



*Фиг. 1 – Схема от 7-S на Маккинзи*

Колкото и несериозна да ни изглеждаше в началото алитерацията, четиригодишният опит, събиран по цял свят, потвърди нашите очаквания, че схемата неизменно ще помогне хората да се замислят не само за „хардуера” – стратегията и структурата, но и за „софтуера” на организацията – стил на работа, кадрови ресурси (хората), умения и споделени ценности. Схемата, която наши колеги започнаха на шега да наричат „щастливия атом”, изглежда, спечели популярност по цял свят като полезен начин за



възприемане на организирането<sup>\*</sup>. Ричард Паскал и Антони Атос, които ни помагаша за разработване на идеята, я използваша като концептуална основа за книгата си „Изкуството на Японското управление“, Харви Уогнър, наш приятел от университета на Северна Каролина и виден представител на науката за вземане на решения, използва модела в лекциите си по стопанска политика. Неотдавна той сподели: „Момчета, вие премахнахте от аудиторията ми тайнствеността. Те (неговите студенти) използват схемата и всички въпроси, свързани с даден случай, директно изпълват на повърхността.“

Връщайки се назад, това, което наистина се постигна с новата схема, е, че на професионалните ръководители се припомни, че „лекото е тежко“. Тя ни даде възможност на практика да кажем: „Всичко, което толкова дълго време пренебрегнахте като неуловима, ирационална, интуитивна, неформална страна на организацията, *може* да се управлява. Явно това в една или друга степен е толкова свързано с начина, по който нещата се разразяват (или не) с вашите фирми, колкото и формалните структури и стратегии. Вие не сте само неразумни, като ги пренебрегвате. А ето ви и начин как да го обмислите. Ето някои средства за управляването му. Това действително е начинът за усвояване на нови умения.“

---

<sup>\*</sup> Далеч не бяхме първите, създали схема от множество променливи. „Диамантът на Лийвит“ на Херълд Лийвит например (задачи, структура, хора, информация, контрол, околна среда) оказва своето влияние върху поколения ръководители. Ние имахме късмет, че избрахме подходящ момент. Ръководителите, обсипани с трудно разрешими на пръв поглед проблеми и от години наред притеснявани от изменението в структури и стратегии, накрая вече бяха готови през 80-те години да възприемат новото виждане. Нещо повече, поставянето под новия модел на името Маккинзи, отдавна спечелили известност с безотказните си методи за решаване на управленски проблеми, му придаде огромна сила.

Все още обаче нещо липсваше. Наистина, бяхме разширили значително и осезаемо набора диагностични средства. Вярно, бяхме наблюдавали ръководители, които постигаха повече, защото *можеха да анализират ситуацията със 7 „S” вместо с две*. Вярно, с установяването, че действителна промяна в големите институции е функция най-малко на 7 съществени елемента на сложност, започнахме да признаваме, че въвеждането ѝ е свързано с повече трудности, отколкото ни се искаше. Същевременно обаче не ни достигаха идеи за практическия модел, особено при „леките” „S”. Създаването на нови възможности пред фирмата не беше опростена размяна на мисли за разкриване и анализиране на това, което не върви, така както проектирането на един хубав мост изисква повече от това да разберем защо някои мостове се срутваат. Сега бяхме много по-добре идейно подготвени да установим причинителите на организационни проблеми и бяхме усъвършенствали способностите си да определяме какво е подходящо. Настъпил бе моментът да обогатим „запаса” от проектни модели и идеи за самото проектиране.

Дойде ред да разгледаме и управленското съвършенство. Бяхме поставили въпроса в началото на „дневния ред” на проекта, но същински импулс бе даден, когато главните директори на „Роял Дъч Шел/Шел Груп” ни помолиха да ги подпомогнем в организирането на еднодневен семинар на тема новаторство. За да пригостим това, с което разполагаме, към нуждите на „Шел” поддохме предвид двойственото значение на понятието „новаторство”. В допълнение към традиционния смисъл – креативни хора, разработващи продукти и предоставящи услуги, жънещи пазарен успех, – добавихме и нашите съображения за необходимост от промени в самите организации. Подчертахме, че фирмите-новатори не само с необичаен успех произвеждат търговски жизнеспособни нови продукти, но *фирмите-новатори са в състояние и непрекъснато да реагират на*

*промени от всякакво естество в обкръжаващата обстановка.* За разлика от инертните организации на Ендрю Питигрю, тези фирми реагират в отговор на промени в околната среда. С изменение потребностите на клиентите и нарастване уменията и способностите на конкурентите им, в отговор на резки промени в отношенията и предпочитанията на обществеността, с престрояване на силите в международната търговия и изменение на правителствени разпоредби, тези фирми лавират, променят курса си на действие, приспособяват се, трансформират се и се адаптират. Накратко, иновират.

Считахме, че тази концепция за новаторството определя задачите на действително образцовия ръководител или управленско звено. Нарекдохме съвършени тези фирми, които според нас бяха овладели способността да провеждат новаторска дейност.

Изнесохме презентацията пред „Роял Дъч Шел/Шел Груп” на 4 юли 1979 г. и това стана „рожден ден” на нашето изследване. Това, което ни окрили дори повече от положените в Холандия усилия бе последвалата реакция на няколко фирми, като „Хюлет Пакард” и „3М”, с които се бяхме свързали при подготовка на дискусиата ни с „Шел”. Те се заинтересуваха от нашия проект и ни окуражиха да продължим работа по него.

До голяма степен поради тази причина, няколко месеца по-късно сформирахме колектив и се захем с пълномасщабен проект на тема съвършенство така, като го бяхме дефинирали – неспирно иновирани големи фирми.

Проектът ни беше финансиран главно от „Маккинзи”, но известна подкрепа оказаха и някои заинтересувани клиенти. На него етап избрахме 75 фирми с утвърдена репутация и през зимата на 1979–1980 г. проведохме подробни изчерпателни структурирани интервюта с почти половината от тях. Останалите организации проучихме първона-

чално по вторични канали – предимно от публикации в пресата и официални отчети за последните 25 години; впоследствие интервюирахме подробно над 20 от фирмите. С цел съпоставка проучихме и някои фирми с недотам успешна дейност, но не им отделихме внимание, защото считахме, че познаваме достатъчно добре неуспехите от вече 24 години работа в сфера управленско консултиране.

Получените резултати приятно ни изненадаха. Проектът показва по-ясно, отколкото бихме могли да очакваме, че образцовите компании бяха свършени най-вече в основните, фундаментални моменти. Средствата не изместваха мисленето. Интелектът не заглушаваше мъдростта. Анализът не възпрепятстваше действието. Напротив, тези фирми полагаха значителни усилия да запазят нещата опростени в сложна обстановка. Упорстваха; настойчиво отстояваха високо качество; обръщаха особено внимание на клиентите; вслушваха се в своите служители и се отнасяха сериозно с тях; предоставяха поле за широко разгръщане на нови продукти и услуги. Допускаха известна хаотичност в замяна на бързо действие и непрестанни експерименти.

Открилите се 8 атрибута, характеризиращи отличителните страни на свършените иновативни фирми, са следните:

1. *Ориентация към действие и перманентна активност.* Дори и тези фирми да са аналитични в подходите си към вземане на решения, те не се смущават от този факт (както много други). В редица от тях стандартната работна процедура гласи: „направи, внедри, провери!”. По думите на един от висшестоящите ръководители на корпорация „Диджитъл Икуипмънт” например, „Когато възникне съществен проблем, оставяме на спокойствие в някой кабинет в продължение на седмица десетина от по-висшестоящите ръководители. На следващия понеделник те вече имат готово решение и го внедряват.” Нещо повече, тези

фирми са превъзходни експериментатори. Вместо да карат 250 инженери и търговци да работят в изолация година и половина, те организират колективи от 5 до 25 души и изпробват само за няколко седмици как идеите се приемат от клиентите, често с евтини прототипи. Поразителен е наборът практически средства, които съвършените фирми прилагат, за да поддържат винаги в готовност способността си за бърза реакция и да отстояват трудностите, които мащабът на фирмата почти неизбежно поражда.

2. *Близост до клиента.* Тези фирми се учат от хората, които обслужват. Предоставят несравнимо качество, обслужване и надеждност – действени и трайни продукти и услуги. Съумяват да открият изцяло съответстващи на предпочитанията на клиентите продукти и услуги а ла пържени картопки „Фрито-Лей“, перални машини „Мейтаг“ или „Тъпъруеър“. Вицепрезидентът на „Ай Би Ем“ и ръководител на маркетинговата дейност Франсис Г. (Бък) Роджърс заявява: „Срамно е, че при толкова много фирми, оказването на висококачествена услуга е изключение“. Това съвсем не е така при съвършените фирми. Всички – ръководители и изпълнители – участват в играта. Най-добрите продукти на много новаторски фирми са вдъхновени от клиентите им. Това става, когато се вслушваме в тях – внимателно и редовно.

3. *Автономност и предприемчивост.* Новаторските фирми поощряват и подкрепят множество ръководители и редица новатори в цялата организация. Те са „кошери“ на това, което свикнахме да наричаме продукти и услуги – „асове“, „шампиони“. Фирма „3М“ бе охарактеризирана като „така запленена от новаторството, че царящата там атмосфера не е като в голяма корпорация, а представлява свободна мрежа от лаборатории и бюра, пълна с предани на идеята си новатори и смели предприемачи, които позволяват на въображението си да се рее свободно във всички посоки“. Те не опитват да „стягат юздите“ на хората,

озаптявайки творческото им начало. Поощряват поемането на рискове и подкрепят обещаващите експерименти. Следват "Деветата заповед" на Флетчър Байръм: „На всяка цена правете допустим брой грешки.”

4. *Повишаване производителността на труда с помощта на хората.* Съвършените фирми се отнасят към обикновените, „редови” служители като към първоизточник за повишаване на качеството и производителността. Не насърчават трудови взаимоотношения от типа „ние/те” и не гледат на капиталовложенията като на основен източник за повишаване на ефективността. Както каза за фирмата си Томас Дж. Уотсън – младши, „Философията на „Ай Би Ем” до голяма степен е изразена в три прости схващания: бих искал да започна с това, което считам за най-важно: *уважение към отделния човек*. Това е проста концепция, но в „Ай Би Ем” на нея се отделя съществена част от управленското време.” Председателят на управителния съвет на „Тексас Инструмънтс” (*Texas Instruments*), Марк Шефърд (*Mark Shepherd*), разглежда въпроса в светлината на това, че всеки работник „се възприема като източник на идеи, а не само като произвеждащ чифт ръце”; всеки един от нейните 9000 колектива в рамките на програмите за ангажиране на служителите (кръжоците по качество на „Тексас Инструмънтс”) внася своя дан за поразително високата производителност на труда във фирмата.

5. *Ценностна ориентация.* Томас Уотсън – младши казва, че „основната ориентация на организацията е много по-тясно свързана с постиженията ѝ, отколкото технологичните или икономически ресурси, организационната структура, новаторството и синхронизацията“. Уотсън и Уилям Хюлет от „Хюлет–Пакард“ са популярни с това, че редовно са обикаляли производствените цехове. Рей Крок от „Макдоналдс често посещава заведенията на фирмата и ги оценява по високо ценените от нея критерии: качество, обслужване, чистота и цена.

6. *Придържане към собствената сфера на изява.* Робърт У. Джонсън, бивш председател на „Джонсън & Джонсън“, го изрази по следния начин: „Никога не се захващайте с дейност, която не знаете как да извършвате.“ В същия дух е и изказването на един от бившите ръководители на „Проктър & Гембъл“ Едуард Г. Харис: „Фирмата никога не пренебрегва основната си сфера на дейност. Стремим се да бъдем всичко друго, но не и конгломерат.“ Въпреки че съществуват няколко изключения, елементите на съвършената дейност са характерни за тези фирми, които се придържат към делова активност в границите на разумното.

7. *Опростена форма, ограничен щат.* Въпреки че проучените от нас фирми бяха големи, нито една не бе формално организирана в матрична структура, а някои опитали тази форма, се бяха отказали от нея. Основните структурни образци и системи в съвършените компании са елегантно прости. Ръководното звено е малко; не е рядко срещано явление екип от по-малко от 100 души да ръководи фирми с оборот няколко милиарда долара.

8. *Едновременно строгост и свобода.* Съвършените фирми са едновременно централизирани и децентрализирани. Както вече посочихме, в голяма степен те „свалят“ автономността на равнище производствен цех или развойно звено. От друга страна, фанатично се концентрират върху няколко много скъпи за тях ценности.

„3М“ се характеризира с почти неуправляем хаос, царящ край изделията „шампиони“. Един учен обаче посочва: „Индоктринираните членове на екстремистка политическа секта не са вече конформисти в основните си схващания.“ В „Диджитъл Икуипмънт“ хаосът е така повсеместен, че ръководител отбелязва: „Малцина знаят кой на кого е подчинен.“ Но фанатичната отдаденост на фирмата към надеждността е по-силна, отколкото може да си представи който и да е външен човек.

Тези фирми се характеризират най-вече с *енергия и виталитет*, произтичащи от непоклатими убеждения. Почувствахме това още при провеждане на първите интервюта. „Езикът“, на който говореха за хората си, бе по-различен. Специфични бяха очакванията, както и изискванията за реален принос и високи постижения от всеки. Любовете към продукта и клиента бе осезаема. Когато обикаляхме заводите на „Хюлет–Пакард“ и „3М“ и наблюдавахме как работят хората, ние също се почувствахме по-различно, отколкото в повечето познати ни бюрократични институции. По-различно се почувствахме и като наблюдавахме оживените групи инженери, търговци и производители, които поставяха проблемите си, когато в заседателната зала в Сен Пол през месец февруари присъстваше дори един-единствен клиент; като видяхме канцеларията на ръководителя на едно от подразделенията (с оборот 100 млн. дол.) на „Хюлет Пакард“ в самия производствен цех, делена със секретарката му; като срещнахме новия председател на корпорация "Дана" – Джерълд Митчъл, след обяд в стола на централата на фирмата в Толедо, сложил приятелски ръка на рамото на един колега. Това беше съвсем различна обстановка от тази в тихите заседателни зали за събрания на управителни съвети – с тяхното приглушено осветление, тържествено-мрачни презентации, наредени в дълги редици покрай стените чиновници с бръмчащи калкулатори в ръце и безкрайно потракване на прожекционни апарати, показващи анализ след анализ.

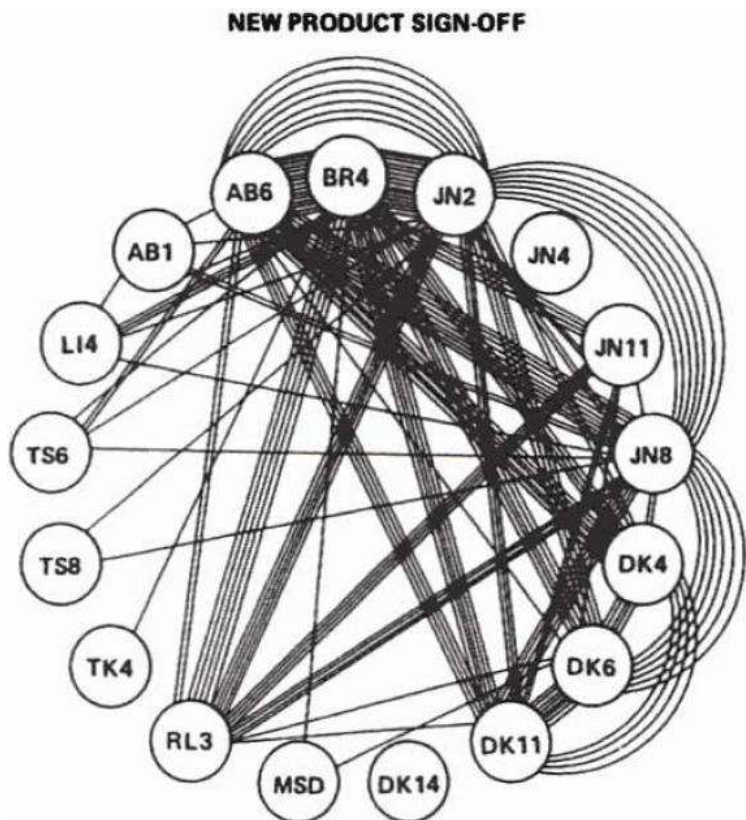
Трябва да отбележим, че не всички 8 атрибута присъстваха или се наблюдаваха до еднаква степен в проучените от нас свършени фирми. Но във всеки отделен случай ясно и отчетливо се открояваше техният превес. Освен това ние вярвахме, че днес тези 8 атрибута отсъстват в повечето големи фирми или ако ги има са така прикрити, че едва се забелязват, без да могат да изпъкнат като характерен признак. По наше мнение твърде много ръководители не



могат да видят основното: бърза реакция, висококачествено обслужване на клиентите, практическо новаторство и факта, че никое от тях не може да се постигне без всеотдайност и ангажираност от страна на всеки един служител във фирмата.

Следователно, от една страна, характерните признаци са очевидни. Представяне материала на студенти без практически делови опит може да предизвика прозявки. „Клиентът е на първо, второ, трето място“, казваме ние. „Нима всеки не е наясно с това?“, е подразбиращият се (или действителен) отговор. От друга страна, подготвената аудитория обикновено реагира с ентузиазъм. Наясно са, че този материал е важен, че Бък Роджърс беше прав, когато каза, че доброто обслужване на клиента е изключение. И се окриляват от това, че „магията“ на „Проктър и Гембъл“ и „Ай Би Ем“ е просто в правилното усвояване и боравене с основното, а не че служителите им имат по-висок коефициент на интелигентност. Понякога ги съветваме да не се въодушевяват толкова много. Процесът на усвояване и овладяване на основното до степен на фактическо равнище при съвършените фирми все пак е много по-труден, отколкото в нечие съзнание да просветне идеята за „стратегическия пробив“.

Американските фирми се затрудняват не само от въпроса с кадрите (което ще коментираме с повече подробности по-нататък), но и от структури и системи, които затормозяват дейността. Един от любимите ми примери е показан на диаграма, съставена от ръководител на бъдещ нов проект в „умерено“ авангарден отрасъл (вж. [фиг. 2](#)).



*Фиг. 2 – Разработка и лансиране на нов продукт*

Окръжностите в тази диаграма представляват организационни звена – например това с означение „MSD“ е Отделът за организация на управлението. Правите линии изобразяват формалните връзки (постоянните комитети), участващи във внедряване на новия продукт. Налице са 223 такива формални връзки. Не е необходимо да споменаваме, че фирмата ни най-малко не успява първа да лансира на пазара какъвто и да е нов продукт. Иронията – и трагедията – е в това, че всяка от тази 223 връзки взета

сама за себе си, е напълно смислена и оправдана. Добро-намерени, рационални хора са създавали всяка една от тях, и тя е била уместна и целесъобразна към съответния момент – например бе създаден комитет със задача да не се допусне да се повтори възникналото на пазара при представянето на последния продукт на фирмата разминаване между обем реализирани продажби и маркетингова кампания. Бедата е в това, че при появилата се нелицеприятна картина, колкото и забавна да би се сторила на Сирил Паркинсън, действието е блокирано като муха, попаднала в мрежата на паяк. Друг тъжен факт е, че когато цитираме тази диаграма на лекциите си, не чуваме протести „Абсурдно!“, а вместо това предизвикваме въздишки, нервен смях и от време на време някой се изправя и казва: „Ако наистина искате да видите нещо поразително, трябва да скицирате това, което става при нас.“

Никога не сме възнамерявали статистическата извадка от 62 фирми\* да е напълно репрезентативна за американската промишленост като цяло, въпреки мнението ни, че обхващаме достатъчно широк спектър; в началото не се опитвахме да дадем подробна дефиниция на това, което разбирахме под съвършенство или новаторство. На този етап се страхувахме, че ако се бяхме задълбали в детайли, бихме се отклонили от същността на това, което считаххме, че целим, или, както каза в момент на лошо настроение Е. Б. Уайт, „същността може да се дисектира като жаба, но също като нея може да „умре“ по време на дисекцията и разкрилото се ще е обезсърчително за всеки освен подходялия с чисто научен интерес“. Това, към което действително се стремяхме и постигнахме при първоначалната статистическа извадка, бе съставянето на списък фирми, счи-

---

\* В първоначалната извадка бяха включени 75 фирми. 13 от тях бяха европейски. Изключихме ги от изследването, защото не предоставяха възможност за достатъчно репрезентативен структурен анализ на европейските фирми като цяло.

тани от специалисти – наблюдатели на деловия живот, бизнесмени, стопански консултанти, представители на специализираната икономическа преса и учени икономисти, за новаторски и съвършени. Фирмите бяха групирани в отделни сектори, за да сме сигурни, че отраслите, от които се интересувахме, са достатъчно добре представени (вж. [табл. 1](#)). Тези отрасли са представени от (но не се изчерпват единствено със) следните фирми:

1. Високотехнологични фирми – „Диджитъл Икуипмънт“, „Хюлет–Пакард“, „Интел“, „Тексас Инструмънтс“.

2. Фирми със стоки за широко потребление – „Проктър & Гембъл“, „Чийзбро-Пондс“ (*Chesebrough-Pond's*) и „Джонсън & Джонсън“ (*Johnson & Johnson*).

3. Фирми със стоки с общо предназначение – „Катерпилар“ (*Caterpillar*), „Дана“ (*Dana*) и „3М“ (*Minnesota Mining and Manufacturing*).

4. Фирми в сферата на услугите – „Делта Еърлайнз“, „Мариот“, „Макдоналдс“ и „Дисней Пръдакшънс“ (*Disney Productions*).

5. Фирми за инженерингова дейност и за управление реализацията на проекти – „Бехтел“ (*Bechtel*) и „Флуор“ (*Fluor*).

6. Фирми за добив и преработка на суровини – „Атлантик Ричфийлд“ (**ARCO** ) , „Дау Кемикъл“ и „Ексън“ (*Exxon*).

Прави впечатление, че в списъка отсъстват някои отрасли, които обаче ще разгледаме по-нататък. Въпреки че имаме значителен опит с големи институции за оказване на финансови услуги – по-конкретно банки, счетоводство, че те са подложени на твърде силно държавно регулиране и защита (по време на изследването), за да представляват интерес за нашата цел. Повечето фирми за лекарства и химикали също не бяха включени, защото не се свързахме

Таблица 1

ПРОУЧЕНИ СЪВЪРШЕНИ ФИРМИ

EXCELLENT COMPANY SURVEY

STRUCTURED INTERVIEWS PLUS 25-YEAR LITERATURE REVIEW		
High technology	Consumer goods	General industrial
Allen-Bradley † Amdahl* Digital Equipment* Emerson Electric* Gould Hewlett-Packard* International Business Machines* NCR Rockwell Schlumberger* Texas Instruments* United Technologies Western Electric Westinghouse Xerox	Blue Bell Eastman Kodak* Frito-Lay (PepsiCo) † General Foods Johnson & Johnson* Procter & Gamble*	Caterpillar Tractor* Dana Corporation* Ingersoll-Rand McDermott Minnesota Mining & Manufacturing*
LIMITED INTERVIEWS PLUS 25-YEAR LITERATURE REVIEW		
Data General* General Electric Hughes Aircraft † Intel* Lockheed National Semiconductor* Raychem* TRW Wang Labs*	Atari (Warner Communications) † Avon* Bristol-Myers* Chesebrough-Pond's* Levi Strauss* Mars † Maytag* Merck* Polaroid Revlon* Tupperware (Dart & Kraft) †	General Motors

\* Passes all hurdles for "excellent" performance, 1961-1980

† Privately held or subsidiary; no extensive public data available, but estimated to pass all hurdles for "excellent" performance

с тях. На последно място, не проучихме подробно и малките предприятия. Основно вниманието ни бе насочено към това, как големите фирми съумяват да оцелеят, като същевременно са и новаторски. В нашата статистическа извадка следователно повечето фирми имаха годишен

обем продажби от над 1 млрд. дол. и бяха създадени преди повече от 20 години.

Като последна стъпка при подбора на фирми – предмет на по-задълбочено проучване, счетовме, че независимо какъв престиж имат в очите на останалата част от деловия свят, те не могат да бъдат истински свършени, ако финансовите резултати от дейността им не са част от „ореола“ на успеха им. За тази цел подбрахме 6 показателя на дългосрочен успех. 3 от тях измерват темповете на растеж и натрупване в дългосрочен план – за над 20-годишен период. Останалите 3 отразяват възвръщаемостта на капиталовложенията и обема на продажбите. Тези 6 показателя са следните:

1) темп на нарастване на съвкупния капитал за периода от 1961 до 1980 г. (среден статистически показател за годишните темпове на растеж);

2) темп на нарастване на съвкупната стойност на акционерния капитал за периода от 1961 до 1980 г. (среден статистически показател за годишните темпове на растеж);

3) средно съотношение между пазарна и балансова стойност на акциите; съотношението между пазарна и балансова стойност е стандартно приближение на това, което икономистите наричат „натрупване на капитал“ (пазарна стойност – цена на акциите, умножена по броя обикновени акции в обръщение, разделена на балансовата стойност на акционерния капитал, за периода от 31 декември 1961 г. до 31 декември 1980 г.);

4) средна възвръщаемост на целия капитал от 1961 до 1980 г. (нетни приходи, разделени на сумарните капиталовложения, където целият инвестиран капитал включва и дългосрочните кредити, непогасяемите преференциални акции, обикновения акционерен капитал и неконтролния пакет акции);

5) средна възвръщаемост на акционерния капитал (от 1961 до 1980 г.);

6) средна възвръщаемост от продажби (от 1961 до 1980 г.)

За да се окачестви като успяваща, по най-малко 4 от тези 6 показателя фирмата трябва да бъде в първата половина на класацията за съответния отрасъл през целия 20-годишен период (фактически от 36-те отговорили на изискванията фирми 17 се класираха в първата половина по всички 6 показателя, а други 6 попаднаха в първата половина по 5 от 6-те показателя<sup>\*</sup>).

И така всяка успяваща фирма трябва да се е класирала сред първите в съответния отрасъл в дългосрочен план както по показателите за темпове на растеж, така и по абсолютни измерители на икономическо благосъстояние.

Като последна пресявка въведохме и показатели за новаторство само по себе си. Помолихме подбрани от нас експерти (бизнесмени от съответния отрасъл) да класират новаторските постижения, като под „новаторско постижение“ разбирахме непрекъснат поток авангардни изделия и услуги, и ясно изразена готовност за реакция спрямо пазарни изменения и други динамични фактори на средата.

В резултат от въвеждането на тези критерии, 19 участника отпаднаха от първоначалния списък с 62 фирми. От останалите 43 изчерпателни интервюта проведохме с 21<sup>\*\*</sup>.

---

<sup>\*</sup> „Отрасли“ са 6-те отбелязани по-горе сектори (т.е. високотехнологични фирми и пр.). Основа за сравнение на всеки отрасъл е производна статистически валидна извадка от общия брой на фирмите от този отрасъл, представени в 500-те от класацията на сп. „Форчън“ (*Fortune*).

<sup>\*\*</sup> Групата на 43-те фирми включва горепосочените 36, плюс 7 частни (като „Марс“) или публични компании (като „Фрито-Лей“ /Frito-Lay/), за които преценихме, че са покрили изискванията за финансово благосъстояние, което не беше възможно да се подкрепи с пълни доказателства поради отсъствието на официално публикувани данни.

Последваха не така щателни интервюта с всяка от останалите 22 организации. Интервюирахме подробно също така и 12 фирми, които бяхме поставили в категория „?“; това бяха предприятия, на които съвсем малко не бе достигнало да покрият всички критерии. Също така внимателно анализирахме посочените в литературата резултати от дейността на 62 фирми за 25-годишния период, предшестващ нашето проучване.

На последно място, обработихме статистическата извадка по друг начин. Въпреки че предпочитахме да подкрепим заключенията си с потвърдени доказателства за конкретните фирми, понякога казваме: „Те правят това и онова.“ В този случай „те“ е група от фирми, служещи за пример, които, без да се подбрани по някакъв специфичен критерий, са пример както за успешна дейност, така и по 8-те определени от нас атрибута. Това са „Бехтел“, „Бойнг“, „Катерпилар Трактор“ (*Caterpillar Tractor*), „Дана“, „Делта Еърлайнз“, „Диджитъл Икуипмънт“, „Емерсън Илектрик“ (*Emerson Electric*), „Флуор“, „Хюлет-Пакард“, „Ай Би Ем“, „Джонсън & Джонсън“, „Макдоналдс“, „Проктър & Гембъл“ и „3М“. На пръв поглед организациите нямат нищо общо помежду си: производствените им гами са коренно различни. Три са в сферата на авангардните технологии, една продава готови разфасовани и пакутирани изделия, основна сфера на дейност на пета е медицинска апаратура, две извършват инженерингова дейност и управление на проекти, а пет са производители на важни промишлени изделия. Но всяка една е оперативна организация, а не холдингова компания или конгломерат. И макар че не всеки техен план се увенчава с успех, ежедневната им делова активност бележи повече постижения, отколкото провали.

Когато завършихме интервютата и изследването, започнахме да отсяваме и кодираме резултатите. На този етап – близо 6 месеца след като бяхме започнали работа по



проекта, достигнахме до заключения, представляващи „гръбнака“ на тази книга. Все още срещаме обаче някои досадни проблеми. Бяхме използвали схемата от „7-S“ като определяща, структурираща основа на интервютата и затова избрахме същата схема и за представяне на заключенията ни. Резултатът на този етап бе формулиране на 22 характеризиращи съвършенството атрибута. Всичко бе много объркващо и ни грозеше опасност да не би да допринесем за увеличаване на иначе заклеявяваната от нас сложност. Когато това ни посочиха изрично няколко от първите специалисти, използвали изследването ни, се върнахме към разработката и опитахме да представим в изчистен вид това, което възнамерявахме да кажем. В резултат, без да се губи от смисъла, получихме разглежданите от нас 8 атрибута на съвършенството.

При обсъждане на резултатите винаги възникват няколко въпроса. Първо, хората често оспорват някои от избраните от нас фирми, основавайки се на свой личен опит с тях. Всички големи фирми имат свои „чепатости“ и кусури; колкото и да твърдим, че някои са съвършени, те не са застраховани срещу пропуски и на всяка се е случвало да допусне по някой станал широко известен гаф. Също така фирма, донесла радост някому, може в същото време да е станала причина за борсов провал на друг. Не може да ни се държи сметка за превратности на пазара или капризи на инвеститорите. Фирмите бяха успяващи дълъг период от време и това ни устройваше напълно.

Второ, питаха ни как можем да сме сигурни, че характеризираните от нас като новаторски в организационно и културно отношение фирми ще продължат да бъдат винаги такива. Отговорът е, че няма как да знаем. Когато започнахме проучването си, „Дженеръл Мотърз“ изглеждаше съвършена, но в следствие претърпя сериозни затруднения. Напълно вероятно обаче е фирмата да преодолее сегашните проблеми много по-скоро от другите авто-

мобилостроителни компании в САЩ. Отново можем да посочим, че дейността ѝ толкова продължително време е била успешна, че няма как да останем невпечатлени. Подобно е отношението ни и към много други от свършените фирми.

Трето, защо сме посочили и примери на фирми (както скоро читателят ще види на следващите страници), нефигуриращи в първоначалния списък, както и такива, които не отговарят на първоначалната ни дефиниция за свършенство? Причината е, че изучаването на фирменото новаторство и свършенство е непрекъснат процес и от 1979 г. насам в тази насока бяха положени значителни усилия. Друг колектив в рамките на „Маккинзи“ например проведе специално проучване на свършенството в американската промишленост със стоки за широко потребление, а трета група неотдавна завърши проучване на свършените фирми в Канада. Понастоящем отделен колектив на фирмата работи по въпроси относно свършенство на средните или т.нар. „прагови“ предприятия – категория „дотук добре, а оттук нататък?“ С продължаване работата на началната целева група първите ни резултати се подкрепят от още доказателства и примери.

Процесът се оказва по-значим, отколкото се осмелявахме да предположим в началото. От момента на първата публикация на резултати в сп. „Бизнес Уийк“ през месец юли 1980 г. изнесохме над 200 лекции, проведохме повече от 50 семинара и прекарахме доста време в самолетни полети. Почти не минава ден, в който да не срещнем някой работил или работещ в проучените от нас компании. В „Меморекс“ наш колега среща човек, работил години наред с Уотсън Старши (*Mr. Watson [Senior]*) в „Ай Би Ем“. Списъкът на приятелите и познатите ни от курса по управление на „Проктър & Гембъл“ и програмата за усъвършенстване търговската дейност на „Ай Би Ем“ е дълъг няколко страници. Все още поддържаме връзка с наш поз-

нат от времето на провеждане на интервюта в „3М“: с него в продължение на няколко дни бяхме разговаряли за новаторството. Доказателствата на моменти стават учудващо показателни. Възхваляваме например неофициалността в „Хюлет–Пакард“. И въпреки това един от колегите ни, който проучваше силно успяващата фирма „Тандем“ (съставена от бивши служители на „Хюлет–Пакард“) твърди, че „традиционните събирания в петък по обяд на чаша бира в „Тандем“ са много по-приятни, отколкото в „Хюлет““. Продължаваме да научаваме все повече и повече; да получаваме потвърждения от подробности, които значително засилват нашата убеденост в достоверността на получените резултати.

На последно място, беше ни зададен въпрос какво е мнението ни за еволюцията и промяната. Как фирмите са станали това, което са в момента? Въпросът винаги ли опира до шанс начело да стои някой особено талантлив ръководител? Трябва да признаем, че в началото бяхме склонни да омаловажим ролята на управленския талант ако не за друго, то поради факта, че за постиженията (или неуспехите) на организацията всеки вини (или възхвалява) нейния ръководител. Твърдо сме убедени, че съвършените фирми са такива благодарения на уникално съчетание на особеностите на фирмената култура, които ги отличават от останалите организации, и че ако разберем тези особености достатъчно добре, можем да направим много повече, отколкото само да споменаваме думата „ръководство“ в отговор на такива въпроси, като: „Защо „Джонсън & Джонсън“ са така проспериращи?“ Установихме обаче, че почти всяка от съвършените фирми бе свързана с името на някой добър ръководител, „отличен водач“ (или двама), който по всяка вероятност е допринесъл много за превръщането ѝ в съвършена. Редица от тези фирми – например „Ай Би Ем“, „Проктър & Гембъл“, „Емерсън“, „Джонсън & Джонсън“ и „Дана“ по всяка вероятност бяха придобили

основната си, характеризираща ги същност под ръководството на някой „изключителен човек“. Освен това бяха започнали да бележат успехи още на най-ранен етап от развитието си.

Но имаме и няколко възражения. Съвършените фирми си бяха създали култура, включваща ценностни системи и методи на „големите ръководители“. Тези споделени ценности продължават да живеят десетилетия, след като хората са си отишли. Второ, връщайки се там, където започнахме – с Честър Барнард, установихме, че същинската задача на висшестоящия ръководител е да управлява *ценностите* на организацията. Надяваме се, че това, което ще прочетете по-нататък ще осветли въпроса *какви ценности* трябва да се формират и управляват, и ще ни се иска да вярваме, че по този начин сме помогнали да се реши дилемата за ръководството.

## ВТОРА ЧАСТ

# Към нова теория

### ВТОРА ГЛАВА

#### *Рационалният модел*

Професионализмът в управлението често се отъждествява с твърдоглава рационалност. Видяхме проявлението му в „Ай Ти Ти“ (*ITT: International Telephone and Telegraph*) и стремежа на Харолд Ганийн (*Harold "Hal" Sydney Geneen*) да търси „непоклатими факти“. Чародеи на този подход бяха „децата чудо“ на автомобилостроителната фирма „Форд Мотор Къмпани“ (*Ford Motor Co.*), а велик негов корифей – Робърт Макнамара (*Robert Macnamara*). Прагматичният, рационалистичен подход към управлението доминира в школите по стопанско управление. Той ни учи, че добре подготвените професионални мениджъри могат да управляват всичко. Рационалистичният подход търси аналитично, параметризирано оправдание на всички взети решения. Той е достатъчно точен, за да се превърне лесно в опасно погрешен, което по мнението на някои вече ни вкара в сериозни заблуди.

Този подход не ни показва на какво са се научили пресъпяващите фирми. Не ни учи да обичаме клиентите си, не запознава ръководителите с решаващото значение, което има превръщането на обикновения служител в герой и победител. Не ни показва как работниците могат да се идентифицират чрез извършената от тях работа, ако им се предостави повече самостоятелност. Не ни посочва защо самоконтролът на качеството е много по-ефективен от административния контрол, упражняван чрез специализирана служба. Не ни подтиква: да поощряваме производството

на изделия „шампиони“, както се грижим за първите пролетни цветя; да допускаме и всячески поощряваме вътрешнофирмената производствена конкуренция, дублирането и дори „канибализма“ между продуктите, както в „Проктър & Гембъл“. Този подход не ни задължава да правим преразходи във връзка с качеството, да полагаме свръх-усилия за добро обслужване на клиентите и да произвеждаме дълготрайни и функционални изделия. Не ни убеждава, както се бе изразил Антъни Атос, че „добрите мениджъри не само „правят пари“, но и осмислят живота на своите подчинени“. Рационалистичният подход към управлението пропуска цял куп важни неща.

Когато ние двамата учехме в школата по бизнес (следдипломна школа – бел. ред.), най-силен факултет бе финансовият. Повечето студенти преди това бяха завършили някаква инженерна специалност (включително и ние), изобилстваха курсовете по количествени методи и единствените факти, които мнозина от нас считаха за „същински данни“ бяха тези, които можеха да се изразят с цифрови величини. Това беше „едно време“. Положението обаче оттогава не се е изменило много. Когато през 60-те години учехме в следдипломната школа, някои студенти можех да се „промъкват“ през курса на база обща култура и интелигентност. Днес обаче те не могат да влязат на лекции, ако не могат „да си играят с цифрите“, т.е. ако не са силни в някакъв, какъвто и да е, количествен анализ. Много дипломанти в школите по управление се страхуват батерията на джобния им калкулатор да не се изтощи точно на изпита и се запасяват с резервни батерии, резервни калкулатори или и двете. Думата „стратегия“, която по-рано означаваше много добра идея как да се спечели надмощие в конкурентна надпревара, сега често става синоним на квантитативен пробив, аналитичен замисъл, динамика на пазарни дялове, криви на знанията, представяне на стопанската дейност в матрица с 4, 9 или 24 елемента (идеята с матрицата

е взета непосредствено от математиката) и въвеждане в компютър на всички данни.

Въпреки това има и откъслечни проobleсящи надежда. Курсовете по стопанска стратегия започват да признават и разглеждат проблема с практическото приложени на идеите. Курсовете по планиране на производството (макар и обременени с количествени методи) постепенно отново започват да си пробиват път в учебните програми. Но „техничарите“, както ги нарича един наш колега – бивш директор на завод, все още не са доминантна сила в американското мислене. Финансовите факултети са силни, както винаги, в университетските школи по управление. Талантливи преподаватели и надарени студенти по управление на търговията и производството – сърцевината на повечето стопански дейности, все още са рядко явление, като дъжд в пустиня.

Не ни разбирайте погрешно. Ние не сме против количествения анализ сам по себе си. Най-добрите фирми за потребителски стоки, като „Проктър & Гембъл“, „Чийзбро-Пондс“ и „Оур-Айда“ (*Ore-Ida*), извършват блестящи и точни анализи, будещи завист и тревога у конкурентите им. В действителност фирмите, които нарекохме преуспяващи, са между най-добрите в набирането и анализ на данни и решаване на проблеми.

Покажете ни фирма без достатъчно данни за клиенти, пазари и конкуренти и ние ще ви покажем такава, в която приоритетите се определят с най-„византийските“ от всички коварни интриги.

Ние всъщност сме против неточния, субективен анализ; анализ прекомерно сложен, за да е от полза, и твърде консервативен, за да бъде гъвкав; анализ с претенции за точност (особено когато ни трябва някакви съвсем ориентировъчни данни) във връзка с поначало непредсказуеми неща – от типа на изчерпателни пазарни прогнози в слу-

чай, когато окончателното приложение на продукта е все още неясно (спомнете си как първите прогнози оценяваха, че пазарът на компютри възлиза на 50-100 броя) и особено анализите, предназначени за линейни функционални служители от страна на неоперативни сътрудници в контролните служби. Патрик Хагърти (*Patrick Haggerty*) от „Тексас Инструмънтс“ настояваше, че „плановете трябва да се разработват от тези, които ги изпълняват“<sup>1</sup>. Неговата знаменита система за стратегическо планиране се контролираше само от трима служители – бивши цехови ръководители, и то като временна, допълнителна задача.

Ние също сме против ситуации, при които действията спират, когато започва планирането – коментираме често наблюдавания синдром на „парализ чрез анализ“. Срещнахме твърде много ръководители на цехове и участъци, стремящи се да си свършат работата, но ръцете им са „вързани“ от чиновници, които, както винаги, намират начин да „докажат“, че нещо няма да стане „като хората“. Централният административен апарат във фирмата избира подход на отрицание и затвърждавайки своята власт, задушават всякаква жизненост, ентузиазъм и инициатива.

Ние ненавиждаме нелепа злоупотреба с понятието „рационален“. Това означава смислен, логичен, разумен, оправдан; такова заключение произтича от правилна постановка на проблема. В деловите анализи дефиницията на термина „рационален“ прекалено се стесни. Това е „правилният“, но лишен от много неформални човешки качества отговор – например както добрите стари стратегии упорито не отчитат придобити навици, бариери пред внедряването и обикновени човешки слабости. Да вземем ефекта от мащабите на дейността. Ако можем да постигнем максимална ефективност на технологичния процес, ако всички контрагенти произвеждаха безупречни изделия и ги доставяха в срок, ако нямаше самоотлъчки и ако неточните взаимоотношения между хората не пречеха, голе-



мите предприятия биха били по-ефективни от малките. Но, както посочва ученият Джон Чайлд, ако в производствените предприятия с 10 до 25 работници за трудови спорове на всеки 100 служители средногодишно се губят 15 работни дни, то в предприятията с над 1000 работници загубата възлиза средно на 2000 работни дни, или 133 пъти повече<sup>2</sup>. Да вземем също нововъведенията. Според един изследовател ефективността на научноизследователската дейност е обратнопропорционална на големината на колектива: съберете повече от 7 души и ефективността на научното изследване ще спадне<sup>3</sup>. В подкрепа на това са и нашите разкази за „заводите играчки“ (*skunk works*), в които работят до десетина души, създали повече изобретения и нововъведения от колективи с по няколкостотин члена.

Противопоставяме се също на онези, които твърдят, че тези приказки (за ентусиазма и малките колективи, споровете, които възникват само защото са функция от мащаба) са запазена сфера на фактора „изкуство“ в управлението. Да, тези условия трудно могат да се изразят количествено, а и невинаги е целепригодно. Но предпоставките със сигурност могат да се анализират обосновано, логично и точно само при достатъчно добре документиран минал опит. Дали само изкуството е навело президента на „Моторола“ (*Motorola*) – практичният и упорит инженер Джон Митчъл (*John Mitchell*), да заяви, че няма да допусне в заводите му да работят повече от 1000 души, „защото просто нещо като че ли започва да не върви, когато под един покрив се съберат повече хора“? Или това е не само интуиция, а логична обосновка, основаваща се на прецизно обобщаване на натрупан опит? Предпочитаме да заложим на последното.

Защо тогава, може да попитате, по-тясното определение на рационалност – „машини без тези ужасни хора“, очевидно вършеше работа толкова дълго време? Защо отговаряше на задачата да се постигне несравнимо по-висока

производителност на труда, особено след Втората световна война? Отчасти, защото тогава нещата бяха по-прости и се определяха от: глада за продукти след Втората световна война; липсата на сериозна световна конкуренция; работната сила, изстрадала кризата и депресията, се чувстваше щастлива, когато въобще намери работа; престижа да бъдеш американски работник, произвеждащ най-добрите продукти в гладния за каквито и да е стоки свят.

Налице е и още една основна причина. През последните 25 години управленските методи станаха необходимост. Както вече посочихме, ние сме привърженици на логично обоснован задълбочен анализ. Най-добрите фирми от нашия списък съчитават една чаена лъжичка задълбочен анализ с килограм любов към продукта; двата елемента са неразделни. Преди възхода на аналитичния модел единствено се прилагаше методът на личен опит и преценка. Това бе съвсем недостатъчно в един сложен свят. Наистина, усвояването на уменията да се селектират пазари, да се оцени факторът стойност на парите във времето и да се правят изчерпателни модели за движението на парични потоци отдавна вече са жизненоважни за икономическото оцеляване. Бедата възникна, когато тези методики започнаха да се измерват в грамове, а любовта към продукта – в милиграмовете. Аналитичните средства са замислени да подпомагат и се справят с това чудесно, но все още не могат да произвеждат или продават стоки.

По каквито и да е причини, Съединените американски щати дълго доминираха в света и, както бе посочено от Джордж Джелдър в „Богатство и бедност“<sup>4</sup>, преобладаваха „световната рационалистична митология“. Само преди 10 години светът се страхуваше да не бъде всецяло и безвъзвратно завоюван от американските методи на управление повече, отколкото от нашите заводи, лаборатории и дори военната ни мощ. „Тези американски нашественици са превъзходни (по мнение на френския редактор Жан-

Жак Серван-Шрайбер) не с ресурсите си от пари или технологии, а с организационните си способности. И зад всичко това стои геният на американския фирмен мениджър“<sup>5</sup>.

През тези 13 години, изминали от първото издание на „Американското предизвикателство“ на Серван Шрайбер, нещо се случи. Американската делова активност изходи от блатото с икономически проблеми, най-остри от които бяха петролната криза през 70-те и засилващите се строги вътрешни разпоредби. Истината е, че такива проблеми има и в много други страни, макар че в някои от тях положението се изменя към по-добро. Дейността на много японски и западногермански фирми е често привеждано доказателство, че „това може да се направи“. А те, разбира се, бяха и по-остро засегнати от петролната криза, отколкото САЩ. При това, икономиките им са още по-стриктно регулирани от американската.

Западногерманските стопански ръководители в много по-голяма степен от американските им колеги трябва да се съобразяват с профсъюзите. В Япония и ФРГ личната стопанска инициатива е развита относително много по-слабо, отколкото в САЩ. Икономистът Лестър Търоу отбелязва: „Конкурентите на САЩ не увеличиха трудовите усилия и спестяванията чрез задълбочаване диференциацията в доходите. Всъщност, сториха точно обратното. Ако се вгледаме в разликата между 10% от населението с най-висок и 10% с най-нисък доход, ще видим, че западногерманците работят повече при 36% по-малко неравенство, отколкото у нас, а японците се трудят дори още по-упорито при 56% по-малко неравенство от нашето. Ако разликата в доходите поощрява личната инициатива, ние трябва да преливаме от инициативност, тъй като измежду индустриалните страни само французите ни надминават по отношение на неравенство в доходите“<sup>6</sup>.

В „Американското предизвикателство“ Серван-Шрайбер демонстрира как до неотдавна ние сме оценявали своите управленски способности по-високо от техническия си гений. Серван Шрайбер се цитира и в статията „Задминаване на американското стопанско управление“, в която авторът Стив Лор се впуска в директна атака към американските управленски умения. Лор прави следното изявление: „Колко бързо се изменят нещата. Днес, когато чуждестранните ръководители говорят за американските си колеги, те са изпълнени повече с пренебрежение, отколкото със страхопочитание. И наистина, в САЩ изобилстват примери за управленски провали“<sup>7</sup>.

В края на 1980 г. „Нюзуик“, „Тайм“, „Ди Атлантик Мънтли“, „Дънс Ривю“ (*Dun's Review*: на 2 пъти) и дори „Ескуайър“ в уводни статии, посветени на темата, твърдят, че ръководителите, мениджърите са виновни за трагичното състояние на американския бизнес, а не ОПЕК, държавното регулиране, паричните стимули и дори нашите скромни капиталовложения. Сп. „Форчън“ цитира изказване на вицепрезидента на японската фирма „Хонда“<sup>8</sup>: „Обемът на средствата, които изразходват американските автомобилпроизводителни фирми, наистина не ме безпокои. Моля, не ме разбирайте погрешно. САЩ е най-богатата и най-напреднала в технологично отношение страна. Но само капиталовложения не са достатъчни. Във всяка отделна страна качеството на продукцията и производителността на труда зависят от управлението. Когато Детройт\* промени системата си на управление, ще се изправим пред по-силни американски конкуренти“<sup>\*\*</sup>.

---

\* Центърът на автомобилната промишленост в САЩ (бел. пр.)

\*\* Първата атака като че ли се насочи към преследваната от неудачи автомобилостроителна промишленост, но към средата на 1981 г. стана ясно, че намиращите се в стадий на зрелост отрасли не са единствените, изпаднали в затруднение. Японците спечелиха 70% от пазарите на интегрални схеми с 64-килобайтова оперативна памет – „аса“ на аван-

Само няколко седмици по-късно сп. „Форчън“ допълни статията на „Хонда“ с друга, озаглавена „Европа надраства американския управленски стил“<sup>9</sup>, която остро атакуваше нашето късогледство, склонността ни да раз местваме ръководители, вместо да изграждаме стабилни организации, и недостатъчното внимание към продуктите, които произвеждаме.

Оплакванията срещу американската система на управление попадат в 5 основни категории: 1) школите по бизнес дават ненужни знания; 2) т.нар. професионални мениджъри нямат ясна визия; 3) мениджърите не се идентифицират с дейността на своите компании; 4) ръководителите не се интересуват достатъчно от своите сътрудници и 5) висшите ръководители и сътрудниците им са изолирани в кули на мечтите, където правят откъснати от действителността анализи.

Като че ли най-много шум се вдигна около нападите срещу школите по бизнес поради това, че те символизируют и останалите категории и е лесно да бъдат критикувани. Х. Едуард Рап – високоуважаваният професор по стопанска политика в Чикагски университет, посочва: „Ние създадохме чудовище. Мой колега отбеляза и аз сък съгласен с него, че школите по бизнес допринесоха повече за успеха на японското и западногерманско нашествие в Америка, отколкото който и да е друг фактор, за който мога да се сетя“<sup>10</sup>. Рап не спира да заклеиява любимите на икономическите университети количествените методи. На подобно оплакване ставахме свидетели многократно и при нашето изследване. Стив Лор очевидно също е съгласен, посочвайки в заключението на своя статия в „Ню Йорк Таймс“ (*New York Times*): „Днес битова широко разпрост-

---

гардните промишлени технологии. Повечето наблюдатели признаха (макар и под сурдинка), че причина са простотата, чистотата и качеството, а не концентрацията на капитала.

ранено мнение, че дипломираните специалисти по управление са може би част от проблема“<sup>11</sup>. Друг критик предложи проста рецепта за разрешаване на проблема, която няма как да negliжираме. Той е Майкъл Томас – бивш преуспяващ инвестиционен банкер, а напоследък вдъхновен автор на интересни книги: „На тях им липсва хуманитарна грамотност... Нуждаят се от по-широко перспективно виждане, усет към историята; мироглед, почерпан от историята; схващания, инспирирани от литературата и изкуствата... Бих закрил всяка една от висшите школи по бизнес...“<sup>12</sup>. Практикуващите наблюдатели също повдигат сходни въпроси. Един служител във фирма „Нешънъл Семикондактър“ (*National Semiconductor*) сподели: „Хора, завършили Харвардски и Станфордски университет, при нас издържат средно 17 месеца. Просто не могат да се справят (с гъвкавостта и отсъствието на формална структура)“<sup>13</sup>.

Неотдавна чухме много личен вариант на оплакването от школите по бизнес. Когато Рене Макфърсън, бивш президент на корпорация „Дана“, оставил дирия с блестящото си постижение в най-трудната от всички възможни области – повишаване производителността на труда, стана декан на Следдипломната управленска школа към Станфордски университет, наш колега, който току-що бе станал заместник-декан, развълнуван, ни повика настрана. „Трябва да поговорим“ – настоя той. – „Току-що имах първи дълъг разговор с Рене. Той ми разказа за опита си в „Дана“. Знаете ли, че нито едно от нещата, които е направил там, дори не е споменато в учебната програма на студентите?“

### *Липса на перспектива*

Висшите школи по бизнес обаче все пак не управляват страната. Управляват я ръководители, мениджъри. Подценяването на остротата на проблема вероятно се дължи на

лиса на перспектива, отсъствие на чувство за интегритет у т.нар. професионален мениджър. Ед Рап прави интересни изводи по този повод: „Системата произвежда пълчища от мениджъри с явен талант и способности, но тези таланти не долавят главното в развитието на дадено предприятие. Професионалните ръководители имат желание да дефинират, анализират и изучат проблема. Затънали са в специализация, стандартизация, ефективност, производителност на труда и обработка на данни. Особено рационални и аналитични са и се стремят към постигане на обективни цели... В някои организации биха преуспели, ако съумеят убедително да поднесат изказванията си на управителния съвет или умело да разработят на хартия стратегии и планове. Проблемът е там, че подобни умения прикриват същинския недостиг на общи управленски способности. Въпросните талантливи изпълнители започват да го усукват, когато трябва да се вземат действително сложни производствени решения и често се провалят, когато нещата опрат до това да реализират печалба, да осигурят нормална работа и да придвижват организацията към нови рубежи“<sup>14</sup>.

Други наблюдатели отбелязват същото явление. Сътрудник на списание „Бизнес Уйк“ постави открито въпроса за мащаба на реиндустриализацията: „На повечето висшестоящи ръководители им липсва вътрешно усещане за основна същност на тяхното предприятие“<sup>15</sup>. Робърт Хайес и Уилям Абернети в статията си „Как да направляваме пътя си към икономически спад“, публикувана неотдавна в сп. „Харвард Бизнес Ривю“ (*Harvard Business Review*), разясняват причините: „Типичната служебна кариера вече не осигурява на висшестоящите ръководители подробни практически знания за технологии, клиенти и доставчици на тяхната фирма... От средата на 50-те години насам се забелязва значително увеличаване на процента новоназначени президенти на компании, чиито основни

интереси и опит са във финансовата и правна сфери, а не в производството<sup>16</sup>. А Хайес добавя: „На Вас Ви липсва духът на големия ръководител, който просто поглежда нещо и казва: „По дяволите, това е наистина добра стока. Нека я произведем, макар и възвръщаемостта още да не е очевидна!“<sup>17</sup>. Фредерик Хърцберг (*Frederick Herzberg*) – друг ветеран в областта на проучването на американската управленска практика вече над 40 годни, заявява: „Мениджърите не обичат стоката. Всъщност те даже се боят от нея“<sup>18</sup>.

Свидетели сме на феноменалния успех на Япония в завоюване пазара на малолитражни леки коли. В какво точно се изразява японското чудо? Сп. „Форчън“ твърди, че работата не е само в икономията на гориво: „Японците заслужават уважение за далеч не случайния успех при доставките на свършени автомобили в Съединените американски щати. Те неочаквано усетиха, че към момента такива отсъстваха. Японските автомобили превъзхождат останалите по външен вид, по съвпадащите си отливки, по врати, които не увисват, по бавноизносващи се материали с добър външен вид, по безупречно боядисване. Най-важно е, че японските коли си спечелиха репутация със своята надеждност, с по-нисък процент рекламации. При това от техническа гледна точка повечето японски автомобили са съвсем обикновени“<sup>19</sup>.

В подкрепа на анализа на сп. „Форчън“ е случката с един японски работник от „Хонда“, който всяка вечер на път за вкъщи оправя чистачките на всички коли „Хонда“, край които минава. Просто не можел да търпи нещо да не е безупречно в една „Хонда“!

Добре, защо всичко това е толкова важно? Защото успехът в работата е свързан с мотивация на хората, резултат от убедителни и дори прекрасни ценности. Както с присърбие отбелязва Робърт Пърсиг в „Дзен и изкуството да поддържахме мотоциклета“, „докато работех, мислех за



недостатъчната добросъвестност в експлоатационните наръчници за компютри, които издавах... Бяха пълни с грешки, неясноти, пропуски и така обърквана информация, че трябваше да прочетеш нещо 6 пъти, за да схванеш смисъла. Но това, което за пръв път ме поразя, беше съответствието на тези инструкции с незаинтересоваността в авто-сервиза към ремонтите на мотоциклети. По своя дух това бяха инструкции за безпристрастни наблюдатели. Във всеки ред прозираше идеята: „Ето я машината, изолирана във времето и пространството от всичко друго във вселената. Тя няма никакво отношение към вас, но и вие нямате нищо общо с нея, освен да натиснете определен бутон, да поддържате нивото на напрежението на електрическия ток, да следите условията за поява на грешки и т.н. Само това. Отношението на механиците към машината (мотоциклета на Пърсиг) на практика не беше по-различно от отношението, лъхащо от наръчника за машината или от моето отношение, когато докарах мотоциклета в сервиза. Всички бяхме безпристрастни наблюдатели. Тогава ми хрумна, че няма такъв справочник, който да разглежда същинската дейност по поддръжката на мотоциклета, т.е. най-важният аспект от всички други. Добросъвестното отношение към това, което вършите, остава извън играта. То се счита или за маловажно, или за даденост“<sup>20</sup>.

Част от критиката е насочена към недостатъчните грижи за хората, които биха заобичали продукта, ако им се удаде тази възможност. За някои критици обвинението е същността на въпроса. Професор Абернети (*William J. Abernathy*) с учудване си спомня явната причина за успеха на Япония в сферата на автомобилостроенето: „Изглежда, че японците имат огромно преимущество в себестойността...

За мен бе голяма изненада, когато установих, че причина за успеха не е автоматизацията. Японците следваха „човешки подход“ към производството на автомобили...

Те имат ентузиазирани работници, които работят с желание и се въодушевяват от производството на автомобили... В тази страна отношението към производителността на труда е коренно различно и се дължи на множество незначителни подробности. Става дума за неща, които не могат да се постигнат само с инвестиционната политика<sup>21</sup>.

Стийв Лор отстоява сходна позиция. Пзовава се на председателя на „Сони“ (*Sony*) Акио Морита (*Akio Morita*), според когото „американските мениджъри мислят твърде малко за работниците си“<sup>22</sup>. Морита продължава с описание на внимателно обмислената управленска революция в заводите на „Сони“ в САЩ. Лор отбелязва: „В заводите на „Сони“ в Сан Диего (*San Diego*) и Дотаке производителността устойчиво расте и сега тя доближава тази в заводите на фирмата в Япония.“ А широко популяризираните постижения на „Сони“ в САЩ бледнеят пред съживяването на производството на телевизори в един от заводите на американската фирма „Моторола“ след закупуването ѝ от „Мацушита“ (*Matsushita*). За 5-годишен период, без почти никакви промени в американската работна сила, една дузина японски ръководители успяха да намалят разходите за гаранционен ремонт от 22 на 3,5 млн. дол. да намалят дефектите на 100 телевизионни апарата от 140 на 6, да снижат следпродажбените рекламации през първите 90 дни след продажбата от 70 на 7% и да намалят текучеството на персонала от 30 на 1% годишно.

Успехът на „Сони“ и „Мацушита“ в САЩ е ярък пример, че в невероятните постижения на Япония в сферата на производителността на труда няма никаква „източна магия“. Както отбелязва един наблюдател, „производителността не е някакъв фактор, принадлежащ изключително само на японците, а просто тайна на човешката лоялност, преданост към работата на фирмата в резултат от ефективно обучение, лично отъждествяване с успеха на фирмата и най-обикновени, човешки взаимоотношения между

служителя и прекия му ръководител“. Съществува обаче и една основна разлика в разбиранията на хората в Япония, което благоприятства повишаване производителността на труда. Един висшестоящ японски ръководител ни обясни: „Ние сме много по-различни от останалия свят. Единственото ни природно богатство е усиленият труд на нашия народ.“

Отношението към хората – не пари, машини или умове, като природно богатство е може би ключът към всичко. Кеничи Омае – ръководител на представителството на фирма „Маккинзи“ в Токио, посочва, че в Япония организацията и хората (в нея) са синоними. Освен това доверието към хората поощрява любовта им към продукта и способността им за умерено поемане на риск и новаторство. Омае пояснява: „Японските ръководители неуморно внушават на работниците, че тези на „предната линия“ познават най-добре работата... Добре ръководената компания разчита до голяма степен на индивидуалните или колективни инициативи за нововъведения и събуждане на творческата енергия, Творческите и производствени способности на отделния служител се използват до абсолютен предел... Цялата организация – включително такива форми като кутии за предложения, кръжоци по качество и др., изглежда „органична“ и „предприемаческа“ за разлика от „механична“ и „бюрократична“<sup>23</sup>.

Кимси Ман (Kimsey Mann) – ръководител на фирма „Блу Бел“ (*Blue Bell*), втори по големина в света производител на облекла, цитирайки осемте признака на образцово управление, върху които се основава тази книга, потвърждава, че „всеки един от тези признаци се отнася до хората“.

### *Аналитични „кули на мечтите“*

Причината за отсъствие на достатъчно внимание към продуктите и хората в много американки компании очевидно

се заключава в това, че акцентът е насочен към „нещо друго“. Това „нещо друго“ е прекалено осланиане на откъснати от действителността анализи, правени във фирмените „кули на мечтите“, и прекомерно упование на финансови „фокуси“ – средства, които на пръв поглед като че ли елиминират рисковете, но също така за нещастие парализират и действието.

„Редица фирми стигат до крайности“ – споделя Ед Рап. Намират планирането за по-интересно, отколкото създаването на нови продукти... Планирането е добре дошъл временен отдиш от оперативните производствени неудачи. Носи интелектуална наслада и предпазва от свързано с оперативната дейност напрежение... Дългосрочното планиране почти винаги се заключава в прекомерно внимание към методите за негово осъществяване<sup>24</sup>. Флетчър Байръм от „Копърс“ предлага конкретно решение. „Като система – посочва той, – като дисциплиниращо средство в съвременната група хора дейност планиране е много ценна. Моето мнение е: продължавайте напред и планирайте, но щом като вече сте разработили плана, оставете го настрана. Нека той не ви обвързва. Не го използвайте като ключов претекст при вземане на решения. Нека ви служи главно да разпознавате проблемите в реална обстановка, когато тя разрази“<sup>25</sup>. В същата светлина, сп. „Бизнес Уийк“ неотдавна съобщи: „За отбелязване е, че нито „Джонсън & Джонсън“, нито „ТРВ“, нито „3М“ – всички смятани за прогресивно мислещи, нямат в управлението на фирмите си човек, наречен плановик на корпорацията“<sup>26</sup>.

Дейвид Огилви – създател на фирма „Огилви енд Мейдър“, безрезервно заявява: „Повечето бизнесмени са лишени от оригинално мислене, защото не могат да се освободят от тиранията на разсъжденията“<sup>27</sup>. Професорът по маркетинг от Харвард, Теодор Левит (*Theodore Levitt*), неотдавна посочи: „Разработващите модели създават сложни дървета на решенията, претенциите за полезност на които произтичат единствено от страхопочитание на висшето ръководство пред технократите, които ги създават“<sup>28</sup>. Пред

нас имаме и неотдавнашната равностетка за новата производствена стратегия на „Стандард Брандс“, приключила с жалък провал. Причината според специално посветена ѝ уводна статия в сп. „Бизнес Уийк“ е, че „Стандард Брандс“ бяха наели цяла група плановици от „Дженерал Електрик“ и им бяха възложили нещо близко до производствените задължения. След като повечето от тях се наложи да бъдат уволнени и си бяха тръгнали, ръководителят на фирмата отбеляза: „Блестящи момчета, но не бяха от типа хора, способни да внедрят производствените програми...“<sup>29</sup>.

Всичко това очевидно е лоша вест за мнозина, превърнали в смисъл на живота си предвкъването на цифри. Но проблемът не е в това, че фирмите не трябва да планират. Със сигурност те следва да планират. Проблемът е, че планирането се превръща в самоцел. Надхвърля разумния постулат на Байръм, че трябва да се използва само за стимулиране на умствените способности, за решаване на реални проблеми. Вместо това, планът става задължителен и данни, които не отговарят на предварително формирани очаквания (например реакцията на клиента спрямо предварително планираните промени на пазара), се подлагат на унищожителна критика или с лека ръка се пренебрегват. Увлечението към игра с цифрите заменя прагматични действия. („Допитахте ли се до персонала доколко обосновани са плановите показатели?“ – беше често срещаният въпрос в един оперативен фирмен комитет, който наблюдавахме години наред.)

Ефективността на бизнеса в Съединените американски щати твърде се влоши, най-малкото в сравнение с Япония, а понякога и с други страни – в множество случаи и в абсолютно изражение, особено по отношение на производителността и качеството. Америка вече не произвежда най-добрите и надеждни продукти и изключително рядко себестойността им е по-ниска, особено в отраслите със силна международна конкуренция (като автомобили или интегрални схеми).

Първата вълна нападки срещу причините за това състояние бе насочена към системата за държавно регулиране на икономиката. Това обаче не даваше изчерпателен отговор. Ето защо в средата на 80-те години нуждата да открием първопричини отведе редица ръководители – представители на академичните среди и наблюдатели от деловия печат, към основите на управленската практика. Не е учудващо, че неотдавна възникналата зависимост на САЩ от свръханализи и тесногърдият рационализъм понесоха главния удар на атаката. И едното, и другото бяха в ясно изразено противоречие с японския подход към работната сила и качеството – дори при отчитане на културните различия.

Изследването се натъкна на две труднопреодолими препятствия. Първото бе свързано с вродената защитна нагласа. Под обстрел попаднаха интелектът и душевността на бизнесмена. Дотогава пресата окуражаваше да сочим обвинително с пръст другите и по-точно държавата, предизвикала цялата неразбория. Второ, критиката се натъкна на езиков проблем. Тя бе възприемана не като посочване слабостите на тесния рационализъм – това, което нарекохме рационален модел, а като осъждане в по-широк план. На нея се гледаше като на атака срещу рационализма и политическата мисъл, безусловно поощряване на бягство в ирационалното и мистицизма чак до смехотворни твърдения, че единствено решение е заседанията на управителния съвет на „Форд“ да се преместят в местния „Дзен-будистки“<sup>\*</sup> център. Нещата граничеха с явен абсурд.

Нека спрем за момент и се запитаем: Какво точно визираме под „крах на рационални модел“? В действителност обрисуваме това, което Томас Кун в епохалната си книга „Структура на научните революции“<sup>30</sup> нарича смяна

---

<sup>\*</sup> Дзен или Дзен будизъм – китайска и японска будистка школа, според която до просвещение можем да достигнем чрез медитация, самовглъбяване и интуиция, вместо от свещените книги.

на еталоните. Кун счита, че учените във всяка една област в даден период поддържат някакъв общ, характерен за даден исторически момент, светоглед. Подобен набор схващания съставлява доминиращ еталон. Това, което той нарича „конвенционална наука“, се развива чудесно при дадена съвкупност общи убеждения. Експерименти се провеждат строго в границите на господстващите схващания, при което пътят към прогрес се извървява бавно, с малки крачки. Типичен пример е Птолемеевото схващане за вселената (господствало до XVI в.) гласящо, че Земята е в центъра на вселената, а Луната, Слънцето, планетите и звездите обикалят в концентрични кръгове около нея. Бяха изведени подробни математически формули и модели на база Птолемеевата парадигма как точно да се предвидят астрономическите събития. Промяна в парадигмата настъпи едва когато Коперник и Кеплер установиха, че моделът се опростява, ако в центъра поставим Слънцето, а не Земята.

След внасяне на промяна в парадигмата, процесът се развива изключително бързо, макар и съпроводен от известно напрежение. Зараждат се недоволства. Заваляват откритие след откритие в подкрепа на новите схващания (като тези на Кеплер и Галилей), т.е. настъпва научна революция. Популярни примери за промяна на парадигмата и революция в науката са също възникване на теорията на относителността във физиката и схващането за тектоника на земните пластове в геологията. Важен момент във всеки от примерите е, че в крайна сметка на място на старата „рационалност“ идва нова, различна и полезна.

Призоваваме към нещо подобно и бизнеса. Считаме, че досегашната рационалност е пряк потомък на школата за научно управление на Фредерик Тейлър, и че ползата ѝ като дисциплина е вече отминала. Съдейки по действията на управленските кадри, работещи съобразно нея парадигма, можем да заключим, че някои от техните убеждения включват следното:

– По-голямото е по-добро, защото винаги можем да разчитаме на икономии от мащаба. Когато сте раздвоени, обединявайте обектите, елиминирайте паралелизма, дублирането и разхищенията. С уголемяването обаче следете всичко да бъде координирано внимателно във формален порядък.

– Успех е гарантиран единствено на производителите с ниска себестойност. Стремешът да задоволят потребностите на клиента ги кара при окончателния анализ да насочат внимание към себестойността и цените. Оцеляващите пазарни участници винаги произвеждат по-евтини продукти.

– Подложете всичко на анализ. Погрешни решения могат да бъдат избегнати чрез умели пазарни изследвания и минимизиране на парични потоци за рисков бюджетирание от типа на разходи за научноизследователска и развойна дейност. Използвайте бюджета като база за дългосрочно планиране. Разработвайте прогнози. Залагайте строги цели в количествено изражение съобразно тези показатели. (Между другото, абстрахирайте се от факта, че повечето дългосрочни прогнози по същество са неверни още в деня на съставянето им. Забравете, че процесът на изобретяване и нововъведения по своята същност е непредвидим).

– Освободете се от всичко, което може да наруши спокойствието, т.е. от ентузиастични и новатори. В края на краищата гоним план. Целим да разработим нов революционен продукт и ако трябва ще включим 500 инженери, защото идеята ни е страхотна.

– Задача на мениджъра е да взема решения. Поставайте стриктни изисквания. Бъдете безкомпромисни. Балансирайте портфолиото. Навлизайте в атрактивни отрасли. Реалното справяне с нещата е от второстепенна важност. Сменете целия управленски състав, ако нещата не се получават.



– Следете стриктно всичко. Ръководителят трябва да упражнява контрол с желязна ръка. Разпишете подробно организационната структура. Съставете щателни длъжностни характеристики. Развийте сложни матрични организационни схеми, за да не ви убегне никой непредвиден вариант. Издавайте категорични еднозначни разпореждания. Третирайте хората като безгласни изпълнители.

– Организирайте правилно премирането и производителността ще се покачи от само себе си. Ако удостояваме хората с щедри и недвусмислени материални поощрения, проблемът с производителността изчезва от само себе си. Бъдете щедри с добрите работници, натирете 30-те–40% мързеливци и... готово!

– Упражнявайте стриктен надзор над качеството. Качеството е като всеки друг фактор; бъдете безкомпромисни. Ако трябва, утроеете отдела за качествен контрол (забравете, че числеността на персонала за контрол над качеството при японските автомобилпроизводители е една трета от броя на нашия). Нека минат на пряко подчинение към президента на компанията. Да им покажем на ония (работниците) как се прави.

– Бизнесът е бизнес, т.е. стопанска дейност. Ако се справяте с финансови отчети, ще прогресирате във всяка сфера. Съчетаваме удачно хора, продукт и услуги, и добрият финансов резултат няма да закъснее.

– Висшите ръководители са друга порода хора. Упражнявайте внимателно „козметиката“ на справките за приходи и балансовите отчети и ще бъдете безпогрешни в очите на случайни хора. За нищо на света не допускайте спад в тримесечните постъпления.

– Край на всичко, ако спрем да се разрастваме. Когато изчерпим капацитета на досегашния отрасъл, инвестираме в непознати сфери. Важно е да не спираме да растем.

Въпреки че днес привидно конвенционалната стопанска рационалност задвижва мотора на стопанския живот,

тя по никакъв начин не дава обяснение за болшинството фактори, обуславящи успеха на открояващите се компании. Защо? Какви са слабостите на рационалния модел?

Една от причините е, че количествените, аналитични измерители имат вътрешноприсъщ консервативен уклон. Акцентът е върху снижаване на разходите, докато постъпленията са нечий друг приоритет. Това ангажира вниманието изключително с разходната част, докато качеството и потребителната стойност остават на заден план; води до „закърпване“ на стари продукти, вместо „губене на времето“ с несигурни нови изделия; за по-висока производителност на труда се разчита на нови инвестиции, а не на човешкия фактор. Вътрешноприсъща слабост на аналитичния подход към вземането на делови решения е това, че кара хората да отделят време главно на това, което се поддава на анализ, пренебрегвайки истински важните неща.

Или, по думите на Джон Стейнбрюнер (*John Steinbruner*) от Харвард, „Ако ни трябва количествена прецизност, при сегашното положение я постигаме единствено с такова ограничаване периметъра на анализа, че същинските проблеми остават извън обхвата на изследването“<sup>31</sup>. Това означава да се съсредоточим единствено върху себестойността и разходната част на уравнението. Тук цифрите са безотказни. Решението в случая не е въпрос на висш пилотаж и не е трудно да стигнем до него—купуваме нова машина и си спестяваме 19 работни места, намаляваме бумашината с 25%, закриваме 2 производствени линии и натоварваме допълнително останалите...

Анализът на количествени фактори води и до друга непреднамерена обезценка на активите. Той не може да остойности „отскока“ и допълнителния живеца на персонала на „Ай Би Ем“ или „Фрито–Лей“. По думите на един наблюдател всеки път, когато аналитици се заемат с изясняване на „99,5%-ното равнище на обслужване“ на „Фрито“ („неоправдано високо“ в бизнеса със стоки за широко потребление), очите им заблестяват и започват да разясня-

ват колко големи икономи биха реализирали, ако фирмата намали своята отдаденост на първокласното обслужване. Аналитичите са „прави“. „Фрито“ незабавно биха спестили пари. Но анализаторите не могат да оценят последиците от съвсем леко снижаване нивото на обслужване върху героичната армия от 10 000 търговци – ако изключим служителите в магазини за продажба на дребно – върху закономерна загуба на пазари и снижаване на печалбите. От аналитична гледна точка, прекомерната отдаденост на „Катерпилар“ към надеждността (резервните части ще бъдат доставени за 48 часа до всяка точка на земното кълбо или фирмата плаща загубите) или „Мейтар“ (*Maytag*) („10 години безпроблемна работа“) е лишена от смисъл. От гледна точка на анализаторите, целенасоченото дублиране при развойната дейност в „Ай Би Ем“ и „ЗМ“, или „канибализмът“ („изяждането“ на една марка изделия на „Проктър & Гембъл“ от друга марка продукти на компанията) са горе-долу същото – дублиране. „Семейното чувство“ в „Делта“, уважението на „Ай Би Ем“ към отделния човек и преклонението от страна на „Макдоналдс“ и „Дисней“ към чистотата и акуратността също са привидно безсмислени и не се поддават на количествена оценка.

Аналитичният подход, прилаган безразборно, води до абстрактна, бездушна философия. Нашето вманиачване с преброяване на загиналите във Виетнам и неспособността ни да разберем устойчивостта и дълбочината на източната психика достигнаха кулминация в най-катастрофалното за Америка разточителство на ресурси – човешки, морални и материални. Тогавашният министър на отбраната Макнамара бе завладян от количествения „системен анализ“. Един от колегите му във „Форд“ – Рой Еш – стана жертва на същата болестна зависимост. За неговия неуспех в „Литън“ сп. „Форчън“ пише: „Абсолютно абстрактен във виждането си за бизнеса, Еш се наслаждаваше жонгльорски да упражнява острия си ум в анализиране на най-сложни и авангардни счетоводни методики. Способностите му го наведоха на мегаломански идеи: изграждане на нови гра-

дове, създаване на корабостроителница, от която ще излизат най-авангардни в техническо отношение плавателни съдове така, както Детройт ражда своите автомобили<sup>32</sup>. За съжаление, сп. „Форчън“ пише не само за провала на Еш с „Литън“, но и за катастрофата, станала 10 години по-късно, в резултат на което погина „АМ Интернешънъл“, създадена под негово ръководство.

Рационалистичният подход отнема жизнения елемент от ситуации, които трябва да бъдат най-вече живи. Люис Лахъм – главен редактор на сп. „Харпър“, описва измамността на количествения уклон в развлекателен материал, озаглавен „Даровете на Влъхвите“: „Влъхвите неизменно говорят за бройки и тегло – барели нефт, парични потоци – винаги за материални и рядко за човешки ресурси; за „неща“, а не за хора. Преобладаващата тенденция е съответно в полза на институцията, а не на отделния човек“<sup>33</sup>.

Строга рационалност често е израз на отрицателно отношение. Питър Дракър удачно описва пагубното влияние на увлечението към анализ в управлението. „Съвременният професионален мениджър често се вижда в роля на съдник, който или утвърждава, или отхвърля възникнали идеи... Висшестоящото ръководство, убедено, че ролята му е да отсъжда, неизбежно ще наложи вето на новата идея. Тя винаги е „непрактична““<sup>34</sup>. Джойл Стейнбрюнер засяга подобен въпрос, разглеждайки ролята на ръководните звена въобще: „По принцип е по-лесно да се обоснове отрицателен аргумент, отколкото да се потвърди конструктивен“<sup>35</sup>. Някои отправят предупреждения, други играят роля на „поддръжници“. Въпреки опитите за представяне на балансирана картина, неутрално представения аналитичен модел явно накланя към страната на предупреждение, а не на подкрепа.

Главният ръководител на „Мобил“ (*Mobil*) Роули Уорнър – младши (*Rawleigh Warner Jr.*) допълва темата с обяснение защо компанията му през 1960 г. не участва с оферта в търга за морски нефтосондажни платформи в за-

лива Прадоу: „Финансистите на фирмата направиха лоша услуга на геологопроучвателите... Бедните проучватели изпитаха отрицателното влияние на хора, които нищо не разбират от нефт и газ“<sup>36</sup>. Както винаги, Хейес и Абернети са красноречиви: „Считаме, че през изминалите 2 десетилетия американските мениджъри все повече разчитат на принципите, които въздигат аналитичната безпристрастност и методологична елегантност за сметка на интуицията... основана на опит. Лишени от практически опит, аналитичните формули на теорията за ценните книжа тласкат мениджърите все повече към крайно внимателно разпределение на ресурсите“<sup>37</sup>. Накрая Джордж Джилдър (*George Gilder*) в книгата „Богатство и бедност“ (*Wealth and Poverty*) посочва: „Творческата мисъл (предтеча на изобретателството) се нуждае от доверие“<sup>38</sup>. Привежда пример след пример в подкрепа на това схващане, връщайки се към миналото – към първото полагане на железопътни линии, подчертавайки, че „когато те са се строили, от икономическа гледна точка едва ли е можело да бъдат оправдани“<sup>39</sup>.

*Днешният вариант на рационализма не цени експериментите и ненавижда грешки.* Консерватизмът, който води към бездействие и дългогодишна работа на „групи за проучване“, изправя бизнесмените точно пред това, което опитват да избягнат – необходимост да се направи единствен голям залог. Гигантски развойни групи изследват и анализират години наред, докато накрая самите те се вграждат напълно в един суперпродукт, всяка дреболия от който е привлекателна за всички. Междувременно, „Диджитъл Икуипмънт“, „3М“, „Хюлет–Пакард“ и „Ванг Корпорейшън“ (*Wang Corporation*) се превърнаха в разсадник на експериментаторство, работеха „ирационално“, хаотично и за същия период всяка от тях внедри по 10 и повече продукта. Напредък се осъществява само когато правим нещо: проучваме как няколко клиенти ще възприемат някой ранен прототип, изследваме пазара, прикрепяме временно приспособление към работеща производствена линия, из-

пробваме върху 50 000 клиенти нова маркетингова стратегия.

Преобладаваща политика в болшинството големи компании е „наказване на грешките“, независимо колко полезни, незначителни или незабележими са били. Това е особено иронично, защото най-благоприятният предшественик на днешната рационалност в деловия живот бе наречен *научно* управление. Експериментите са основен научен модел: ако експериментираме успешно, съдейки по самата дефиниция на термина, ще правим много грешки. Но прекалено рационалните бизнесмени се намират в доста двусмислено положение, защото дори науката не признава с готовност спънките по пътя към прогреса. Робърт Мъртън – специалист по история на науката, описва по следния начин типичната научна статия: „Има голяма разлика между отпечатаната научна разработка и действителния процес на изследване... Разликата в известна степен наподобява тази между учебните пособия и начините, по които учените наистина мислят, чувстват и вършат работата си. Учебниците по методология изобразяват идеални модели... но тези стройни нормативни модели... не възпроизвеждат безпорядъчните компромиси, които учените в действителност правят. Научната статия представя една безупречна картина, която не разкрива почти нищо от интуитивните полети, лъжливи стартове, грешки, неочаквани резултати и щастливи случайности, които на практика съпътстват изследването“<sup>40</sup>.

Сър Питър Медъар – лауреат на Нобелова награда по имунология, безапелационно обявява: „Безполезно е да се разглеждат научните „статии“, защото те не само скриват, но и буквално представят погрешно мисловния процес, който стои зад описваната в тях работа“<sup>41</sup>.

*Антиекспериментаторството неизбежно ни води до свръхсложност и тромавост.* Особеностите, характерни за „суперпродукта“, никъде не са така очевидни, както в стремежа към създаване на „супероръжие“ в сферата на

отбраната. Коментатор на сп. „Вилидж Войс“ (“*Village Voice*”) отбеляза: „Най-бързият начин да се разбере ужасът, предизвикван в Пентагона от Спини (старият анализатор в отдела за анализи и оценки на програмите към Министерство на отбраната)“ е да се цитира заключението му: „Стратегията ни на стремеж към непрекъснато увеличаваща се техническа сложност направи високотехнологичните решения и бойната готовност взаимно изключващи се.“ С други думи, колкото повече средства изразходват днес САЩ за отбрана, толкова повече намалява боепособността им... По-големите военни разходи доведоха до създаване на по-малко на брой, но технически по-сложни самолети, които бездействат по-голяма част от времето. Дислокацията на по-малкото на брой самолети изисква по-усложнена и по-деликатна комуникационна система, която едва ли ще оцелее в условията на война“<sup>42</sup>.

Предпазливостта и „парализата в резултат от анализи“ водят до антиекспериментаторски уклон. Това, от своя страна, по ирония на съдбата поражда рискована умствена нагласа за „голям залог“ или манталитет за „супероръжие“. Винтът се затяга с още един оборот. За да се произведат такива суперпродукти, необходими са безкрайно усложнени и безусловно недействени управленски структури. Тенденцията достига своя апогей във формалната матрична организационна структура. Интересно е, че само 15-ина години преди „златния век“ на матричната форма – в средата на 70-те години, изследователят на стопанските явления Крис Арджирис (*Chris Argyris*) идентифицира ключовата ѝ патология:

„Защо новите административни структури и стратегии срещат трудности?... Предположението, залегнало в основата на тази (матричната) теория беше, че ако целите и критически важните пътища към постигането им бяха ясно определени, хората биха били склонни да сътрудничат за постигането им в съответствие с най-удачната схема, която биха могли да съставят. На практика обаче теорията е трудно приложима... Още една крачка и книжната работа

сама по себе си ще стане цел. 71% от средните ръководители са на мнение, че воденето на документация по производствено планиране и контрол на програмите става толкова важно, колкото и изпълнението на оперативните задачи от всяка бригада... Друг начин на администриране е отказване от задълженията и изчакване по-висшестоящите да поемат отговорност за успешно управление на програмата. „Тя е тяхно дело – нека те я пуснат в действие... Често се споменава и проблемът по парализиране дейността на бригадата с безброй дреболии“<sup>43</sup>.

Синдромът на сложността може да се преодолее, но това не е лесно. Компютърът „Ай Би Ем 360“ е един от знаковите примери за продукт, отбелязал грандиозен успех в историята на американския делови живот, макар че разработката му не е лишена от трудности. Веднага след внедряване председателят на съвета на директорите Томас Уотсън – старши помолва вицепрезидента Франц Кери да „конструира система, която да осигури този вид проблем да не се повтаря“. Кери прави това, което му е заръчано. Години по-късно, когато сам той оглавява фирмата, едно от първите му начинания е да се отърве от трудоемките развойни структури, които сам е създал по нареждане на Уотсън. „Г-н Уотсън беше прав“ – съгласява се той. „Тя (новата структура) ще предотврати повтаряне на смута, свързан с разработването на модел „Ай Би Ем 360“. За жалост, тя ни гарантира също, че никога повече няма да създадем друго изделие като модел 360.“

Отговорът на свършената фирма във връзка със сложността е подвижност – управленски вариант на експериментирането. Реорганизации се правят непрекъснато. "Ако срещате някакъв проблем, насочете ресурс към него и го преодолейте", казва един ръководител в „Диджитъл Икуипмънт“. „Толкова е просто.“ Флетчър Байръм (*Fletcher Byrom*) от „Копърс“ (*Koppers*) допълва: „От всичко, което съм наблюдавал в корпорациите, най-смущаваща е била тенденцията към свръх-организираност, предизвикваща непоносима в епохата на бързо ускоряващи се про-



мени скованост.“ Дейвид Пакард (*David Packard*) от „Хюлет–Пакард“ отбелязва: „Трябва да избягвате твърде скованата организационна структура... Ако искате дадена организация да действа ефективно, комуникациите трябва да протичат по най-ефективни канали, без оглед схемата на организационна структура. Това е постоянно явление. Често съм си мислил, че след като организираме нещата, трябва да изхвърлите организационната схема“<sup>44</sup>. Разглеждайки въпроса за американската организационна рационалност, японският ни колега Кен Омае (*Kenichi Ohmae*) заявява: „Повечето японски фирми даже нямат логична организационна схема. Никой не знае каква е организационната структура на „Хонда“, освен че тя използва много развойни колективи и е доста гъвкава... Новаторството обикновено се появява на пресечните точки на няколко научни дисциплини. По такъв начин гъвкавата японска организация представлява ценен актив, особено сега“<sup>45</sup>.

*Рационалистичният подход не поощрява неформалността.* Анализирай, планирай, подреждай, специфицирай и проверявай са глаголите на рационалния процес. Взаимодействай, изпитвай, проверявай, допускай грешки, следи, поддържай връзка, учи, сменяй посоките, адаптирай, изменяй и наблюдавай са някои от глаголите на неформалния управленски процес. Втората група глаголи чувахме много по-често по време на интервютата в преуспяващите фирми. „Интел“ са обзавели допълнителни заседателни зали само за да създадат възможност за неформално решаване на проблеми чрез обмен на мнения между представители на различни дисциплини. „3М“ организират всякакъв вид клубове специално за поощряване на взаимовръзките и обмен на мнения сред персонала. „Хюлет–Пакард“ и „Диджитъл Икуипмънт“ отделят значителни средства за транспортни разходи с цел служителите им да могат често да си разменят посещения. В „Тексас Инструмънтс“ от прилагането на стройния принцип на Патрик Хагърти за „стиковане на мислите“ се получават продукт след продукт<sup>46</sup>. Това означава, че всички хора разговарят,

решават проблеми и „оправят нещата“, вместо да спорят и отлагат.

За нещастие обаче повечето американски мениджъри предпочитат управлението чрез даване на указания. Клатят глави в знак на неверие, когато се заговори за „3М“, „Диджитъл“, „Хюлет–Пакард“, „Блумингдейлс“ (*Bloomingtondale's*) и даже за „Ай Би Ем“ – фирми, чиито основни вътрешни процеси им изглеждат неконтролирани. Все пак кой нормален човек би въвел „Управлението чрез блуждаене“ (*Management by wandering around*), както направиха „Хюлет–Пакард“? Оказва се, че неформалният контрол чрез редовна неофициална комуникация е в действителност много по-строг, отколкото управлението чрез цифри, от които можеш да се изплъзнеш. Но ще ви бъде много трудно да убедите в тази идея мениджър извън кръга на съвършените фирми.

*Рационалният модел ни подтиква да пренебрегнем значението на ценностите.* Почти не сме срещали директор на фирма, чиито нови смели идеи да се основават на точност на целите или рационален анализ. И макар че силните фирми несъмнено притежават превъзходни аналитични способности, ние считаме, че главните им решения се оформят повече под внушение на ценностите им, отколкото на умение да работят с цифри. Успяващите фирми създават и широкообхватна, ентусиазираща, споделена от всички култура, вътрешна кохерентна система, в рамките на която, заредени с енергия и въодушевление, хората търсят подходящи алтернативи. Способността на тези компании да извличат необикновено голям принос от значителна маса хора се основава на умение да се вътлипи чувство за преследване на висока цел. Една такава цел неизменно произтича от любов към продукта, предоставяне на най-добро обслужване, преклонение пред новаторството и себераздаване от всички. Подобна висока цел неизбежно влиза в противоречие с поне 30 краткосрочни цели на фирмата, с 25 показателя за намаляване на себестойността, със 100 унизителни правила за работниците в производстве-

ния цех или непрекъснато изменящата се, разработвана по аналитичен път стратегия, която тази година набляга на себестойността, догодина на новаторството и бог знае на какво по догодина.

*В света на рационализма няма много място за вътрешна конкуренция.* Фирмата не би трябвало да конкурира сама себе си. Но при изследване на свършените фирми многократно станахме свидетели на това явление. Нещо повече, забелязахме, че предизвикателствата между колеги, а не нареждания на началника бяха главни мотиватори за съревнование. „Дженеръл Мотърз“ стана пионер на идеята за вътрешна конкуренция още преди 60 години, а „ЗМ“, „Проктър & Гембъл“, „Ай Би Ем“, „Хюлет–Пакард“, „Блумингдейлс“ и „Тъпъруеър“ са нейни виртуози днес. „Застъпване дейностите на отделите“, „дублиране в производствените линии“, „многобройни развойни колективи“ и „широки информационни потоци“, позволяващи сравняване производителността на труда и подобрения, са техни ключови изрази. Защо става така, че толкова много други фирми се разминават с тази идея?

Отново в крайна сметка определяща роля има привързаността към анализиране на всичко, подлежащо на анализ. Действително разходите, свързани с дублиране на производствените линии и нееднородност на производствените технологии, могат да се измерят точно. Но да се управляват непрекъснато нарастващите преимущества и постъпленията от постоянния приток нови изделия, рожба на неукротими рационализатори, постоянното нарастване в производителността на труда вследствие непрекъснато новаторство на конкуриращи се производствени групи, е много по-трудно, дори невъзможно.

### *Погрешен акцент*

Може би най-голям недостатък на подхода към рационалността не е нещо погрешно като такова, а това, че той доведе де прекомерен дисбаланс в представите ни за управ-

лението. Харолд Лийвит от Станфордски университет обяснява този въпрос по чудесен начин. Разглежда процеса на управление като взаимодействие на три променливи: намиране на пътища за действие, вземане на решения и изпълнение. Проблемът при рационалния модел е, че той разглежда само средния елемент – вземането на решения. При обясняване различията между тези дейности Лийвит кара студентите си първо да разгледат политическите лидери, чиито стереотипи най-пълно съответстват на тези категории. За прототип по вземане на решения те посочват Робърт Макнамара като министър на отбраната или Джимми Картер (*Jimmy Carter*) като президент.

За допълнително пояснение, Лийвит кара студентите да асоциират различни професии с неговите три категории. Хората, които попадат в категория вземащи решения, включват системаналитици, икономисти, статистици и професионални мениджъри – странна компания, но приличащи си много по своя уклон към рационален подход. Изпълнители са хората, които обикновено постигат резултати чрез съвместна работа с други хора – психолози, търговци, учители, общественици и повечето японски мениджъри. В категория глашатая на действието са поети, художници, предприемачи и лидерите, оставили диря в някоя област.

Очевидно трите процеса са взаимно свързани и наблюдаване върху някой от тях за сметка на другите два е твърде опасно. Редиците на бизнеса са препълнени с неуспели глашатая на действието – майстори на бездействието. По същия начин налице е и изобилие изпълнители – склонни към компромиси търговци, на които не им достига далновидност. А именно уловките, в които попадат прекомерно наблюдащите върху вземането на решения бяха предмет на тази глава. Крайна цел е да покажем, че стопанското управление има точно толкова общо с определяне на целите и изпълнението, колкото и с вземането на решения. Процесите по своята природа са различни, но могат взаимно да се допълват и подсилват.

Определяне курса на действие в основата си е естетически, интуитивен процес, процес на проектиране. Присъства в цяла безкрайност от алтернативи, стоящи като проблеми пред проектирането, независимо дали говорим за архитектурен проект или за водещите ценности в бизнеса. В това безкрайно многообразие има и много несполучливи идеи, поради което рационалният подход служи за „отсяване на плевата“. В резултат обаче остава съществен набор подходящи идеи и никакъв анализ не може да ни помогне да направим правилния избор, защото окончателното решение обикновено е въпрос на вкус.

Изпълнението също има свои характерни особености. Както Лийвит посочва, „хората много харесват собствените си деца и обикновено не се интересуват от децата на другите“. Като консултанти ние непрекъснато се убеждаваме, че клиентът няма никаква полза, ако ние „докажем аналитично“, че вариант „А“ е *най-добър, и спрем дотук*. На този етап от консултантския процес вариант „А“ е „наше дете“, а не тяхно и най-съвършеният анализ няма да накара иначе неангажирани хора да го приемат с ентузиазъм. Те трябва сами да навлязат в проблема и да го разберат, и едва тогава ще го възприемат като свой собствен.

Както вече посочихме, ние не държим рязко да наклоним везните към определяне на курса или изпълнение. Рационализмът играе приоритетна роля. Качественият анализ ще ни помогне да насочим бизнеса в правилна посока при определяне на курса, а също и при отсяване на неподходящите варианти. Но за да съумее Америка да си възвърне конкурентните позиции в глобален мащаб или дори да запази тези, които има в момента, трябва да престанем да злоупотребяваме с решаването на проблеми от позиция на рационализма.

## ТРЕТА ГЛАВА

### *Човек в търсене на смисъл (обратно)*

Централен проблем на рационалистичния подход при организиране на хора е, че самите те не са много рационални. Човек просто не е създаден така, че да се вмести точно в традиционния модел на Тейлър или в съвременните схеми (както и обратното, според нашите доводи в тази книга). Фактически, ако разбирането ни за сегашното състояние на психологията е дори приблизително правилно, то безусловен приоритет в изучаване на човека са конфликтите и парадоксите. Струва ни се, че за да разберем защо образцовите компании съумяват действително да създадат дух както на отдаденост и ангажираност, така и на постоянно новаторство у хиляди и даже стотици хиляди хора, трябва да вземем предвид начина, по който те се справят със следните присъщи на човешката природа противоречия:

1. Всички ние сме егоцентрични, търсим похвали и признание, и обикновено обичаме да мислим за себе си като за преуспяващи. Но факт е, че човешките таланти и способности имат нормално разпределение – никой от нас не е толкова надарен, колкото му се иска, но ежедневието ни сблъсък с тази истина никак не ни се нрави.

2. Дясното мозъчно полукълбо на въображението и символите е най-малкото толкова важно, колкото и рационалното, дедуктивно ляво полукълбо. Осмисляме нещата под форма на идеи не по-рядко, отколкото с точни данни. Въпросът, „Чувствате ли, че това е правилно?“, понякога е по-важен, отколкото „Сборът правилен ли е?“, или „Нека се аргументирам!“.

3. При обработка на информация ние едновременно и грешим, и предизвикваме изумление. От една страна, във всеки отделен момент можем да помним не повече от половин дузина факти. Оттук е ясно, че в управленските звена е налице огромен натиск, особено в големите организации, към опростяване на събитията. От друга, подсъзнанието ни е много силно и ако му позволим, натрупва огромен запас от стереотипи. Опитът е отличен учител, но въпреки това повечето бизнесмени като че ли го подценяват в специфичен смисъл, който ще разгледаме.

4. Ние сме чада на нашата заобикаляща среда, изключително чувствителни и податливи на стимули и санкции. Влияем се и от силни вътрешни импулси, самотивация.

5. Действаме така, сякаш гласно изразените убеждения са важни. Постъпките обаче говорят по-силно от думите. В крайна сметка хората не могат да бъдат заблудени. Тези край нас търсят стереотипи на поведение и в най-незначителните ни действия и са достатъчно мъдри да не вярват на думи, които по някакъв начин се разминават с нашите дела.

6. Отчаяно търсим смисъл в живота и отдаваме всичко на институции, които внасят подобен смисъл. Едновременно с това се нуждаем и от зависимост, за да се чувстваме господари на съдбата си и да имаме поле за изява.

И, все пак, как повечето фирми разрешават тези противоречия? Изключително горди са с това, че изправят колективите и генералните си директори пред действително мобилизиращи цели за повишаване производителността на труда. Напълно рационални, но безусловни обречени на провал цели. Защо за разлика от тях „Тексас Инструмънтс“ и „Тъпъруеър“ настояват колективите сами да поставят целите си? Защо „Ай Би Ем“ определя такива продажбени квоти, каквито всеки търговец може да изпълни? Навярно работниците в „Тексас Инструмънтс“ са мързеливи. И независимо колко интелигентно са съставени програмите на „Ай Би Ем“ за подбор и обучение на кадри, по-

добен гигант явно не може да привлече в търговските си отдели достатъчно „суперзвезди“. Какво всъщност става?

Отговорът е изненадващо прост, макар и negliжиран от множество ръководители. При едно проведено неотдавна психологическо изследване, при което случайна статистическа извадка възрастни мъже бяха помолени да си направят самооценка на база показател „способност за разбирателство с хората около вас“, всички анкетирани се поставиха в първата половина на съвкупността. 60% се отнесоха към първите 10% и точно 25% „скромно“ се причислиха към първия 1%. В друго паралелно проведено проучване 70% се самокласираха в първата четвърт по показател „ръководни способности“ и само 2% чувстваха, че са под средното равнище като лидери. На последно място даже в област, в която на повечето мъже би им било трудно да се заблуждават, 60% посочиха, че са в първата четвърт по атлетически качества, а само 6% – че са под средното равнище<sup>1</sup>.

Всички се считаме за забележителни хора. Небивало ирационални сме по отношение на самите себе си. А това има поразителни последици за организацията. Установихме, че повечето предприятия гледат на своя персонал в отрицателна светлина. Открито порицават хората си за лоша работа. (Повечето в действителност са по-строги на думи, отколкото на дела, но неласкавите думи така или иначе депресират хората.) Призовават към поемане на рискове, но санкционират и незначителни пропуски. Апелират към новаторство, но убиват духа на шампиона. Ръководени от рационализъм проектират системи, които изглеждат специално пригодени да разрушат собствените представи на техните работници. Дори и да не искат да бъдат точно такива, в действителност са.

Идеята, отчетливо пропита в нашите проучвания, е, че обичаме да възприемаме себе си като победители. Поуката, която следва да извлечем от дейността на свършените фирми, е, че няма причина, поради която да не можем да



проектираме система, неспирно подхранваща тази идея. Те карат повечето хора да се чувстват победители. Техните способности, както при всяка голям съвкупност, следват крива на нормално разпределение, но разликата е, че при конкретните системи чувство на победа заглушава дори и усещане за загуба в зачатък. Хората им принципно реализират целите и задачите си, които са дефинирани така (често от самите тях), че да бъдат постижими.

В недотам успяващите фирми е точно обратното. Докато в „Ай Би Ем“ търговците съумяват да изпълняват 70-80% от квотите, в друга фирма (конкуренти на „Ай Би Ем“ в част от производствената гама) системата работи така, че търговците едва могат да покрият 60% от квотите през годината, при което служителите ѝ се считат за неудачници. Съпротивата срещу това предизвиква нефункционално, непредвидимо, френетично поведение. Заклеймете даден човек като неудачник, и той ще започне да се държи като такъв. Или, както отбелязва един мениджър в „Дженеръл Мотърз“, „нашите системи за контрол са проектирани на база явно предположение, че 90% от хората са мързеливци, които никога нищо не правят така, както трябва, и само чакат удобен случай да излъжат, изкрънкат, откраднат. Ние деморализираме 95% от работниците, които действат като зрели хора, проектирайки системи, изваждащи на бял свят всички слабости в нечия работа, за да се подсигури срещу 5-те процента наистина лоши работници.“

Системите в успяващите компании не са замислени само с цел да формират множество победители. Създадени са така, че да затвърдят дух на победата. Системите им използват преобладаващо нематериални стимули. Преливат от тържествено въодушевление.

Налице са и други възможности за позитивно стимулиране. Най-интригуващ резултат от изследване в друга насока на психологията, наречена „теория на атрибутите“, е т.нар. фундаментална грешка на атрибутите, формулирана

от учения в Станфордски университет Ли Рос<sup>2</sup>. Теорията на атрибутите опитва да обясни на какво приписваме причините за успех или провал. Късмет ли е било това или умение? „Гаф“ ли сме допуснали? Жертви на системата ли сме? Основен недостатък при атрибутите, който така живо занимава психолозите, е, че по принцип разглеждаме успехите като наши собствени, а всеки неуспех приписваме на системата. Ако нещо върви добре, съвсем ясно е, че „аз направих това“, „аз съм талантлив“ и пр. Ако се случи нещо нежелано, то „причината е в тях“, „виновна е системата“. Изводите за същността на организацията са отново очевидни. Хората се обезсърчават ако чувстват, че се провалят, защото „системата е виновна“. Въодушевяват се, когато системата им създава условия да вярват, че успяват. Осъзнават, че задачите могат да се изпълняват благодарение на умения им и най-важното: вероятно и друг път ще искат да се постараят.

Стара истина е, че „успехът влече след себе си друг успех“. Оказва се, че тази истина има непоклатима научна основа. Учени, изследващи въпросите на мотивацията са установили, че главен фактор е просто самоосъзнаване от страна на мотивираните субекти, че всъщност всичко им се удава. Дали това действително е така или не съобразно някакъв абсолютен стандарт, няма особено значение. При един експеримент<sup>3</sup> на възрастни хора се възложи да решат 10 ребуса, еднакви за всички. Потрудиха се над тях, предадоха ги и накрая резултатите им бяха съобщени. На половината бе *казано*, че са се справили а на другите – че 7 от 10-те ребуса не са решени правилно. След това на всички бяха дадени нови 10 ребуса (еднакви за всички). Тази половина, на която бе *казано*, че са се справили добре в първия кръг, в действителност се справиха добре и във втория, а другата половина се справиха лошо. Очевидно самата асоциация с постигнат в миналото успех води до повече упорство, по-силна мотивация или нещо друго, което ни кара да се изявяваме по-добре. Уорън Бенис (*Warren Bennis*) в книгата си „Несъзнателната конспирация: защо ли-

дерите не могат да ръководят“ потвърждава това: „При едно проучване сред учители се оказа, че когато очакват много от учениците си, само това е достатъчно коефициентът на интелигентност на децата да скочи с 25 пункта“<sup>4</sup>.

Изследвания върху функциите на мозъка показват, че лявото и дясното полукълба съществено се различават. Лявата половина в осмисляща, последователна и словесна. Тя е „логичната“, рационална половина. Дясната е артистичният дял: този, който „вижда“ и запомня устойчиви стереотипи, припомня си мелодии, твори поезия. Абсолютната разлика между двете полукълба е демонстрирана многократно, когато например вследствие неизбежна хирургическа намеса при тежки случаи на епилепсия се прекъсват връзки между двете полукълба. Изследвания показват, че дясната половина изключително успешно онагледява предмети и явления, но не може да ги изрази с думи. Лявата не може да запомни устойчиви форми, като лица на хора. Тези, които казват: „Не мога да помня имена, но никога не забравям физиономията на човека“, не са „дефектни“. При тях просто преобладава дясното полукълбо.

Артур Кестлер (Arthur Koestler) посочва доминантната роля на дясното си полукълбо. В книгата „Призракът в машината“ той приписва най-ниските ни емоции, пристрастеността към войни и разрушения на „недоразвита (дясна) мозъчна половина“. Твърди, че „нашето поведение продължава да бъде доминирано от сравнително груба и примитивна система“<sup>5</sup>. А Ърнест Бекер стига толкова далеч, че посочва: „ударението, което психоанализата поставя върху креативността (т.е. основните ни характерни черти) е *трайна* интуитивна догадка за човешкия характер“<sup>6</sup>. Добавя, че това настойчиво ни кара „да търсим трансцендентното“, „да избягваме изолацията“ и най-вече „да се страхуваме от безпомощността“.

Последствията от такава аргументация за организациите са неизбежни, въпреки че крият и потенциална „тъмна

страна“ (т.е. ще направим всичко възможно, за да намерим трансцедентното).

Големият изследовател на бизнеса Хенри Минцбърг представя казуса така: „В нашето проучване вечно се прокрадва сложност и тайнственост (както за мен, като изследовател, така и за инженерите, които ги извършват). Разполагат с най-неясна информация и се придържат към най-трудно разбираеми аналитични процеси. Очевидно процесите са повече относителни и цялостни, отколкото подредени и последователни, и по-интуитивни, отколкото осъзнати. Като че ли са най-характерни за дейността, осъществявана от дясното полукълбо“<sup>7</sup>.

Всички изследвания на лявото и дясно полукълбо показват просто, че стопанският живот е пълен 100% с твърде „ирационални“ (по стандартите на лявото полукълбо), емоционални човешки същества: хора, отчаяно стремящи се да попаднат в групата на печелившите, успяващи („търсещи трансцедентното“); индивиди, които процъфтяват благодарение на благоприятната атмосфера в малки колективи или организационни единици („избягване на изолацията“); същества, които искат да бъдат накарани да усетят, че поне отчасти могат да контролират съдбата си („страх от безпомощността“). Ние сериозно се съмняваме доколко съвършените фирми при разработване на управленската си тактика са се съобразявали с „дясното полукълбо“. Резултатите обаче са такива, че като че ли точно така са процедирали, особено в сравнение със своите конкуренти. Простото отчитат емоционалната, по-примитивна страна на човешката природа (добра или лоша) и се възползват от преимушествата ѝ. Предоставят възможности да станеш най-добър, създават благоприятни условия за стремеж към по-отлично качество и съвършенство, предлагат подкрепа и дори слава; използват малко „интимни“ звена (от отдели до „заводи играчки“ или други видове колективи), а в техните защитени организационни рамки всеки има възможност да се изяви – като член на кръжок по качество в „ТГ“ например, където има 9000 такива звена.

Нека отбележим и че признаването от съвършените фирми на характерни черти на дясното полукълбо е за сметка на по-традиционни стопански практики, обвързани със спецификите на лявото полукълбо; заслужаващите борба интереси са твърде далеч от 30-те тримесечни задачи, представени в теорията на управлението посредством цели. „Интимният“ колектив или малкият отдел игнорира икономииите от едросерийното производство. Даване свобода на мнението на хиляди кръжоци по качеството е удар в лицето на „единствения най-добър начин“ на традиционната организация на производството.

Дейността на дясното полукълбо има още един характерен аспект, който обичайно се отрича от традиционната управленска мъдрост, но напълно категорично присъства в съвършените фирми. Това е интуитивната творческа страна. Мнозина смятат науката и математиката за царство на логичната мисъл, а логиката, рационалната мисъл или сигурност играе огромна роля в ежедневноното развитие на науката. Но, както посочихме във връзка с поврата в научната парадигма, логиката не е истински двигател на научния прогрес. Ето как Джеймс Уотсън, един от откривателите на структурата на ДНК, описва двойната спирала в нощта, когато завършва изследването си: „Тя е така прекрасна, представете си, така прекрасна“<sup>8</sup>. В науката красотата на концепцията е толкова важна, че Мърей Гел-Ман (*Murray Gell-Mann*) – лауреат на Нобелова награда, твърди: „Когато откриете нещо просто, което съвпада с всичко останало във физиката и действително обяснява какво става, откъслечните експериментални данни срещу него не са никаква пречка“<sup>9</sup>. Като бивш президент на „Макдоналдс“, Рей Крок започна да съчинява стихове за сандвича с кюфте „Хамбургер“. Не беше полудял; просто бе осъзнал важността на красотата като предпоставка за стопански успех.

„Вслушваме“ се в интуицията си точно толкова, а може би и повече, отколкото в логиката. Двама експериментатори психолози – Амос Тверски и Даниъл Канеман<sup>10</sup>, са водещи фигури в течение на експерименталната психоло-

гия, наречено „познавателни наклонности“, възникнало преди 20-ина години. В редица текстове те откриват явен превес на интуитивното. Например едно явление, наречено от тях „репрезентативност“, силно влияе върху нашите способности да осмисляме логически. С други думи, влияем се много повече от приказки и разкази (случки и истории, сами по себе си завършени и смислени), отколкото от данни (напълно абстрактни). В класически експеримент на тествания индивид се разказва история за някакъв човек, дават му съответна съпътстваща информация и после от него се изисква да познае какво работи лицето. На тестваните например се казва: „Джек е 45-годишен. Женен е и има 4 деца. По принцип е консервативен, внимателен и амбициозен. Не се интересува от политика и социални въпроси и в по-голяма част от свободното си време се отдава на множество хобита, сред които: домашно дърводелство, ветроходство, и математически ребуси.“ След това на тестваните се казва, че описанието на Джек е било избрано измежду множество, включващо 80% юристи и 20% инженери. Не е от значение това, че им е съобщено, че в извадката преобладават юристите. Испитваните се спират на професия съобразно стереотипа в своето съзнание за нея. В посочения случай повечето от тях решиха, че Джек е инженер.

Грегъри Бейтсън също привежда аргументи в полза на водещото значение на репрезентативността: „Това е случка, която вече съм разказвал, но ще цитирам пак. Един човек се интересувал що е разум, но не в природата, а в личния му голям компютър. Попитал го: „Изчислявал ли си дали някога ще можеш да мислиш като човек?“ Машината започнала да анализира своите собствени изчислителни навици. Накрая отпечатаला отговора на лист хартия, както правят тези машини. Човекът изтичал да вземе отговор и видял прегледно разпечатани думите: „*Това ми напомня за една случка.*“ Случката (историята, разказът) е взел или комплекс от такъв тип взаимовръзки, които наричаме зна-

чими. Компютърът бе прав. Хората действително мислят именно по такъв начин<sup>11</sup>.

Подобни заключения са и следните:

1. Ние на обръщаме внимание на предходни резултати. Апокрифни истории не ни правят такова впечатление, както хубав разказ, виц на място (или някоя пикантна клюка). Осмисляме логически данни, които лесно ни идват на ум (наричани от Канеман и Тверски „евристика на наличното“), дори и те да нямат статистическа достоверност. Когато в някой хотел в Токио срещнем трима приятели в разстояние само на седмица, сме по-склонни да си помислим „колко странно“, отколкото да анализираме вероятността, че кръгът ни от познати се движи в една и съща среда и че посещава същите места, както и ние.

2. Ако две събития се случват едновременно дори в неопределен смисъл, незабавно търсим причинно-следствена връзка. При един експеримент например на субектите се дадоха клинични данни и фотографии на хора. Впоследствие, когато бяха помолени да си припомнят какво са видели, те прекомерно наблягаха на корелацията между начина, по който даден човек изглежда, и действителните му характерни особености – за хора, които по природа изглеждаха подозрителни, по принцип бе отсъдено (неоснователно), че имат странни очи.

3. Обичайно винаги грешим с размера на извадката. Считаме малките извадки за толкова убедителни, колкото и големите, а понякога и повече. Да разгледаме например ситуация, в която даден човек изважда 2 топки от урната и констатира, че и двете са червени. След това друг човек изважда 30 топки и вижда, че 18 са червени и 12 – бели. Повечето хора считат първата извадка за по-силно доказателство, че в урната преобладават червените топки, въпреки че в чисто статистически план, по-репрезентативна е втората извадка.

И така можем да цитираме цяло многообразие от експериментални данни, които показват, че хората осмислят

нещата интуитивно. Боравят с прости правила за вземане на решения, което е по-вероятен мотив да признаем, че в този сложен свят те се осланят на „шесто чувство“. Нуждаем се от начини за отсяване на безкрайния низ незначителни и дребни подробности и подхождаме с евристика – асоциации, аналогии, метафори и начини, които вече са ни били от полза.

На мнение сме, че в това има нещо както позитивно, така и отрицателно, въпреки че положителното преобладава. Негативната страна е, че съдейки по експериментите, ползата от колективния ни „инстинкт“ не е особено голяма в тайнствения свят на вероятностите и статистиката. Това е област, в която малко по-добра подготовка в рационален план би била от полза. Положителен елемент е, че дори и само интуитивно прозрение би ни позволило да решаваме проблеми в този сложен свят. Това е същественото преимущество на човека пред компютъра, както ще видим по-късно.

### *Простота и сложност*

Един от ключовите атрибути на образцовите фирми е, че са осъзнали колко важно е нещата да бъдат запазени прости въпреки неотклонната тенденция към тяхно усложняване. Отговор по въпроса търсим от лауреата на Нобелова награда Хърбърт Саймън (*Herbert A. Simon*). През последните няколко години, Саймън се занимава изключително с въпросите на изкуствения интелект. Стреми се да накара компютрите да „мислят“ като хората, вместо да влагат изтощителни неефективни усилия в търсене на решения.

Един от най-важните резултати на Саймън и колегите му например гласи, че хората не могат да се справят с обработка на големи потоци нови данни и информация. Установиха, че можем да съхраним в краткосрочната си памет, без да забравим нещо, най-много 6-7 вида информация.



Отново се сблъскваме с един от важните парадокси на управлението, защото светът на големите фирми е сложен. Точно колко сложен показва фактът, че с увеличаване в аритметична прогресия на заетите във фирмата, броят възможни взаимовръзки и взаимодействия между тях нараства в геометрична прогресия. Ако фирмата има 10 служители, с всеки един от тях можем да поддържаме връзка, защото можем да влезем в непосредствен разговор един с друг по 45 начина. От друга страна, ако във фирмата работят 1000 души, възможните начини за лично взаимодействие стават към 500 000. Ако служителите са 10 000, тези начини нарастват на 50 млн. За да се справим със сложните комуникационни потребности, породени от мащаба, нуждаем се от съответстващо по-сложни системи (или поне така ни се струва).

Неотдавна прегледахме папка с делови оферти, нито една от които не бе по-кратка от 50 страници. След това направихме справка с личните програми на висшестоящи ръководители на фирми с годишен оборот 500 млн. дол., произвеждащи потребителски стоки. Повечето програми включваха поне 15 комплексни задачи за година, а често се срещаха и по 30. Това не е лишено от логика, бихте казали ако не знаете, че управленският екип „на върха“ е на товарен да следи дейността на първите 500 души във фирмата или общо 15 000 поставени им цели и задачи.

И така, какъв е логичното следствие от непрестанното усложняване на нещата за висшето ръководство? Какво следва да правят, когато започнат да получават хиляди цели и задачи, които някак си трябва да инспектират? Какво ще сторят при положение, че всички тези цели и задачи са само малка част от общия обем информация, с която трябва да се справят? Назначават екип помощници и административно-управленски апарат, за да улеснят нещата.

Административно-управленският апарат от своя страна също може да опрости нещата. Така обаче обременява живота на „редовите“ работници и служители в производ-

ството. В момента, в който този апарат (независимо колко хора наброява) се впусне в действие, той започва да изисква информация, да изготвя инструкции, разпоредби, директиви, отчети и накрая анкетни карти за това „Как се справя административно-управленският апарат?“. В даден момент в резултат от разширяване на организационната работа възниква информационно претоварване. Краткосрочната памет не може да намогне на цялата информация, дори на малка част от нея, и положението се обръква.

Но, както често е в действителност, свършените фирми като че ли са открили начин за справяне с този проблем. Първо, те преднамерено поддържат малък административно-управленски апарат. Второ, тъй като този апарат не е голям, надолу по йерархичната стълбичка не се създава голямо обръкване. Фирмите „Емерсън“, „Шлъмбъргър“ (*Schlumberger*) и „Дана“ например са едни от най-ефективните предприятия с годишен оборот от 3 до 6 млрд. дол., а техните административно-управленски звена в централите са под 100 души. Междувременно във „Форд“ има 17 управленски равнища, докато в „Тойота“ (както в римокатолическата църква с 800-те ѝ милиона вярващи), те са 5. Друг начин за справяне с проблема е свършените фирми да се концентрират само върху няколко ключови направления в деловия живот и да си поставят само няколко цели. Така се дава възможност на всеки да знае кое е важно и ежедневни инструкции (т.е. ежедневно претоварване на паметта) не са необходими. Рене Макфърсън, когато оглави „Дана“, красноречиво изхвърли дебелите 22,5 инча ръководства и насоки за следващата политика и на тяхно място постави обобщена философията на фирмата в 1 страница с акцент върху хората в производството. Ревизорите му бяха ужасени. „Това означава, че за 74 различни завода може да има 74 различни инструкции.“ Макфърсън отговори: „Да, а то също означава, че може би и вие, приятелю, ще трябва да си заработите заплатата.“

Редица от тези фирми елиминират бумацината чрез използване на бързо действащи целеви групи. Сред орга-

низациите, борещи се е бумашината, „Проктър & Гембъл“ са известни с използването на докладни записки с обем до 1 страница, които са почти единственото средство за писмена комуникация. Други компании се ограничават до „субоптимизиране“, пренебрегвайки очевидния ефект от мащаба на производството; примиряват се със значителни вътрешни застъпвания, дублирания и грешки с цел да се координира всичко, което при техния мащаб така или иначе не биха могли да сторят. При анализа на резултатите от изследването в следващите глави ще срещнем десетки средства, които съвършените фирми използват, за да запазят опростената микросреда. Във всеки случай те игнорират „действително сложния свят“. И на практика запазват нещата опростени. Разбира се, лозунгът на „Тексас Инструмънтс“ – „Повече от 2 цели не са въобще цели“ – е нерелативен; 30 цели са по-реалистично описание на света. Правилото на „Тексас Инструмънтс“ обаче съответства на човешката природа. С малко късмет и страшно много постоянство през годината може наистина да се свършат 2 неща.

При изследване на изкуствения интелект, Саймън установи друг изумителен резултат, който най-после е окуражаващ. Разглеждайки дългосрочната памет, той и колегите му успяха да програмират компютрите да играят шах. В неговото изследване има една важна идея, която обвързва ролята на рационалното с тази на интуитивното.

Отправна точка на Саймън бе предположението, че шах може да се играе на строго рационална основа, т.е. компютърът следва да подхожда въз основа дърво на решенията. Преди да направи ход, машината би анализирала развоя на играта и би проучила всички възможни ходове и контраходове. Това обаче е непрактично, защото броят вероятни възможности е число от порядъка на  $10^{120}$  (за сравнение, един трилион е число „само“  $10^{12}$ ). Най-бързите съвременни компютри могат да направят  $10^{20}$  операции за един век. Следователно програмирането на рационално поведение на играещия шах компютър е просто нецелесъобразно.

Поразен от тази идея, Саймън продължи изследването какво правят в действителност добрите шахматисти. При провеждане на изследването той помоли някои от най-добрите в света шахмайстори да погледнат бързо (за 10 секунди) партия в процес на разиграване с останали още приблизително 20-ина фигури на шахматната дъска. Установи, че по-късно шахмайсторите могат да си спомнят разположението на почти всички фигури. Това изобщо не съвпада с теорията за краткосрочната памет. Когато първоразредни играчи (една степен под майстори) бяха помолени да направят същото, резултатите им далеч не бяха толкова добри. Може би шахмайсторите имат по-добра краткосрочна памет? Но ето интересното в идеята: нито майсторите, нито първоразредниците можеха да си спомнят разположението на фигурите по шахматната дъска, когато те бяха подредени произволно, без да е играна някаква партия. Следователно тук имаше нещо друго.

Това нещо друго, вярва Саймън, е, че шахмайсторите имат много по-добре развита дългосрочна шахматна памет, която подсъзнателно запомня моделите или това, което Саймън нарича шахматни „речници“<sup>12</sup>. Докато първоразредният играч има речник от около 2000 модела, речникът на шахмайстора съдържа към 50 000. Оказа се, че шахмайсторите използват начин на мислене от тип дърво на решенията много ограничено. Започват да мислят по модел „Виждал ли съм това преди? В какъв контекст? Какво даде резултат тогава?“

Когато започнахме да разглеждаме резултатите от изследването на Саймън, порази ни тяхната универсална приложимост. Особеност на истинския професионалист, в която и да е област, е богатият му речник от стереотипи, създаден през годините на обучението му и особено през тези на практически опит. Опитният лекар, художник, техник има богат речник от стереотипи. Тези стереотипи Саймън нарича „стари приятели“.

Идеята на Саймън трябва да се удостои с признание, защото в нашите схващания тя характеризира истинската стойност на опита в бизнеса. Помага ни да обясним важността на управлението чрез обхождане на работните места. Не само служителите имат полза, когато им се обръща внимание. Опитният ръководител има добър инстинкт; неговият речник от модели – „стари познайници“, му показва веднага дали нещата вървят добре, или нещо куца.

Идеята за речника от стереотипи би трябвало да ни помогне в няколко насоки, като помислим за значението на съвършенството в управлението. Те трябва да ни помагат по-често да се доверяваме на „шестото чувство“, когато вземаме ключови решения; да ни подтикват по-често да се обръщаме за съвет към клиенти и подчинени; да помислим сериозно за стойността на експериментирането за разлика от отвлечено проучване.

### *Позитивна подкрепа*

Б. Ф. Скинър\* имаше лоша репутация в някои кръгове. Методиките му се възприемаха като безусловно манипулативни. На практика бе подлаган на нападки от всички страни. В популярния си трактат „Отвъд свобода и достойнство“ например той отправя повик за нещо по-малко от „всестранна технология на поведението“<sup>13</sup>. Посочва, че ние сме просто продукт на стимули, произхождащи от външния свят. Определете достатъчно обстойно околната среда и ще можете да предвидите точно действията на отделния човек. Сблъскваме се със същия проблем, пред който рационалистите се изправиха с техния „стопански човек“. Така, както „homo economicus“ никога не може да

---

\* Б. Ф. Скинър е един от най-последователните съвременни поддръжници на „бихейвиоризма“ – психологично направление, което отстоява, че отношението „стимул – реакция“ или „стимул – организъм – реакция“ отразява всички основни елементи на поведението, като се пренебрегва социалната обусловеност на нечие съзнание (Заб. на ред.)

знае достатъчно (т.е. всичко), за да оползотвори докрай всички ресурси, така и ние не можем да определим изцяло околната среда, за да предвидим докрай поведението му. За жалост обаче сме склонни да подминаваме някои от най-важните и ценни резултати на Скинър поради арогантността на неговите постановки и залегналата в тях идеология.

Ако се задълбочим ще установим, че най-важен урок от работата на Скинър е ролята на позитивната подкрепа или възнаграждението за добре свършена работа. Скинър и други специално отбелязват асиметрията между положително и отрицателно отношение (особено чрез заплахата от санкции). Накратко, *отрицателното отношение* ще доведе до промени в поведението, но често по странен, непредвидим и нежелан начин. *Позитивната подкрепа* също предизвиква промяна в поведението, но обикновено в желаната посока.

Защо губим време с всичко това? Струва ни се, че централно място в цялата идея за управлението се пада на взаимоотношението „началник – подчинен“, идея за мениджъра като „началник“ и заключение, че ще се издават и изпълняват заповеди. Заплахата от санкции е главна поддържаща се сила, лежаща в основите на властта. Докато е в сила тази предпоставка, не обръщаме внимание на настоящата потребност на хората да бъдат успяващи. Нещо повече, многократното *отрицателно отношение*, както Скинър посочва, обичайно е недалновидна тактика. Тя не дава добър резултат. Обикновено води до маниакално, неуправляемо поведение. Освен това наказанието не потиска склонността да се върши нещо „през пръсти“. Скинър посочва: „Човекът, който е бил наказан, не е по-малко склонен да се държи по същия начин; в най-добрия случай той се научава как да избягва наказанието“<sup>14</sup>.

Положителното отношение, от друга стана, не само оформя поведението, но също така учи и в процеса на обучение подобрява нашата представа за самите нас. За да

потвърдим това, нека дадем отрицателен пример. Да предположим, че сме били наказани за „недобро отношение към някой клиент“. Ние не само не знаем какво точно да направим, за да подобрим отношението си, но може да реагираме, като се „научим“ въобще да избягваме контакт с клиенти. Съгласно постановката на Скинър самият „клиент“, а не „лошото отношение към клиента“ се асоциират с наказанието. От друга страна, ако някой ни каже, че вследствие благодарността на някой „неизвестен клиент“, ние току-що сме постъпили „в съответствие с най-добрите традиции на корпорация „XYZ“ при разглеждане рекламацията на мисис Джоунз“, това е нещо съвсем друго. Според Скинър, както и съгласно нашия опит, тепърва най-вероятно ще ни посреща служител, правещ всичко възможно да намира повече такива като мисис Джоунз, които да обслужва добре. Той е научил, че определен положителен стереотип на поведение води до по-високо възнаграждение.

Преуспяващата дъщерна фирма за замразени храни „Оур-Айда“ на корпорация „Хайнц“ (*Heinz*) изпробва интересен вариант на тази тема с цел да поощри обогатяване знанията и поемане на рискове в научноизследователската дейност. Фирмата внимателно дефинира наречения от нея „идеален провал“ и организира честване веки път, когато се случи, с оръдеен салют. Концепцията за „идеален провал“ произтича от простото признание, че всяка научноизследователска дейност по своята същност е рискована, че единственият път да се успее въобще минава през множество изпитания, че основна управленска цел следва да бъде провеждането на множество изпитания, и че удачно изпитание, довело до натрупване на известни познания и опит, трябва да се ознаменува, дори и да не се увенчае с краен успех. Узаконяват и дори поощряват създаването на благоприятен за бързо прекратяване работата над неудачни проекти климат, вместо да им позволяват да се влачат с месеци и години заедно с произтичащите от това по-високи разходи и последваща деморализация на служителите.

*Позитивното отношение* поставя на дневен ред удачни решения.

Успехите в стопанския живот са най-вече въпрос на внимание – как разпределяме времето си. По такъв начин най-значим резултат от управлението е да накара хората да насочат внимание в желаната посока (например „Прекарвайте повече време на „бойното поле“ с потребителите“). Съществуват само 2 начина да осъществим такова пренасочване. Първо, опитваме с Позитивна подкрепа за определен период от време да накараме хората да започнат да обръщат внимание на новите дейности. Това е деликатен, трудно доловим процес на оформяне. Второ, можем да „хванем бика за рогата“ и просто да опитаме да отстраним нежеланите елементи от програмата (например „Престани да седиш зад бюрото си и само да попълваш тези формуляри“). Аргументът на Скинър е, че много вероятно е подходът на принуда да бъде значително по-неефективен, дори и да не изглежда така в краткосрочен план. С други думи, забраната за обсъждане на въпросите води до открита или неявна съпротива: „Ще изляза от канцеларията, щом настояваш, и ще седна в кръчмата отсреща“. Подходът за „внимателно промъкване в програмата“ води до естествен процес на разпространение на новото, което се изисква. Положително утвърденото поведение бавно, постепенно започва да заема все по-голям дял от времето и вниманието ни. По самото си определение нещо (каквото и да е) по-малко желателно постепенно отпада от дневния ред. Но то отпада вследствие нашия процес на сортиране. Явления, които отпадат, са именно тези, които искаме да „изместим настрана“, за да отворим място за положително утвърдени въпроси. Разликата в подходите е съществена. Ако само благодарение хода на времето (непреодолима сила) решим да отстраним някой приоритетен въпрос, съществува възможност да започнем да се самозаблуждаваме и да присътвим към неподобаващи (току-що изхвърлени от дневния ред) действия. В случая използването на Позитивна подкрепа движи нещата „по течението“, вместо срещу него.



Общото ни наблюдение е, че болшинството ръководители не знаят почти нищо за възможностите на позитивното отношение. Мнозина или не го ценят, или го считат за нещо инфантилно и не много ефикасно.

Фактите, почерпани от съвършените фирми, подкрепят идеята, че инженери, които подхождат по този начин, изпадат в изключително неблагоприятно положение. Съвършените фирми не само знаят цената на позитивното отношение, но и умеят добре да го направляват.

Както отбеляза Скинър, по-важна е подкрепата като такава, отколкото нейният интензитет<sup>15</sup>. Първо, тя трябва да бъде конкретна и да включва колкото е възможно повече информация. Забелязваме например, че ориентирани към действие системи за управление посредством цели МВО („Заводът Роквил трябва да се пусне в действие до 17 юли!“) са по-често срещани при образцовите фирми, отколкото финансово ориентирани методики.

Второ, позитивната оценка трябва да бъде изказана на момента. За Томас Уотсън – старши се говори, че за постижения, които е забелязал в собствената си аристотелска управленска роля, докато обхождал предприятията, имал навика за написва чек на момента. В нашето изследване често се споменават други примери за връчвани на момента награди. В ранната си история „Фоксбъро“ (*Foxboro*) отчаяно се нуждаели от някакъв технологичен напредък, за да оцелеят. Късно една вечер учен нахлул в кабинета на президента с действащ прототип в ръка. Замаян от елегантността на решението и в почуда как да го възнагради, президентът се наклонил напред, преровил повечето от чекмеджетата на бюрото си, хванал нещо, протегнал ръка през бюрото към учения и възкликнал: „Ето!“ В ръката си държал банан – единствената награда, която могъл да предложи на момента. Оттогава насам миниатюрната значка във форма на малък златен банан е най-голямо отличие за научно постижение във „Фоксбъро“. В „Хюлет-Пакард“ ни разказаха за специалистите по маркетинг, кои-

то анонимно изпращали половинкилограмови торбички с ядки на търговците, съумели да продадат някоя нова машина.

Трето, системата от механизми на обратната връзка трябва да отчита *постижимостта*. Големите открития, заслужаващи отличителна значка „Златен банан“, не се случват всеки ден, така че системата трябва да възнаграждава и по-незначителни постижения. Обменът на „добри новини“ между различни отдели в свършените фирми е често срещано явление.

Четвърта характерна черта е, че обратна връзка се среща и под форма на *нематериално*, но изключително внимание от страна на висшето ръководство. Предвид това, че времето на ръководителите е много натоварено, тази форма на подкрепа е може би най-изразителна от всички.

На последно място, Скинър посочва, че вечното позитивно отношение постепенно губи въздействие, когато стане очаквано. По-добри резултати дава *неочакваната* и инцидентна добра оценка. Нещо повече, малките награди са по-ефективни от разхитителните. Големите премии често се превръщат във въпрос на политика и обезкуражават големи колективи работници, които не ги получават но считат, че ги заслужават. Помнете, че всички се мислим за победители. Срещали ли сте член на внедрителски колектив, който да не си мисли, че само благодарение на личния му принос продуктът е бил създаден и лансиран успешно на пазара? Малката награда, символичното възнаграждение става причина за положително честване, а не фокус на негативни мисли и борби.

Идеите за подкрепа на Скинър имат множество разклонения. С основание за най-значима се счита широко признатата „Теория на социалните сравнения“ на Леон Фестингер (*Leon Festinger*). Според неговата хипотеза, публикувана през 1951 г., хората усилено се стремят постиженията им да бъдат оценявани чрез сравнение с тези на други хора, а не с използване на абсолютни стандарти<sup>16</sup>. (в

действителност това изследователско направление датира още от 1897 г., когато Нормън Триплет (*Norman Triplett*) забелязал при един експеримент, че велосипедистите „карат по-бързо, когато се състезават един с друг, а не с часовника“.) Виждаме редица доказателства за използването на социални сравнения в практиката на съвършените фирми. Това са: редовно провеждани прегледи дейността на работници и служители на едно и също йерархично равнище и определяне на лидерите (основна форма на управленски системи в „Тексас Инструмънтс“, „Интел“ и „Дана“); широко разгласяване на информация за сравнителната ефективност от работата (на търговски колективи, малки групи за високопроизводителен труд и пр.) и целенасочено стимулиране на вътрешната конкуренция (например между ръководителите на отдели за производство и продажба на различни изделия в „Проктър & Гембъл“). Тези методи рязко се отличават от традиционните управленски методики. През 1955 г. Рене Макфърсън едва не бил уволнен за това, че казал на колегите си в завода какви са печалбите и обемът продажби, съпоставени с тези на другите заводи. През 1972 г. като председател на съвета на директорите на „Дана“ той посети завода на фирмата в Толидо, основан през 1929 г., където нито мениджърите, нито работниците са имали достъп до информация за резултатите от дейността му. Случаят за жалост не е изолирано явление.

За да анализираме нещата в перспектива, трябва да подчертаем, че не призоваваме към превръщане на подкрепата в отправна точка на теория, обясняваща начините за постигане на съвършенство във фирменото управление. Разработките на Скинър имат голямо значение и, както вече споменахме, не са дооценени в теорията и практиката на управлението. Но по-голямо значение за повишаване ефективността на работата според нас има вътрешната мотивация. На повърхността самотивацията се противопоставя по много начини със схващането на теорията за позитивно оценяване, но по наше мнение двете теории взаимно се допълват. В серия експерименти Едуард Диси

от Рочестърски университет показва<sup>17</sup>, че дълготрайната преданост и ангажираност към дадена задача се възпитава само чрез създаване на условия, благоприятстващи пораждането на вътрешна мотивация. Дисциплина установи, че действителната отдаденост на задачата зависи от убедеността на хората в нейната важност.

Не трябва да ни учудва, че мениджърите нямат слабост към широко използване на положителното оценяване. То ни обещава, от една страна, „планини от злато“ (прекалено добре, за да е истина), а, от друг – потупване по рамото (нещо съвсем незначително). Учудваме се обаче от степента, до която вътрешната мотивация остава недооценена в повечето фирми. Съвършените компании, напротив, откриват в присъщите на работата ценни страни източник на вътрешна мотивация за своите служители. „Тексас Инструментс“ и „Дана“ настояват работните колективи и подразделения сами да определят целите си. Почти всички съвършени фирми са ориентирани към няколко ключови ценности и дават голяма свобода на служителите си да проявят самоинициатива в отстояване на тези ценности – самостоятелно да намират своя път и по този начин да възприемат като свои собствени задачи и резултатите от своята инициативност.

### *Действия, смисъл и самоконтрол*

Вероятно само малцина не са съгласни, че делата говорят по-добре от думите, но всички се държим така, сякаш провъзгласяването на политика и последващите резултати са едно и също нещо. „Още преди години направих високото качество наша основна цел“, чуваме често. Мениджърите вече не умеят да управляват мотокари в производствените цехове. Но могат да действат. Правят нещо. Накратко, обръщат внимание на някои фактори, а други подминават. Действията, постъпките им, изразяват техните приоритети и говорят далеч повече от приказките им. В току-що разгледания случай с качеството един от сътрудниците на пре-

зидента поясни: „Разбира се, той споделя идеята за високо качество.“ С други думи, никога не е казал: „Не ме е грижа за високото качество.“ Просто подкрепя всичко и 2 пъти в годината изрича: „Аз съм за високото качество“ и два пъти на ден: „Експедирайте продукцията!“ В други случаи президентът на една високотехнологична компания заложи всичко на обновяване асортимента с нови стоки, обявявайки публично (т.е. пред специалистите по анализ на ценни книжа), че следват такава политика. Поглед в дневника и списъка му с телефонни разговори разкрива, че отделил само 3% от времето си на новите изделия. И въпреки това продължава да се учудва защо дори най-близките му сътрудници не могат да схванат гениалния му замисъл.

Интересно, но тази неясна сфера е предмет на разгорещена неспирна полемика в психологията. Съществуват 2 научни школи. Първата счита, че отношението (схващания, политика, прокламации) предшества действието – модел „Кажи, а след това прави“. Другата, явно преобладаваща, изповядва обратна логика. Харвардският психолог Джером Брунер изразява това с думите: „По-вероятно е, като действате, да породите у себе си чувство, отколкото, чувствайки, да преминете към действие“<sup>18</sup>. Полемиката се зароди при епохален експеримент, проведен през 1934 г. Той недвусмислено показва, че често е налице пренебрежимо слаба зависимост между изрично изразени убеждения и фактически действия.

Ла Пиер през 1934 г. прави обиколка на САЩ съвместно с млад китайски студент и неговата съпруга. Отсядат в 66 хотела и посещават 184 ресторанта. Във всички хотели с изключение на един намират места и никой път не им е отказано обслужване в ресторанта. След известно време на тези хотели и ресторанти е изпратено писмо със запитване биха ли приели като гост китаец (по него време в САЩ господстват антикитайски настроения). 92% от запитаните заведения заявяват, че няма да приемат. Ла Пиер, както много други учени, интерпретира тези резултати като израз на съществено разминаване между поведение и отно-

шение. Почти всички собственици и управители на хотели и ресторанти се *държат* толерантно, но проявяват нетолерантно *отношение*, когато биват запитани писмено<sup>19</sup>.

Аналогично, мероприятие в стил „изследване с единия крак на прага на вратата“<sup>20</sup> показва колко важно е постепенното създаване на фактическа ангажираност и преданост. При един експеримент в Пало Алто – Калифорния (*Palo Alto, California*), например, повечето участници, които в подкрепа на една кампания (в случая: борба за безопасност на движението) най-напред се съгласяват да поставят *съвсем мъничък* знак на предния прозорец на къщата си, впоследствие приемат в предния им двор да се постави плакат, което означава че са дали съгласие чужди хора да изкопаят в тревата пред дома им големи дупки. От друга страна тези, които не са помолени да направят първата малка услуга, в 95% от случаите отклоняват втората, по-голяма молба.

Изводите от споменатия сюжет са ясни: ако съумеем да накараме хората да *действат* по начин, който желаем дори във връзка с незначителни неща, те ще започнат да вярват в това, което вършат. Нещо повече, процесът на привличане и включване в мероприятието се стимулира от изричното *управление* по същия начин, както процесът с премиране непосредствено след самото действие – с други думи, публично и перманентно възхваляване на малки постижения в хода на работата. „Непрекъснатото вършене на нещо“ (много експерименти, изпитания) води до бързо и ефективно обучение, адаптация, взаимно проникване и ангажираност – все характерни черти на добре управляваната фирма.

Освен това пътят на развитие при изследваните от нас съвършени фирми е във вид на стратегия, а не обратното – да бъде следствие от стратегията. Видният изследовател на процеса по разработване на стратегия Джеймс Брайън Куин (*James Brian Quinn*) представя ролята на лидерството при оформянето на стратегия. Случаят няма нищо общо с

процес, при който преобладава количествен анализ. Куин описва основните управленски задачи и към техния дълъг списък причислява повече разбиране и по-добра осведомеността, промяна в символите, прокаране на нови гледни точки, осъществяване на тактически промени, справка за частични решения, спечелване на по-широка политическа подкрепа, преодоляване на опозицията, стимулиране и структуриране на гъвкавостта, пускане на „изпитателни сонди“, систематично изчакване на последваща реакция, създаване на „ниши“ на лоялност и ангажираност, подобряване концентрацията на вниманието, управление на „коалиции“ и формализиране на ангажираността (т.е. овластяване на ентузиастите)<sup>21</sup>. Ролята на лидера следователно е роля на диригент и човек, който „взема“ това, което може да се извлече от стопанския процес и го преобразува – обикновено *post factum* – в устойчив ангажимент към новото, стратегическо направление. Накратко, влага смисъл в дейността на персонала.

Както отбелязва Бруно Бетълхайм в книгата си „За използване на обаянието“, „ако се надяваме да не живеем просто за момента, а с пълно съзнание за това, че ни има, то най-голяма наша потребност и най-трудно постижение е да намерим смисъл в своя живот“<sup>22</sup>. Бетълхайм набляга на значимата в исторически план роля на приказки и митове за придаване смисъл на човешкия живот.

В работата си над проучване на съвършените фирми бяхме поразени от ширещото се приложение на разкази, приказки, лозунги и легенда в опит хората да обяснят характерни черти на забележителните си организации. Всички фирми, които интервюирахме – от „Боинг“, до „Макдоналдс“ – бяха неизчерпаем източник на анекдоти, митове и предания. В случая отново визираме мит. Повечето от хората, които днес разказват за Т. Дж. Уотсън от „Ай Би Ем“, никога не са го срещали лично и не са попадали под непосредственото въздействие на тази личност. Двама ненавършили още 30 години инженери от „Хюлет–Пакард“ неотдавна в продължение на час ни разказваха инте-

ресни случки за Бил и Дейв (Хюлет и Пакард). Впоследствие с изненада разбрахме, че двамата не са виждали и говорили с известните създатели на фирмата. В наши дни хора като Уотсън и А. П. Джанини от „Банк ъв Америка“ (*Bank of America*) приемат образ едва ли не на митологични герои, каквито някога едва ли всъщност са били. Въпреки това в организационен смисъл тези разкази, митове и легенди са от голямо значение, защото обрисуват споделената ценностна система и култура на организацията.

Без изключение доминантността и целостта на културата се оказаха основна качествена характеристика на съвършените фирми. Нещо повече, колкото по-силна беше фирмената ценностна култура и колкото по-устремена беше тя към пазара, толкова по-малка бе потребността от ръководства и инструкции за следваната политика, схеми на организационната структура и подобни процедури и правила. В тези фирми хора на всички йерархични равнища знаят какво следва да направят в болшинството случаи, защото „шепата“ водещи ценности се кристално ясни. Наш колега работи с фирма, наскоро претърпяла редица сливания с други организации. Споделя: „Знаете ли, проблемът е, че *всяко* едно решение се взема за първи път. Висшите ръководители са затънали в тривиални подробности, защото няма норми, регламентирани от фирмена култура.“

Споделената ценностна система в съвършените фирми е ясна и широкообхватна. Всеки в „Хюлет–Пакард“ е наясно, че трябва да бъде новатор. Всеки в „Проктър & Гембъл“ знае, че качеството на продукцията е *sine qua non* – нещо, без което не може. В книгата си за „Проктър & Гембъл“ – „Взри се в бъдещето“, Оскар Шисгал отбелязва: „Те коментират неща, нямащи почти нищо общо с цената на продукта... Говорят за честност, делова активност, градивно отношение към служителите „още от самото начало“. „Уилям Проктър и Джеймс Гембъл“ осъзнават, че интересите на организацията и служителите ѝ са неделими.“



Неефективните фирми често също имат своя фирмена култура, но тя е нефункционална. Тази култура обикновено е фокусирана над въпроси на вътрешнофирмената политика, а не към клиента или насочва акцентира върху „цифрите“ вместо над продукта и хората, които го произвеждат. Успяващите фирми, от друга страна, като че ли винаги осъзнават това, което стопански субекти, аледващи само финансови цели, не осъзнават или не считат за важно. Съвършените фирми, изглежда, разбират, че *всеки* човек търси някакъв смисъл в работата си (не само петдесетината избрани на върха).

Може би думата „трансцендентност“ е твърде импозантна за света на бизнеса, но любовта към произвежданите стоки на „Катерпилар“, „Бехтел“ и „Джонсън & Джонсън“ се доближава твърде добре до същността ѝ. Считаме за убедително това, че множество учени в различни области са съгласни с доминиращата потребност на хората да намират смисъл, надскачайки ежедневието. Джон Гордън в книгата си „Моралът“ отбелязва: „Човекът е упорит търсач на смисъла.“

Едни от най-рисковите разработки са свързани с изменение на организационните структури. Страстите клокочат и почти всеки се чувства под заплаха. Поради какво? Отговорът е, че ако фирмите нямат здрави идейни устои като тези, отразени в ценностните им системи, разкази, митове и легенди, единствена сигурност за хората ще произтича от схемата на организационната структура. Ако тя обаче е застрашена или отсъства някоя по-същностна фирмена цел, то страшното е в това друго нещо, което най-много се доближава до смисъла на деловия им живот\*.

---

\* Очевидно и обратното е вярно. Когато работихме за първия си клиент в Япония по проблем, нямаш нищо общо с организационните въпроси, случайно станахме свидетели на съществена реорганизация, провеждана по време на нашето изследване. Бяхме изненадани от драматичното естество на промяната и скоростта, с която тя протече. Само за седмица близо 500

Смисълът на работата е фактически толкова важен, че повечето хора се отказват доброволно от свободата (или мнението) си в името на по-голяма цел. Съвършените организации имат много силни култури: толкова силни, че хората или веднага ги възприемат, или напускат. За повечето служители в съвършените фирми среден път няма. Много способна ръководителка на отдел за маркетинг на потребителски стоки ни каза: „Знаете ли, безкрайно се възхищавам от „Проктър & Гембъл“, Те са най-добрите в този бизнес. Но не мисля, че бих могла да работя там.“ Споделяше същото становище, което имаше предвид Адам Майерсън от „Уол Стрийт Джърнъл“ (*Wall Street Journal*), когато ни помоли да напишем уводна статия на тема: „Защо не бихме искали да работим в някоя от нашите съвършени фирми“. Култури, които внасят смисъл в живота на едни, отблъскват други.

Някои, коментирали нашето изследване, се питат дали няма някаква уловка в самата стабилност и естеството на културата на успяващите фирми. Много вероятно е да има. Първо, духът на привързаност е толкова силен, че организациите могат да останат слепи за резки изменения в околната среда. Това е интересен момент. Но бихме възразили, че общо взето, ценностната система на съвършените организации почти винаги акцентува върху близост до клиента или по някакъв друг начин те са насочени към външния свят. Отчетливата ориентация към клиента кара съвършената фирма да бъде извънредно чувствителна към окол-

---

висшестоящи ръководители бяха сменили длъжностите си, мнозина се бяха прехвърлили от Токио в Осака и, обратно, бурята бе отминала и обичайната работа започваше да влиза в релси. Стигнахме до заключение, че японците бяха в състояние да се реорганизируют гладко, защото винаги имаха сигурност: не сигурност за заемания пост или длъжност, защото мнозина бяха понижени или прехвърлени в дъщерни подразделения, а сигурност, кореняща се в стабилна основа на култура и всеобщо съгласие за смисъла на една или друга дейност.

ната среда и по-пригодна да се адаптира от своите конкуренти.

За нас най-тревожна страна на силната култура е винаги присъстващата възможност за злоупотреба. Една от потребностите, задоволявани от силните култури на свършени фирми, е нуждата от сигурност, която повечето от нас изпитват. Бихме отдали много на институции, които внасят смисъл в нашия свят, а чрез него и чувство за сигурност. За съжаление, в стремежа към сигурност, повечето хора следват авторитета, а предоставяйки смисъл чрез строгост, дружествата проявяват склонност към упражняване на власт.

Същото е в сила и по отношение културите на свършените организации. Но при тях фирменият дух не е насочен само към вътрешни процеси. Светът на свършената фирма е осезаемо отворен за клиенти, които от своя страна уравновесяват и внасят баланс в иначе пропитата с клаустрофобия обстановка.

Друг обезпокоителен аспект на силната фирмена култура е доколко удачно субекти, прекарвали по-голяма част от живота си в организацията, ще съумеят да се справят във външния свят, ако напуснат. Нашето наблюдение, въпреки че не е подкрепено с факти от конкретни проучвания, показва, че те се справят по-лошо от очакваното въпреки отличната атестация от престижна организация. Такива хора често изобщо не си дават сметка за огромната подкрепа, оказвана им от досегашния работодател, и без нея в най-добрия случай първоначално прекарват доста време в несигурност и обърканост.

Като цяло, ние уважаваме културите, изградени от свършените фирми. При все вътрешноприсъщите рискове, културите спомогнаха носителите им да допринесат извънредно много в обществен план. „Голямата стара“ „Ма Бел“, макар и понастоящем затруднявана от натиска на дерегулацията, даде на Америка една от най-добрите телефонни системи в света. Това ѝ постижението до голяма

степен се дължи на упорито отстояване в продължение на 75 години от страна на Тиъдър Вейл, че фирмата не е телефонна компания, а дружество в сферата на услугите.

На последно място, колкото и парадоксално да изглежда, свършените компании като че ли обслужват още една човешка потребност – стремежа да бъдеш господар на съдбата си. В същото време, когато се опитваме от все сърце да се „оставим в ръцете“ на институцията, която внася смисъл в живота и по такъв начин – чувство за сигурност, ние също се стремим към самоопределение и сигурност. Това в случая явно е ирационално.

Психолози изучават потребността от самоопределение в област, наречена „илюзорен контрол“. Резултатите сочат: когато хората сметат, че упражняват дори минимален собствен контрол над съдбата си, те ще упорстват за постигане на целта, ще изпълняват задачите по-добре, и ще се чувстват по-пряко ангажирани и по-привързани. Една от сферите на най-активно експериментиране е изучаване на „познавателните подбуди“. При традиционен експеримент тестваните трябва да оценят вероятността за успешно изпълнение на предстоящи задачи, след като вече са придобили известен опит в дадена област<sup>23</sup>. Резултатите са твърде последователни, независимо дали субектите са възрастни хора или студенти. Те надценяват изгледите удачно да се справят с лесни и подценяват вероятността за успех при по-трудни задачи. Накратко, не оценяват обективно вероятните резултати. Ако в миналото са изпълнявали с 60%-ен успех лесните задачи, хората оценяват изгледите за успех тепърва на 90%. Ако предишните резултати отразяват 30%-но успешно изпълнение на трудни задачи, субектът намалява вероятността за успех тепърва на 10%. Изпитваме силна потребност от успешна изява и затова надценяваме вероятността за справяне с по-лесни задачи. А за да защитим авторитета и сигурността си, подценяваме шанса да се справим с по-тежки ангажименти.

Серия експерименти, действително осветляващи потребността ни от самоопределение и същевременно стремеж към контрол, е вариантът „изключете шумовия бутон“ ("shut off the noise button"), [представен](#) в предговора на книгата. Дори и никога да не използваме бутона, фактът, че бихме могли, ако пожелаем, подобрява резултатите и ефективността. Следствия от други подобни експерименти сочат почти същото. Човек, комуто е позволено със собствената си ръка да изтегли от урната лотариен билет, ще вярва, че вероятността да има печеливш шанс е значително по-висока, отколкото ако някой друг го изтегли. Ако на тествания се предложат да опита 4 бутилки с безалкохолни напитки без етикет и след това го помолят да избере най-предпочитана от него, той ще хареса тази, която е избрал най-напред много по-вероятно, отколкото ако трябва да избира само между 2 бутилки. „Напитките“ са едни и същи и в двата случая. Отново неизменен феномен: когато *според нас* имаме *малко* повече свобода на действие, това води до *много* по-силна привързаност.

Свършените фирми изглежда, че разбират тези важни, макар и привидно парадоксални, човешки потребности. Дори и при ситуации, в които теорията на индустриалното управление активно подкрепя централизацията, виждаме, че свършените фирми раздробяват операциите и делегират правомощия надолу по веригата. Тези фирми предоставят възможност за изява, същевременно съчетавайки я с философия и система от възгледи, които придават смисъл на съществуването, надхвърлящ рутинното ежедневие.

### *Преобразяващо ръководство*

Често твърдим, че свършените фирми са станали такива, защото са организирани по начин, позволяващ им да извлекат необичайно старание от обикновени хора. Трудно е да си представим, че в компании с оборот милиарди долари работят по-различни хора от средната статистическа единица за съвкупното население. В една конкретна об-

ласт обаче съвършените фирми имат изключителен шанс: необикновено ръководство, особено в първите им дни.

Ръководенето има много аспекти. То е муден, често скучен процес по изграждане на коалиции. Състои се в целенасочено изграждане на „конспирация“ с надежда тя да породи брожение в организацията. Представлява изключително педантично превключване вниманието на институцията посредством скучния език на управленски системи. Изменение на планове и програми така, че на приоритетите да се отдава повече внимание. Излиза на преден план, когато нещата вървят недобре, и никой не се сеща за него, когато всичко е наред. Предполага изграждане на единен колектив на върха, говорещ повече или по-малко в един глас. Внимателно вслушване през по-голяма част от времето, често поощряване и подкрепа на думите със *съответни* действия. Проявява строгост, когато се налага, и по изключение прибегва към сила. Повечето от тези действия психологът Джеймс Макгрегър Бърнс в книгата си „Лидерство“ окачествява като „делово ръководство“. Това са задължителни за ръководителя дейности, които ангажират по-голяма част от времето му.

Но Бърнс постулира и друга, по-рядко срещана форма на ръководство; нещо, което той нарича „преобразяващо ръководство“ – лидерство, което поражда организационна целеустременост<sup>24</sup>. Убедени сме, че корените на описаните в тази глава култури на съвършените фирми, които по външни признаци като че ли задоволяват потребностите на „ирирационалния човек“, в конкретен момент от тяхното минало могат да бъдат доловени в преобразяващото ръководство. Въпреки че културите на тези фирми днес изглеждат така солидни, че отсъства перманентна необходимост от преобразяващо лидерство, съмняваме се дали тези системи ценности биха станали това, което са днес, без упоменатия тип ръководство на отминал етап от своето развитие – най-вероятно във фаза, когато са били относително неголеми.

Преобразяващият ръководител обръща внимание и на незначителни детайли. Но това са по-различен вид дребни подробности – „трикове“ на педагога, ментора, лингвиста, – необходими за успешно претворяване в първоизточник на ценностна система у човека, пример за подражание; създател, придаващ смисъл на дейността. Задачата му е много по-трудна от тази на делови ръководител, защото той е действителен артист, реален първопроходец. В крайна сметка вдъхновява, олицетворявайки стремеж към преодоляване на застоя и рутината, и обединява всички. Същевременно проявява почти отегчителна настойчивост продължителни периоди от време, придържайки се към една-две основополагащи ценности. За него нито една разкрила се възможност не е маловажна, никой форум не е незначителен, никоя аудитория не е случайна.

Бърнс коментира най-убедително потребността ръководителят да предостави възможност на последователите си да надмогнат ежедневната рутина. Започва, критикувайки по-предишни изследователи на лидерството, обръщащи прекомерно внимание на властта, посочвайки, че това ги отклонява от по-важна задача да инспирират чувство за целенасоченост. Посочва, че на тази централна цел повечето ръководители не отдават нужното внимание. „Ръководство на хора се осъществява, като личности с дадени мотиви и цели се мобилизират с институционални, политически, психологически и други ресурси за съперничество или сблъсък така, че да предизвикат, овладеят и оправдаят стремленията на своите последователи“<sup>25</sup>. Бърнс настоява: „Лидерството, за разлика от упражняването на власт в чист вид, е неотделимо от потребностите и целите на последователите“. Дефинира преобразяващото ръководство по следния начин: „Преобразяващо ръководство имаме, когато една или повече личности се обединят с други хора по такъв начин, че лидер и последователи взаимно се издигат на по-високи равнища на мотивираност и съзнателност. Целите им, които в началото са били индивидуални за всеки член на колектива, но същевременно

имат нещо общо, при преобразяващото ръководство се сливат в едно. Основите на властта се свързват, но не като противоположности, а взаимно се допълват в името на обща цел. Различни епитети се използват за такова ръководство: извисяващо, мобилизиращо, въодушевяващо, екзалтиращо, ентусиазиращо, апелиращо, проповядващо. Взаимоотношението може, разбира се, да бъде от морално естество. Но преобразяващото ръководство безусловно е морално в смисъл, че извисява равнището на човешко поведение и нравствени аспирации както на ръководителя, така и на последователите му, оказвайки по този начин преобразяващо въздействие над всяка от страните... Преобразяващото ръководство е динамично: ръководителите установяват такива отношения с техните последователи, които от своя страна се чувстват „извисени“ от него и често сами стават по-активни, превръщайки се в нови лидери...“<sup>26</sup>.

Бърнс, съвместно с други автори, вярва, че лидерите апелират към някои подсъзнателни потребности: „Фундаменталният процес е неуловим; до голяма степен той изисква да бъде сторено съзнателно това, което вече е залегнало в подсъзнанието на последователите...“<sup>27</sup>. Специалистът по психология на бизнеса Ейбръхам Залезник (*Abraham Zaleznik*) доказва почти същото, сравнявайки лидера с мениджъра: „Мениджърите предпочитат да работят с хора; лидерите контролират емоции“<sup>28</sup>. Разработките на психолога Дейвид Маклилънд и най-вече „Властта: вътрешно усещане“ дават обосновано описание на процеса:

„Решихме да установим експериментално какво мислят членовете на аудиторията при среща с харизматичен ръководител... Очевидно бяха окрилени и въздигнати, чувстваха се по-уверени, а не безсилни и покорни. Това показва, че традиционният начин за обясняване влиянието на лидера върху последователите му не е бил изцяло коректен. Не ги насилва да се подчинят и да го следват благодарение на всесилната „магия“ на неговата личност и сила да убеждава. Фактически, той упражнява влияние, като въодушевява и окриля аудиторията си. Последователите



му се чувстват по-способни да постигнат каквито и да е общи за него и тях цели“<sup>29</sup>.

Разглеждайки една от главните идеи на Бърнс за симбиозата „предводител – последователи“, открихме, че две характерни черти на тази симбиоза са особено забележителни: достоверност и въодушевление. По отношение на първата – достоверността (правдоподобност), установихме, че наши водещи, успяващи и с открояваща се ценностна система фирми са ръководени от хора, израснали в съответния отрасъл – електротехника в „Хюлет–Пакард“ или „Мейтаг“, технология на машиностроенето – във „Флуор“ или „Бехтел“. Компании-звезди рядко се ръководят от счетоводители или юристи. По отношение на втората – въодушевлението, Хауърд Ред, изобретател и предприемач, „баща“ на ските „Хед“ и тенис-ракетите „Принс“, споделя: „Трябва да повярвате в невъзможното“<sup>30</sup>. В „Хюлет–Пакард“ основен критерий на висшестоящото ръководство при подбор на мениджъри е способността им да инспирират вдъхновение.

Процесът на въодушевление е описан от Джеймс Брайн Куин, който (наред с другото) години наред изучава изкуството на безсистемния, бавен и труден процес по разкриване и реализация на припокриващи се стратегически ценности и цели. Куин цитира директор, управляващ фирма за потребителски стоки: „Постепенно установихме, че най-ефективна наша цел е да бъдем номер едно в определени сфери. Сега опитваме с помощта на хората си заедно да определим кои трябва да бъдат тези сфери, как обективно да дефинираме категория „номер едно“ и как да станем най-добри в избраните области. Ще се учудите, като разберете колко мотивиращо може да бъде всичко това!“<sup>31</sup>

Уорън Бенис използва удачна метафора за преобразяващ ръководител – „социален архитект“<sup>32</sup>. Но за да отдадем дължимата почит на тези, на които тя по право принадлежи, Бенис, Бърнс и ние самите в нашите разработки по повод съвършените фирми, трябва да признаем, че бях-

ме изпреварени с няколко десетилетия от Честър Барнард и Филип Селзник (*Philip Selznick*) с книгата „Ръководство и администрация“, публикувана през 1957 г.. В нея се казва:

„Залагането на цел е предизвикателство към способните за творчество, защото предполага преобразяване на хора и групи от неутрални участници със свой конкретен отпечатък, своя чувствителност и ангажираност с общото дело. В случая безусловно става дума за образователен процес. Добре е казано, че ефективният ръководител трябва да познава смисъла на работата и да овладее техника на педагог... Изкуството за създаване на организация, за устройство на човешкия и технологичен материал в организъм възплъщава нови неизменни ценности... Институционализиране означава внедряване на *ценности*, надхвърлящи техническите изисквания на непосредствена задача. Високата оценка на социална организация, успоредно с техническата ѝ роля в голяма степен е отражение на уникалния начин, по който тя задоволява лични и колективни потребности. Винаги когато отделни хора като личности, а не като специалисти се свързват с дадена организация или средство за извършване на дадена дейност, резултатът увенчава тяхната вътрешна организираност. От гледна точка на ангажирания член, организацията се превръща от „консумативно“ средство в ценен проводник на личностно удовлетворение... Ръководителят на организация в такъв случай се превръща най-вече е експерт по разпространяване и отстояване на ценности<sup>33</sup>.

Тук следва да направим кратка пауза и да се запитаме: възхваляваме ценности, но кои ценности? Може би трябва просто да отвърнем: „да бъдем най-добри“ в която и да е сфера, както счита Джейн Брайън Куин<sup>34</sup>, или „да бъдем верни на собствените естетически схващания“, както представя себе си и компания „Тифани“ (*Tiffany*) Уолтър Хоувинг (*Walter Hoving*). Навярно това е видението на Рей Крок от „Макдоналдс“, който долавя „красотата в сандвича с кюфте“<sup>35</sup>, или „уважението към отделния човек“ на

Уотсън от „Ай Би Ем, или вярата на „Дана“ във „високопроизводителните хора“, или мотото на „Катерпилар“ „Обслужване и доставка на резервни части в срок от 48 часа навсякъде по света“. Сантиментално? Само ако сме циници. Такива ценности преобразяват фирмите.

Голяма част от нашия анализ за формиране на прообразяваща цел може да ви се стори високопарна. Дори да е така, това е нещо просто практично и работи. Отстояваме теза, че човек е поразително ирационален. Осмисля нещата с назидателни примери; счита, че принадлежи към извадка от първите 10% по отношение на някакво положително качество, изпитва потребност едновременно да се отличава и да намери смисъл, и т.н. Но управленската практика рядко отчита тези му слабости и ограничения.

Ръководните екипи на съвършените фирми обаче са наясно с тези фактори; отчитат ги – съзнателно и педантично. Резултатът е по-висока ефективност, по-добри резултати, по-голям принос от страна на редовия служител. Това, което има по-голямо значение както за обществото, така и за фирмите, е, че тези организации създават обстановка, при която хората могат да се развиват, да постигат успех, да имат самочувствие и по всякакъв друг начин да се чувстват въодушевени и ангажирани участници в бизнеса като цяло. Междувременно, много по-голямата група посредствени компании като че ли оперират в пълно противоборство с всяка променлива измежду изложените тук от нас. Норма за тях е загубата, а не успехът, както и отрицателното вместо позитивно отношение, придържане към купища инструкции, вместо мозайка умело сплетени митове; принуда и контрол, вместо възвишен смисъл и възможности за растеж напред и нагоре, както и политически вместо морални напътствия.

## ТРЕТА ЧАСТ

# Обратно към основите

### ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

#### Управление на двусмислеността и противоречията

*„Пробен камък за първокласния интелект е способността да се задържат в съзнанието едновременно две противоположни идеи и независимо от това за се запази възможността да се действа<sup>1</sup>“.*

Ф. Скот Фицджералд

Някои от мениджърите, които се бяха запознали с нашите 8 признака за управленско съвършенство, споделиха, че атрибутите са интересни, но не непременно основни, т.е. не обясняват защо образцовите фирми постигат толкова забележителни резултати. Смятаме, че тези мениджъри грешат. Мнозина иначе способни и с добри делови качества хора работят въз основа остарели теоретични постановки. Това е лесно разбираемо, защото всяка нова теория, независимо дали правилна или погрешна, е трудна за овладяване. Нашата постановка все пак е на твърде ранен стадий на развитие. И, както става с всяка нова теория, тя до голяма степен е неясна и свързана с „действителния свят“ само с емпирични примери.

Следователно, за да се осъзнае корелацията между постижения на съвършените фирми и 8-те признака, нуждаем се от нова теория, която ние можем да предложим. В настоящата глава ще се опитаме да съчетаем най-нови пос-

тижения в развитие на тория за управлението с някои теоретични резултати, извлечени на база данни за съвършени фирми.

Но нека за момент се върнем в царството на рационалния модел. Старите управленски теории бяха привлекателни със своята недвусмисленост, с отсъствието на противоречия и парадокси. Светът обаче е пъстър. Интересно, но наш японски колега се отнесе доста критично към доклада, подготвен от нас за негов клиент. Изказа мнение, че рапортът е твърде „гладък“ и смяташе, че клиентите биха се усъмнили в достоверността на нещо, изложено така недвусмислено. За нас е възхитително, че светът на естествените науки се развива в направления, поразително наподобяващи тези, които наблюдаваме и във връзка с които правим хипотези в сфера Теория на управлението. В началото например се считаше, че светлината има корпускуларна природа. Впоследствие учените установиха вълновия ѝ характер. След като обаче бе възприета вълновата теория, изплуваха нови доказателства в подкрепа на корпускуларната теория. Но ако светлината действително се състои от частици, тя би трябвало да има маса и тогава не би могла да се движи със светлинна скорост, което обаче е факт. Хайзелберг показва, че поотделно можем да знаем положението на елементарна частица или нейната маса, но никога двете заедно в един и същ момент. И ето, че пред очите ни най-рационалната от всички науки – физиката – прогресира, изпълнена с противоречия, а атомните физици, изследващи частиците, използват термини „очарование“, „необичайно естество“, „антиматерия“ и „кварк“.

По-лесно е да разберем наука, когато можем да усвоим нейните принципи с помощта на метафори от света край нас – неща, които сме докосвали, видели или помири-сали. Оттук произтича и привлекателността в модела на атома на Нилс Бор: изглежда досущ като слънчевата система: ядро с обикалящи край него електрони, подобно на кръжащите около Слънцето планети. Но за жалост този модел не ни помогна много да възприемем атома по-удач-

но, защото той, както вече знаем, не прилича много на слънчевата система. Аналогично, светът на управлението ни изглежда по-разбираем, когато го оприличим с армията – представа, която за повечето хора и до днес продължава да бъде метафора за управленска структура през XX в. И отново всякаква прилика изчезва в момента, в който опитаме да разберем нещо малко по-сложно, отколкото например взвод под вражески огън. (Дори и в еднозначното представяне има спорни моменти. Уилям Манчестър в книгата си „Довиждане, тъмнина“ разказва за ветерани морски пехотинци, възприемащи с насмешка новобранския ентусиазъм – и заповеди – на млади новаци лейтенанти, готови да ги поведат на бой под неспирния огън на противника. Мнозина млади офицери се впускаха в атака сами и не се завърнаха. Така че, както знае всеки „врял и кипял“, кристално ясният т.нар. „армейски модел“ – издаване на заповеди и безпрекословно подчинение – е неприложим дори в казармени условия.) Ако моментът е назрял, нуждаем се от нещо по-пригодно за целта. За жалост, по-добро не означава пригодно за непосредствено приложение; постепенно обаче нещата обичайно се изглаждат. Както ще видим, новата вълна на управленска мисъл ни въвежда в нееднозначен свят на парадокси – досущ като този на науката. Считаме обаче принципите му за меродавни и далеч по-практични. Най-важно според нас е, че ако все пак съвършените фирми са наясно с нещо, то това е изкуството да управляват парадокса.

Разработени са безчет схеми, описващи еволюцията на управленските теории. Най-пригодна за нашия анализ е тази, дело на Ричард Скот от Станфордски университет. Скот различава четири основни етапа в развитието както на теоретични постановки, така и на приложно направление в управленската наука. Всеки период се характеризира с уникално по рода си съчетание на елементи в две измерения. За да го обрисуваме, нека си представим едното измерение като преход от „затворено“ към „отворено“<sup>3</sup> състояние. Движението се базира на механистично схващане

за организацията от затворено към образно (отворено) мислене. Отчетливо разминавайки се с преобладаващите схващания днес, теоретиците на управлението от първото шестдесетилетие на XX в. не се тревожат за околна среда, конкуренция, пазар и други външни за организацията фактори. Такова схващане за света е „затворено“. Моделът се концентрира върху това какво да се направи с цел да се оптимизира използването на ресурсите предвид само вътрешната динамика на фирмата. Не настъпи съществена промяна почти до 1960 г., когато теоретиците започнаха да признават, че вътрешната динамика на организацията се формира под влияние на външни събития. Непосредственото включване на анализ влиянието на външни сили върху процеси вътре в организацията постави начало на ерата на „отворени системи“.

Второто измерение на решетката на Скот е ориентирано в посока от „рационално“ към „социално“. Рационално в този контекст означава, че за организациите съществуват ясно определени цели и задачи, и че те могат да бъдат определени достатъчно точно. Например, ако предприятието ви е в миннодобивния отрасъл, резонно е да се стремите към максимални постъпления от действащи мини и бъдеща геологопроучвателна дейност. Ако вземем тези цели и обективни функции за даденост, задача на висшестоящото ръководство е само да определи средствата за най-ефективно постигане на целта. На база това могат да се вземат рационални решения и курсът на действие на организацията да бъде съответно очертан. И обратно, социалните решения отчитат сложността при определяне на целите и подсказват, че изборът на цел не е чисто праволинеен или дедуктивен процес. (В нашия пример с минната промишленост: Какво означава „максимизиране“? Как измерваме „постъпленията“ – ограничаваме ли се само до непосредствения добив на полезни изкопаеми? Как вземаме конкретни решения относно такива неопределени фактори, като успешна геологопроучвателна дейност?) Социалният подход към разглежданите въпроси предполага, че определя-

нето на цели не е механичен процес. Те са рожба не толкова на безпристрастно трезво мислене, а произтичат най-вече от социални обобщения, анализ на досегашни дадености и други динамични фактори, които влияят на хората, работещи съвместно, в група.

Четирите отделни ери можем да изобразим по абсциса и ордината (вж. табл. 4). Първа ера обхваща период от 1900 г. до 30-те години на XX в. и представлява ера на „затворена система и рационален индивид“. Двама главни представители на теоретичните кръгове през него период са Макс Вебер и Фредерик Тейлър. Вебер е немски социолог. Постулира схващане, че бюрокрацията е ред, установен чрез правила, и е най-ефективна форма за организация на човешката дейност. Американецът Тейлър изпитва теорията на Вебер чрез хронометражно изучаване движе-

*Таблица 4*

**FOUR STAGES OF THEORY AND LEADING THEORISTS**

		Closed system	Open system
Rational actor	I.	1900-1930 Weber Taylor	III. 1960-1970 Chandler Lawrence Lorsch
	II.	1930-1960 Mayo et al. McGregor Barnard Selznick	IV. 1970-? Weick March

нията на работника. Школата на Вебер и Тейлър целеше да докаже, че ако можем да изучим и овладеем крайна съвкупност от правила и методики – например за декомпозиране на работния процес на отделни съставни елементи, за



максималния обхват на контрола, за баланс власт/отговорности, то в такъв случай основните проблеми с управлението на крупни групи хора биха били до голяма степен решени.

Мечтата на Вебер и Тейлър, разбира се, беше неосъществима и на място на ерата на затворена система и рационален индивид дойде ерата на затворена система и социален индивид, която господства до 60-те години. Нейни светила бяха Елтън Мейо, Дъглас Макгрегър, Честър Барнард и Филип Селзник.

Мейо беше клиничен психолог, който работеше в Харвардска бизнес-школа. Известен е най-вече като „баща“ на познатите „[Хоторнови експерименти](#)“. Тези проучвания започнаха непретенциозно и при неблагоприятни обстоятелства като обикновено практическо упражнение, сходно с традициите на Тейлър. С тях се целеше да се изучат факторите на хигиената в промишления труд. По-голяма част от експериментите протекоха в кабелните цехове на завода на „Уестърн Електрик“ в Хоторн, щата Ню Джърси, и имаха за задача да изследват влиянието на работните условия върху производителността на труда.

Редица неочаквани събития поставиха под съмнение теоретичните основи и продължиха да влияят. Подходящ е примерът със степента на осветеност, който вече споменахме: осветлението бе увеличено – производителността на труда се повиши; осветлението бе намалено – производителността на труда отново скочи. Какво се бе случило? Експериментите продължиха цяло десетилетие без явен успех. Въпреки че набраните данни са така богати, че и днес продължават да се правят различни многобройни интерпретации, основният момент, изглежда, е, че самият акт на обръщане положително внимание на хората оказва голямо влияние върху производителността на труда. Този ефект прозира в данните и от нашите съвършени фирми. „Хюлет–Пакард“ цени новаторския дух у работниците и

системата за поощряване на иновациите (обсъждане, отдаване на почит) е кристално ясна. Ръководствата на минни предприятия по множество удачни начини засвидетелстват внимание за успешна проучвателна дейност на геолозите.

Мейо и последователите му в Харвард положиха основи на индустриалната социална психология. Втората световна война стимулира развитието в нея, както и в редица други области. До края на войната процъфтяха множество конкретни направления – от типа на групово обучение и подбор на ръководни кадри. След войната съществен принос в нея насака имà Дъглас Макгрегър. Макгрегър е известен най-вече като създател на „теория X“ и „теория Y“ – противоположни становища, че работниците са мързеливи и трябва да бъдат подтиквани към действие и, обротно, че са творци и трябва им се делегират правомощия. Тезата на Макгрегър беше радикална или, както той посочва в предговора към книгата си „Човешка страна на предприятието“, „този труд е опит да се изпълни със съдържание предположението, че човешката страна на предприятието е със същата важност, както всеки друг от останалите му аспекти; че теоретичните постановки, които следва ръководството при управление на трудовите ресурси, определят характера на предприятието“<sup>4</sup>. Макгрегър се обяви против рационалистичния подход на Тейлър: „Ако изобщо има някаква теоретична постановка, която да преобладава в традиционната теория за организацията – негодуваше той, – то тя е, че властта е основно, неизменно средство за управленски контрол“<sup>5</sup>. Макгрегър подчертаваше, че в действителност властта съществува като една от няколко форми на социално влияние и контрол, но за съжаление както в литературата, така и в съвременната управленска практика властта се тълкува като абсолютно, а не като относително понятие.

Макгрегър нарече „теорията X“ „предположени за свойствена на масите посредственост“<sup>6</sup>. Нейни предпос-

тавки са, че: 1) редовият човек изпитва неприязън към труда и ако може, го избягва; 2) хората трябва да бъдат принуждавани, контролирани, направлявани и заплашвани с наказание, за да ги накараме да положат достатъчно усилия за постигане целите на организацията, и 3) индивидът предпочита да бъде ръководен, стреми се да избягва отговорност, има сравнително скромни амбиции и търси най-вече сигурност<sup>7</sup>. Макгрегър отстояваше, че „теория Х“ не е фикция, а „действителна теория която в редица отрасли на американската промишленост оказва съществено влияние върху управленската стратегия“<sup>8</sup>.

В „теория Y“, напротив, се предполага, че: 1) изразходването на физически и умствени усилия в работата е така естествено, както играта и почивката – отвращението от работата не е вътрешноприсъщо на обикновения човек; 2) външният контрол и заплахата от наказание не са единствени средства да склоним хората да положат усилия за постигане целите на организацията, 3) ангажираността с целите е функция на поощрението, свързана с тяхното постигане – най-важно от тези поощрения е удовлетворяване на собственото „аз“ и то може да бъде пряк резултат от усилия, насочени към постигане целите на организацията; 4) обикновеният човек се приучава при обикновени условия не само да поема отговорност, но и да се стреми към нея; 5) *способността да се проявява относително висока степен на въображение, изобретателност и творчество при разрешаването на организационни проблеми е широко срещана сред хората*<sup>9</sup>.

Теориите на Макгрегър и последователите му, които впоследствие се сляха в управленска школа за „човешките взаимоотношения“, през последното десетилетие загубиха значението си. Неуспехът в направлението за взаимоотношенията между хората се дължеше на неспособността му да обори рационалния модел – неуспех, предопределен от негови собствени неразумни крайности. Това ни напомня за една фирма, която необмислено се впусна да използва

Т-групи, планиране отдолу-нагоре, демократично управление и други форми на трудови отношения на принцип „всеки да е щастлив и доволен“. Положителният резултат бе, че ако Джийн пуши на събрание и пречи на Джо, Джо бива поощрен да помоли Джийн да спре, а тя се научава да не приема молбата му за лична нападка. Фирмата, подобрявайки комуникациите, очевидно умело се справяше с източника на непрестанни затруднения във всички големи компании. Но въпреки умелото справяне с комуникационния проблем за дреболии, понякога не се повдигаха съществени въпроси.

Ако рационалният модел бе чиста игра „отгоре надолу“, то социалният модел стана образец за действие „отдолу нагоре“, опит да се направи революция чрез отдела за повишаване квалификацията на кадрите. Макгрегър винаги се бе страхувал от това. Посочваше: „Положенията на „теория Y“ не отчитат ролята на властта, но отхвърлят постановката, че тя е пригодна за всички цели и при всякакви обстоятелства“<sup>10</sup>.

Започваме да прозираме, макар и смътно, една централна тема, която прави в нашето съзнание съвършените фирми значими. На повърхността „теория X“ и „теория Y“ взаимно се изключват. Избирате или едната, или другата. Като ръководител, като „лидер“ вие сте или авторитарен, или демократичен тип. В действителност не може едновременно да бъдете и двете. Уотсън („Ай Би Ем“), Крок („Макдоналдс“), Мариот и редица други поставиха ново начало в третиране на хората като зрели личности, в предизвикването на практическо новаторство и принос от десетки хиляди, в осигуряването на възможности за обучение и развитие на всички, в отношението към всички като към членове на едно семейство. Уотсън при провеждане на политиката си на „отворени врати“ изпитваше неизменна слабост към работника; мениджърите му рядко печелеха, ако се установеше, че има някакво оплакване от работник. От друга страна, всички тези господа бяха твърди хо-

ра, „костеливи орехи“. Всички те бяха безмилостни, когато се нарушеше някоя от главните им цели, свързана с обслужването на клиенти и поддържане на възможно най-високо качество. Следователно те съчетаваха внимание и строгост. Като добри ръководители, проявяваха голяма грижа и изискваха много. Прекомерно опростяване и тълкуване на техните качества като „радетели на „теория Х“ или „последователи на „теория Y“ е напълно погрешно.

Ако Макгрегър и Мейо са формулирали социалната теория за организациите, приложима по отношение на отделния човек, то Честър Барнард и Филип Селзник, започнали работа почти по същото време, могат да се считат за по-влиятелни теоретици. По наше мнение, разработките на Барнард и Селзник напълно се пренебрегват от практикуващите ръководители.

Барнард след пенсионирането си като президент на „Ню Джърси Бел“ се оттегли в Харвардски университет, за да опише опита си в книгата „Функции на ръководителя“, публикувана през 1938 г. Нейната изключителна съдържателност я прави трудна за възприемане, но въпреки това тя е монументален труд. Харвардският учен Кенет Ендрюз в предговор към изданието, посветено на 30-годишния ѝ юбилей (1968 г.), споделя: „Целта на Барнард е амбициозна. Както сам той посочва в предговора, стреми се за пръв път да изложи изчерпателна теория за отношенията на сътрудничество във формалните организации. Сътрудничеството произтича от потребността на отделния човек да постигне цели, които сам той биологически няма възможност да осъществи“<sup>[11](#)</sup>.

Докато Мейо, Макгрегър и други, включително самият Барнард, развиваха идеи, целящи стимулиране усилията на работници на всички йерархични равнища, само Барнард усети неконвенционалната и решаваща роля на ръководителя за осъществяването им. По-конкретно, Барнард стигна до заключение, че именно ръководителят трябва да

осигури ангажираност и привързаност на хората към общото дело и активно да управлява неформалната страна на организацията. Той трябва да осъществи това паралелно с постигане от организацията на стопанските ѝ цели. Барнард бе първият, който разгледа балансирано управленския процес.

Барнард бе също така и първият (доколкото ни е известно), който заговори за първостепенната роля на висшестоящия ръководител като творец и регулатор на общи ценности в организацията.: „Главните функции (на ръководителя) са, първо, да осигури система на комуникации; второ, да поощрява нужните усилия; трето, да формулира и дефинира целите“<sup>12</sup>. Според него организационните ценности и цели се определят най-вече от действия и постъпки на ръководителите, а не от изказванията им. „Вече е ясно, че целта се дефинира по-точно от общите действия, отколкото от каквато и да е словесна формулировка“<sup>13</sup>. Подчертава също, че за да бъде ефективна целта, тя трябва да бъде възприета от всички, полагащи усилия за нейното постигане. Точно това виждаме при съвършените фирми. Целите са ясно формулирани; минута след минута, десетилетие след десетилетие те се доказват от ръководството и се разбират добре от всички във фирмата.

Гениалната идея на Барнард може би най-добре се представя чрез характерния начин, по което той дефинира управлението на цялото: „Общият смисъл на цялото не е очевиден и често даже невинаги изплува на повърхността. В управлението доминира даден аспект – стопански, политически, религиозен, научен, технологичен – като в резултат най-висока ефективност не се преследва и непрекъснато сме застрашени от неуспех. Несъмнено възникването и разразяване на криза вследствие неблагоприятно управление на всички фактори предполага предприемането на корективни действия от страна на ръководството. Формалната и подредена концепция за цялото е рядко срещана и може би недостижима, с изключение само на някои нада-

рени управленски таланти, или при някои управленски организационни звена с всеобхватен поглед и умело интегрирани“<sup>14</sup>.

В наши дни ударение все още рядко се поставя върху управление на цялото.

Малко повече от десетина години след появата на книгата на Барнард, Филип Селзник разви подобна теория, в която въведе термини „специфична компетентност“ (*distinctive competence*: сфера, в която дадена фирма е особено добра, а повечето други пазарни участници не са) и „организационен характер“ (*organizational character*: в който организационната култура намира израз). Ще цитираме Селзник обстойно, защото считаме, че той прекрасно описва организационните характер, компетентност, ценности и лидерство. Намираме, че тези характерни черти така, както ги описва той, имат основно значение за успеха на съвършените фирми.

Терминът „организация“ предполага определена опростеност, отсъствие на излишни елементи – стройна, разумна система от съзнателно координирани дейности. Отнася се до средства и рационален инструментариум, създаден с цел изпълнение на задачите и извършаване на работата. „Институцията“, от друга страна, е повече естествен продукт на социални потребности и изисквания – реагиращ, адаптивен организъм...

Термините „институция“, „организационен характер“ (*organizational character*) и „изключителна компетентност“ (*distinctive competence*) засягат неизменен процес – трансформация на съчетаните инженерно-технически градивни блокове в единен социален организъм... Обогатени с ценности, организациите прерастват в институции и така постигат самотъждественост. Там, където институционализацията е в напреднал стадий, характерните черти, навици и други елементи на организационен живот и *социална интеграция* се обединяват, оживявайки всички аспекти на

организационен живот и придавайки му специфика на социално единство, значително надхвърлящо рамките на формална координация и власт... Лесно е да приемем абстрактно предположение, че функция на ръководителя е да намери удачно съчетание между цели и средства. По-трудно е тази идея да бъде приета сериозно. В административния живот ясно се откроява тенденция към разграничаване на средства от цели, като се набляга или на едното, или на другото. Култът към ефективност в управленската дейност е начин за активиране на средствата в две направления: чрез поставяне акцент над работата на административната машина или чрез наблягане на организационните методики... Ефективността като крайна цел предполага, че целите са определени, а ресурсите – налични. В редица ситуации, включително някои по-важни, целите може да не бъдат определяни или ако са вече идентифицирани, възможно е да предстои осигуряване на необходимите средства. Обезпечаването на средства не е тесен технически въпрос, а предполага оформяне обществения облик (*social character*) на институцията. Ръководството надхвърля пределите на чиста ефективност 1) когато определя основната мисия и 2) когато създава социален организъм, способен да постигне набелязаната цел<sup>15</sup>.

Идеята на Мейо – Макгрегър – Барнард – Селзник за човека като социална фигура е от огромно значение. За жалост, както вече отбелязахме, първите двама учени бяха дискредитирани, когато наивните им последователи изопачиха техните идеи, а другите двама и до днес не се радват на широка популярност и признание. Конкретно две от нашите идеи (корелация автономност/предприемчивост и постигане на висока производителност благодарение на човешкия фактор) изцяло съответстват на разработките на Макгрегър; други три (ценностна ориентация; връзка с реалните условия и придържане към конкретна сфера, както и едновременно строгост и свобода) непълно се припокри-



ват с възгледите на Барнард и Селзник. Но все още нещо липсва. Връщаме се към формулировката на Скот.

Трети етап, продължил от 1960 до 1970 г., бе едновременно отстъпление и крачка напред. Скот го нарича ера на „отворена система и рационален индивид“. Теорията се върна крачка назад с това, че се върна към механистичните схващания за човека. Крачка напред направи с това, че теоретиците заразглеждаха фирмата като част от конкурентния пазар, формирана и моделирана от външни сили. Решаващ бе приносът на Алфред Чандлър с книгата му „Стратегия и структура“. Пределно разбираемо Чандлър изказа становище, че организационните структури в големи компании като „Дюпон“, „Сиърс“ (*Sears*), „Дженеръл Мотърз“ и „Дженеръл Електрик“ (*General Electric*) са следствие на променящия се пазарен натиск. Чандлър например проследява пазарно ориентирания разцвет в производствената гама както на „Дюпон“, така и на „Дженерал Мотърс“. Показва как това процъфтяване породило нужния преход от функционално монолитна към по-свободно структурирана организационна форма с взаимообвързани подразделения.

Чандлър направи своите разработки в Харвард, при което през 1967 г. двама други харвардски професори – Пол Лоурънс (*Paul Lawrence*) и Джей Лорш (*Jay Lorsch*) го последваха с епохалния си труд „Организация и околна среда“<sup>16</sup>. Моделът им бе значително по-сложен от този на Чандлър, но водеше до приблизително същите заключения. Те разглеждаха организационните структури и управленски системи, и сравняваха най-успешите фирми в динамични отрасли, в частност производство на пластмаси, с преуспели участници в по-статични браншове, като например производство на контейнери. Установиха, че „фирмите-звезди“ в по-стабилните, статични отрасли, поддържаха проста функционална организационна форма и опростена система за контрол. За разлика от тях, лидерите в производство на специални пластмаси имаха по-децентрализи-

рана организационна структура и по-сложни системи от своите конкуренти.

Скот определи и четвърт период, започващ през 70-те години на XX в. и продължаващ до днес. Неговата теоретична позиция се характеризира с отношението „отворена система–социален участник“. И в двете измерения цари безредие. Рационалният индивид е изместен от по-комплексен социален участник – същество със собствени силни страни и слабости, ограничения, противоречия и ексцентризъм. На мястото на изолирания от външна делова активност бизнес дойде бизнесът, тласкан от динамични и непостоянни външни сили. Според съвременните теоретици всичко е в непрестанно движение: цели, средства, обкръжаваща среда. Водещи фигури през него период са учениците Карл Уейк (*Karl Weick*) от Корнълски и Джеймс Марч от Станфордски университет.

През този четвърти период от развитие възгледите за организацията, ударението е върху неформалност, индивидуален дух, предприемчивост и развитие. Най-отчетливо изразено становище, което водещите учени в управлението рязко разграничават от предходни схващания, е промяна на метафорите. Уейк е на мнение, че обичайните военни изрази отчетливо ограничават способността да мислим трезво за управлението. „Организациите имат щаб, строй, йерархични връзки на подчиненост. Атакуват своите конкуренти, привличат на работа специалисти по управление... Решават проблеми, удостоверявайки хора с почести или обратното, засилват контрола, затягат дисциплината, изпращат подкрепления, и разграничават права и задължения – защото именно това се прави, когато боеспособността на армията намалява“<sup>17</sup>. Уейк е убеден, че използването на военни метафори е неподходящо, защото хората решават проблеми посредством аналогии, а когато прибегват към военни аналогии, „това принуждава хората да стесняват диапазона от възможности за решаване на който и да е проблем и да ограничават начините, по които да се

организиранат<sup>18</sup>. Новите методи, според Уейк и Марч, които разкриват ясни широки хоризонти пред управленската мисъл, колкото и заплашителни да изглеждат на ръководителите от „старата школа“, са „ветроходство“ (*sailing*), „игривост“ (*playfulness*), „насам-натам“ (*seesaws*), „космически станции“ (*space stations*), „кофи за боклук“ (*garbage cans*), „пазари“ (*market places*) и „дивашки племена“ (*savage tribes*)<sup>19</sup>. При разглеждане на съвършените фирми ще споменем и множество други, като например „шампиони“ (*champions*), „заводи играчка“ (*skunk works*) и „царе“ (*czars*), произтичащи от начините, по които съвършените фирми сами окачествяват себе си. „Колкото и да са многообразни“, твърди Уейк, „всяка метафора представя някое качество на организация, което иначе би могло да остане незабелязано“<sup>20</sup>. По думите на Антъни Атос, „истината се крие в метафората“.

Честър Барнард написа книгата „Функции на изпълнителния директор“ (*The Functions of the Executive*) през 1938 г., която може би заслужава да бъде считана за цялостна управленска теория. Такава е и книгата „Административно поведение“ (*Administrative Behavior*) на Хърбърт Саймън, писана през 1947 г. Съвместният труд на Марч и Саймън „Организациите“<sup>21</sup> (*Organizations*), написан през 1958 г., съдържа 450 взаимно свързани предложения и съвети в организационен план<sup>22</sup>.

Главното тук е, че с усилията на съвременните водещи теоретици се внасят множество важни доуточнения към серията разработки, посветени на управлението. В решаващите пунктове тези уточнения са в пълен разрез със значителна част от господствалите дотогава традиционни схващания. Противоречат на старите предразсъдъци по начини, изцяло съвпадащи с нашите наблюдения над съвършените фирми. Но с това не искаме да отречем необходимостта от нова теория. Потребността е остра, ако съвременните мениджъри, техните консултанти и преподаватели на утрешните мениджъри в школите по бизнес възнаме-

рват да се справят с предизвикателствата, открити във втора глава.

Разбира се, тук не предлагаме цялостна организационна теория. Считаме обаче, че благодарение на това, което установихме при съвършените фирми, можем да очертаем няколко направления на теория, която за учени и практикуващи ръководители досега стоеше на заден план. Считаме, че разкритията при съвършените фирми ни предоставят прост непосредствен начин да изложим тук някои концепции, недооценявани от днешните теории. На настоящия етап бихме искали да открием определени ключови идеи най-малкото в ролята на база за разработване на 8-те признака, които ще разгледаме в следващите осем глави.

Отправна точка е схващането, че рационалността има предели – централна тема на последните две глави. Вследствие, четирите първични елемента на новата теория включват наблюдения върху основни потребности на хората в организацията: 1) смисъл на съществуване; 2) контрол над събитията; 3) потребност на хората от позитивна подкрепа, за да се чувстват в известен смисъл победители; 4) степента, в която действия и поведение формират отношения, схващания и вярвания, а не обратното.

Някои важни отколешни идеи от управленската мисъл, валидни и в наши дни, ще трябва да залегнат и в новата концепция. Две от тях, които считаме за неоснователно подценяван и на които изрично бихме искали да отдадем заслужено внимание, са: 1) идея стопанските организации, и особено съвършените фирми, да бъдат третираны като самостоятелни култури; и 2) открояване на успяващ стопански субект чрез целенасочена, но само отчасти контролируема еволюция.

### *Значение на организационната култура*

Някои колеги, дочули ни как подчертаваме важността на ценности и характерни фирмени култури, коментираха:

„Звучи въздигнато, но не е ли хвърчане в облаците? Не трябва ли бизнесът най-напред да печели добре?“ Отговорът е, че разбира се, цел номер едно на бизнеса е финансовата стабилност. И че свършените стопански организации са безспорни лидери. Но фирмените ценности *интегрират* критерии за финансов стабилитет и добро обслужване, и извеждат смисъла пред скоба. Или, както сподели един ръководител: „Печалбата е като здравето. Нуждаете се от нея и както казваше Мечо Пух, „Колкото повече, толкова повече“. Но не това е причината, поради която сте тук.“ Апропо, при проучване, предшествовало тази разработка установихме, че компании, явно обособили само финансовите си цели, отчетливо изоставаха от техни колеги с по-широко формулирани системи ценности.

Учудващо е колко повърхностно се коментира оформянето на ценностна система в съвременните управленски теории – по-конкретно, колко откъслечно се обсъждат фирмите като специфични култури. За „3М“ се знае, че е изключително безкомпромисна в своите основни убеждения, въпреки че е известна не със строга организационна структура, а с недостижимата си предприемчивост. В „Делта Еърлайнз“ цари „чувство на принадлежност към едно семейство“ и, както отбелязва председателят на управителния съвет Уилям Биби, „това, към което „Делта“ неизменно се стреми е близостта, която чувстваме един към друг“<sup>23</sup>. Някои напускат „Тексас Инструмънтс“, защото намират фирмата за не особено гъвкава; от друга страна, тя е изключително новаторска и председателят ѝ Марк Шефърд казва, че системата ѝ на планиране е „цели – стратегия – тактика“. „ЦСТ“ би била безплодна, ако не беше всепроникващата в цялата организация новаторска култура<sup>24</sup>. Един коментатор от сп. „Форчън“ прави следното изявление относно „Мейтаг“: „Надеждността на пералните машини „Мейтаг“ се дължи до голяма степен на трудовата етика на щат Айова“<sup>25</sup>. Стенли Дейвис от Колумбийски университет заявява: „Фирмите, които оперират в Рочестър – щат Ню-Йорк (например „Кодак“), или в Мидланд

(Midland) – щат Мичиган (*Michigan*, като „Дау Кемикълз“), често имат много силни фирмени култури, много по-силни от тези на фирми в градовете Ню Йорк (*New York*) или Лос Анджелис“<sup>26</sup>.

Сред представители на академичните среди също се разнасят сподавени приказки за ценностни системи и култури, откакто Барнард и Селзник повдигнаха въпроса. Ричард Норман (*Richard Normann*) в книгата си „Мениджмънт и държавно управление“ (*Management and Statesmanship*) разглежда важността на „доминиращата идея за бизнеса“ и отбелязва, че „най-важният процес“, протичащ във всяка фирма, е непрекъснатата интеграция на исторически събития и съгласуване на този контекст<sup>27</sup> с доминиращата идея на бизнеса. А в една своя неотдавна излязла книга за организационното структуриране (*organizational structuring*) Хенри Минцбърг споменава съвсем бегло културата като „принцип на планиране“ (*design principle*), наричайки я неудачно „мисионерска форма на съгласуване“ (*“missionary configuration”*) и приписвайки ѝ футуристични черти: „Мисионерската (структурна /*structural*/) форма на съгласуване може да има свой основен координационен механизъм – социализация, или ако щете, стандартизация на нормите и съответен главен параметър за проектиране – индоктринация... Възприемчивият посетител веднага би я „почувствал“<sup>28</sup>. Тук обаче няма нищо футуристично. „Проктър & Гембъл“ работят по този начин от 150 години. „Ай Би Ем“ – почти от 75 години. Преобладаващата философия на ориентация към хората в „Ливай Щраус“ (*Levi Strauss*) започна с нечувана дотогава политика „без уволнения“, въведена след земетресението в Сан Франциско (*San Francisco*) през 1906 г.

Ендрю Петигрю (*Andrew Pettigrew*) разглежда процеса по оформяне на култура като главна управленска задача: „Ръководителят не само създава рационалните и материални аспекти на организациите, като структура и технологии; той прокарва символи, идеология, език, вярвания, ритуали и митове“<sup>29</sup>. Използвайки поразително сходен език,

Джоан Мартин (*Joanne Martin*) от Станфордски университет окачествява организациите като „системи, съставени от идеи, чието значение трябва да бъде управлявано“<sup>30</sup>. Мартин проведе специфични практически изследвания, показващи степента, до която се разпростира мрежата от легенди и притчи в най-успяващите организации. „Хюлет – Пакард“, „Ай Би Ем“ и „Дженеръл Илектрик“ са трите нейни примера. Изследванията ѝ показват и че неуспяващите фирми са сравнително бедни в това отношение. Уорън Бенис също споменава ключовата важност на образи и метафори: „Тази нова практика се създава не чак толкова от начина на съчленяване (свързване) на целите, към които организацията би трябвало да се стреми. Разбирането, убедителната морална потребност от вяра, че новият път е верен, произтича от образна представа. От значение бе например прекрасният разказ на Дарвин (*Darwin*) за пътуването му с „Бигъл“, а не съдържанието на разказа, тъй като идеята за еволюцията от известно време се предпоставяше. Тя не само бе цитирана паралелно три пъти, но чичото на Дарвин вече бе направил някои основни, свързани с нея, разработки... И така, ако трябва да дам приятелски насоки на някой, опитващ се да извърши промяна, бих го запитала: „Ясна ли е метафората? Как се разбира тя? Колко енергия влагате в нея?“<sup>31</sup>.

В специализираната преса от 1980 г. насам, културата са използва като обособена метафора. Сп. „Бизнес Уийк“ утвърди тази практика с една своя уводна статия за фирмената култура в края на лятото през 1980 г.<sup>32</sup>. Днес тази дума се среща все по-често и по-често.

Може би културата стана табу след излизане книгата на Уилям Уайт – младши (*William H. White, Jr.*) „Организационният човек“<sup>33</sup> (*The Organization Man*) и представата за конформиста „в сив костюм“, застъпена в нея. Но до съвсем неотдавна Уайт и теоретиците на управлението като че ли изпуснаха това, което в дванадесета глава наричаме „едновременно строгост и свобода“ (*“loose-tight” properties*), присъщи на свършените фирми. В тези, същите

фирми, в които културата е така доминантна, се допуска в най-висока степен действителна автономия. Културата строго направлява няколко доминиращи значими променливи и ги изпълва със смисъл. Но в рамките на тези качествени ценности (*quantitative values*) – и в почти всички други направления – хората са поощрявани да бъдат различни (*to stick out*), да предлагат нововъведения. По този начин мотото „Ай Би Ем“ означава висококачествено обслужване“ подчертава отдаденост към отделния клиент, а това дава достатъчен простор за действие. Всеки – от обикновения чиновник до президента на компанията – бива поощряван да прави всичко, дошло му наум, за да получи отделният клиент възможно най-добро обслужване. Относно някои по-прозаични дейности, Стивън Ротман (*Steven Rothman*) цитира един търговски агент на стоки „Тъпъруеър“: „Фирмата ми дава голяма свобода да използвам свой собствен подход. Има известни елементи, необходими за успех на всяка сделка, но ако тези моменти са оцветени от вас, агента на „Тъпъруеър“ в пурпурно, розово и на едри точки, а аз предпочитам светлолилаво и дантела – всичко е наред. Тази свобода ви позволява да дадете най-доброто от себе си“<sup>34</sup>. Следователно, силата на ценностите до голяма степен се състои в това, че поощрява практически новаторство и негово пълноценно разгръщане.

### *Еволюция*

В същата степен, в която култура и взаимно споделени ценности са важен фактор за обединяване на социалните измерения в организацията, управляваната еволюция има свое значение за подхранване адаптивността на стопанския субект.

Исправихме се пред следната главоблъсканица: повечето съвременни теории не са нито порядъчно строги, нито достатъчно свободни. Теорията не е стриктна дотам, че да може да отчита ролята на изначално признатите ценности и култура като главен първоизточник на цел и стабили-



тет. Предлага най-общи правила и постановка на въпроса. Същевременно днешната теория не е достатъчно свободна, за да отчете относителния недостиг на структури и необходимостта от изцяло нова управленска логика, които да осигурят непрекъснато адаптиране в големите предприятия. Вместо това, тя обикновено предлага структурни правила и упражнения по планиране.

И двата проблема произтичат от присъщата сложност на големите организации, но всяко усложнение, когато се наложи, се преодолява в образцовите фирми. Наистина големите организации са твърде сложни, за да могат да бъдат управлявани с „правилници и инструкции“, и мениджърите, за да опростят проблема, използват няколко междинни ценности като буфер към главните цели. Адаптацията в голямото предприятие е прекалено сложна, за да може да се управлява с правила. Затова добрите мениджъри просто се стремят да осъществят достатъчно „слепи вариации“ (т.е. целенасочени опити независимо дали се увенчават с успех или не), за да се впишат в постулатите на теория на вероятностите и в съответствие с тях да осигурят много единични изходи, от време на време двоен шанс и веднъж на десет години – свръхуспех.

Нужен ни е нов език. Необходимо е да помислим и добавим нови термини към управленския речник. Някои от тях може да бъдат: „временни структури“, „екстрени групи“, „подвижни организации“, „малкото е прекрасно“, „инкрементализъм“, „експериментиране“, „ориентация към действие“, „вътрешна конкуренция“, „управленски игри“, „технология на безразсъдството“, „ентузиастичност на изделията“, „ударни действия“, „игрови елемент“ и др. Който и да е от тези термини е в разрез с традиционни схващания. Всеки един предвещава отсъствие на ясна насока и едновременно с това необходимост от действие. И което е още по-важно, нужни са ни нови метафори и модели, които да обединят тези термини в едно смислено, кохерентно и отчетливо открояващо се цяло.

Както вече отбелязахме, Джеймс Марч предложи като съпътстващ неговата метафора с „кофата за боклук“ модел за вземане на решения „вериги от проблеми, обяснения, участници и възможности за избор“. Посочва освен това, че „(ние) трябва да допълним технологията за логическо осмисляне, на разума с технология на безразсъдството. Отделните хора и организации трябва да предприемат действия, за които нямат разумни доводи. Невинаги, не като правило, но понякога те изпитват подтик да действат, преди да успеят да помислят“<sup>35</sup>. Ръководството в една такава система, твърди Марч, ще играе съвсем различна роля. „Вместо за аналитик, издирващ конкретни данни, ние сме склонни да мислим за ментора, търсещ сигнали за нередности“<sup>36</sup>. Марч обобщава възгледите си, отбелязвайки, че „такъв поглед към управлението на организациите е сравнително трудно уловим“. Той предполага, че организациите трябва да плуват по течението и че ефективността на управлението често зависи от способността да се избира подходящият момент за минимална намеса, за „интервенция“; силата на естествените организационни процеси трябва да подхранва интервенциите, вместо да ги заглушава“<sup>37</sup>. В най-очарователния от всички свои картинни образи той посочва, че „организационното проектиране повече наподобява снежни стени, натрупвани с цел промяна на управлението на движещ се сняг, отколкото снегорин“<sup>38</sup>.

Карл Уейк предпочита да характеризира адаптацията като „свободно свързани системи“<sup>39</sup>. Той твърди, че повечето управленски технологии погрешно възприемат строгото свързване – дадените нареждания или провеждана политика да се изпълняват автоматично. „Колкото повече се задълбочаваме в неуловимите, скрити аспекти и елементи на организациите – посочва Уейк, – толкова по-често започваме са си задаваме въпроса, какво означава ред, и толкова повече се убеждаваме, че преобладаващите схващания за реда (това, което е ефективно, планирано, предвидимо и трайно) са несигурни критерии за успешна ево-

люция“<sup>40</sup>. Той твърди, че в центъра на адаптацията стоят два еволюционни процеса, „Неоправданото отклонение има решаващо значение“<sup>41</sup> – посочва той и добавя: „Аз симпатизирам на целенасочените усложнения.“ По-нататък Уейк казва, че „ретроспективното създаване на смисъл е ключова метафора“<sup>42</sup>. Под това той разбира, че основна задача на управлението е да направи избор между всички „експерименти“, протичащи естествено в организацията. Подходящите и отговарящи на управленската цел „експерименти“ се наричат „ретроспективно създаване на смисъл“ – предвестници на нова стратегическа посока. Отхвърлените са жертви на опити да се извлече поука от „обеднялата обстановка“<sup>43</sup>. С други думи, няма откъде да се научи нещо ново; фирмата се характеризира с няколко „удачни опита“. Уейк достига до логично заключение, че „никой никога няма свободата да направи нещо, което не може да сътвори“<sup>44</sup>. В подкрепа на твърдението си той цитира описанието на Гордън Сию (*Gordon Siu*) на един чудесен експеримент: „Ако затворим в бутилка половин дузина пчели и същия брой мухи легнали в хоризонтално положение с дъното ѝ към прозореца, ще видите че пчелите упорито ще се стремят да открият изход през стъклото, докато не умрат от изтощение и глад, а мухите за по-малко от 2 минути ще излязат през гърлото на бутилката. Причината за гибелта на пчелите е техният стремеж към светлината, тяхната интелигентност. Очевидно смятат, че изходът на всеки затвор е там, където светлината е най-ярка; действат по съответен начин и следват напълно логично поведение. За тях стъклото е свръхестествено тайнство, каквото никога преди това не са срещали в природата; никога не са имали опит с подобна внезапно оказала се непробиваема атмосфера и колкото по-висока е интелигентността им, толкова по-недопустимо ще изглежда странното препятствие. А лекомислените мухи, равнодушни към логиката, както и към загадъчното стъкло, без да обръщат внимание на светлината, летят безразборно насам-натам и случайно срещат късмета си, който често се усмивва на глупаци, на-

миращи спасение там, където мъдрите биха загинали. В крайна сметка попадат на спасителния отвор, който им връща свободата<sup>45</sup>.

Уейк заключава: „Този епизод говори за експериментаторство, постоянство и упорство, изпитания и грешки, смущение, твърдост, отклонения и случайност, които помагат за адаптиране към промените. Най-ярки контрасти са тези между строгостта и свободата на връзките. При съществат разлики в степента, до която са обвързани резултатите; действията следват модел на подражание, обратна връзка предопределя търсенето, предишни процедури определят следващите, досегашен опит лимитира настоящата дейност, логиката доминира при изследване, както и предопределя ефекта на мъдростта върху начините за адаптиране към дадена ситуация. В цитирания пример слабите връзки осигуряват начини и средства на някои от участниците да се справят с радикална промяна в околната среда. Всяка отделна муха, бидейки свободно свързана със съседа и собственото си минало, извършва многобройни, присъщи ѝ адаптации и в крайна сметка решава проблема със своето избавление. В конкретния случай свободните връзки са капитал, но съвсем не е явно как точно и кога той би допринесъл за успешно осъществяване на промяна, кога и трябва ли да се намесваме и как, за да овладеем реалната обстановка“<sup>46</sup>.

Уейк, Марч и други са очаровани от ролята на количествените еволюционни процеси в развитието на организациите. Значимостта им за обвързване персонала на фирмите с условията на околната среда винаги е била признавана от икономистите. Ако фирмите не са в „добра кондиция“, те няма да оцелеят. В по-широк смисъл (макар че това смущава повечето ръководители), теорията е достатъчно добра. Повечето фирми, фигуриращи в списъка на 500-те водещи американски компании на сп. „Форчън“, не съществуваха или бяха съвсем незабележими през 50-те години. Всички работни места в частния сектор в САЩ през последните 20 години са разкрити от фирми, които не са

фигурирали в списъка на „1000-та“ водещи американски компании на сп. „Форчън“ отпреди 20 години; две трети от новите работни места са обявени от фирми, които преди 20 години са имали под 20 служители. Преди 10 години нашите автомобилостроителни гиганти изглеждаха непобедими. Днес се питаме дали поне два от тях ще оцелеят.

През 1960 г. Теодор Левит от Харвардски университет публикува в сп. „Харвард Бизнес Ривю“ Статията „Маркетингово късогледство“<sup>47</sup>, в която посочваше, че всеки отрасъл някога е бил в стадий на растеж. Получава се обаче омагьосан кръг. След като работят известно време в период на непрестанен растеж, мениджърите от съответния отрасъл започват да вярват, че вечният разцвет е неминуем и го възприемат като даденост. Самозалъгват се, че никакъв конкурентен продукт не може да измести произвеждания и продаван от тях, започват да вярват прекалено в преимуществата на масовото производство, и неизбежно произтичащото от увеличаване обема произвеждана продукция гарантирано снижаване на себестойността. Ръководителите насочват внимание преимуществено към продукти, поддаващи се на стриктно контролирано усъвършенстване, и на изгодите, следствие от снижение в производствените разходи. Съчетанието от всички тези фактори води до неизбежна стагнация или спад. В книгата си „Динамична икономика“, икономистът Бъртън Клайн (*Burton Klein*) излага щателно изучена напълно сходна хипотеза: „При положение, че даден отрасъл вече е достигнал стадий на забавено развитие, напредъкът рядко е заслуга на големи, основни участници в конкретния бранш. На практика от близо 50-те изобретения (50 епохални нововъведения на XX в., които той бе проучил), в резултат икономиката на новите „S“-образни криви (главните нови модели на растеж), в сравнително статичните отрасли не открих нито един случай, при който въпросният напредък да е бил постигнат благодарение на някой от крупните участници в отрасъла“<sup>48</sup>. Джордж Джилдър допълва изводите на Клайн: „Самият процес, в резултат на който дадена фирма става най-про-

изводителна в отрасъла, има свойство да влияе по посока намаляване на нейната гъвкавост и изобретателството<sup>49</sup>. Оказва се, че пазарът непрекъснато еволюира, адаптацията е изключително важна и много малко (понякога и нито едно) големи предприятия (не) съумяват да оцелеят. Много от нашите съвършени фирми едва ли вечно ще бъдат на върха. Можем само да посочим, че те са успешни от дълго време – по-отдавна и по-успешни от повечето други, и съумяват далеч по-добре от останалите да запазят способност за адаптация и своя мащаб.

Вярваме, че една от главните причини за това – тази, която специалистите по теория на управлението започнаха да разглеждат едва неотдавна, е целенасочено стимулирана еволюция в рамките на самите тях. Съвършените фирми са *обучаващи се организации*. Те не чакат пасивно помощ отвън; създават свой собствен вътрешен пазар. (Един наблюдател отбелязва<sup>50</sup>, че истинската „управленска магия“ на „Ай Би Ем“ по времето, когато фирмата притежаваше 90%-ов пазарен дял, бе създаването на почти целия спектър фиктивни конкуренти.) Интересно е, че водещите фирми си създават широка гама средства и управленски практики за преодоляване на пазарната летаргия. Повече експериментират, поощряват опитите и допускат дребни неуспехи; не позволяват нещата да се разрастват; взаимодействат с клиентите, особено с „по-специалните“; стимулират вътрешната конкуренция и допускат дублиране и застъпване; създават информационна атмосфера с богат обмен на данни, спомагаща двупосочния трансфер на множество действени и ефективни идеи. Малцина обаче могат точно да обяснят какво целят. „Хюлет-Пакард“, „3М“, „Диджитъл Икуипмънт“, „Ванг“, „Джонсън & Джонсън“ и „Блумингдейлс“ (*Bloomingtondale's*) например са с особено странно отношение към ролята на управлението при контролиране на този процес. Разпознават ситуацията, попадайки на нея, и могат да „усетят“, ако нещо се влоши, но не и съвсем точно да опишат явлението. До институционализиране на иновацията най-много се доближава Пат-

рик Хагърти от „Тексас Инструмънтс“ със своята система ЦСТ (цели-стратегия-тактика). Но за съжаление дори и тук, в „Тексас Инструмънтс“, се проявяват отделни признаци на сподавяне, вместо да се поощрява непрестанно адаптиране.

Преди десетина години Питър Дракър обоснова необходимостта от адаптация и в книгата си „Векът на непрекъснатост“ (*The Age of Discontinuity*) посочи: „Бизнесмените ще трябва да се научат да създават и управляват новаторски организации“<sup>51</sup>. Норман Макрей (*Norman Macrae*), заместник-редактор на сп. „Икономист“ (*The Economist*), подметна: „Непрекъснатото реорганизиране е главна причина, поради която според мен големите американски корпорации все още често имат най-ефективна оперативна дейност в света“<sup>52</sup>. Специалистът по стратегия на стопанската дейност Игор Ансоф добавя: „Можем да предвидим отпадане на структурата като водещ компонент при определяне на организационните възможности. Структурата ще се превърне в динамичен стимул както за осъществяването на промяна, така и за нейно възприемане, т.е. в модел на организационен хаос“<sup>53</sup>. Оживена цветуща среда – така нашият колега Дейвид Андерсън (*David Anderson*) умело характеризира съвършените фирми в един от първите отчети на нашето изследване.

Всичко това като че ли подкрепя философията на успяващите фирми, че „малкото е прекрасно“, „малкото е ефективно“. Непрекъснато установявахме неща, които бяха много по-разчленени и по-малко подредени, отколкото здравият разум повелява. Отново си зададохме въпроса – какво става? Какво се случи с едросерийното производство? Как може себестойността на тази фирма да е толкова конкурентна? Те не са ли чували за икономическата крива на обучението? В раздел „По него време идеята изглеждаше добра“ на алманах „Наука 82“ се посочва: „Преди 10 години „Форд Мотор Къмпани“ изгради завод с годишно производство 500 000 чугунени моторни блока. Създаден бе в съответствие с принципа, че масово производство

означава по-ниски разходи. Заводът е на четири етажа и площта му се равнява на 72 футболни игрища. Но заводът, проектиран за производство на двигатели „V-8“ се оказва твърде голям и прекалено специализиран. Когато след петролната криза настъпи ера на нови модели олекотени двигатели, „Форд“ установи, че реконструкцията на огромния завод би била прекалено скъпа. Компанията затвори завода и прехвърли производството в по-малко предприятие отпреди 30 години<sup>54</sup>.

Свършените фирми разбират, че над определен удивително скромнен размер, едромашабното производство става „отмъстително“ нерентабилно. В началото на 80-те години съобщихме приблизителните резултати на Джон Дойл (*John Doyle*) – вицепрезидент по научноизследователска и развойна дейност в „Хюлет-Пакард“, и отбелязахме, че водещите фирми, които бяхме проучили, включително и „Хюлет-Пакард“, като че ли „субоптимизираха“ поделенията и заводите си (непрекъснато ги правеха по-малки, отколкото налагаха пазарът или изискванията на едромашабното производство). Въпреки че искахме това да прозвучи като хвалебствена забележка, той се засегна от думите, които използвахме. "За нас това, което вие наричате „субоптимално“, е „оптимално“, разпалено отстояваше той.

В следващите глави на тази книга ще се запознаем с неща, които не са разставени в толкова стриктен порядък, както правилниците повеляват. Общото, което свързва безпорядъка, е идеята, че „малкото е ефективно“. Идентифицирахме отделни заводи и филиали, които бяха по-малки, отколкото би показал който и да е анализ на разходите. Сблъскахме се с явлението „имитирана предприемчивост“. Добър пример за това са началник цеховете в „Дана“ (фактически директори на заводи). Децентрализация на функциите се практикува там, където класическата икономическа теория\* предписва обратното. Например приближи-

---

\* Неокласическа (Заб. ред.)



телно всеки от 90-те началник цехове в „Дана“ може да има собствена система за отчитане на разходите, самостоятелно да се снабдява, практически сам да контролира всички аспекти на кадровата политика. В редица фирми открихме изследователски групи от по десетина души – по-новаторски от напълно оборудвани научноизследователски и инженерингови колективи със стотина специалисти. Открихме редица примери за вътрешна конкуренция, за различни колективи, които работеха по една и съща задача, за дублиране и застъпване на производствени гами, за хора, които експериментираха и с гордост посочваха грешки, от които се учат. Срегнахме безброй малки, експедитивно действащи групи; повече кръжоци по качеството, отколкото би следвало да използват по него време американските мениджъри. Наблюдавахме по-слабо стандартизирана процедура и придружаваща я повече готовност „да ги оставим да работят, както намерят за добре, стига да постигнат резултати“.

Съзнаваме, че започваме да нарушаваме някои важни теоретични постановки. Видяхме повече раздробяване на управляеми елементи, отколкото може да се предположи. В теорията и до днес идеята, че „малкото е ефективно“, обикновено се ограничава до обсъждане на новаторството и малки предприятия. В повечето съвършени фирми обаче намираме различни подходи към раздробяване като основен принцип на ефективната управленска практика. Интересно, но колкото повече се вглеждаме с това явление, толкова повече се убеждаваме, че то е средство за подпомагане на адаптацията и оцеляването.

Оливър Уилямсън (*Oliver Williamson*) от Пенсилвански университет (*University of Pennsylvania*) е водещ теоретик по въпроса за ефективността. Книгата му „Пазари и йерархични структури“<sup>55</sup> (*Markets and Hierarchies*) може би не спечели заслужено внимание, защото е трудна за четене (самият автор признава това в предговора). Уилямсън твърди, че в традиционните оценки на едросерийни производства до голяма степен подценяваме „разходите за ръко-

водство на дейността“, което означава разноси, свързани с комуникации, координация и вземане на решения. Това е приблизително същият въпрос, който повдигнахме по-рано във връзка с нарастване сложността в геометрична прогресия при увеличаване броя на работниците в аритметична прогресия, ако те трябва да влизат във взаимодействие помежду си във връзка с изпълнение на дадена задача. Дотолкова, доколкото трябва да се координират множество фактори, разходите по стиковане обикновено изяждат технологично обусловените икономии. Твърдението на Уилямсън се подкрепя от непрекъснато трупащите се емпирични данни.

Идеите на Уилямсън са доближават до нашите наблюдения, но с една съществена разлика. Той вижда света или в черно, или в бяло. Ако разходите по осъществяване на сделка показват, че дадена функция може да бъде изпълнена по-ефективно на свободния пазар, отколкото от йерархически организирани административни структури, то последните трябва да бъдат изключени. Ако за илюстрация използваме тривиален пример, то в големи канцеларии и служебни помещения поливането на цветята изглежда нещо тривиално. И въпреки това вземането на решение кое растение е подходящо за сезона и поддръжката му поглъща съществена част от времето на служителите. Оказва се следователно по-евтино (и по-ефективно) за се сключи договор с външна служба за доставка и поддръжка на цветя. (Създател на този вид услуга обикновено е някой ловък предприемач, осъзнал от колко главоболия може да бъде съпроводена грижата за растенията в служебни помещения.) Ако нещо може да се свърши по-ефективно в самата фирма, той твърди, че тогава начинът е йерархията. Ние вярваме, че вариантът с пазара е напълно постижим в рамките на фирмата. Главно управленската практика на „Ай Би Ем“, „Хюлет-Пакард“, „ЗМ“, „Тексас Инструмънтс“, „Макдоналдс“, „Делта“, „Фрито“, „Тъпъруеър“, „Флуор“, „Джонсън & Джонсън“ (J&J) и „Блумингдейлс“ се основава на идея, че могат да се създадат и да действат

ефективно всякакъв вид пазари в рамките на фирмата. Вътрешната конкуренция от 1930 г. е официално регламентирана политика в „Проктър & Гембъл“; Слоун широко я използва в „Дженеръл Мотърз“ още в началото на 20-те години. Жертваме реда, но печелим от ефективност. Фактически спечелваме нещо повече от ефективност. Раздробяването поощряват значителен обем бързи действия. Организацията *действа* и впоследствие се учи от резултатите. В процеса на експериментирание тя допуска грешка или постига неочакван успех, но неминуемо намира нова стратегия. Твърдо сме убедени, че основна причина, поради която големите фирми престават да бъдат новаторски, са зависимостта им от големите заводи, гладкият производствен поток, интегрираните операции, големият залог на технологичното планиране и определянето на строги и сковаващи стратегически насоки. Забравят, че трябва да се учат; фирмата забравя какво ѝ е донесло успех, а това обикновено е била културата, поощряваща действие, експерименти и неспирни опити.

Истински адаптивната организация еволюира по много „Дарвинов“ начин. Опитва много неща, експериментира, прави нужните грешки. С други думи, стимулира и подхранва собствените си мутации. Адаптивната корпорация се научава бързо да унищожава несполучливите мутации и залага на удачни. Предполагаме, че някои от най-градивните насоки, избрани от адаптивните организации, не са били планирани с голяма точност. Тези организации изграждат „снежни прегради“ като тези на Марч, за да отклонят опити, експерименти, грешки и понякога грандиозни успехи в посоки, правилни само в общи линии. Нашият колега Лий Уотсън (Lee Watson) фактически твърди, че главна задача на управлението е „да води стадото в посока приблизително според слънцето“ (*To get the herd heading roughly west*).

Основна критика към нас във връзка с прибегването към аналогия с Дарвин е, че нещата като че ли не се ограничават само до малки, вътрешни иновации. Големите

пробиви – като „система 360“ на „Ай Би Ем“ – посочват критиците, – изискват смело планиране, поставящо на карта съдбата на цялата фирма. Бихме искали да разгледаме този въпрос, защото е много лесно да се прави опровержение както на теоретична, така и на емпирична база. Като че ли в теорията за еволюцията не може да се намери подкрепа за тясната инкрементална интерпретация (т.е. че еволюцията напредва с малки стъпки). Еволюционистът-биолог Стивън Джей Гоулд (*Stephen Jay Gould*), неоспорим авторитет в нея сфера, посочва, че еволюцията на човешкия мозък например далеч не е протекла като дребен напредък или логичен следващ тласък напред за съответния биологичен вид (в случая човека), а е изпреварила времето си с над 50 000 години, т.е. тя е осигурила грандиозен свръхкапацитет за потребностите на пещерния човек. Поради тази причина оттогава той не се е изменил съществено. Във всеки случай еволюционният модел безусловно подкрепя големи скокове, без да изисква, по думите на Гоулд, някакъв всезнаещ бог или далновидно планиране.

Емпиричните доказателства са още по-впечатляващи. Бъртън Клайн (*Burton Klein*) и други учени в редица проучвания доказаха, че в даден отрасъл никога водещата фирма не прави големия скок. Обикновено, считат те, изобретател или дребен предприемач осъществява „голям пробив“, дори и в тежкопромишлени производства – например при добив на стомана и алуминий, където съществени изобретения не се правят всеки ден. Нещо повече, нашите проучвания показват, че повечето грандиозни нови постижения в бизнеса – от „Макдоналдс“ (асортимент от комплексни закуски, носещи 40% от приходите на фирмата) до „Дженеръл Електрик“ (технически пластмаси и авиационни двигатели), са постигнати от малки групи ревностни фанатици, работещи „вън от главния поток“ (*outside the mainstream*). Действително, един дългогодишен наблюдател на стопанския живот отбелязва, че никое от съществения нововъведения на „Ай Би Ем“ през последния четвърт век не е било плод на формалната система за научно-

изследователска работа<sup>56</sup>. С това не искаме да кажем, че фирмата не залага на големи, щателно планирани продукти или дейности. Целим просто да посочим, че самата мутация, дори и голяма, възниква на по-долни равнища в йерархията и неизменни нейни радетели са привърженици фанатици „извън системата“. Това се подкрепя и от факта, че почти нито едно съществено нововъведение (признато за такова впоследствие) не се прилага в първоначалния му замисъл. Както вече споменахме, за компютрите се счита-ше, че имат ограничено поле на приложение, и то най-вече в дейността на Централно статистическо бюро<sup>57</sup> (*Census Bureau*). Транзисторите бяха разработени за военни цели. За дизеловите локомотиви първоначално се смяташе, че могат да бъдат полезни само в разпределителните товарни гари. Ксерографията бе предназначена за малка част от литографския пазар; масовата копирна техника въобще не беше цел и движеща сила нито на етапа на изобретяването ѝ, нито при първоначалния маркетинг.

Следователно еволюционната, като че ли хаотична теория на управлението засяга както големи, така и малки нововъведения, тяхната ефективност и продуктивност. Заслужава специално да споменем конкретен решаващ елемент на теорията. В биологията изолацията може да има катастрофални последици за доминантния вид. Евантуално могат да се появят мутации (еквивалент на опитите за внедряване на нови продукти), но вероятността за селекция (успех) не е много голяма. По такъв начин процесът по създаване на мутанти (експерименти, изследвания, грешки) следва да обхваща не само изолацията, но да бъде във връзка с действителни потребности и разкриващи се възможности в бизнеса. Решението на съвършената фирма е, че това се постига посредством забележително богат набор взаимодействия с околната среда, т.е. с клиентите. Тук конвенционалната теория отново се оказва неспособна да отрази този аспект от дейността на съвършените фирми.

Теорията на управлението осъществи съществен пробив преди около 15 години. Както вече отбелязахме, нак-

рая околната среда проникна в организационните модели. Повратното проучване бе направено през 1967 г. от Лоурънс и Лорш (*Laurence & Lorsch*). В по-ново време водещи радетели на еволюционната теория са две млади звезди на научния хоризонт – Джефри Пфефър (*Jeffrey Pfeffer*) и Джерълд Саланчик (*Gerald Salancik*). През 1978 г. те публикуваха „Външният контрол на организациите: перспектива на зависимост от ресурси“<sup>58</sup> (*The External Control of Organizations. A resource Dependence Perspective*). Също през 1978 г. Маршъл Майер (*Marshall Meyer*) издаде „Околна среда и организации“ (*Environments and Organizations*) с включени 7 теоретични раздела и рекапитулация на 10 значителни, проведени в продължение на 10 години изследователски програми. Всички въпросни изследвания са точно на място. Да вземем например Пфефър и Саланчик: „Централна теза на тази книга е, че за да се разбере поведението на организациите, трябва да се изследва и основното съдържание, контекстът на това поведение. Организациите са неизбежно обвързани с условията на околната среда. Посочва се, че в действителност всички организации се включват в дейности, чийто логичен завършек е адаптирането им към околната среда“<sup>59</sup>. В това няма нищо невярно. Направи ни впечатление обаче, че при прегледа на съдържанието на тези 3 явно кардинални труда не срещнахме думите „клиент“ и „потребител“. И в трите книги се говори за околна среда, но тотално отсъства богатството от контакти с клиенти на свършените фирми, което включва десетки средства – от интервюта със случайни клиенти, минаващи през подлеза пред магазина на „Блумингдейл“ в Ню Йорк до огромното многообразие от експерименти с потребителите на ЕИМ на „Диджитъл Икуипмънт“ и други фирми.

Неколцина учени отидоха още по-далеч. По-конкретно Джеймс Ътърбек (*James Utterback*) и Ерик фон Хипел (*Eric von Hippel*) от Масачузетски технологичен институт; проучвайки добре работещите високотехнологични фирми, анализираха обема и силата на контактите им с клиен-

ти. Ътърбек например говори за обхвата на новаторските фирми. „Този обхват подсилва съществуващите социални връзки с околната среда, а не връзки въобще. Това изисква контактите да бъдат неформални и лични... Между лауреатата на технологията и клиента се разменят значителен обем пояснения и протичат редица изпитания. Често налице е тясно взаимодействие между евентуални потребители и организацията, в резултат на което съществено се изменя предлаганата на пазара производствена гама“<sup>60</sup>. Трудовите на Ътърбек и фон Хипел обаче не са универсални; обсегът им е ограничен до относително малък брой високотехнологични компании. Удоволствие е да отбележим, че наблюдаваното от нас явление на интензивни връзки между фирми и клиенти на познава граници по отношение на сфери и отрасли.

Под слънцето няма нищо ново. Селзник и Барнард говореха за фирмени култури и формиране на ценности още преди 40 години. Хърбърт Саймън по същото време започна да разглежда ограниченията, наложени от рационалността. Чандлър започна да пише за връзката с околната среда преди 30 години. Уейк спомена аналогията с еволюционната теория преди 15 години. Проблемът е, че първо, нито една от идеите не е вече водеща; те почти не оказват влияние върху практикуващите бизнесмени. Второ, и по наше мнение по-важно, никой от тях не съумява достатъчно пълно да опише богатството, разнообразието от връзки, което забелязахме при съвършените фирми. Това не е само експериментиране, а хиляди експерименти, характеризирани тези операции. Не просто вътрешна конкуренция, а разпределяне на ресурсите почти изцяло чрез вътрешна конкуренция. Не просто „малкото е прекрасно“, а стотици много малки звена, незначителна фракция от технологично допустимия размер. Не просто контакт с клиента, а богатата палитра от средства за сближаване и поддържане на редовен контакт от страна на всеки – от стажант счетоводител, до висшестоящ ръководител – с клиента.

## *ПЕТА ГЛАВА*

### *Ориентация към действие (A Bias for Action)*

*„Перченето е осемдесет процента от успеха.“*

Уди Алън

*„Но най-главното – опитвайте се да направите нещо.“*

Франклин Делано Рузвелт

*„Готови-и-и... Огън! Целта е поразена.“*

Ръководител в Кедбъри (Cadbury)

Невъзможно е да се опише вълнението, което човек изпитва, когато е на лов в Източна Африка. Емоция, която не може да бъде предадена нито в книги, нито с диапозитиви, нито с ловни трофеи. Когато сте там, то ви обзема. Хора, ходили в Африка, могат да говорят за това с часове; хора, които не са били там, не могат да си го представят.

Подобна безпомощност изпитваме при опит да предадем едно свойство на съвършените фирми, което като че ли лежи в основата на останалите: ориентацията към действие. Пробвахме например да опишем на един ръководител, отговарящ за координация изпълнението на практики по инженерингова дейност, как би могло коренно да се опростят форми, процедури, документооборот, изобилстващите нареждания на прекомерно много комисии, блокиращи неговата система. Заявихме твърде безцеремонно: „Добре, като че ли в „ЗМ“ и „Тексас Инструмънтс“ нямат такива проблеми. Хората просто постоянно разговарят



един с друг.“ Той отправи към нас безучастен поглед. Думите ни вероятно му прозвучаха като екзотичен, но със сигурност не и полезен съвет. Затова продължихме: „Вие не се конкурирате с „3М“. Нека отскочим за ден до Сен-Пол (*St. Paul*) и хвърлим поглед. Ще останете изненадан.“

Приятелите ни в „3М“ ни приеха и там се запознахме с всякакви странни явления. В момента се провеждаха десетина, а може би и повече непланирани сбирки на служители в търговските, маркетингови, производствени, инженерингови, научноизследователски и дори финансово-счетоводни отдели, които седяха неспринудено и коментираха задачи, свързани с новите стоки. Случайно попаднахме на една среща, на която клиент на „3М“ бе дошъл да поговори неофициално с петнадесетина души от 4 отдела как по-добре да обслужва своята фирма. Нямаше нищо отрепетирано. Не чухме нито един предварително написан доклад. Така продължи целия ден – хора, срещащи се един с друг като че ли случайно, за да свършат нещо. Надвечер нашият приятел се съгласи, че разказът ни е бил съвсем точен. Сега пред него стоеше същият проблем, както пред нас: не знаеше как да опише на друг човек преживяното.

Много е трудно да се говори смислено за ориентацията към действие, но е важно поне да се опита. Повечето организации, в които прекарахме известно време, са затрупани от огромен обем документи, изготвяни от различни звена. От идеите е изцеден всякакъв живот; остава само йота лична отговорност. Големите фирми като че ли поощряват съществуването на грандиозни лаборатории, произвеждащи тонове хартия, но много рядко нови продукти. Тези фирми са обсадени от блокиращите вериги на комисии, комитети и целеви групи, които убиват творчеството и възпират действието. Работата се направлява от апарат, съставен от хора, които не са продавали, изпитали, изпробвали а понякога дори не са видели продукта, а вместо това

са научили за него от прочит на сухи отчети и доклади, изготвени от други.

Животът в повечето съвършени фирми обаче е коренно различен. Да, при тях също има например целеви групи. Но по-често се срещат рояци от по няколко души, събрани заедно за по 5 дни. Съдействат на обикновените работници и служители да започнат да правят нещо по-различно вместо 35-членна целева група, сформирана за период от година и половина, изготвяща доклад от 500 страници.

Проблемът, който разглеждаме в тази глава, е прекалено логичната и рационална реакция при възникване на заплетена ситуация в големите фирми: координиране на работата, проучване, сформирание на комисии или комитети, търсене на повече данни (или конструиране на нови информационни системи). Действително, в един сложен свят, както в големите компании, комплексна система често изглежда съвсем на място. Сложността, от своя страна, довежда до летаргия и инерция, които притъпяват реакцията в прекалено много компании.

Важна поука от дейността на съвършените фирми е, че не е необходимо нещата да протичат винаги по този начин. В съвършените компании като че ли изобилстват ярко отличителни и специфични за всяка от тях методики и средства, противодействащи на обичайната тенденция към конформизъм и инертност. Механизмите им включват широк диапазон инструменти, особено в сферата на управленски системи, [организационна подвижност](#) и експериментирание – средства и начини, които опростяват системите им и стимулират динамично отношение посредством изясняване на действително важните цифри или ограничаване броя на целите.

## Организационна подвижност<sup>(обратно)</sup>: УПОМ

Както Уорън Бенис (*Warren Bennis*) във „Временното общество“<sup>1</sup> (*The Temporary Society*), така и Алвин Тофлер (*Alvin Toffler*) в „Ударът на бъдещето“<sup>2</sup> (*Future Shock*) посочиха „адхокрацията“\* като форма на фирмен живот. В нашето съвремие на бързи промени – твърдят те – бюрокрация не е достатъчна. Под „бюрокрация“ те разбират формална организационна структура, създадена за целите на рутинни, всекидневни аспекти на деловия живот – продажби, производство и пр. Под „адхокрация“ разбират организационни механизми, занимаващи се с всички нови въпроси, които или попадат в „бюрократичните пукнатини“ (*bureaucratic cracks*), или се разпростират върху толкова много равнища в бюрократичната структура, че вече не е ясно кой какво трябва да прави, и в резултат – никой нищо не прави.

Концепцията за организационна подвижност (*organizational fluidity*) следователно не е нова. Новост е, че съвършените фирми като че ли знаят от кое как най-удачно да се възползват. Независимо дали това е богатото им многообразие от начини за неформално общуване, или специалните им начини за възползване от временно създадени органи – като целеви групи, съвършените фирми съумяват да действат бързо само защото организациите им са подвижни (*fluid*).

Характерът и функциите на информационен обмен в съвършените фирми рязко се отличават от тези при конвенционалните им събратя. Съвършените фирми представляват огромна мрежа от неформални, отворени канали за комуникация. Моделите и интензивността на общуване дават възможност за осъществяване на регулярни контакти точно между нужните хора, а хаотично-анархичните свойства на системата удачно се контролират просто вследствие

---

\* От *ad hoc* – „на място“, предназначен за конкретно определен случай.

вие регулярността и естеството на контактите (напр. колега с колега в квазиконкурентна ситуация).

Интензивността на комуникациите в свършените фирми е очевидна. Обикновено тя започва с настояване за неформалност. В „Дисней Пръдакшънс“ (*Walt Disney Productions*) например всеки – от президента на компанията надолу по йерархията – на ревера има значка с малкото си име. „Хюлет–Пакард“ също държи на общуване само на малки имена. После следва политика на отворени врати. На нея „Ай Би Ем“ отделя огромно внимание. Политиката на „отворени врати“ бе жизнено важна съставка в първоначалната философия на Уотсън и до ден днешен е в сила – за 350 хил. служители. Президентът на компанията продължава да отговаря на всички оплаквания, които постъпват при него и отделните служители. Политика на отворени врати широко се използва и в „Делта Еърлайнз“; в „Ливай Щраус“ тя означава толкова много, че наричат отворената врата „петата свобода“.

Излизане на управлението извън канцеларията е друг фактор, допринасящ за неформални контакти и обмен. В „Юнайтид Еърлайнз“ (*United Airlines*), Ед Капрлсон (*Ed Carlson*) го нарича „видимо управление“<sup>3</sup> (*Visible Management*) и УПОМ (*MBWA*) – „Управление посредством обхождане по места“ (*Management by Wandering Around*) като основен принцип и начина на действие във фирмата<sup>4</sup>.

Друг жизнено важен импулс за неформални комуникации е строителството на сгради с проста конфигурация. „Корнинг Глас“ (*Corning Glass*) монтира ескалатори (вместо асансьори) в новата сграда на проектантската си организация с цел да увеличи възможността за установяване на контакти<sup>5</sup>.

„ЗМ“ създава „клубове на служителите“ само за да увеличи шансовете за случайни разговори при решаване на проблеми по време на обедната почивка. Ръководител на „Ситибанк“ (*Citibank*) отбелязва как отколенен проблем между кредитния отдел и този за финансови операции бил решен, когато и двата отдела били настанени на един етаж

и бюрата на служителите – поставени редом едно до друго.

Какво означава всичко това? Множество оживени комуникации. Всички „златни правила“ на „Хюлет–Пакард“ по някакъв начин поощряват комуникацията. Стимулират се дори и от социалната обстановка във фирмата: не можете дълго да бродите из заводите в Пало-Алто (*Palo Alto*), без да срещнете групи хора, обсъждащи някакви проблеми. Във всяка от тези „непланувани“ срещи участват представители на научноизследователския, производствен, инженерингов, маркетингов и търговски отдели. Това рязко контрастира с обстановката в повечето големи фирми, с които бяхме работили и където мениджъри и специалисти никога не се срещат и не разговарят с клиенти и търговци, и никога не са разглеждали и докосвали стоките (думата „никога“ следва да се разбира буквално). Един приятел в „Хюлет–Пакард“, когато говореше за организацията на централната лаборатория на фирмата, добави: „Ние не сме сигурни коя структура е в действителност най-подходяща. Всичко, което с положителност знаем, е, че започваме със значителен набор неформални комуникации, което е ключът към всичко. Трябва да запазим това на всяка цена.“ Схващанията на „3М“ са сходни, което накара един от ръководителите във фирмата да каже: „Има само едно слабо място във вашия анализ на съвършените фирми. Трябва ви девети принцип – комуникации. Ние просто говорим помежду си по обикновен начин, без куп документи и формални условности.“ Всички тези примери подкрепят всъщност атмосфера на контакти, технология за поддържане на постоянни неформални взаимоотношения.

Най-общо казано, свидетели сме на огромната сила на редовни срещи между колеги. Можем да посочим прост случай от практиката на „Тъпъруеър“. От продажба на 800 млн. обикновени пластмасови кофи фирмата реализира приход (преди приспадане на данъци) 200 млн. дол. Ключова управленска задача на ръководството е мотивация на повече от 80 000 търговски служители. Всеки понеделник

вечер всички продавачи от съответния дистрибуторски клон присъстват на т.нар. събрание (*“Rally”*). Тук всеки излиза на подиума в ред, обратен на обема реализирани през изтеклата седмица продажби. Почти всеки, продал поне едно изделие, получава някакво отличие – значка или лента (или пък няколко значки или ленти). После същият процес се повтаря с продавачите в малки магазини. От друга страна, това е и наизидателно мероприятие „всеки срещу всеки“ – конкуренция, която не може да бъде изключена; разиграва се „представление“ с положителен отглас: всеки печели; цялото мероприятие се оглася с аплодисменти и жизнерадостни възгласи, и оценката не е формална или протокола. На практика системата на „Тъпъруеър“ цели да се породят нови възможности и да се засвидетелства признание. Всяка седмица във фирмата се организира нова надпревара. Например ръководството дава награда на всеки, който увеличи обема продажби през следващите 8 седмици. Ежегодно се празнуват 30 „юбилейни“ дни, през които честват 15 000 души (по 3000 на едно тържество в продължение на цяла седмица) и се раздават всякакви награди и отличия. Цялата обстановка до краен предел използва форми на позитивно внушение.

Когато анализирахме дейността на „Тъпъруеър“ и някои други компании, това, което ни направи най-силно впечатление, са изцяло целенасочените управленски усилия за постигане на 2 цели: 1) удостоверяване с всякакъв вид позитивно отношение на всяко едно ценно, завършено действие от страна както на по-висшестоящи, така и на редови служители; 2) търсене на всякакви възможности за обмен на положителен опит (идеи).

Когато провеждахме първи кръг интервюта за целите на нашето проучване, тримата вземащи интервюта колеги се събраха след около 6 седмици. При опита да обобщим това, което считахме за най-важно (и ново), еднородно стигнахме до заключение, че то бе чудесната неформална обстановка в образцовите компании. И до днес мнението ни остава неизменно. Същността на успеха е в

развитие на неформални комуникации. Изненадващ „стра-  
ничен продукт“ (*by-product*) е възможността да убиеш с  
един куршум два заека (*the ability to have your cake and eat  
it, too*); с други думи, широкото неформално общуване во-  
ди до съществена активност, повече експерименти, нат-  
рупване на повече знания и опит, като същевременно сме  
информирани и следим всичко отблизо.

Нека сега разгледаме следния случай: в сп. „Юромъ-  
ни“ (Euromoney) четем: „В тона на висшестоящия ръково-  
дител на „Чейс Манхатън Банк“ (*Chase Manhattan Bank*) се  
долавяше скрито възхищение. Ако нещо на „Ситибанк“  
(*Citibank*) не им харесва, те го променят – не постепенно,  
както бихме го сторили ние, а незабавно, дори ако заради  
това трябва да обърнат цялата банка с главата надолу“<sup>6</sup>.  
Ръководител в „Ай Би Ем“ отбелязва: „Говори се, че през  
60-те години „Ай Би Ем“ са си поставили за цел да прове-  
дат съществена реорганизация в рамките само на седми-  
ца.“ Ценностната система в „Ай Би Ем“ остава неизменна,  
а съпътстващата я стабилност позволява структурно раз-  
местване на съществен ресурс и пренасочване към реша-  
ване на конкретен проблем. В по-тесния край на спектъра  
(*at the smaller end of the spectrum*) изпълнителният дирек-  
тор на „ТРАК“ (*TRAK*) – фирма за спортни стоки с годи-  
шен оборот 35 млн. дол. отбелязва, че за да поддържа ин-  
телектуална форма, е трябвало да се премести в някоя по-  
гъвкава организация. „За да задържите ценните си хора,  
трябва непрестанно да въвеждате нови проекти... Нашият  
подход включва гъвкаво реорганизиране и целеви групи.  
Те са постоянен елемент в схемата на организационната ни  
структура“<sup>7</sup>.

„Харис Корпорейшън“ (*Harris Corporation*) стори поч-  
ти невъзможното. Фирмата до голяма степен се справи с  
проблема по разпределяне на финансирана от държавата  
научноизследователска дейност в пазарно жизнеспособни

сфери<sup>\*</sup>. Много други фирми също опитаха, но повечето не успяха да се справят. Главен елемент в успеха на „Харис“ е, че ръководството редовно прехвърля инженерингови групи (от 25 до 50 души) от отделите за изпълнение на държавни проекти в направлението по нови пазарни разработки<sup>8</sup>. Подобни ходове се оказаха жизнено важни за успеха на „Боинг“. Ръководител в компанията отбелязва: „Можем да създадем някое голямо звено за 2 седмици. Но не бихме могли да направим това за 2 години, както в „Интернешънъл Харвестър“ (*International Harvester*).“

В съвършените фирми присъстват десетки вариации на тази тема, но в крайна сметка всичко се свежда до желание с готовност да се регрупира и пренасочат ресурси: проектантско-инженерингови групи, маркетингови колективи, обмен на изделия между различни отдели и други.

### *Фрагментиране (Chunking)*

Спомням си как влязохме в кабинета на един ръководител – „координатор на производствено-развойна група“. Беше „стар костелив орех“, постигнал забележителни успехи в решаване на трудови спорове. Сега бюрото му бе празно, а той спокойно прелистваше сборник статии на сп. „Харвард Бизнес Ривю“, посветени на взаимоотношенията между хората. Когато заговорихме за плановете му, той ни показа списък с комисии, оглавявани от него. Примерът е класическа форма на матрична организация, в която процъфтява раздробяване на задълженията. Случаят няма нищо общо с обстановката в съвършените фирми.

Прекият ръководител, който оглавяваше азиатските клонове на „Ексън“ (*Exxon*) през последните 10 години, изнесе „стратегически“ доклад на неотдавнашно съвещание на висшето ръководство. Съобщи редица впечатляващи

---

<sup>\*</sup> Става дума за трансфер на технологии с военно предназначение, финансирани от държавата, към граждански отрасли (бел. ред.).



подобрения. Беше ли това сказание за прорицателски заложи и дръзновени стратегически ходове? Според нас – не. Всъщност ставаше дума за поредица прагматични действия. През почти всяка от десетте години своя власт бе отстранявал по някой проблем. Един път група за бързо реагиране бе обиколила регионалните центрове и помогнала да се поставят под контрол несъбираемите вземания. Друга година атаката целяла закриване на нерентабилни сегменти. Трети път отново „група за бързо реагиране“ бе спомогнала за прокарване на нова стратегия по отношение на дистрибуторите. Случаят бе класически пример за подход „фрагмент след фрагмент“. Стигнахме до заключение, че ключов фактор за успех в деловия свят е всеки практически проблем да се решава на момента. В Япония „Ек-сън“ осъществи (почти виртуозно) поредица тактически маневри. Преобразуваха всички проблеми в ситуации под контрол и действаха светкавично. Времето за разрешаване на всяка трудност бе поразително кратко. Несъмнено, предвид краткия период от време, това бе техен същински приоритет № 1. Друг е въпросът дали просто проявиха стратегическа далновидност или нещо много по-съществено: фирмата тъкмо бе напипала правилната последователност за провеждане на практически дейности.

В случая става дума за основен принцип: ключова страна на ориентацията към действие, наречена от нас „фрагментиране“. Това означава разделяне на нещата с цел подпомагане на организационната гъвкавост и стимулиране на пазарната активност. Ориентираните към действие малки единици може да бъдат наричани различно – „шампиони“, „колективи“, „целеви групи“, „царе“, „проектни центрове“, „заводи играчка“, „кръжоци по качество“, – но имат нещо общо. Никога не са указани във формално представената организационна структура и рядко фигурират в телефонния указател на фирмата. И все пак те са „адхокрация“ в изчистен вид и поддържат организацията в пластично състояние.

Най-явен начин за фрагментиране на дейностите е малкият колектив. Малките групи, казано най-просто, са основен градивен блок в организационната структура на свършените фирми. Обичайно, когато мислим за градивни блокове на организациите, насочваме акцент на по-високи нива в организационната агломерация – департаменти, подразделения или стратегически стопански единици. Това са явно заложените в схемата на организационната структура елементи. В нашето съзнание обаче решаваща за ефективно функциониране на организацията е малката група. В него план (както и в редица други) свършените компании наподобяват японските. В книгата си "Япония – номер едно" (*Japan as Number One*), Езра Фогел (*Ezra Vogel*) споделя, че цялата делова и социална структура на японските компании е формирана около „качо“ (секционен майстор, бригадир, началник отдел или звено) и колектив от 8 до 10 души, обичайно съставлящи отдел, звено или бригада. „Основен градивен блок на фирмата не е човек с конкретна функция и своята секретарка, с неговите помощници или заместници. Основен структурен елемент на организацията е звеното... Низово звено в съответна сфера на дейност, което не изчаква решения, а само поема инициатива... За да работи ефективно тази система, членовете на звеното трябва да познават и да се отъждествяват с целите на фирмата в по-висока степен от колегите си в американските фирми. Те постигат това благодарение на дългогодишен опит и контакти с колеги на всички равнища“<sup>9</sup>.

Очевидно, малкият колектив е градивен блок на организациите и в САЩ, макар и не дотолкова естествена част от националната култура, както в Япония. В сферата на нови производства в „3М“ работят няколкостотин „колектива за рискови разработки“ от по 4 до 10 души. Да си припомним и 9000-те колектива на „Тексас Инструмънтс“, борещи се за повишаване производителността на труда чрез дребни подобрения. В Австралия една от няколкото най-големи фирми с отлична производителност на труда е „Ай Си Ай“ (*ICI*). Една от програмите, които генералният

директор Дърк Зидлер (*Dirk Ziedler*) въведе в началото на 70-те години бе поредица от взаимодействия си колективи, досущ наподобяващи японските.

Истинска сила на малкия колектив е неговата гъвкавост. Навсякъде в „ЗМ“ се формират колективи за нови изделия в отделите. Съвсем на място, председателят на управителния съвет на „Тексас Инструмънтс“ Марк Шефърд нарича фирмата си „подвижна, ориентирана към конкретни проекти, диктувани от обстановката“<sup>10</sup>. В умело ръководените фирми това, което трябва да бъде действено и ефективно, наистина е такова.

Изключително забележително е също ефективното използване на колективи в съвършените фирми в съответствие с най-добрите теоретични постановки за характера и формата на ефективните малки колективи. Например групите с най-висока производителност или тези за внедряване на нови продукти в съвършените фирми са в състав от 5 до 10 души. Теорията е категорична и повечето проучвания сочат, че оптималната големина на колектива е около 7 души. Колективи, съставени от доброволци за ограничен срок, които сами формулират целите си, обикновено имат изключително висока производителност.

*Оперативна работна група.* Работната (целева) група е олицетворение на ефективно разчленяване. За нещастие, тя също може да се превърне в квинтесенция на безнадеждна бюрокрация. Добре си спомняме един анализ. Клиентът ни бе подразделение с оборот 600 млн. дол. в корпорация с оборот няколко милиарда долара. Направихме опис на целевите групи и установихме, че формално броят им е 325. Дотук – нищо ново. Това, което „повали на земята“ нас, както и фирмата бе, че през последните 3 години нито една от целевите групи не беше изпълнила задачите си! И нито една не бе разформирана. При подобна ситуация с друг клиент подбрахме произволни отчети на целеви групи и установихме, че почти всички бяха от около стотина страници; подписите и парафите бяха от 20 до близо 50.

Нека накратко разгледаме последните факти, за да разберем тази любов към целевите групи. Въпреки че несъмнено те съществуваша и преди под различни форми, НАСА (*NASA – National Aeronautics and Space Administration*) и програмата „Поларис“ (*Polaris*) са им създали добра репутация. НАСА въведе колективната структура на проблемната група. Програмата „Поларис“ при подводниците даде още по-добри резултати. След това идеята за целевите групи навлезе и в промишлеността и започна да се използва повсеместно. Към 1970 г. бе набрала такава популярност в редица големи корпорации, че стана още една допълнителна част от скованата, тромава система при положение, че първоначално всъщност бе замислена с цел да я „оправи“.

Поглеждайки назад виждаме, че някои неща бяха поели по погрешен път. Както всяко друго средство, възприето в бюрократичен контекст, тази форма сама по себе си бе възприета. На мястото на ориентирана към изпълнение на задачите дейност дойдоха купища документи и координация. Тежки, формални, затънали в бумащина, направлявани от правила организации сформираха целева група на същата основа, вместо да я използват като отделен фрагмент в оперативен план. Целевите групи не бяха нищо по-различно от организационни комитети под друго имеа. Както други управленски средства, възприети в погрешен контекст, целевата група, вместо да помага, влоши нещата.

Дотук с лошата част. Добрата страна е, че в организациите със здрава среда (благоприятна за подвижност и адхокрация) целевата група стана ефективно средство за решаване на проблеми. На практика предоставя най-сигурна защита срещу формални метрични структури. Именно тя утвърди необходимостта от многофункционално решаване на проблемите и насочване на усилия към внедрителска дейност.

Конкретен случай помага да илюстрираме идеята си. В разгара на проучванията ни в един мразовит февруарски

ден, наш колега посети централа на „Диджитъл Икуипмънт“ в Мейнард (*Maynard*) – Масачузетс (*Massachusetts*). След като бе привършил с формалната част на интервюто, той помоли един от ръководителите да опише конкретните задачи, върху които предстои да работи през следващите няколко дни. Искахме да получим по-точна представа как всъщност се процедира във фирмата.

Ръководителят ни информира че той, заедно с още шестима, се канят за реорганизиран търговския апарат. Всеки един от тях седемте беше висшестоящ линейен ръководител и му бе предоставено право да вземе съответни решения за промени в колектива. Разговаряхме с него във вторник. Той и колективът му същата вечер трябваше да заминат за Вейл (*Vail*) – Колорадо (*Colorado*). „Ще се върнем в понеделник вечерта и се насявам до вторник да съобщим промените в търговския апарат – каза той. – Първата част ще бъде реално осъществена в срок до седмица “.

В процеса на интервюиране непрестанно слушахме вариации по темата. Отличителните признаци на дейността, свързана в целевите групи, които забелязахме във фирмите „Диджитъл Икуипмънт“, „3М“, „Хюлет–Пакард“, „Тексас Инструмънтс“, „Макдоналдс“, „Емерсън Електрик“ и „Ексън“, бяха поразително различни от бюрократичния модел, който вече бяхме свикнали да виждаме при другите ни наблюдения. В свършените фирми целевите групи действаха така, както трябва.

*Целевите работни групи не са многобройни – обикновено са под 10 души.* Те действително възплащават своята на малкия колектив, за които вече говорихме. Неблагоприятна коренно различна тенденция при бюрократичния модел е в тях да се включва всеки, който има някакъв интерес. Големината на целевите групи обикновено нараства до 20 и повече души; видяхме дори няколко с по 75 членове. Въпросът е в целевите групи активно да участват само главните й, основните членове. В редица фирми това

невинаги е така, защото изисква невключените да вярват, че ще бъдат добре представлявани.

*Равнището на подчинение на целевата група и рангът на членовете ѝ отразяват важността на проблема.* Ако казусът (задача, проект и пр.) е съществен, почти всички членове на целевата група са с висок ранг и тя е подчинена на висшестоящия ръководител на фирмата. От ключова важност е хората да са сигурни, че препоръките им ще се „чуват“. Един ръководител в „Диджитъл Икуипмънт“ каза: „Искаме само висшестоящи членове, а не заместници. Типът хора, които търсим, са заети и главната им цел е да се измъкнат по-бързо от проклетата целева група и да се върнат към практическата си работа.“ Ние наричаме това „теорема за заетите хора“.

*Времетраенето на работа на типичната целева група е съвсем ограничено.* Това е неизменна характерна черта. В „Тексас Инструмънтс“ срокът на действие на дадена целева група рядко надхвърля 4 месеца. Във фирмите, служещи за пример, идеята, че каквато и да е целева група може да се сформира за повече от 6 месеца, е неприемлива.

*Членуването обикновено е доброволно.* Това ни бе обяснено най-добре в „ЗМ“. „Вижте, ако Майк ме помоли да се включа в целевата група, ще се съглася. Ние действаме така. Но проблемът трябва да е актуален. Трябва да има и нещо насреща. В противен случай повече няма да си губя времето да помагам на Майк. Ако е моя целева група, ще направя всичко възможно тези, които ѝ отделят време, да постигнат нещо реално.“

*При необходимост, целевата група се сформира и сработва бързо, без никаква формална инструкция.* Доколкото работата на целевата група е оживен път за решаване на проблеми в сложна, многоизмерна обстановка, изследваните от нас фирми можеха да ги сформират ad hoc (на ситуационен принцип) и без излишни усложнения. В резултат на бюрокрацията, царяща при вече споменатите

325 целеви групи, всяка тях се обосноваваше с формални писмени инструкции (често изключително обстойни).

Сроковете за изпълнение се контролират постоянно. В това отношение за пример служи „Тексас Инструмънтс“. Беше ни казано, че 3 месеца след сформирание на целевата група, висшето ръководство иска да бъде информирано за резултатите. „Все още работим по един отчет“, не е задоволителен отговор.

*Не се създава постоянен щат.* Около половината от вече споменатите 325 целеви групи имаха постоянен щат: „книжни плъхове“, организирани в колектив, занимаващ се с бумашина. В „Тексас Инструмънтс“, „Хюлет–Паккард“, „3М“, „Диджитъл Икуипмънт“ или „Емерсън“ нямаше нито един случай на постоянен щат в целева група, независимо дали като директор, „заместник“ или „пишещ отчети“.

*Документацията е най-често неформална и оскъдна.* Или, както един ръководител се изрази, „целевите групи при нас не произвеждат документи. Намират решения на проблеми“.

На последно място, трябва да повторим важността на контактите, на климата. Необходимостта от открити комуникации се подценява от Фредерик Брукс (*Frederick Brooks*) от „Ай Би Ем“ при разработване на „системата 360“, но която той бе един от главните архитекти<sup>11</sup>. Въпреки, че за разработка на този проект бе сформиран „гигантски“ колектив и обхватът му беше по-голям от обичайния за типична целева група, структурата беше гъвкава. Според Брукс, редовно се осъществяваха реорганизации. Между членовете се поддържаха оживени контакти; основните участници се срещаха всяка седмица в пълен състав на полудневни заседания относно състоянието и за решаване какви промени следва да бъдат внесени. За по-малко от 12 часа след заседание протоколите се отпечатваха. Всеки, свързан с проекта, имаше достъп до нужната му информация; всеки програмист например получаваше ма-

териалите, подавани от групите, участващи в разработката на проекта. Никой от присъстващите на заседанията нямаше надзорническо-контролна (т.е. административна) роля. „Всеки можеше да поеме обвързващи ангажименти“<sup>12</sup> – каза Брукс. Колективът, разработващ „система 360“, имаше редовни годишни заседания, които обикновено продължаваха пълни 2 седмици. Ако дотогава от някого не бъдат решени никакви проблеми, те се разглеждаха по време на този интензивен двуседмичен взаимен обмен на мнения. На повечето наблюдавани от нас фирми им беше трудно да си представят как ще откъснат от непосредствената им работа за цели 2 седмици 20 ключови специалисти или пък всяка седмица да организират полудневни дискусии. Не можеха да си представят и подобен широк обмен на информация или заседания и срещи, на които всички участници имат право да поемат обвързващи ангажименти.

Разликата между описания подход и начина, по който много организации провеждат деловата си дейност, е така поразителна, че още един пример с неуспяваща фирма ни се струва подходящ за представяне тук. Неотдавна бяхме помолени да проучим защо един проект за компютризирана управленска система не е ефективен. Този проект бе организиран като целева група. Съставихме досие на дейността от предходната година. Установихме, че проектът следваше повечето от правилата за добро управление дейността на целева група, но между хората от изчислителния център и тези от отдела почти никога не се осъществяваха преки контакти с изключение на формални заседания. Можеха например да се преместят в една и съща сграда и тъй като бяха малка група, биха могли дори да работят в една зала. Но нито една от страните нямаше желание за това. При командировките си до различни обекти можеха да отседнат в един и същи хотел, но никога не го правеха. Едната страна твърдеше, че избира по-евтин хотел, другата – че предпочита да е по-близо до обекта. Можеха най-малкото да вечерят заедно, след като с часове бяха обикаляли даден обект, но едни предпочитаха да играят тенис, а други –



не. Всичко това звучи твърде неубедително и ръководителите на фирмата отначало не ни повярваха. Но когато накрая събрахме всички участници в проекта в една стая, те неохотно се съгласиха, че бяхме прави във всичко. Би било добре, ако можехме да докладваме, че след тази среща всичко се е оправило, но не се получи. Проектът, издържан във всяко отношение от стопанска гледна точка, в края на краищата бе спрял.

*Проектни групи и инженерингови центрове.* Анализът чрез целева група е предпочитан от всички. Всеки го прави, но съвършените фирми използват това популярно средство по съвсем различен начин. В съвършените фирми целевата група е подвижно гъвкаво средство, предназначено за конкретен случай. В действителност тя е начин за решаване и управление на трудни проблеми и необикновен стимул за практически действия.

„Ай Би Ем“ организира проекта за създаване на „система 360“, като използва много голяма целева група или колектив за проекта (инженерингова група) – друга форма на адхокрация. Говори се, че проектът е напредвал с множество реаранжировки и завои, но организацията на „система 360“, особени на по-късен етап, привлече най-добрите специалисти на фирмата да се захванат с изпълнение на тази монументална задача. Фирми като „Боинг“, „Бехтел“ и „Флуор“ винаги използват такива големи и силни инженерингови колективи за участие в проектите. Това наистина е основна форма в тяхната делова активност, доколкото тя в по-голямата си част представлява инженерингова дейност. Те притежават забележителната способност бързо да се вмести в структурните форми – за оперативна и инженерингова дейност. Може би още по-впечатляващо обаче е как голяма фирма, която не използва проектни групи в рутилни дейности, при необходимост леко преминава към използване на такива. Точно такъв бе случаят със „система 360“ на „Ай Би Ем“.

„Дженеръл Мотърз“ е друг поразителен пример за използване на временни структури в кризисен за автомобилостроителната промишленост период. Почти всяка американска автомобилостроителна фирма като че ли е назад с един ден и долар в преразход. И въпреки това ние сме удивени от всяка организация с оборот 60 млрд. дол., в която при внедряване на някоя разработка може да изпревари конкурентите си на вътрешния пазар с почти цели 3 години. Такъв бе случаят с „Дженеръл Мотърз“ и техния проект за производство на по-малки автомобили. Основна форма бе инженеринговият център – класическа временна организация. Инженеринговият център на „Дженеръл Мотърз“ привлече 1200 водещи специалисти от традиционно автомобилните поделения за фирмата, включително и „най-важните хора“ на поделенията – например главни инженери. Центърът просъществува 4 години. Задачата му бе ясно формулирана: изцяло да специфицира всички аспекти за намаляване размера на автомобилите, да усвои работата и да внедри окончателно проекта във всички поделения. „Магията“ в случая бе, че когато задачата беше изпълнена, през 1978 г. инженеринговият център за осъществяване на проекта по намаляване на размера се разфомира<sup>13</sup>. Фирмата на практика остана толкова доволна от успеха на този проект, че реши да възприеме формата на инженеринговите центрове като основен начин за организиране на дейността през 80-те години. Днес съществуват 8 инженерингови центрове, които се помещават в специална сграда. Два от тях понастоящем работят по проекта за електроomobil и цялостна компютризация на двигателя; друг обслужва въпроси на трудовите взаимоотношения.

Повечето организации, когато се изправят пред някой всеобхватен стратегически проблем, или го прехвърлят на плановите отдели, или го включват в списък със задачи на някой от прекомерно заетите линейни ръководители. Ако проблемът трябва да се реши от дадено административно звено, никога няма да се постигне ангажираност и привързаност. Ако той се възложи на обичайното линейно орга-

низационно звено, никога няма да се създаде импулс и набере скорост. „Система 360“ на „Ай Би Ем“ и проектът за намаляване размера на автомобилите на „Дженеръл Моторз“ са ярки, обобщаващи примери за начина, по който могат успешно да се атакуват подобни проблеми.

Япония използва тези организационни форми със засрашителна пъргавина. За да си създадат световно конкурентоспособно положение в сфери като роботика и мини-компютри, японците привличат най-добрите специалисти от различни фирми в инженерингови центрове, за да осъществят основни разработки в научноизследователската и развойна дейност. Когато се решат ключовите технологични проблеми, специалистите се връщат във фирмите си и като луди се конкурират помежду си. След това изделията са вече готови да бъдат представени на световния пазар – успешно преминали през закалката на остра конкуренция в Япония.

Програмата CVCC на „Хонда“ е конкретен пример. Най-добрите специалисти бяха откъснати от другите им задачи и за няколко години привлечени към проекта CVCC. „Канон“ направи същото при създаване на модула си „Канон АЕ-1“: фирмата събра 200 от главните си инженери в „Целева група Х“ за период от 2 и половина години. В резултат моделът „АЕ-1“ бе създаден, внедрен и успешно лансиран на пазара.

Налице са и много други примери за удачно фрагментиране, както ще видим в следващите глави на книгата.

Тук бихме искали да представим на читателя четири основни аспекта. Първо, съображенията за себестойност и едросерийни производства не водят към създаване на бюрократични структури, които просто не са в състояние да действат. Второ, съвършените фирми откриха редица начини (далеч не само един или два) за разчленяване на нещата с цел да направят организационните си структури гъвкави и да заделят подходящи ресурси за преодоляване на проблеми. Трето, фрагментирането и други средства ня-

ма да бъдат ефективни, ако контактът е неправилен. Отношенията, климатът и културата трябва да осигуряват нормално, естествено поведение, различно се от бюрократичното. На последно място, обстановката на свобода и липса на ограничения, само на пръв поглед е неструктурирана и хаотична. При отсъствие на формализъм господстват споделени цели, вътрешна мобилизация и конкурентност, които правят тези култури устойчиви.

### *Експериментирани организации*

„Направи – поправи – изпитай“ е любимата ни аксиома. Карл Уейк добавя, че „хаотичното действие е за предпочитане пред контролирано бездействие“. „Не стой така – прави нещо“ гласи призив в същата светлина. Не можем да се справим с нещо, без значение колкото сложно и комплексно, ако поне не направим опит: Учението и прогресът се осъществяват само когато разполагаме с *нещо*, на база което да проведем обучение; това нещо, същината на нашето обучение и прогрес, е съответно завършено действие. Най-удачно е процесът на управление да се възприема като експеримент или в най-общ план: като процес на експериментиране.

*Най-съществено и отчетливо проявление на ориентация към действие при свършените фирми са склонност към новаторство и готовност да изпитват нещата в движение.* В изследването няма някаква магия. То е просто малко завършено действие; контролиран експеримент, помагач да научим нещо, подобно на лабораторните опити по химия в училище. Но нашите наблюдения показват, че повечето големи институции са забравили да правят опити и да се учат. Като че ли предпочитат анализ и дебати пред това да изпробват нещо и се сковават от страх пред провал, независимо колко дребен и незначителен би бил.

Цитираният проблем бе точно описан неотдавна в сп. „Сайънс“. НАСА „изобрети“ методика, наречена УОУ\* (управление, ориентирано към успех), за контролиране разработката на космическата совалка. Тя се основава на предположение, че всичко ще се развива така, както е предвидено, или по думите на едно отговорно лице: „Това означава, че проектирате всичко чак до себестойността и след това само стискате палци.“ Целта е да се елиминират дублирането и евентуално излишни разработки на контролно-изпитателна апаратура в отговор на финансовите затруднения на агенцията. Но както отбелязаха сп. „Сайънс“ (*Science*) и други наблюдатели, програмата доведе до отсрочка на трудните задачи, аварии, скъпо струващо проектиране, слаба организация на труда и измамна илюзия, че всичко върви добре. „Чистият ефект от този управленски подход – посочва „Сайънс“ – бе липса на реални планове, недостатъчно добро разбиране състоянието на програмата, финансов дефицит, неосезаем резултат и изоставане от сроковете.“

Никъде другаде проблемът не бе по-явен, както при разработване трите главни двигателя на космическата совалка. „Сайънс“ съобщи: „Вместо да подложи на изпитание отделните компоненти на всеки двигател, основният поддоставчик на НАСА просто сглоби всичко и със стиснати палци включи захранването. В резултат избухнаха най-малко 5 пожара<sup>14</sup>. Под влияние на УОУ ръководителите на НАСА започнаха да смесват предвиждания и действителност (честно казано, това сигурно им бе наложено по политически съображения). Един сенатор посочи, че НАСА може би страда от „технологично високомерие“. „Мениджърите стават прекалено сигурни, че ще последват технологични пробиви, които да спасят положението.“ Това със сигурност не е старата НАСА, където излишъците и претрупаността бяха целенасочени, редовно се провеждаха

---

\* SOM – Success-Oriented Management (бел. ред.)

изпитания, а програмите се изпълняваха в срок и ефективно.

Изобилието от подобни примери е застрашително и постепенно се превръща в обичайна управленска практика. Една гигантска банка например се подготвя да въведе пътнически чекове на конкурентен пазар. Целева група работи усилено в продължение на 18 месеца и изготвя цяла библиотека пазарни обзори. С приближаване на датата за повсеместно лансиране на пътническите чекове, ние попитахме ръководителя на проекта какво е направено в процеса по предварително проучване на пазара. Каза ни, че разговарял с двама приятели – банкери от Атланта (*Atlanta*), за фактическото пренасяне на чековете. „Двама?“ – невярващи, възкликнахме ние. „Двама“ – потвърди той. „Не бяхме сигурни, че проектът ще бъде одобрен. Не искахме да се изсилваме.“

Всеки ден чуваме неиздържани оправдания като това. От друга страна, бяхме впечатлени от проникателната забележка на наш приятел от „Краун Целербах“ (*Crown Zellerbach*), конкурент на „Проктър & Гембъл“ на някои пазари за хартиени продукти. „Проктър & Гембъл“ изпробват, изпробват, изпробват. Често може да видите как си пробиват път в течение на месеци, често и години. Но можете да сте сигурни, че когато се настанят на пазара, вече е дошъл моментът да си намерите друг сектор и да не им се изпречвате на пътя. При тях няма нито един необърнат камък, нито една неизследвана променлива.“ „Проктър & Гембъл“ очевидно не се страхуват от изпитания и без резерви оповестяват следващите си ходове. Защо? Защото – подозираме ние – добавената стойност към стока от натрупани знания преди повсеместното ѝ лансиране на пазара многократно надвишава загубите от пропуснатия елемент на изненада.

Успехите в тази област са присъщи на „Проктър & Гембъл“ и повечето свършени фирми. Чарлз Фипс от „Тексас Инструмънтс“ разказва за успеха на фирмата в

първите ѝ дни, за нейното желание да бъде смела и решителна. Той характеризира експериментаторския ѝ дух – способността на организацията да се учи бързо, да изпробва нещо (почти всичко възможно) в реални условия. „Те самите се учудиха: като много малка фирма – с годишен оборот само 20 млн. дол. и твърде ограничени ресурси установаха, че могат да „маневрират“ далеч по-успешно от големи лаборатории, като „Бел Лабс“ (*Bell Labs*), „Рейдио Корпорейшън ъв Америка“ (*RCA*) и „Дженеръл Електрик“ в сферата на полупроводниците само защото не ги беше страх да излязат на пазара и да сторят нещо с идеята, вместо да я пазят в лабораторията“<sup>15</sup>.

Пример след пример потвърждава същия подход на експериментаторство. В „Бехтел“ цитират своето веруване да поддържат „тънко усещане кое е постижимо“. Във „Флуор“ може би ключов фактор за успех е това, което фирмата нарича „вземане на дадена идея и претворяването ѝ в метал“. В „Активижън“ (*Activision*) девизът при проектиране на видеоигри е: „Създай играта колкото се може по-бързо. Нека има нещо, с което да може да се играе. Нека колегите ви започнат да се забавляват с нея незабавно. Добрите идеи тук нямат значение. На нас ни трябва нещо реално.“ Във фирма „Тейлър & Ен-Джи“ (*Taylor & Ng*) в Сан Франциско с годишен оборот 25 млн. дол., произвеждаща луксозни стоки за бита по поръчка, философията на собственика Уин Ен-Джи (*Win Ng*) е: „Създаването на прототип на ранен етап е първа и главна цел на нашите дизайнери или на който и да е друг с някаква идея. Ние не вярваме, докато не я видим и докоснем.“

В „Хюлет-Пакард“ е традиция проектантите конструктори да оставят това, което работят в момента, на бюрото си, така че всеки да може „да си поиграе“ с него. „Обикалянето наоколо“ е сърцевина на философията им за всички служители и доверието във фирмата е толкова голямо, че хората не чувстват неудобство да прехвърлят от ръка в ръка прототипи на свои колеги. Млад инженер споделя: „Бързо установявате, че трябва да имате нещо, с кое-

то хората да могат да си играят. Още на първия работен ден ви се казва, че човекът, който обикаля наоколо и си играе с вашето изделие твърде вероятно е някой от висшестоящите ръководители на фирмата, може би самият г-н Хюлет или г-н Пакард. В „Хюлет–Пакард“ също така се говори за „Синдрома на съседната скамейка“. Идеята е, че вие се оглеждате около вас за хората, които работят на съседното бюро, и започвате да мислите какво бихте могли да изобретите, за да улесните работата им.

Робърт Адамс (*Robert Adams*) – ръководител на научноизследователския отдел в „3М“, споделя: нашият подход е да направим малко, да произведем малко и едва тогава да направим още нещо малко<sup>16</sup>. В „Макдоналдс“ имат повече експериментални менюта и ястия, видове заведения и ценови варианти, отколкото който и да е от конкурентите им. През първите 3 часа от вземането на интервюта ни в „Дана“ чухме да се споменават повече от 60 различни експеримента за повишаване производителността на труда, провеждани в един и същи завод на фирмата. „Проктър & Гембъл“, както вече споменахме, са особено прочути с това, което един наблюдател на стопанския живот нарече: „Фетишизъм към изпитанията“<sup>17</sup> (*testing fetish*). Ежедневно ни заливат нови и нови примери от умело ръководени фирми. Според един наблюдател „Блуми“ (*Bloomie's – Bloomingdale's*, „Блумингдейлс“) е единствена фирма за извършване продажби на дребно в големи количества, чиито експерименти се разпростират на ниво цели универсални магазини<sup>18</sup>. В съответствие с това наблюдение, служител в „Ливай Щраус“ – участник в неотдавна проведен семинар – каза: „Знаете ли, че идеята за избелелите джинси „Ливайс“ постъпи от тях? „Блуми“ купуваха наши джинси и ги избелваха.“ За „Холидей Инс“ се говори, че имат 200 хотела, в които непрекъснато експериментират нов вид стаи, ценообразуване и менюта. В успешната фирма „Оур–Айда“ (*Ore–Ida*) непрекъснато се прогнозират и провеждат пазарни проучвания, дегустации, експерименти с цените и срещи с потребители, и директорът е



дотогава запознат с тези проучвания и резултатите от тях, колкото и с финансовото състояние.

Решаващи фактори са организационният климат и психологическата обстановка, благоприятстващи експериментаторството. Коментар на човека, изобретил транзистора, представя квинтесенцията на експериментаторството: „Склонен съм да вярвам повече в сърчността и съобразителността... Как започвате дадена работа? Да вземем хората, които изчитат всичко – те не стигат до никъде. А тези, които нищо не четат – те също не стигат до никъде. Хората, които обикалят наоколо и питат всеки за всичко и онези, които не питат никого за нищо. На всички тях заявявам: „Не знам как да започна даден проект. Защо не поемете инициатива и не направите някой експеримент? Виждате ли, тук има един принцип. Не трябва най-напред да се захванете с нещо, което ще ви отнеме 6 човекомесеца, преди да стигнете до отговора. Винаги можете да намерите нещо, при което с няколко часа труд ще сте напреднали с няколко стъпки“<sup>19</sup>.

Дейвид Огилви също посочва, че няма по-важна дума от думата „проверка“: „Най-важна дума в речника на рекламата е „ПРОВЕРКА“. Ако предварително проверите как стоката ви ще се приеме от клиентите и своевременно я рекламирате, ще имате пазарен успех. 24 от 25 нови стоки не издържат проверка на пробните пазари. Производители, които не проучват пазара на своя продукт, претърпяват огромни загуби (и губят престиж) поради това, че стоките им са претърпели провал в национален мащаб вместо без особени загуби, незабележимо и икономически оправдано да отмрат на пробния пазар. Проверявайте най-обещаващите стоки. Подбирайте рекламни средства, заглавия, илюстрации, обяви и филми. Проверявайте обема разходи. Не прекратявайте изпитанията и рекламната ви дейност никога няма да спре да се подобрява... Повечето млади хора и големите корпорации се държат така, сякаш печалбата не е функция на времето. Когато Джери Ламберт (*Jerry Lambert*) направи първия си пробив с листерина, той уско-

ри целия маркетингов процес, разделяйки времето на месеци. Вместо да си върже ръцете с годишни планове, Ламберт ежесечно анализираше рекламната дейност и печалбите. В резултат спечели 25 млн. дол. за 8 години, докато на повечето други това би им отнело 12 пъти повече време. В годините на Джери Ламберт, „Ламберт Фармакъл Къмпъни“ (*Lambert Pharmacal Company*) следваше месечна програма, а не годишна. Препоръчвам този курс на действие на всички, занимаващи се с рекламна дейност“<sup>20</sup>.

Питър Питърсън (*Peter Peterson*), понастоящем президент на „Лийман Брадърс“ (*Lehman Brothers*), коментирайки дните, когато е бил президент на „Бел & Хауел“ (*Bell & Howell*), привежда чудесен конкретен пример за експеримент. „Чували ли сте за зумерните лещи (*zoom lens*)? Едно от големите преимущества на това да си нов в някоя фирма е, че нямаш представа какво е невъзможно да се направи. Аз си мислех, че камерата с вариообектив (с променливо фокусно разстояние) е нещо, което се използва при футболни мачове. Такава бе представата ми – обектив (изключително скъп предмет), който може да се разширява необичайно много. Един ден бях в лабораторията и там имаше вариообектив. Не бях виждал такова чудо, погледнах през него и останах поразен. Обясниха ми, че не се предлага на свободния пазар, защото би струвал много и т.н. Попитах: „Колко ще ми струва да направите за мен само един апарат с такъв обектив?“ Отвърнаха ми: „Само един ли? Нещо като груба модификация? Към 500 долара“. Отвърнах: „Добре, дадено; тъй като хонорарът ми тук е височък, сигурно ще ми удържат поне 5000 долара, ако седя тук и се пазаря още час с вас, така че приемам. Захващайте се за работа!“ Отнесох фотоапарата вкъщи. Когато нея вечер дойдоха гости, го сложих на пианото и се обърнах към всички присъстващи с въпрос биха ли приели да участват в изключително напредничаво маркетингово изследване, а именно – да погледнат през фотоапарата. Всички до един подхожиха с ентузиазъм: „О-о-о, страхотно! Не съм виждал нещо подобно в живота досега“. Цялото пред-

ставяне струваше на фирмата 500 долара... Ако повече отрасли изпробваха нови идеи на ниска цена, може би изгледите за реализиране продукцията на пазара щяха да скочат значително“<sup>21</sup>.

В разказа на Питърсън присъстват няколко важни момента за експериментаторския манталитет в бизнеса: първи очевидно е постигането на ниска цена при изпробване на нещо конкретно; втори и по-малко очевиден е да се доверим на способността на хората да подхождат творчески и същевременно конкретно, когато държат прототипа в ръка.

В класическата си творба „Езикът в мисли и действия“<sup>22</sup> (*Language in Thought and Action*) С. И. Хаякава (S. I. Hayakawa) коментира същността на явлението, посочвайки, че кравата не е крава. Кравата Беси (Bessie) не е кравата Джейни (Janie). Коментира колко важно е да не прескачаме от една плоскост на абстракция към друга – от крава въобще към кравата Беси и Джейни, за да мислим ясно и ефективно да комуникираме.

Един от нас например неотдавна прекара много приятен съботен следобед, варейки домашен сапун. Задачата не е прекалено сложна. Инструкцията, която използвахме, бе ясна, на места дори превъзходно написана. Въпреки това допуснахме редица грешки и се научихме на няколко „хватки“, които биха ни помогнали следващия път – и всичко само за 2-3 часа. Например от съществена важност е прецизно регулираната температура на сместа с лугата и тази с разтворените мазнини. Същото е подчертано изрично в инструкцията и се дават редица съвети. И все пак имахме проблем: единият съд бе метална тава, плитка и разлата; другият – стъклен съд, висок и тесен. Различията във форма и материал освен всичко друго доведоха до различно охлаждане в критичния момент. Само „чувството към нещата“ може да помогна на човек да се справи бързо в подобни напечени ситуации. Богатството от опита (казано на езика на математиката – броят уточнени променли-

ви, с които се работи), което се придобива само когато осезаемо, материално и фактически се срещнем с обекта, субстанцията или процеса, е непостижимо при абстрактно разглеждане, чрез анализ или описание на лист хартия.

И така, когато „докосни го“, „опитай го“, „помириши го“ станат наш девиз, резултатите често са неочаквани. Еднакво необичайни са и усилията, които хората полагат, за да избягнат изпитанието, опита. Фред Хувън (*Fred Hooven*) – собственик на 39 знакови патента и преподавател в Политехнически университет в Дартмут (*Dartmouth*), описва комичен, но за жалост твърде типичен случай. „Мога да си спомня 3 ситуации в моята кариера, когато клиентът ми не напредваше при решаване на някакъв сложен инженерен проблем и аз настоявах инженерите и техниците (създатели на модела) да се съберат в една и съща стая. И в трите случая бързо се стигна до решение. Един от доводите против това, за който си спомням, е, че *ако инженерите отидат в производствените цехове, чертежите ще се изцапат.*“ Хувън добавя в подкрепа на мисълта си, че „инженерът трябва да има непосредствен и неформален достъп до всички мощности, устройства и пр., от които се нуждае, за да реализира идеите си на практика... По-скъпо е да се направи чертеж на някой детайл, отколкото самият детайл, а чертежът е само еднопосочна комуникация. Когато инженерът получи произведения детайл, той може би вече ще е забравил защо го е искал и ще установи, че не е пригоден, защото е сбъркал в чертежа, или че е нужно някакво малко изменение, за което обичайно отиват още 4 месеца.“

И така, чрез експериментирание за хората (т.е. на проектанти, специалисти по маркетинг, президенти на фирми, търговски агенти, клиенти) е много по-лесно да мислят творчески за даден продукт или градивно да му намерят приложение, ако разполагат с прототип, който е, ако можем така да кажем, едно ниско равнище на абстракция. В тази връзка никакви маркетингови изследвания не биха могли да предвидят феноменалния успех на компютъра

„Епъл II“ . На мнение сме, че той се дължеше на комбинация между висококачествен продукт и потребителско търсене от страна на клиенти, които си „играеха“ с компютъра и поддържаха програмното му осигуряване, което го направи толкова успешен продукт. Никакво маркетингово изследване не би могло да предвиди, че една наша позната щеше да използва компютъра „Епъл“ най-много в семейството. Самата тя никога не би могла и да подозира това. Работата бе в това, че тя основа свое собствено предприятие в дома си и с компютъра „Епъл“ въкъщи можеше на спокойствие в свободното си време да изпробва и да си поиграе с него. Ако някой ѝ беше казал за чудесата на текстообработката, тя би прогнозирала (фактически така и предполагаше), че не би се справила. Концепцията бе твърде абстрактна. Фактът, че в един момент физически разполагаше с компютър, с който можеше да си поиграе, коренно промени мнението ѝ.

Ето защо „Хюлет–Пакард“ наблягат така силно върху това инженерите да оставят новите си експериментални прототипи там, където други хора могат да ги разгледат, да се позабавляват и да си поиграят с тях. Поради това и маркетинговото изследване на вариообектива с гостите на Питърсън бе фактически най-съвършеното и изчерпателно маркетингово изследване, което можем да си представим.

### *Бързина и брой опити*

Важни критични фактори за успеха на експеримента са бързината и броят проведени опити. Преди няколко години направихме сравнително проучване на някои преуспяващи и недотам успели нестандартно действащи нефтени фирми. Стигнахме до заключение, че ако имат най-добрите геолози, най-модерна геофизична техника, оборудване и др., коефициентът на успеваемост на произволно направени сондажи в потвърдени нефтени полета би бил около 15%. Без гореизброените плюсове, коефициентът спада на 13%. Това показва, че от голямо значение е знаменателят

на дробта (броят опити). На практика анализът на дейността на фирма „Амоко“ (*Amoco*), която неотдавна се съживи и стана водеща американска компания за разкриване на нефтени полета в САЩ, доказва само един от факторите за успех: „Амоко“ *просто прокопа повече кладенци*. Ръководителят по производствени операции на фирмата Джордж Галоуей (*George Galoway*) споделя: „Повечето благоприятни резултати не бяха предвидени нито от нас, нито от някой друг... Ще успеете, *ако* прокопавате много кладенци“<sup>23</sup>. Съществена ключова отлика при неуспяващите геологопроучвателни фирми е големия брой извършвани от тях сондажни операции посредством сонди с диамантен наконечник. Въпреки че този вид сондажни операции изглеждат скъпи, те са единствен начин да се установи какво има под земята. Всичко останало е спекулация, макар и добре подплатена с информация от страна на геолози и физици.

Бивш високопоставен ръководител в „Кедбъри“ (*Cadbury*) също подчертава значението на скоростта и масовостта. Спомня си назначаването в „Кедбъри“ на нов ръководител на развойния отдел. Човекът погледнал какво било заложено като най-обща насока в плана за развойна дейност и весело съобщил, че в разстояние на следващите 12 месеца ще бъдат създадени 6 нови продукта. И още 6 – през следващите 12 месеца. Почти всичко в проектния стадий, което до този етап бе планирано да стане готов продукт, вече от 2 до 7 години събираше прах в архива. Той спази графика си и 3 от тези 12 продукта и днес се радват на голямо търсене. Ветеран – свидетел на събитието, отбелязва: „Можете да съкратите сроковете за лансиране на продукта, *както пожелаете*. Той само за 24 месеца пусна на пазара 12 продукта. Ние не бихме се справили и на йота по-добре, дори ако бяхме изразходвали 5 години за лансиране на същия асортимент.“

Питърсън посочва: „От наблюдения се убедих, че хората често работят над нещо в продължение на години и чак тогава внезапно възниква нещо като че ли случайно...

и всичко се увенчава с успех. Веднъж в процес на разработка беше 8-милиметрова филмова камера с „електрическо око“, която очаквахме да бъде завършена след 3 години. Един път обаче вицепрезидентът на фирмата по маркетингова дейност реши да опита нещо по-различно. Слезе в залата на инженерите и им каза: „Току-що ме уведомиха, че конкурентите ни вече имат 8-милиметрова филмова камера с „електрическо око“! В разстояние на 24 часа те разработиха коренно различен подход. Изненадва ме ролята на крайната необходимост.“<sup>24</sup>

Бързина означава бързо навлизане (действие на момента), както и бързо излизане. Увлечението на президента на „Сторидж Текнолоджи“ (*Storage Technology*) Джеси Авейда (*Jesse Aweida*) по вземането на решения поддържа цялата фирма в състояние на постоянно експериментиране. Сп. „Форчън“ съобщава: „Производството на едно дисково задвижващо устройство... надвишаваше с 1500 долара продажната му цена. С присъщия си подход, Авейда повиши цената с 50% и когато това не проработи, прекрати производството на продукта, въпреки че вече бе инвестирал 7 млн. дол. Той ненавижда бездействието. Както заяви на общонационалната среща на търговци на фирмата миналия януари, „...вярвам, че вземането на решение, дори и на лошо решение, е по-добро, отколкото въобще да не се вземат решения“. Способността му бързо да променя курса на действие спаси фирмата от някои неподходящи решения. За щастие на компанията, амбициите на Авейда се компенсират от способността му бързо да предприема компенсаторни действия“<sup>25</sup>.

Експериментаторството култивира едно качество за нагласа на фирменото съзнание, което не наподобява нищо друго така добре, както игра на покер. С всяка карта залогът става по-висок и с всяко разиграване знаете все повече и повече, но всъщност никога нямата пълна информация, докато не изиграете последната си карта. Най-важно в тази игра е да знаете кога точно да свалите картиците, кога да спрете.

При повечето проекти и експерименти, независимо колко нови моменти планирате или колко схеми и алгоритми разработвате, всичко, което всъщност купувате със заложените средства, е главно информация. Можете да знаете със сигурност доколко всичко си е струвало усилията или не едва след настъпване на събитието. Нещо повече, с развитието и напредъка на проекта или експеримента всяка нова съществена стъпка или фаза става по-скъпа от предходната, но все по-трудно е да спрем поради вложените средства и особено заради личния престиж. Най-важно управленско решение е дали не е време да спрем. Най-успешното разгръщане на инженерингови проекти и системи за управление на експерименталната дейност, които сме виждали, третираят въпросните сфери повече или по-малко като покер. Разделят ги на управляеми фрагменти; анализират ги бързо и междувременно не ги пресилват. Постигане на резултати означава третиране на мащабните проекти просто като експерименти, каквито всъщност те са, и наличие на решителност, присъща на играч на покер, да сваля картите и да започне ново раздаване в момента, в който картите в ръката му не са обещаващи.

### *Обучение на сметка: неявно експериментирание и „таящи“ (leaking) системи*

За повечето от съвършените фирми експериментаторството е своего рода евтино обучение, обичайно свързано с по-ниски разходи и по-полезно от сложни маркетингови изследвания или пунктуално разработени детайлни планове.

Коментирайки дните си в „Бел & Хауъл“ (*Bell & Howell*), Питърсън (*Peterson*) отново е категоричен: „Преди да позволим дадена идея да бъде окастрена и да допуснем някой заклет рационалист да ни убеди, че тя няма да проработи, си задаваме друг въпрос. Има ли начин да изпробваме идеята при по-ниски разходи? Експериментът е най-ефикасно средство за внедряване на нововъведения в практиката, което може би не се използва подобаващо в амери-



канската промишленост... Питам се можем ли да заложим в начина си на мислене експериментаторски подход и ако впоследствие получим отговор на много от вечните „не може“, „няма“, „не би трябвало“, ще можем ли да претворим в реалност повече перспективни идеи... Нека ви дам пример. Тъй като не сме голяма организация, не можем да си позволим съществени рискове по изразходване на милиони долари за реализация на нещо, което не знаем доколко ще го бъде. Един ден някой подхвърли привидно абсурдна идея. Специалисти, чели харвардски учебници по маркетинг, биха изтъкнали ред съображения защо идеята няма да проработи и излезли с контратеза не би било порезонно да продават кинокамери за по 150 дол. (случката се развива през 1956 г.) направо по пощата?... Вместо да кажем: „Господа, тази идея е абсурдна“, ние опитахме да развием следната теза: „Няма да разгледаме никоя от причините, които евентуално биха довели до успех.“ Следва ключов въпрос: „Колко ще ни струва изпробването на идеята?“ Разходите бяха смешните 10 хил. дол., а можехме да загубим време, струващо 100 хил. дол., за прекалено философстване по проблема... Девет от десет експерти биха се произнесли, че подобна идея няма да доведе до никъде. Но тя даде резултат и днес е в основата на важна и печеливша дейност. Може би трябва по-умерено да се съобразяваме със силата на интелектуалния, рационален подход към някоя идея, която често се оказва прекалено сложна.“

Друга важна страна на експериментирането е относителната му „невидимост“. В „Дженеръл Електрик“ едно от нарицателните наименования на експериментаторството е „контрабанда на спиртни напитки“ (*bootlegging*). Съответният термин в „3М“ е „тършуване“ (*scrounging*). Там традицията да се „отмъкват“ малко пари, малко труд и да се поработва леко „странично“ в работно време е вече утвърдена практика. Огромните успехи на „Дженеръл Електрик“ в сферата на техническите полимери и авиационните двигатели са пряк резултат от „контрабандна“ дейност. Този процес е базов в „Дженеръл Електрик“. Неотдавна про-

веден анализ показва, че почти всеки съществен пробив на компанията през последните няколко десетилетия е започнал като „контрабандна“ дейност. Няколко наблюдатели съобщават същото и за „Ай Би Ем“. Бивш колега на г-н Уотсън – старши посочва, че „новаторското благополучие“ на компанията може да се измери най-добре с обема протичаща в момента подмолна и тайна „контрабандна“ дейност. Тейт Елдър (*Tait Elder*), който оглавяваше отдела за нови дейности и проекти на „3М“, е на мнение, че системите за планиране, съставяне на бюджета и дори за контрол трябва да бъдат така специално проектирани, че да „таят“ малко. Доста хора имат нужда да отклонят тайничко малко средства и да „играят“ с бюджета до възможните умерени предели, с цел да осъществят непланираните си програми.

Последна и най-важна е *връзката с потребителя*. Клиентът, особено съвременният, е пряк участник в същинския процес на експериментиране. Ще разгледаме подробно този въпрос в следващата глава, а тук само ще посочим, че голяма част от експериментаторската дейност на съвременните фирми се осъществява съвместно с основния потребител. „Диджитъл Икуипмънт“ провежда повече десетки струващи експерименти, отколкото която и да е от конкурентните компании („Хюлет–Пакард“, „Ванг Корпорейшън“). Всеки експеримент се провежда *заедно* с потребителя.

Всички експерименти на „Макдоналдс“ очевидно са извършени съвместно с потребители (клиенти). Много фирми, от друга страна, изчакват „звездата“ да се проектира и произведе, и чак тогава да я представят на вниманието на клиенти и потребители – вече „в разгара“ и често след като са похарчени милиони долари. Тайната на „Диджитъл Икуипмънт“, „Макдоналдс“, „Хюлет–Пакард“, „3М“ е в това, че дават възможност на потребителя да види, изпробва и адаптира съобразно нуждите и предпочитанията си новия продукт – и то на много ранен етап.

## Същност на експериментирането

Така както посочихме за средствата ad hoc – например целевите групи, че не могат да бъдат действени, освен ако околната среда и заобикалящата обстановка не поддържат атмосфера на гъвкавост и неформалност, експериментирането няма да доведе до положителен резултат, ако не се осигури съответна обстановка. Управлението трябва да бъде благосклонно към „пропускащите“ системи, да толерира грешките, да допуска „контрабандна“ дейност, да прави неочаквани промени и да стимулира „ентузиастите“. Айседора Бермаш (*Isadore Bermash*) в книгата си „За доброто на компанията“ (*For the Good of the Company*) описва впечатляваща верижна реакция: как един човек – [Сам Нийман](#) (*Sam Naeman*), поставя начало на успешен експериментаторски процес, който през 60-те години донесе на една изоставаща група от магазините „Маккрори“ (*McCrory's*) милиони долари. Това е толкова успешно описание на протичането на успешен експериментаторски процес, че ще цитираме подробно Нийман – тогава ръководител без портфейл, а по-късно – президент на фирмата: „Не бях упълномощен..., но това бе шанс. В [Индиана-полис](#) имаше магазин, който носеше големи загуби. Искях да зная какво трябваше да се направи, за да стане магазинът рентабилен. Казах на Джон (управител на магазина): „Ще назначим група гора: колектив, на който ти ще бъдеш ръководител. Всички заедно ще обиколят целия град, ще влезете в магазините на конкурентите и ще напишете какво сте видели. Всяка вечер ще присъствате на лекции в класна стая с черна дъска и ще беседвате помежду си... Освен това аз ще доведа и регионалния директор, търговски работници, купувачи и други управители на магазини. Искам да зная колко ще ни струва цялото ноу-хау, сметено на база статистическа извадка от хора, решени да направят нещо, като мислят заедно.“ Изучаваха магазина няколко седмици. Цареше висок дух. Въодушевлението не можеше да се опише. Защо? За пръв път им бе дадена възможност да се изявят като личности и колектив. И всеки един от тях

показваше най-доброто, на което е способен... Не бе похарчен нито един цент. Всяка една промяна се осъществи на база това, което вече го имаше в магазина. Подмениха се подовите настилки, коридорите се разшириха, стените се боядисаха. Магазинът стана като нов – радост за окото.

Какво преобрази магазина и му помогна да оцелее? Хората знаеха, че трябва да посетят всички конкурентни магазини и да погледнат на нашия обективно. Приложиха наученото. До този момент трябваше да следят реакциите на началника си и да правят догадки какво иска той. Всичко, което направих аз, бе да ги насоча да използват сетивата и главите си. Резултатът бе един прекрасен магазин. През следващите 2 години загубите намаляха и магазинът започна да носи печалба. Впоследствие успехът стана достояние на цялата фирма. Председателят на управителния ѝ съвет и други от ръководството ни посетиха, за да видят какво става – сега всеки застава на печелившата страна. Всеки вицепрезидент, първи заместник председател и дори самият председател вече искаха да имат свой район.

Покажете пътя на хората. Това е, което направих аз. Даже имах и място, където можех да изпратя всеки. „Отидете в гр. Индианаполис – щат Индиана“, казах им. „Отидете, разгледайте магазина и са учете. Той бе създаден от хора като вас, с малко грим и излъскване, и обикновените им човешки възможности.“ Не след дълго в централата на фирмата промених модела. Казах на вицепрезидента на серия стоки, за продажбите на които отговаряше: „Джо, няма нужда да ходиш чак до Средния Запад. Направи ми един „Индианаполис“ тук, в Ню Йорк. Видя какво може да се направи. Така че организирай един „Индианаполис“ на ул. „Флашинг“ (*Flushing Main Street*). Но не искам да го прекопираш. Ще запазим „Индианаполис“ като един вид училище“ Помолех го да ми представи своята версия за хубав галантериен магазин на „Флашинг“.

След няколко седмици ме покани в магазина. Това бе един от най-хубавите магазини за продажба на дребно,

които изобщо бях виждал. Веднага поканих още няколко души, за да го видят и те. Никога не бихте повярвали, че ужасният му магазин ще се превърне в атракция на квартала и ще стане бижутото на фирмата. Обемът продажби веднага скочи и магазинът стана най-добрият на фирмата в Ню Йорк. Но другото, което също се постигна с него, бе че той предизвика и други ръководители да се опитат да направят „един Индианаполис“. С увеличаване на успеха и хвалбите в Индианаполис аз обрах оваците. Използвах идеята за магазина в Индианаполис като виртуално рекламното средство. Това означаваше създаване на следната система: подбор на едно звено, което да бъде усъвършенствано, хората да го „вкарат във форма“ и след това да се доведат други да видят какво е направено, така че да могат да се поучат от него. Това измести писането на докладни записки и даването на инструкции по телефона. Просто казвах: „Елате да видите. Това е новата фирма и нищо друго!“ Инструктирах всяка област (10-15 магазина), че и те трябва да имат свой магазин за пример. Всеки регионален директор трябваше да въплъти уменията си в един магазин и чрез този свой „Индианаполис“ да подобри всички останали магазини в областта. Той трябваше да стане неговият примерен модел, негов управленски образ, а така също модел за всеки, който го види. Идеята бе запалителна като горски пожар. Хората работеха вечер, в неделни дни, по време на отпуск. Неделните дни се превръщаха в празненства с бира и закуски, осигурени от управителя на ресторанта към магазина. Това бе една от най-хубавите години в живота ми – изковаване на успеха във всички 47 области<sup>26</sup>.

Описанието на Нийман е обикновен разказ за хора-експериментатори. То е също разказ за хора, на които им е дадена възможност да се отличат и които започват да се чувстват победители. По-важно тук е, че това е разказ за обстановка, която позволява, в действителност поощрява хората да опитват нещо. Извън рамките на това, за което вече говорихме, като че ли има два важни аспекта, свърза-

ни с контекста на процеса по експериментиране във фирмите.

Първият е до известна степен предизвикана, но преди всичко естествена автогенна дифузия. В сърцевината на процеса на дифузия лежи това, какво е било в началото, как сме започнали. „Началото е толкова деликатно нещо“, забелязва един мъдрец. Той е прав. Започват с малкото – с неща, които лесно се променят, и с области, където подкрепата и поддръжката във фирмата са очевидни. Вече видяхме, че Нийман е сторил точно това. Магазинът в гр. Индианаполис не е бил нито най-голям, нито най-забележителен. Но за него моментът бе назрял (под ръководство на Нийман) да опита нещо по-различно.

Една от първите управленски задачи на нашия приятел Джулиан Феърфийлд (*Julian Fairfield*) бе проблемът с преобразяването на неефективен завод за кабели. „Нищо не беше както трябва – каза той. – Не знаех откъде да започна. Така че стартирах с административно-стопанските работи. Това бе сфера, с която всеки щеше да се съгласи, а и бе лесно управляема. Помислих си, че ако фанатично се заема с домакинството, което можеше лесно да се подобри, хората постепенно щяха да започнат да свикват с мисълта и за други промени. Така и стана.“

„Чейс Манхатън Банк“ (*Chase Manhattan Bank*) неотдавна завърши голяма и успешна реорганизация на операциите по обслужване (клиенти и търговци) на дребно. Историята бе почти аналогична. Ръководството стартира промяната от сферата на дейност на регионалния директор, който бе най-ентусиазиран за каквато и да е новост. Районът му не беше нито най-голям, нито най-зле работещ, нито най-успяващ. Просто бе узрял за промяна. Регионалният директор направи няколко опита, изпробва едно-две неща и отбеляза видими успехи. Случаят започна да се предава от един ръководител „доброволец“ на друг. Накрая се присъединиха и най-закостенелите противници на промяната. По подобен начин „Макдоналдс“ започнаха да въ-

веждат комплексно меню за закуска в някои подходящи заведения. Няколко ресторанта го възприеха и след това за две години то се разпростря като горски пожар. Менютата за закуска днес носят от 35 до 40% от приходите на „Макдоналдс“. В „Блумингдейлс“ експерименталният процес започна по подобен начин: първият отдел, който пристъпи към промяната – отделът за вносни хранителни стоки, бе любим на управителя на фирмата. След това дойде ред на отдела за мебели. На последно място беше отделът за модни облекла, на който са отделяли най-голямо внимание и който най-трудно се поддаваше на промяна.

Процесът по набиране на инерция посредством наслагване на дребни успехи е чудесно описан от консултанта Робърт Шафър (*Robert Shaffer*): „Основна идея е вниманието веднага да се концентрира върху фактически резултати, а не върху програми, подготовка и решаване на проблеми, като първа стъпка за разгръщане на мероприятия по усъвършенстване на дейността... Почти винаги е възможно да идентифицираме една или две специфични, краткосрочни, непосредствени цели, за които са налице условия за успех... Подходът от позиция „*първо крайните резултати*“ променя цялата психология за усъвършенстване на дейността... На хората трябва да се задават други въпроси... Не „какво пречи?“, а „какво можем да постигнем като най-близка и непосредствена цел?“... Вместо да опитвате да преодолеете съпротивата към това, което хората още не са готови да постигнат, откриете какво са вече готови да сторят... Когато мениджърите успешно завършат някой проект, те преливат от идеи как да организират следващите стъпки“<sup>27</sup>.

Шафър описва как, подобно на случая с Нойман в гр. Индианаполис, да се поеме някоя изпълнима задача. Предлага „почвата непрекъснато да се подготвя“, докато не изникне нещо изпълнимо. „Подберете един отдел, чийто ръководител е заинтересуван от новаторство и напредък. Работете съвместно с колектив от търговци, за да увеличите продажбите на няколко конкретни стоки, може би само

в отделни *подбрани* сфери от пазара, но с *фиксиран* процент за *един месец* или месец и половина. Когато видят материализирането на резултата, те сами ще... започнат да правят предложения как експериментът да се разшири<sup>28</sup>.

Шафър, подобно на Нийман, „Феърфийлд“, „Чейс Манхатън“ и „Блумингдейлс“, борава с много променливи. Процесът на експериментиране е почти революционен. Той поставя действието по-високо от планирането, цени делото повече от мисленето и конкретното – повече от абстрактното. Подсказва, че трябва да се върви по течението: да се възлагат осъществими задачи, като се започне с най-лесната и постижима цел и се търсят възприемчиви радетели, а не закостенели нихилисти. Това ни напомня за пледата от хора, поемащи умерени рискове в „Блумингдейлс“, „3М“, „Тексас Инструмънтс“, „Дана“, „Макдоналдс“, „Дженеръл Електрик“, „Хюлет–Пакард“ или „Ай Би Ем“. Идеята за поемане на риск е пропита в самата същност на тези фирми. В свършените организации става опасно, ако не се поемат малки рискове, ако „не се пристъпва извън пътеката и не се направи нещо, макар и малко“. Една от управленските задачи е да се подкрепят перспективните опити, да се толерират умерени провали, успехът в експериментите да се оценява, да се отдава заслужено признание и целенасочено да се формира „дифузия“ на положителните резултати. Експериментът и експериментирането стоят в центъра на новите управленски методи, в сърцевината на дори смайващата по сложност среда в „Дженеръл Електрик“ или „Ай Би Ем“.

### *Опростяващи системи*

Гъвкавостта, фрагментирането и експериментирането се подкрепят и поощряват по интересен начин в свършените фирми. Например един наш по-млад колега неотдавна ни даде писмен сценарий на подготвяно интервю, което възнамеряваше да вземе от фирма клиент. Бе изготвил и изпратил няколко предложения на ръководителя на едно от



подразделенията на фирмата-клиент. Най-краткото беше на 57 страници. В „Проктър & Гембъл“ далеч не се работи така.

Системите на „Проктър & Гембъл“ са малко на брой и с опростена конструкция, като импонираат и се вписват в деловия подход на компанията към изпълнение на задачите. Мениджърите говорят за „ясен и утъпкан път“. Системите им са добре смазани, напълно разбираеми и уместни. В „Проктър & Гембъл“ езикът на действие, този на системата, е „записката на 1 страница“.

Неотдавна, по време на закуска, попитахме ръководител отдел в „Проктър & Гембъл“ дали легендата за записката на 1 страница е наистина вярна. „И да, и не“<sup>\*</sup> – каза той, – но например аз току-що предадох предложения за въвеждане на някои промени в стратегията по отношение на групата изделия, за които отговарям. Бяха написани на страница и четвърт, но ми бяха върнати, защото били твърде дълги.“

Тази традиция води начало от първия президент на фирмата Ричард Дюпре (*Richard Deupree*): „Дюпре силно ненавиждаше протоколи, по-дълги от една машинописна страница. Често връщаше някой дълъг документ с нареждане: „Сбий го до нещо, което да мога да обхвана.“ Ако документът засягаше някоя сложна ситуация, понякога добавяше: „Не разбирам сложни проблеми. Вниквам само в простите.“ Когато при едно интервю го попитаха за това, той обясни: „Част от работата ми е да обучавам хората да разбиват някой въпрос на по-прости точки. Тогава всички съумяваме да действваме разумно“<sup>29</sup>.

Ед Харнес (*Ed Harness*) – неотдавна пенсиониралият се председател на управителния съвет на „Проктър & Гем-

---

<sup>\*</sup> Например историческият меморандум на председателя на фирмата Нейл Макелрой (*Neil H. McElroy*) от 13 май 1931 г., с която препоръчваше конкуренция между различните производствени гами, „едва запълваше 3 страници“

бъл“, подкрепи тази традиция: „При нас основа за вземане на решение е краткото писмено изложение, което отсява фактите от мненията“<sup>30</sup>.

Широкото разпространение на управленски информационни системи и прогностични модели, безкрайната битка между многобройни административни звена и съпътстващата ги „политизация“ на процеса по решаване на проблемите са някои от причините за растяща ненадеждност. Записката от 1 страница оказва решаваща помощ. На първо място, тя съдържа по-малко факти и цифри за обсъждане – по-лесно е да се проверят и актуализират 20 цифри на 1 страница, отколкото 100 на 20 страници. Това концентрира мисълта. Освен това е и по-прегледно. Никога няма да видите, че някоя цифра в края на 14-та страница е сгрешена. От друга страна, ако има само 20 цифри, те се аргументират автоматично и това вдъхва доверие. Немарливостта е просто несъвместима със записката от 1 страница.

Б. Чарлз Еймс (*B. Charles Ames*) – бивш президент на „Рилайънс Електрик“ (*Reliance Electric*) и настоящ президент на „Екми-Кливлънд“ (*Acme-Cleveland*), също поставя подобен въпрос. „Мога да накарам ръководителя а някой отдел за една нощ да прегледа оферта от 70 страници – казва той. – Това, което не мога да направя, е да получа например анализ от 1 страница или 1 диаграма, която показва тенденция или прогноза и накрая завършва с: „Ето трите условия, при които нещата могат да тръгнат по-добре; а ето трите причини, които биха могли да влошат положението.“

Джон Стайнбек (*John Steinbeck*) веднъж бе казал, че първа стъпка в написването на един роман е да се нахвърли идеята на 1 страница. Ако тази страница не даде яснота, то надали и от романа ще излезе нещо. Казаха ни, че това е традиционна мъдрост в писателския занаят, но тя очевидно убягва на повечето бизнесмени. Не би трябвало да ни учудва, че основната идея се загубва в предложение за някакво капиталовложение от 100 страници. Логиката оби-

чайно е неясна, а изложението е вероятно раздуто и украсено. Мисленето по самата си същност е подправено, „нечисто“. И което е по-лошо, дебатите по предложението, които ще последват между висшестоящите ръководители и разглеждащите го, ще бъдат също така неясни.

Специалист по финансови въпроси се изказа за „Проктър & Гембъл“ така: „Те са така изчерпателни и последователни, че чак ти стават скучни“<sup>31</sup>. Друг добави: „Предельно предвидлива и взискателна фирма“<sup>32</sup>. Външни хора се чудят как тези компании могат да бъдат така изчерпателни, предвидливи и взискателни, когато отчетите и докладите им са дълги само 1 страница. Част от отговора лежи в способността всичко да се изложи само на тази 1 страница. Вече е традиция първата записка или протокол на заместник-директора или новия млад ръководител на някой отдел да се предшества от поне 15 чернови. Друг момент в отговора е, че те имат на разположение достатъчно подкрепящи анализи, както и навсякъде другаде. Разликата е, че в „Проктър & Гембъл“ хората не прехвърлят всички тези страници помежду си. Още една привлекателна страна на култа към „едната страница“ е... по-малкото хартия!

Истинското влияние и значение на записката от 1 страница прониква много по-дълбоко, отколкото може да се получи представа от загатнатите тук преимущества. По отношение ограничаване на хартиената надпревара и поощряване на действието, Хорхе Диас Серано (*Jorge Diaz Serrano*) – президент на мексиканската нефтена компания „Пемекс“ (*Pemex*), съобщава, че той е престанал да отговаря писмено на всякакви документи и е започнал да използва повече телефона; с това цели да даде пример какви трябва да бъдат вътрешнофирмените комуникации<sup>33</sup>. А президентът на „Юнайтид Текнолоджиз“ (*United Technologies*), Хари Грей (Harry Gray), казва: „Известен съм като човек, който мрази хартията. Когато за пръв път поех поста на главен директор, свиках всички висшестоящи ръководители в моя кабинет и ги информирах за своята нена-

вист към хартията. Изпитвам фобия към нея. Казах им също така, че цяла година съм се мъчил да чета вторите копия на това, което те са счели за важна кореспонденция. Инструктирах ги да прекратят всичко това и да не ми изпращат никакви други документи, освен записки от 1 страница“<sup>34</sup>.

Чарлз Еймс (*Charles Ames*), припомняйки си дните в „Рилайънс Илектрик“ (*Reliance Electric Co.*), говори за любовта към сложни системи, която често прикрива неспособност да се управлява елементарното: „Имаме планови системи от всякакъв вид – от най-дългосрочни стратегически планове до краткосрочни, оперативни. Но не можем да предвидим какво ще продаваме следващия месец. Изхвърлих системата за петгодишно планиране и възприех едногодишен планов хоризонт, а като следваща стъпка – система за тримесечно планиране. В крайна сметка дейността на фирмата в продължение на 1 година следваше 30-дневни планове, които нямаха мащабите на първоначалните.“

Обратно на опита на Еймс, „Емерсън Илектрик“, „Дана“, „Тексас Инструмънтс“ и други фирми поощряват бърза обратна връзка и реакции посредством концентриране на вниманието върху *един или два отблизко следени показателя*. В статия в „Ню Йорк Таймс“, посветена на „Емерсън Илектрик“, се посочва: „Президентите на поделения и техните висшестоящи ръководители се следят ежемесечно под микроскоп от вицепрезидента на корпорацията. Ударение се поставя повече върху настоящето, отколкото върху бъдещето. Три въпроса – материални запаси, печалба и обем продажби, са тежко изпитание за мениджърите. Казва им се, че това, което трябва да направят, е да осигурят ежемесечно, всяко тримесечие и безусловно през цялата година крайна печалба“<sup>35</sup>. В същата светлина, в една статия в сп. „Мениджмънт Тудей“ (*Management Today*), посветена на корпорация „Дана“, се посочва: „Въпреки че централното ръководство на корпорацията няма големи изисквания по отношение на писмените отчети, то се нуждае от известен минимум информация. Най-важна е тази за

приходите. По-рано те, заедно с други данни, се посочваха в сводка за изпълнение на плановите задачи към 20-то число на следващия месец. При сегашната система поделенията на корпорацията съобщават до централата по телефон или телекс общата стойност на фактурирана продукция и приблизителна печалба в края на всеки работен ден<sup>36</sup>.

Почти всяка система може да се „изчисти“ и опрости. Някои от лозунгите в „Тексас Инструмънтс“ са: „Ако целите са повече от 2, то те не са никакви цели“ и „Приключихме с фаза водене на сметки още през 70-те години.“ Да, движещи механизъм в „Тексас Инструмънтс“ са системите. Бившият президент на компанията Хагърти в продължение на цяло десетилетие внушаваше това, което той нарича „език“ на система „цели – стратегия – тактика“ (*Objectives, Strategies, and Tactics /OST - ЦСТ/ system*). Но основно ЦСТ са ориентирани към укрепване на неформалните комуникации и личната отговорност. Нищо друго не хвърля по-добра светлина върху методиките на „Тексас Инструмънтс“, както на пръв поглед прозаичният въпрос за двете цели. Повечето системи за управление посредством цели, които срещнахме, включват годишно 30 цели за един мениджър. Очевидно е, че никой не е в състояние всеки месец да доведе докрай повече от няколко дейности. „Тексас Инструмънтс“ признава този факт. „Извървяхме целия този път. На всеки мениджър се възлагаше набор задачи. Но постепенно започнахме да ги ограничаваме. Сега всеки ръководител на ЦПК (Център Продукти за клиентите / *PCC – Product Customer Center* – еквивалент на поделение в „Тексас Инструмънтс“) трябва да изпълни една главна задача за тримесечие. Вече може да се очаква – и това е постижимо – всеки да доведе до край поне една цел.“

Други компании също въведоха подобна практика. Президентът на „Монсанто“ (*Monsanto*) Джон Хенли (*John Hanley*: интересно е, че е преминал подготовка в „Проктър & Гембъл“) казва: „Програма-максимум при нас е изпъл-

нението на от 3 до 5 задачи годишно. В действителност не се интересуваме от финансовия аспект. Единствена причина, поради която въобще прибягваме до това, е за успокоение на директорите подразделения. Ако те изпълнят тези задачи както трябва, то и финансовите резултати няма да закъснеят. Естеството на целите и задачите на „Хюлет–Пакард“ е от съществено значение и за самото действие – и отново съвсем различно от целите и задачите на несвършените фирми. Целите и задачите в „Хюлет–Пакард“ са дейност, а не абстрактни финансови данни, които мениджърът не може да контролира – например: „До 15 март да се увеличи натоварването на завода в гр. Юджийн (Eugene) – щата Орегон (Oregon), на 75%“ или „До 31 октомври търговците в Западния регион да посвещават 50% от времето си на клиентите „х“, вместо на клиенти „у“.

Докато записките от 1 страница, реалните цифри и ясно определените цели и задачи за свършените фирми са характерни качествени черти на тяхната работа, с еднаква важност е и вътрешната обстановка. Бедата е, че на пръв поглед обстановката може да се разглежда само като сбор от резултатите на обикновени характерни елементи. Редица фирми са опитали тяхното действие – сбита комуникация, вземане на решения въз основа факти, управление посредством цели. Но те опитват, първоначално не успяват и после се отказват: пропаднал е пореден трик. Малцина продължават да упорстват с разработване на системата до момента, в който се постигне равновесие между простота и сложност. „Проктър & Гембъл“ „утъпкват пътя“ за система от комуникации на 1 страница в продължение на 40 години.

### *Ориентация към действие*

Няма друга по-важна качествена характеристика на свършените фирми от ориентацията им към действие. Тя изглежда почти тривиална: експерименти, оперативни целеви групи, малки колективи, временни структури. Независимо

дали това е лансирането на „система 360“ на „Ай Би Ем“ (епохално събитие в историята на американския стопански живот) или тридневна екстрена целева група в „Диджитъл Икуипмънт“, тези фирми (въпреки колосалния им мащаб) рядко изпитват проблеми в резултат от свръхсложна структура. Не отстъпват и не създават постоянни комитети или целеви групи, действащи в продължение на години. Не се впускат в дълги отчети, не създават формални матрици, „живеят в съгласие“ с вече разгледаните ограничения на човешката природа: хората могат да преработят ограничен обем информация в даден момент. Тези фирми „разцъфтяват“, ако са автономни и до известна степен независими (т.е. ако експериментират умерено).

Основно оплакване по адрес на организационните структури е, че са станали по-сложни, отколкото е необходимо. Съвършените фирми реагират на това, като казват: ако имате някакъв голям проблем: съберете тези хора, които трябва, и очаквайте от тях да го решат. „Хората, които трябва“ често означава висшестоящи ръководители, които никога „нямат достатъчно време“. Но все пак в „Диджитъл Икуипмънт“, „Тексас Инструмънтс“, „Хюлет-Пакард“, „3М“, „Ай Би Ем“, „Дана“, „Флуор“, „Емерсън Електрик“, „Бехтел“, „Макдоналдс“, „Ситибанк“, „Боинг“, „Делта Еърлайнз“ и други, те като че ли намират нужното време. Успяват, защото компаниите не са сковани организационни схеми или съвкупност строго регламентирани длъжностни характеристики, нито права, точно припокриващи се със задължения и отговорности. Готови-и-и... Прицелете се. Огън! Учете се от своите грешки. Това е достатъчно.

## ШЕСТА ГЛАВА

### *С лице към потребителя (Close to the Customer)*

„Вероятно най-важен принцип в управлението, който днес се пренебрегва, е близостта до клиента, благодарение на която могат по-бързо и по-добре да се задоволяват потребностите му и да се предвидят неговите желания. В много фирми на клиент се гледа като на досадник, чието непредвидимо поведение нарушава внимателно съставените стратегически планове. Неговите действия объркват компютърните операции. И той упорито настоява, че закупените от него изделия трябва да работят“<sup>1</sup>.

Лев Янг (*Lew Young*) – главен редактор на сп. „Бизнес Уийк“

Близостта между дадено стопанско начинание или предприятие и клиентите му е добро благопожелание. Възниква закономерен въпрос: какъв е смисълът от глава като тази? Отговорът е, че въпреки днешната пазарна ориентация на думи, Лев Янг и други са прави: клиентът или се игнорира, или е считан за досадник.

Добрата новина, идваща от съвършените фирми, касае степента и интензивността, с която клиентът нахлува във всяка брънка от деловата им работа – продажби, производство, научни изследвания, отчетност. Едно просто послание пропива атмосферата. Успехът на цялата делова дейност произтича от акта, наречен продажба, който, макар и за кратко, свързва (като в брак) фирма и клиент. Простото правило, което нашето изследване разкри във връзка с признака „взаимоотношения с клиенти“, е следното: между съвършените фирми и клиентите им *действително* е



налице близост. Става дума за следното: другите фирми говорят за такава близост, а свършените организации я осъществяват в действителност.

Нито една досегашна управленска теория не внася съществен принос за разтълкуване ролята на клиента в дейността на свършената фирма. В най-добрия случай последни постановки причисляват към факторите, оказващи влияние върху организацията и околната среда. Тя обаче далеч не изчерпва еднозначната ориентация към клиента, характерна за процъфтяващите организации, която като че ли е сред най-строго отстояваните тайни в американския бизнес.

Тезата бе превъзходно изказана от Джон Дойл (*John Doyle*) – ръководител научноизследователска дейност в „Хюлет–Пакард“. Обсъждахме трите ценности в бизнеса. Той изказа становище, че единствена нагласа с шанс да отстои разрушителната сила на времето, е безусловното отчитане на външни фактори. „Единствен шанс за оцеляване в дългосрочен план е всеки да следи и търси какво още да стори с цел да направи клиента зависим от следващото поколение изделия.“

При наблюдение на свършените фирми и по-специално начина, по който взаимодействат с клиенти, най-силно ни впечатли неизменното присъствие на *централна идея*. Обикновено тя се изразява в отчасти нерационална привързаност към високо качество, надеждност или първокласно обслужване. Насоченост към клиента според нас не означава немарливост към технологични аспекти или в ценово отношение. Да вземем за пример „Ай Би Ем“. Фирмата е винаги в крак с времето, но повечето наблюдатели ще се съгласят с нас, че вече десетилетия далеч не са водещи в технологиите. Успехът им почива на безупречно обслужване.

Обслужване, качество и надеждност са стратегии за сдобиване с лоялност и устойчиво растящи (гарантирани) приходи в дългосрочен аспект. *Основна идея на тази глава*

*и чудесно допълнение към ориентацията спрямо потребителя е идеята, че водещите фирми далеч не са движени от филантропия. Определящ мотив са именно постъпленията. Едното обуславя другото.*

### *Отдаденост на първокласно обслужване*

Въпреки че не се отнася до конкретна организация, любим наш пример за близки отношения с клиента е продавачът на автомобили Джо Джирард (*Joe Girard*). 11 последователни години, ежегодно е продавал повече коли от всеки друг. Фактически Джо принципно продава над два пъти повече автомобили от втория в класацията. Коментирайки успеха си, Джо заявява: „Продавам над 13 000 коли всеки месец.“

Защо започваме с Джо ли? Защото магията му е същата като тази на „Ай Би Ем“ и много други съвършени фирми. Заключават се в обслужване – цялостно и най-вече следпродажбено обслужване. Джо отбелязва: „Има нещо, което влагам за разлика от много други търговци и то е вярата, че фактически продажбата започва, след като клиентът плати и вземе стоката, а не преди това... Клиентът още не е затворил вратата, а синът ми вече пише благодарствено писмо...“ След година Джо обичайно лично „ходатайства“ за клиент пред ръководещия сервизната служба на производителя.

Джо поддържа непрестанна връзка с клиента: „Клиентите на Джо никога не го забравят, щом като веднъж са купили кола от него. Той не допуска това! Всеки месец от годината те получават писмо от него. То пристига в обикновен плик, но винаги с различен размер или цвят. „Не прилича на рекламните боклуци, които изхвърляте още преди да ги прочетете докрай“ – доверява Джо. Клиентът отваря писмото и в очите му се набива написано с главни букви изречение: „ХАРЕСВАШ МИ!“ После продължава: „Честита Нова година от Джо Джирард!“ През февруари в писмото пише: „Честита годишнина от рождението на

Джордж Вашингтон (*George Washington*)“, през март: „Честит ден на св. Патрик (*St. Patrick*).“ Клиентите обичат тези картички. Джо се хвали: „Трябва да чуете коментарите за тях!“ Тринадесетте хиляди поздравителни картички на Джо изглеждат като още един търговски трик. Но, както и водещите фирми, Джо *наистина държи на клиентите си* и ги обича. Казва: „От кухните на най-забележителните ресторанти в страната ни блика любов и внимание... Когато продам кола, клиентът трябва да си тръгне със същото чувство, с което излиза от някой от тези отлични ресторанти.“ Вниманието и любовта на Джо продължават и след продажбата: „Когато клиентът се върне за някоя сервисна операция, аз се боря да му се предостави възможно най-доброто... Трябва да бъдете като лекар. Ако нещо не е наред с колата му, и вас трябва да ви боли.“ Освен това Джо цени всеки клиент като личност. Не мисли статистически, а набляга, че „продава всеки автомобил сам по себе си, лице в лице, сърце до сърце“. „За мен това не е досадно задължение или главоболие“ – казва той. „Това е хлябът на моя живот.“ Започнахме тази глава с представяне на Джо, защото той действа изцяло воден от логика, че клиентът наистина е от значение.

„Беше на едно заседание с ръководителите на търговски отдели при г-н Уотсън–старши“ – казва Гордън Смит (*Gordon Smith*), пенсиониран се неотдавна в „Меморекс“ (*Memorex*). – Задачата бе да се разгледат някои проблеми с клиентите. На маса пред нас имаше 8 или 10 купчини документи, свързани с тях: „производствени“, „конструктивни“ и т.н. След продължителна дискусия, г-н Уотсън пристъпи бавно към средната част на помещението и с един замах помете всички папки от масата. Каза: „Не виждам никакви категории проблеми. Някои от нас просто не отделят достатъчно внимание на клиентите.“ Рязко се завъртя на тока на обувката си и излезе, оставяйки след себе си 20 души да се чудят дали вече не са уволнени.“

В книгата си „Бизнесът и схващанията за него“ (*Business and Its Beliefs*), Томас Уотсън–младши коментира

идеите, въз основа на които е изградена компанията. Изказва неоспоримо мнение за обслужването: „С течение на времето, доброто обслужване стана нещо като условен рефлекс за „Ай Би Ем“... Преди години писахме реклама, която гласеше просто и ясно с едър шрифт: „Ай Би Ем означава обслужване.“ Често си мисля, че това е най-добрата ни реклама. Тя ясно посочваше кои сме ние и какво е веруето ни. *Ние държим да предоставим на клиентите най-доброто обслужване в света.* Договорите на „Ай Би Ем“ винаги са оферирали не *машини*, а *машинно обслужване*, което всъщност е самото оборудване, плюс постоянни съвети и помощ от екипа служители на „Ай Би Ем“<sup>2</sup>.

Също като Джо Джирард, „Ай Би Ем“ са фанатици по отношение качеството на обслужване. В повечето фирми функционерите „помощник на...“ и „заместник на...“ са чантаджии, книжни плъхове, педанти. Но не и в Ай Би Ем. В тази фирма някои от най-добрите търговски агенти стават заместници и помощници на висшестоящите ръководители. Докато заемат този пост, те през целия си, обикновено 3-годишен стаж посвещават време и усилия само на едно: *да отговорят на всяка една рекламация на клиент в срок от 24 часа.* (В полеви условия всеобхватната дейност е също така забележима. Един специалист по електронна обработка на информацията от „Лание“ /*Lanier*/ в гр. Атланта – конкурентна фирма на „Ай Би Ем“ в някои сфери, се кълне в централните компютри на „Ай Би Ем“: „Спомням си последния път, когато бях изпаднал в беда. Но само за няколко часа пристигнаха специалистите на фирмата – 8 души само за отстраняване на моя проблем. Четирима долетяха от Европа, един – от Канада; имаше и от Латинска Америка – просто те били текущо на разположение“.)

Странното *при „Ай Би Ем“* в сферата на обслужването е отсъствието на пробиви в бронята. Неотдавна – в разстояние само на седмица, един от нас: 1) по време на полет от Ню Йорк до Сан Франциско седя в самолета до 25-годишен търговец от базата на „Ай Би Ем“ в Оуклънд (*Oakland*); 2) разговаря с един от висшите ръководители от

„АТ & Т“, работил и в „Ай Би Ем“; 3) говори с ръководител от „Меморекс“, който е бил директор на производствен отдел в „Ай Би Ем“; 4) обсъди с администратор в болница възможностите за доставка на оборудване „Ай Би Ем“ и 5) разговаря с един доскорошен млад продавач на машини „Ай Би Ем“, сега студент. Тези хора никак не си приличаха – групата включваше привлекателна млада чернокожа дама, и побелял 50-годишен мъж. Но говореха по един и същи начин. Всички бяха единомдушни, че „Ай Би Ем“ са имали проблеми – със софтуера, понякога дори с качеството. Но всички бяха също така единомдушни (използваха едни и същи думи), че обслужването и надеждността на „Ай Би Ем“ са несравними. Впечатляващи бяха дълбочината и синхронът в тяхната увереност, че в „Ай Би Ем“ действително *държат на обслужването*.

Примери в същия дух изобилстват. Нашата кантора е на 48-ми етаж в сградата с централата на „Банк ъв Америка“ (*Bank of America*). Установихме контакт с множество техни ръководители. На един наш приятел бе възложена грижа за една от банковите дейности. Сподели, че когато започнал работа – около 3 месеца преди нашия разговор, му била поставена следната основна задача: да прекрати пълната зависимост на банката от „Ай Би Ем“. „Доставете някои машини от „Амдал“ (*Amdahl*) например.“ Продължи: „Заемах нея длъжност вече от около 4 седмици, когато влязох в кабинета си една сутрин и видях на бюрото огромна оферта, озаглавена „Изисквания към системното осигуряване през 80-те години“. Разгледах я. Беше от главния счетоводител на „Ай Би Ем“. Не се нуждаех от нея. Обадох му се с въпрос: „Защо, по дяволите ми изпращаш това нещо?“ Той беше много прям и конкретен: „Така контролираме клиентите си!“

Когато слушахме да говори вицепрезидентът на фирмата по маркетинг Бък Роджърс (*Buck Rodgers*), имаме чувство, че всичко ни е познато, и внезапно осъзнахме, че чуваме по-съвременен вариант на „Златното правило“ (в обслужването) на Уотсън. Роджърс посочва, че всяка

оферта следва да бъде „напълно ценово оправдана от гледна точка на клиента“. (Бивш служител на „Ай Би Ем“ се оплаква: „Търговецът в „Ай Би Ем“ винаги продава най-евтините продукти, които могат да послужат за целта: бих искал това да може да се каже и за фирмата, в която работя сега.“ За нея той споделя: „Не мога да повярвам. Опитват се да им продадат и Бруклинския мост (*Brooklyn Bridge*). Действат така, сякаш няма утре.“) Роджърс отбелязва, че „Основна движеща сила на „Ай Би Ем“ се клиентите и пазарът, а не технологията.“ Желает търговците и продавачите му „да действат така, като че ли клиентът им плаща заплатата“, да предоставят „*всички ресурси* на „Ай Би Ем“ на разположение на клиента“. На последно място той отбелязва, че „изпълнението на договора е *най-лесно*: по-важно значение има следпродажбеното обслужване“. Добавя, че „Ай Би Ем“ запазва търговските си клонове малки (с максимум 100 души), за „да е лесно да се работи с тях“. В заключение отбелязва, че „трябва непрекъснато да се поддържа връзка помежду им“.

За да са сигурни, че поддържат такава постоянна връзка, „Ай Би Ем“ ежесечно изследват удовлетвореността както на вътрешни, така и на външни клиенти. На всеки 90 дни проследяват отношението на служителите и непрестанно се следи с какво допринасят за качествено обслужване на клиентите.

Ръководителите в централата на фирмата в Ню Йорк редовно прозвъняват своите клиенти. Наш колега в Ню Йорк се среща с ръководител на финансово-счетоводен отдел, който поддържа постоянна връзка с клиентите и настоява и подчинените му да правят същото: „Как може някой да формира политика по събиране на вземанията, без да познава клиента?“ Председателят на управителния съвет Джон Опел (*John Opel*) подкрепя това схващане: „Трябва да помните кой плаща сметките. Независимо каква е тясната ви специалност – финанси, производство и пр., трябва да познавате и да сте изпитвали външното от

търговската сделка, от продажбата. Тук си проличава как действително стават нещата<sup>3</sup>.

„Ай Би Ем“ поддържа схващането си за близост до клиента с интензивно обучение и квалификация. Основният курс по търговско обслужване е 15 месеца: 70% от учебните занятия се провеждат в полеви условия и 30% - в академична среда. Веднага следва и курс за напреднали. Над 1000 души например всяка година преминават президентски курс. Той се води от 8 харвардски професори и 6 специалисти от „Ай Би Ем“, като целта му е да „учи хората как подхождат президентите на фирмите-клиенти“. Близо 1000 други търговски работници преминават курс за подготовка на финансови ръководители, провеждан също съвместно с Харвардски университет. Курсът е част от програма за ежегодно задължително за всички 15-дневно обучение независимо от заеманата длъжност и ранг.

В „Ай Би Ем“ при процеса на обслужване има и труден момент. Обслужващите даден контингент носят „пълна отговорност“ за работещото при клиентите оборудване. Представете си например, че сте техен представител, една сутрин се свързвате с клиент и той настоява да върне част от наскоро монтирано оборудване. Дори предшественикът ви да е причина за изтегляне на оборудването (монтирано от него, когато в продължение на 10-години е заемал вашия пост), Роджърс добавя, че от вашата заплата и премии ще се удържани пълната сума на комисионата, изплатена на предишния търговски представител при възлагане на първоначалната поръчка. Излишно е да споменаваме, че тази система отразява дълбочината и силата на ангажираност на „Ай Би Ем“ към следпродажбеното обслужване и важността на укрепване взаимоотношенията с клиентите. Роджърс подчертава: „Това кара човек да се чувства задължен да удовлетвори клиента“<sup>4</sup>. Жак Мезон Руж (*Jacques Maison-Rouge*) – ръководител международна търговска дейност в „Ай Би Ем“, подкрепя тази теза: „Ай Би Ем“ винаги действа така, като че ли всеки момент ще загуби и последния си клиент.“

Друг „тънък момент“ са „съвместните равностетки на загубите“. Регионални и браншови служители се свикват ежесечно за рекапитулация на пропуснатите сделки. В допълнение президентът на компанията, председателят на управителния съвет и други висшестоящи ръководители получават *ежедневни* сведения за пропуснат и сделки. Бивш висшестоящ ръководител в „Ай Би Ем“ отбелязва: „Изумително е. Спомням си как веднъж изгървах крупен клиент. Още не бях влязъл в кабинета си на връщане от преговорите, когато телефонът зазвъня на пожар. „Какво стана? Разкажи!“ Като че ли половината компания се изсипа на главата ми на следващия ден. И до днес нямам представа как се разнесе толкова бързо.“ Всички, работили някога в „Ай Би Ем“, са удивени от липсата на подобни всемогъщи информационни системи в новите фирми. Един от тях, понастоящем вицепрезидент на конкурентна компания, с вълнение отбелязва наскоро: „Не мога да повярвам. Председателят на управителния съвет да *няма списък* със стотите най-важни клиенти!“

Въпреки това, ако се вгледаме по-настойчиво, винаги можем да открием субект, който „се справя по-добре“: в някои направления например обслужването на „Лание“ е по-добро от това на „Ай Би Ем“. Наш приятел, който оглавяваше отдела за текстообработващи системи на голяма корпорация, коментира бавното проникване на концепцията „канцелария на бъдещето“. Според него проблемът е в това, че всеки обръща внимание само на един от основните компоненти, т.нар. текстообработваща пишеща машина. Добавя: „Абсолютно сигурно е, че за ползвателя (секретарката) няма по-голяма заплаха от този термин.“ Има ли някой, който да не я нарича „текстообработваща машина“? Само един: *фирма* „Лание“. Последния път, когато се замислих за това, си дадох сметка, че малката „Лание“ е победила своите конкуренти – гигантите „Ай Би Ем“, „Ксерокс“, „Ванг“ и около стотина други компании в сферата на самостоятелните текстообработващи машини. Те бяха фирми с най-висок курс на акциите и конкурентни цени.



Наричаха изделията си „безпроблемната пишеща машина“. Това прозвище загатва тяхната ориентираност към клиентите на „Лание“. Фигуративно казано, фирмата „диша и живее“ с клиентите. Дори един колега отбеляза, че когато си с ръководители на „Лание“, все едно че си в съблекалня на футболен отбор през почивката между двете полувремена на решаващ мач. Оживените разговори на висок глас непрестанно се въртят около продажби, клиенти и „гонитба по петите“ с конкуренти.

Всичко започва, както и при „Ай Би Ем“, с образци за подражание. Президентът на „Лание“ Уесли Кантръл (*Wesley Cantrell*) „излъчва“ потребителска насоченост. Всички висшестоящи ръководители в „Лание“ поне веднъж месечно участват в реална търговска сделка. В „Лание“ се набляга също така върху простотата и функционалността на продукта. Силно влияние при Кантръл оказва предишният му стаж като търговец на копирни устройства в „ЗМ“. По негови думи, експлоатационната инструкция на „Кодак“ била 15 страници, а на „ЗМ“ – само 3. „Инструкцията беше най-добрият ни помощник в продажбите“ – отбелязва той.

Целта на „Ленис“ е изделията на фирмата да се експлоатират лесно от клиентите. Това те постигат успешно. В една неотдавна завършена докторска дисертация в Харвардски университет бе направено сравнение между „Ксерокс“ и „Ванг Лабс“ (*Wang Labs*) при проучване на въпроса за адаптацията. Посочваше се, че ориентацията на „Лание“ е най-вече към прекия потребител – секретарката. Резултатът бе изключително бързо въвеждане и усвояване на нови характеристики, привлекателни за секретарката.

С изключително кратките си срокове за обслужване, „Лание“ превъзхожда дори „Ай Би Ем“. Ръководството на компанията непрекъснато следи тези срокове. За да осъществяват бързо обслужване, те изразходват средства. „Проектират“ специалисти в сервизните си отдели. Обемът капиталовложения в измервателни средства и изпита-

телна апаратура на „Лание“ е много над средния за отрасъла. Фирмата опитва да надмине „Ай Би Ем“ в изчистване на рекламациите. Гордее се, че отговаря на всички рекламации в срок от 4 часа, като голяма част от тях се уреждат лично от президента. (Добавя: „Удържам от заплатите на регионалните ни търговци и специалисти по обслужване такса съобразно *моята* часова ставка за всеки проблем, уреден от мен.“) Цели да подобри 4-часовия рекорд и заявява: „Разбира се, „безпроблемната пишеща машина“ си знае работата.“

Може би любимият ни пример за постижение в сферата на обслужването са „Фрито–Лей“. Разгледахме доста теоретични постановки по въпросите на микроикономиката и установихме, че след няколковековен труд икономистите са стигнали до пълен консенсус само по един въпрос. Фермерите – производители на зърно за пазара, с което са конкурентоспособни, нямат високи пределни цени. В нашето проучване не разглеждаме никакви „съвършени зърнопроизводители“, но се доближаваме до същността на явлениято. Пържените картофки „Чипс“ не би трябвало да имат високи пределни цени или монополен пазар. „Фрито–Лей“ обаче – подразделение на „Пепси Ко“, всяка година продава пържени картофки „Чипс“ и глазирани бисквити за над 2 млрд. дол. Компанията има пазари в цялата страна, а на високите ѝ цени може да завиди цялата хранителна промишленост. Защо?

Най-поразителна при „Фрито–Лей“ не е нито системата на фирмата за управление на видовете стокови групи – стабилна и издържана, – нито умело разработената рекламна програма. Поразителни са близо 10 000-членият екип търговци и продавачи на фирмата и 99,5%-то равнище на обслужване. Какво значи това на практика? Означава, че фирмата прави неща, които в краткосрочен план са икономически неизгодни. Може да изразходва няколко хиляди долара за изпращане на камион да зареди някой магазин с кашони пържени картофки „Чипс“ от по 30 долара за бройка. На пръв поглед изглежда, че така пари не се пра-

вят. Но историята на фирмата изобилства с примери за търговци, тръгнали в изключително лошо време да доставят кашон или да помогнат за почистване на някой магазин след ураган или при друг инцидент. В централата на фирмата в Далас ваят благодарствени писма за редица такива безкористни постъпки. В удовлетворяване молбите на клиентите има „магия“ и символизъм, които не могат да бъдат окачествени в рационални критерии. Както вече споменахме по-рано, това е „целта мечта“ на всеки анализ на себестойността. Винаги можем да оправдаем реализирането на някаква икономия, като намалим няколко десети от процента. Но ръководството на „Фрито–Лей“, разглеждайки завладените пазари и пределните цени, никога не би попретило на ревностното отношение на своите търговски работници към високото качество на обслужване. „Фрито–Лей“ изключително държи на търговския си екип. Системата успява, защото подкрепя търговския пътник, вярва в него и го кара да се чувства съпричастен към успеха. Във фирмата работят 25 000 души, Тези, които не са непосредствено заети в търговския апарат, живеят под мотото: „В услуга на продажбите“. Въпреки че директорът на завода например се атестира традиционно – дали се е вместил в отредения бюджет или не, когато в търговската сфера възникне някакъв проблем, той няма да се подвоуми да натовари допълнителни инсталации или да работи извънредно, за да се увери, че търговският отдел ще получи всичко необходимо. Ако не постъпи така, за него ще започнат да говорят всички колеги, както за познатия ни от „Ай Би Ем“, който загуби важния клиент.

Най-добрият известен ни външен анализ на концепцията за „близост до клиента посредством най-добро обслужване“ е разработката от 1980 г. на Дайна Немероф (*Dinah Nemeroff*) от Ситибанк. Тя проучи 18 фирми, между които „Америкън Еърлайнз“ (*American Airlines*), „Дисней Пръдакшънс“, „Макдоналдс“, „Уестин“ (*Westin*), „Хърц“ (*Hertz*) и „Ай Би Ем“. Едно от най-интересните заключения от проучването на Немероф е, че хората в тези различ-

ни, но наблягащи върху обслужването фирми, използват еднакви термини за свое самохарактеризиране. Отбелязва: „Тези фирми коментират въпроси по обслужването с едни и същи думи“<sup>5</sup>.

Немероф разкрива три основни аспекта на пълноценната ориентация към обслужване на клиентите: 1) интензивно, активно участие от страна на висшестоящото ръководство; 2) забележителна ориентация към хората и 3) непрестанно отчитане на постигнатото и подаване на обратна връзка. Както многократно установихме, всичко тръгва от висшестоящото ръководство. Немероф удачно нарича това „държавническо отношение към обслужването“. Висшестоящите ръководители осъществяват това „държавническо ръководство“ чрез личен пример. Ангажираността им започва с фирмената философия. Фактически много от фирмите – обект на проучване в обслужването, отделят по-голяма част от времето за формулиране на целите и ценностната ориентация. В повечето от тези фирми първостепенна цел бе свършеното обслужване. Чрез обслужването като тяхна приоритетна цел те посочват, че „печалбата следва като естествен резултат“, което аргументира разисквания в началото на тази глава въпрос за генериране на приходи.

В подкрепа на философията за обслужването, Немероф привежда многобройни примери за качествени характеристики на управленския стил. Тя установи, че висшестоящите ръководители третираат проблема с обслужването като „належащи, непосредствени въпроси“, които заслужават тяхното непосредствено лично внимание. Авторката посочва, че те се намесват пряко, пренебрегвайки равнищата на подчинение при вземане на решения в сферата на обслужването. Тези ръководители организират чести редовни срещи с по-младите специалисти, осигуряващи връзка с клиентите. Те съставят „примерни норми за кореспонденция с клиентите и провеждат други мероприятия, свързани с обслужване и привличане вниманието на клиентите. (Бихме добавили и да затвърдят концепцията за

важността и значението на обслужването в собствените си организации.)

За един друг аспект на управленския стил на висшето ръководство Немероф прави много важна и учудващо проницателна забележка: „Ръководителите, които интервюирах, вярват, че пътят към осигуряването на стабилни постъпления е дългосрочното, постоянно, висококачествено обслужване.“ Този момент твърде често се недоглежда от ръководителите на големи американски фирми. Задачите, свързани с печалбата, макар и необходими, са с вътрешна насоченост и не вдъхновяват всички хора от първото и последно йерархични стъпала. Отговорностите, свързани с обслужването, от друга страна, безусловно имат значение и за най-новия служител. От съществена важност е силно развитото чувство за лична отговорност на всички служители. А всеки знае какво може да се постигне, когато някой от обикновените служители каже, както посочи един работник от интервюираните от Немероф фирми: „Всеки от нас е фирмата.“

Немероф достига до важно заключение, че „взаимоотношенията с клиентите са огледало на взаимоотношенията със служителите“. Неотделими от начина, по който тези ориентирани към обслужването фирми управляват трудовите си ресурси, са интензивността при измерване на резултатите и системата за обратна връзка. Може би най-съществено заключение от изследването на авторката е, че „програмите за поощряване на инициативността в сферата на обслужването се изменят поне един път в годината, така че винаги да са актуални. Повечето от тези програми и измененията им са дело на низовите, оперативни управленски звена.“ Такова е нашето впечатление от всички аспекти в дейността на съвършените фирми. Програмите за хората – за поощряване на инициативността, за обучение и повишаване квалификацията или просто за някакво свързано с хората мероприятие, са предмет на непрекъснато усъвършенстване, подобно на развойната дейност. От нито една методика или практика не се очаква да бъде с дългот-

райно действие. Програмите, касаещи хората, също имат жизнени цикли, както продуктите, и дори по-кратки.

Един от най-добрите примери, които привежда Немероф за подобряване обслужването с помощта на хората, е фирма „Дисней Пръдакшънс“. Фактически мнозина класифицират „Дисней“ и „Макдоналдс“ като най-добрите фирми за масови услуги в Америка и в света. Ред Поуп (*Red Pope*) – дългогодишен наблюдател на „Дисней“ и автор на научни трудове, отбелязва: „Начинът, по който „Дисней“ гледа на хората вътре във фирмата и извън нея, работи с тях, общува с тях, възнаграждава ги и ги стимулира, по мое мнение е основата, върху която почиват пет поредни успешни десетилетия... Отблизо и с почит наблюдавам теорията и практиката на успешни ежедневни продажби, развлечение и обслужване на милиони хора. В това „Дисней“ нямат равни“<sup>6</sup>.

Наблюденията на Поуп върху „Дисней“ са потвърждение на проучването на Немероф. Силното управленско присъствие например се подчертава в „Дисней“ с ежегодната едноседмична програма, наречена „кръстосано оползотворяване“. Според Поуп съгласно тази програма ръководители излизат от кабинетите и се откъсват от обичайната си делова дейност. Поемат някаква съвсем различна задача и започват да действат. „В продължение на цяла седмица ръководителят продава билети или пуканки, сладолед или сандвичи, обслужва въртележките, работи на паркинга, кара увеселителни влакчета или изпълнява някоя друга от 100-те длъжности, с които се оживяват увеселителните паркове.“

Начална стъпка по тема „обслужване с помощта на хората“ в „Дисней“ и множество други свършени фирми, е специалният език. В „Дисней“ няма понятие „работник“. Служителите са „актьори от трупата“, а кадровият отдел „разпределя ролите“. Когато работите с публика, с посетители, вие сте „на сцената“. Две от децата на Ред Поуп например, съответно на 16 и 18 години, бяха наети от „Дисней

Уърлд“ (*Disney World*) в Орландо (*Orlando*) – Флорида (*Florida*), да късат билети. За тази на пръв поглед обикновена работа, преди да им се позволи да „излязат на сцената“, бяха обучавани 4 дни по 8 часа. Научиха за Гостите – не случайни клиенти с малко „к“, а високопоставени гости с главно „Г“. Поуп попита децата си защо са им били необходими цели четири дни да се научат как се късат билети, на което те отвърнаха: „А какво ще стане, ако някой поиска да знае къде са тоалетните, кога започва карнавалът, кой автобус води до изхода?... Ние трябва да сме наясно и да отговаряме на момента. Излезли сме на сцената и изнасяме представление за нашите Гости. Задачата ни е във всеки момент да подпомагаме Гостите да се наслаждават на програмата.“

Хората се запознават своевременно с фирмената култура. Всеки трябва да завърши университета „Дисней“ и успешно да издържи изпит по „традициите“, преди да премине към специализирано обучение. Поуп разказва: „Традициите“ са нещо, с което новопостъпилият се запознава целодневно и му се представят философията и оперативната методология на „Дисней“. Курсът е задължителен за всички – от вицепрезидента на фирмата до новопостъпващите стажанти... Компанията очаква от новите „актьори в трупата“ да знаят нещо за фирмата, за историята и успеха ѝ, за управленския ѝ стил, преди да постъпят на работа. На всеки служител се показва каква е взаимовръзката между отделите – „мероприятия“, „курортни места“, „храни и напитки“, „маркетинг“, „финанси“, „търговия на дребно“, „развлечения“ и пр., и каква е връзката на всеки отдел с „представлението“. С други думи, „ето как всички ние работим заедно, за да постигнем нещо. И това е нашата роля в цялостната картина“<sup>7</sup>.

Подкрепата, оказвана на „хората на сцената“ от системата за организация дейността на фирмата, е също толкова забележителна. Например в храстите на увеселителния парк „Дисней“ са скрити стотици телефони за директна връзка с централното информационно бюро. А усилията,

полагани за ежедневно хигиенизиране, удивляват и най-взискателните външни посетители. По най-различни начини се характеризират аспектите на подхода в „Дисней“ към клиентите.

Независимо дали всички съвършени фирми са така фанатично отдадени на идеята за висококачествено обслужване, както „Фрито-Лей“, „Ай Би Ем“ или „Дисней“, те имат всеобхватни задачи в сферата на обслужването с конкретен приоритет. Фактически най-съществено заключение по отношение на съвременните компании е, че *независимо дали основната им сфера на дейност е машиностроене, авангардни технологии или продажба на сандвичи, те всички се считат за организации, работещи в сферата на услугите.*

Вицепрезидентът на „АТ & Т“ Арчи Макгил (*Archie McGill*) по-рано е заемал ръководен пост в „Ай Би Ем“. Той отчетливо разграничава стандарти за обслужване въобще и това, което той нарича „концентриране на вниманието върху клиента“ (същинско насочване на вниманието към самото обслужване). Посочва, че концентриране на вниманието върху клиента означава „осъзнаване на факта, че всеки отделен човек възприема обслужването по свой собствен начин“. Прекомерното измерване в обслужването (т.е. на десетки променливи) може в действителност да окаже отрицателно влияние, защото тогава отделният клиент се изпуска от поглед. „Да предположим, че стандартът ви е 95%-но задоволяване на клиента – посочва Макгил. – Какво бихте казали за останалите 5%? Макар и 100%-во съвършено обслужване да е теоретически непостижимо, предприятието *трябва да действа, изхождайки от схващане, че каквото и да е отклонение от този стандарт е недопустимо.*“

Друг отличен пример е самолетостроителната фирма „Боинг“. Един техен наблюдател споделя от страниците на „Уол Стрийт Джърнъл“: „Почти всеки служител в „Боинг – Еъркрафт“ може да ви разкаже отделни случаи, когато



фирмата е съумяла да преодолее някакво критично положение. Когато малката авиокомпания „Аляска Еърлайнз“ се нуждаеше от устройства за приземяване самолетите на кални терени, „Боинг“ веднага се притече на помощ. Когато „Еър Канада“ имаха проблеми с образуване на ледени бучки в някои от вентилационните отвори, „Боинг“ незабавно изпрати инженерите си във Ванкувър, където те работиха денонощно, за да решат проблема и да сведат до минимум нарушенията в графика за излитане и кацане на самолетите. Вниманието, което „Боинг“ отделя за взаимоотношенията си с клиентите, многократно се изплаща от високите резултати. През декември 1978 г. самолет „Дъглас 9“ (DC9) на италианската авиокомпания „Алиitalia“ (Alitalia) катастрофира над Средиземно море и авиокомпанията изпита остра необходимост да го замени с друг. Президентът на „Алиitalia“ Умберто Нордио (*Umberto Nordio*) се обърна по телефона към председателя на управителния съвет на „Боинг“ Т. А. Уилсън (*T. A. Wilson*) със специална молба: Ще може ли „Боинг“ бързо да достави на „Алиitalia“ самолет „Боинг 727“? Към момента доставният срок на тези самолети беше 2 години, но „Боинг“ „изжонглираха“ с графика и „Алиitalia“ получи лайнера след месец. Г-н Нордио се отплати за услугата след 6 месеца, когато „Алиitalia“ промени плановете за закупуване на самолети „ДС 10“ от „Макдоналд Дъглас“ (*McDonald Douglas*) и поръча на „Боинг“ 9 самолета „Джъмбо 747“ (747 *Jumbo*) за близо 575 млн. дол.<sup>8</sup> Фирмата претърпя метаморфоза – от военни поръчки се насочи към граждански. В книгата „Вижън“ (*Vision*) „Боинг“ се самохарактеризират по следния начин: „Опитахме да създадем ориентиран към клиентите колектив. Осъзнахме, че потребителят е най-важен фактор за успех в търговията. Не можем да си позволим въздухоплавателните компании да ни казват „единственият път, когато се интересувате от нас, е, когато се опитвате да ни продадете някой нов самолет“. Трябваше ни доста дълго време, докато осъзнаем проблемите на кли-

ентите ни. Днес този подход е централен за цялата ни фирма<sup>9</sup>.

Не можем да приключим, без да споменем накратко един кардинален за много наблюдатели на стопанския живот въпрос: може ли за обслужване да се заделят твърде много ресурси? Разбира се, в абсолютен смисъл може да се изразходват значителни средства. Но ако отговорът е „да“, то като насока бихме казали „не“. С други думи, така както според рационалистичния анализ в „3М“ има „твърде много“ ентузиаста и „твърде много“ поделения в „Хюлет–Пакард“ или „Джонсън & Джонсън“, *почти всяка измежду проучените от нас, ориентирани към висококачествено обслужване фирми, „преразходва“ средства при осигуряването на обслужване, качество и надеждност*, или както ни припомня Дейвид Огилви, „във водещите институции обещанията се спазват независимо колко допълнителни усилия и време биха стрували“. Това се отнася и за реклама, и за компютри, и за пишещи машини, и за увеселителни паркове, и за бисквити.

На последно място, установихме, че ориентацията към клиентите е и силен мотиватор. Неотдавна срещнахме един бивш служител във финансово-счетоводния отдел на „Джонсън & Джонсън“, а сега вицепрезидент на „Чейс Манхатън Банк“. Той си спомня: „През първите няколко седмици се обаждах на потенциалните клиенти. Това е общоприето. Според „Джонсън & Джонсън“, ако не можеш да разбереш клиента, значи не разбираш и бизнеса.“

Друг наш приятел ни разказа нещо подобно: „Бях в Пентагона, в канцеларията на началника на военноморските операции (*Chief of Naval Operations*). Под мое ръководство неколцина служители работеха над определени раздели от бюджета за оперативна дейност и поддръжка (*O & M – Operations & Maintenance*). Непрестанно се безпокоях за това, че бяха силно демотивирани от работата, макар иначе да бяха весели и жизнени. Мнозина като странична дейност се занимаваха с продажба на недвижими имоти или

някакъв друг дребен бизнес. Имах обаче един „експерт“, който действително беше запален. Едва по-късно разбрах защо – в резултат на уменията си да разпределя ресурси и да „изнамира“ допълнителни финансови средства. Често го командировях с някоя спешна задача до базата в Норфолк (*Norfolk*). Работеше съвместно с хора от флота и заедно изнамираха достатъчно гориво „за някоя и друга допълнителна маневра“. Сега осъзнавам, че той просто бе единствен, който поддържаше някакъв истински „контакт с клиентите“. Той „виждаше“ корабите и хората, които ги обслужваха. Цифрите за него не бяха абстракция. Действието му имаше измерим, реален резултат. Като се замисля, виждам, че можех да направя хиляди неща и другите ми служители да работят по този начин.“

В наблюдаваните от нас фирми нямаше аспект от дейността, до който клиентът да няма достъп. „Катерпилар“ изпраща хората от заводите си на изпитателните полигони да наблюдават как работят по-големите машини. „Ситибанк“ позволява на служителите си, които не работят пряко „на гише“ с клиентите, да ги посещават редовно. Счетоводителите можеха да решават оперативни проблеми директно с клиентите. „ЗМ“ настояват работещите в научно-изследователската сфера редовно да посещават клиенти. Така правят и в „Хюлет–Пакард“. По такъв начин ориентацията към висококачествено обслужване се материализира и долавя от всички, и девизът „Всеки от нас е фирмата“ придобива реален смисъл.

### *Неотклонен стремеж към високо качество*

Споменахме, че редица от нашите свършени фирми са издигнали обслужването в култ. Ситуацията е същата и във връзка с предоставяните качество и надеждност. Чудесен пример за това е фирма „Катерпилар Трактор“. Тя осигурява на клиентите си доставка на части и сервизно обслужване в срок до 48 часа до всяка точка на земното кълбо. Ако компанията не успее да се вмести в договорения срок,

клиентът получава резервните части безплатно<sup>10</sup>. Ето колко сигурни са „Катерпилар“, че машините им работят безупречно. Още веднъж се натъкнахме на свръхпостижение което от икономическо гледище би напомняло лека форма на лудост; лудост, но само до момента, в който не хвърлите поглед върху финансовите резултати на „Катерпилар“.

Статия в сп. „Форчън“ ясно посочва: „Основни работни принципи на фирмата са изключително качество, надеждност и лоялност в търговските взаимоотношения. „Катерпилар“ преследва ревностно задача да създаде подобър и надежден гъсеничен трактор повече от всеки друг на света“<sup>11</sup>. Журналист от сп. „Бизнес Уийк“ споделя това мнение: „Качеството на продукта е нещо, което за всички в „Катерпилар“ е толкова близко до съвършенството, както Библията“<sup>12</sup>. Когато споменавахме каквото и да е относно „Катерпилар“ в присъствие на двама наши познати – висшестоящи ръководители в селскостопанската сфера, погледите и на двамата се замъгляваха от благоговение. Със същото уважение един наш колега си спомня „Катерпилар“ от времето, когато поръчвал строително оборудване за флота: „Направихме всичко възможно, разтягахме бюджета до краен предел, за да можем да доставим винаги по-скъпото оборудване на „Катерпилар“. Това се налагаше, защото командирите ни щяха да ни накажат, ако не намерим начин да им доставим оборудване от тази фирма. Когато пренасяте булдозери с вертолети на вражеска територия за изграждане на къси самолетни писти зад позициите на врага, трябва ви машина, в която винаги можете да бъдете сигурни.“

Бившият президент и председател на управителния съвет на фирма „Катерпилар“ Уилям Блеки (William Blake) споделя: „Високо ценим и уважаваме търговските си работници, никога не ги пренебрегваме или подценяваме. Някои от конкурентите ни правят обратното и търговските работници се разотиват. Продавачите на „Катерпилар“ не напускат; умират богати“<sup>13</sup>. Радват се на материални облаги, „Катерпилар“ гледа на тях като на „членове на семейс-

твото“. Сп. „Бизнес Уийк“ например пише: „Компанията даже организира курс в гр. Пиория (*Peoria*) за поощряване децата на търговските работници да продължат бизнеса.“ Вицепрезидентът по маркетинг Е. С. Чапмън (*E. S. Chapman*) споделя: „Спомням си за сина на един от нашите дилъри, който учеше богословие, но се интересуваше и от музика. Когато курсът завърши и трябваше да се върне вкъщи, плановите му вече бяха други. Стана един от най-добрите ни търговци.“

Уилям Науман (*William Naumann*) – бивш председател на управителния съвет на „Катерпилар“, посочва, че още от самото начало на разрастване деловата дейност на фирмата (непосредствено след Втората световна война) било взето решение с трайно влияние върху начина ѝ на работа. „Възприехме безусловна политика, че всички продукти или компоненти на „Катерпилар“ независимо къде са произведени – в страната или зад граница, ще бъдат с еднакво качество и функционалност“<sup>14</sup>. Той посочва, че „потребителите могат да разчитат на налични резервни части, независимо в коя точка на земното кълбо се намират – важно съображение в един силно мобилен отрасъл. При нас няма „сирачета“<sup>15</sup>.

Науман счита, че това решение за надеждност, качество и унификация е изиграло роля на обединяващ фактор с решаващо значение за развитие на фирмата. „Машините, произведени в нашия завод, са равностойни на същия тип машини, произведени в който и да е друг завод на фирмата, а резервните части да напълно взаимозаменяеми“<sup>16</sup>.

Друга фирма, която залага особено много на качествените показатели, е „Макдоналдс“. В течение на години мотото ѝ е „Качество, обслужване, чистота и ценност“ (*Quality, Service, Cleanliness, and Value*). Основателят ѝ, Рей Крок (*Ray Crock*) казва: „ако всеки път, когато съм повтарял думите „Качество, обслужване, чистота и ценност“, се поставяше по една тухла, сигурно щях да съм построил мост над Атлантическия океан“<sup>17</sup>. Още от първите дни на

организацията, дейността на всичките ѝ ресторанти се оценяваше на база тези критерии. Въз основа на тях се определя и възнаграждението на голяма част от управителите. Постоянно непостигане високите изисквания ма „Макдоналдс“ към качеството, обслужването, чистотата и ценностите може да доведе до уволнение на управителя или прекратяване на договора за стопанисване на заведението.

Рей Крок и други висшестоящи ръководители лично проверяват как заведенията на фирмата спазват изискванията за качество, обслужване, чистота и ценност. И днес тази концепция е с неувяхваща сила. Тя осигурява жизненост на фирмата със 7000 ресторанта, продажба на 40 млрд. сандвича „Хамбургер“ и годишен оборот 2,5 млрд. дол. На стр. 4 от годишния отчет за 1980 г. на „Макдоналдс“ – страницата непосредствено след задължителното обръщение към акционерите, първото изречение започва с думите: Качество е първата дума в мотото на „Макдоналдс“... Това е така, защото качеството е първото нещо, на което клиентите се наслаждават всеки път, когато посетят някое от заведенията на „Макдоналдс“<sup>18</sup>.

„Естествено – би казал циникът – нима всички фирми не говорят същото?“ При едно от многократните наблюдения на „Макдоналдс“ интервюирахме наш приятел, млад бизнесмен, който бе работил в „Макдоналдс“ – още като 17-годишен гимназист. Интервюто нарочно не бе предварително подготвено по някаква схема, така че той можеше да сподели каквото пожелае. Бързо премина към темата за качество, обслужване и чистота. „Когато се връщам назад, това, което тогава ми направи най-силно впечатление – казва той, – бе качеството на продуктите. „Макдоналдс“ винаги използват най-хубаво говеждо – въобще, най-доброто от всичко.“ Продължи: „Ако картофите бяха препържени, ние ги изхвърляхме...; ако пробиехме дупки в хлебчетата за сандвичи (нещо, което често се случва, особено на новаци, които трябва да се справят с трудната задача всеки ден да гарнират хиляди сандвичи), ние ги изхвърляхме. Невероятно за мен е това, че и след 13 години, ако искам да

хапна нещо набързо, *пак* отивам в някоя от закусвалните на „Макдоналдс“. Винаги съм считал, че най-доброто им ястие са пържените картофи.“

„Макдоналдс са еднакво фанатизирани и по отношение на чистотата. Ако питате някой техен служител за какво най-вече с помня, той почти винаги ще ви разкаже за непрестанното чистене. „Никога нямаше и секунда покой – спомня си бивш техен готвач. – Когато нямаше много хора в заведението, започвахме да чистим нещо.“

Баналните разкази на бивши готвачи за съответстващи на принципите на фирмата продукти и обслужване се подкрепят и от видни стопански стратегии. Доналд Смит (*Donald Smith*) – понастоящем високоставен ръководител в „Пепси Ко“ (*PepsiCo*), напусна „Макдоналдс“ преди няколко години, за да оглави техния архиконкурент „Бъргър Кинг“ (*Burger King*). Интересно е да се отбележи, че Смит си постави първостепенна задача да направи „Бъргър Кинг“ „по-последователни (по отношение на външен вид и обслужване) в цялата страна.“ Систематично атакува този проблем през 5-те си години на висшестоящ ръководител на фирмата. Но съперничеството с „Макдоналдс“ е трудна задача. Приемникът на Смит в „Бъргър Кинг“, Джером Рюнхек (*Jerome Ruenheck*), все още се занимава със същия въпрос. „Проблемът е в поддържане на еднакво високо равнище навсякъде. Те са по-верни на този принцип, отколкото ние“<sup>19</sup>.

При изследване на свършените фирми непрестанно се натъквахме на примера за донкихотовска ревност, свързана със стремеж към високо качество. „Диджитъл Икуипмънт“ безусловно попадат в тази категория. Фирмената философия гласи, че „растежът не е главната ни цел. Наша цел е да бъдем изрядна организация и да работим качествено, което означава, че се гордеем с работата си и своите продукти. Когато работим висококачествено, приходите са естествен резултат“<sup>20</sup>. Друг пример. Висша цел на „Мейтаг“ е „10-годишна безотказна работа“ на всяка перална и

миялна машина, произведена от фирмата<sup>21</sup>. На съвременен етап жизненият цикъл на промишлените изделия е толкова ускорен, че пералните машини остаряват морално почти едновременно с продукти от типа на пшеница или царевични пръчици. Но предаността на „Мейтаг“ към надеждността позволява на фирмата да продава на 15% по-високи цени и тя се стреми да предпази пазарите си от силни конкуренти като „Дженеръл Електрик“. Качеството и надеждността са фактически „спасителна лодка“ на всеки етап от икономическия цикъл. Докато „Дженеръл Електрик“ понасяше острият удар на кризата в Луизвил (*Louisville*) – рождено място на бизнеса на фирмата с домашни перални машини, и докато всички производители на електродомакински уреди с мъка оцеляваха, печалбите на „Мейтаг“ пак скочиха, макар и не с темпове като в периоди на подем. Качеството на „Мейтаг“ не е следствие от някаква „екзотична“ технология. Произтича от изделия, работещи добре. Наблюдател на стопанския живот посочва: „Мейтаг“ изгради репутация вследствие здравина и дълговечност, а не благодарение на шум и външен блясък... Стоките им са опростени и надеждни“<sup>22</sup>.

Примерите не спират. В хотелска верига „Холидей Инс“ (*Holiday Inns*) надеждността е главна цел, а основната концепция гласи: „без изненади“ – включително в рекламата. „Проктър & Гембъл“ дълбоко вярват в качеството на продуктите, които произвеждат, затова един наблюдател посочва, че понякога това се превръща в „ахилесова пета“ на фирмата. „Проктър & Гембъл“ например обикновено не споделят увлеченията на конкурентите си по модни тенденции. „Хич не ги бива в борбата с конкуренти, предлагащи привидни, „козметични“ преимущества, от типа на ароматни добавки, а не по-добра функционалност“ – посочва наблюдател. „Козметиката“ е нещо чужда на калвинистите в сградата на P&G на Шесто авеню (*Sixth*) и „Сикамор“ (*Sycamore*) в Синсинати (*Cincinnati*)<sup>23</sup>.

Кратък ескиз на бивш млад ръководител на продуктово направление в „Проктър & Гембъл“, чиято производст-



вена гама включва и тоалетна хартия „Чар“, илюстрира преклонението пред качеството в R&G. Авторът описва как рекламациите на клиентите се изпращат директно на ръководителя на съответния стоков отдел за вземане на мерки. Произвеждат се 3 вида стойки за тоалетна хартия: за обществени умивални, за монтиране на стената вкъщи и старомоден тип поставка, наполовина вградена в полуцилиндрична вдлъбнатина на стената в тоалетната.

Оказва се, че ролката „Чармин“ (*Charmin*) е с около 1/8 от инча по-широка в диаметър от старомодния вграден в стената тип поставка. Решението на „Проктър & Гембъл“ бе твърдо да не се намалява широчината на ролката, защото това би компрометирало качеството. Специалистите от проектантския, научноизследователския и развойния отдели и ръководителят на конкретната стокова марка се събраха да обмислят въпроса и излязоха с предложение една от машините да се конфигурира така, че да навива по-бързо рулата с тоалетна хартия и така диаметърът им ще намалее и те ще се вметят в поставката. Отделът за компютърни системи на „Хюлет–Пакард“ произвежда модела „НР 3000“, пуснат в продажба през 1968 г. До 1980 г. от машината са продадени 5000 конфигурации в цял свят, а днес – над 8000. Обичайно системата се причислява към най-добрите на база качество според мненията на множество независими експерти.

На фона на това най-малкото странно изглежда, че отрупано с поръчки и престижни награди, подразделение „Компютърни системи“ в компанията миналата година предприе амбициозна програма за контрол над качеството. Самата нагласа на специалистите от НР е: „Ако не поддържа ускорено развитие, японците на момента ще ни изместят.“

Най-поразителна в настоящата програма за управление над качеството на това подразделение е степента, в която тя безкомпромисно обхваща всички операции в дълбочина. Едва ли е необходимо да подчертаваме, че въпросно-

то безкомпромисно преследване на съвършенство произтича от висшите нива на управление. Шефът на подразделение Ричард Андерсън (*Richard Anderson*) прекарва всяка четвърта седмица „на работната площадка“ (*in the field*): в обиколки по инсталации, в разговори с клиенти, присъствайки и на търговски преговори. По такъв начин черпи сведения от първа ръка за нуждите на потребителите и пазарните реалности. При това той с особена настойчивост след всичко във връзка с качеството.

Предходната година Андерсън сложи начало на нова кампания за повишаване на качеството. С вече традиционен за НР маниер, той оповести „събиране за сутрешно кафе“ в барчето на фирмата, където повечето от 1400-те служители в неговото подразделение обсъждаха делови въпроси. Помоли подчинените си да определят критерии, на база които тепърва да контролират качеството. Използва японската инвазия в сегмента като повод за спешни мерки.

Към края на първата година, вече утвърденото превъзходно качество се подобри значително - времето на безаварийна експлоатация (*mean-time-between-failures*) скоочи с цели 100%. Андерсън възнамерява през настоящата година да повиши с още 100% качество, с което бездруго вече превъзхожда всички останали пазарни участници. По време на една паметна „предобедна почивка за кафе“, бяха донесени и хвърлени на пода 5 палета с дефектни платки. Ръководството разясни пред удивените свидетели, че въпросните платки и някои не така явно видими софтуерни грешки се равняват на 250 000 долара нереализирани печалби и пропуснати дивиденди (повечето служители в „Хюлет-Пакард“ притежават акции и имат съучастие в разпределение на печалбите). Конкретният случай характеризира начина, по който компанията третира и възмездява качеството на работа. При пропуск всички страдат, а достиженията биват изтъквани и успелите печелят щедри премии.

Програмата за повишаване на качеството предвижда множество начини за формално и неформално стимулиране, като започнем с най-конвенционалното: ръководители обикалят предприятието и поощряват отличили се работници. Признание се отдава и по време на предобедните „почивки за кафе“, служебни обеда и след работа, „на по чаша бира“. През 1981 г. вицепрезидентът на фирмата организира специална церемония на най-високо равнище за връчване на награди. Отличени бяха служители с най-добри достижения в дадена област във връзка с качеството. Удостоени бяха със специални медали, комплект химикали и премиална вечеря. Имената им бяха изложени на видно място и „спечелиха“ право на безплатна командировка и участие в семинар, провеждан от някой измежду множеството клонове на НР в Съединените щати. „Включително и на Хаваите!“ – допълни мениджър в компанията.

Обичайната практика в НР цели високото качество да стане нещо обичайно и рутинно. Целите във връзка с качеството са залегнали непосредствено в концепцията за Управление чрез цели (*MBO* - Management by Objectives) – програма, която всеки в НР приема сериозно. Обратната връзка е нещо обичайно. Всяка седмица например ръководителите на подразделения наред с цифрите относно експедиция, продажби и реализирани постъпления съобщава на служителите и последни данни във връзка с качеството.

Всеки отдел в подразделението е част от мрежа за контрол над качеството. Акронимът LACE (буквално: дантела, галон, ширит, плетеница и/или глътка коняк, ром или уиски в кафето) в НР е съкращение от Lab Awareness of Customer Environment (*ЛООЗКС* Лабораторна осведоменост относно заобикалящата клиента среда). Съгласно програма LACE, клиентите презентират пред инженери на НР своите реални потребности и реакция спрямо продукти и услуги на “Hewlett-Packard”. Наблюдател споделя, че при подобни мероприятия дори местата за правостоящи недостигат. При друга програма софтуерните инженери

вместо да разчитат единствено на разговори от телефони на търговците, се грабват и отиват да се видят с клиентите на живо. От съществена важност е това, че отделът по контрол над качеството е част от целия колектив. За разлика от повечето други фирми, където служителите за контрол над качеството са „лошите колеги“, „копоите“, обичайно в конфликт с всички останали. „Радетели на качеството“, „Борци за качество“, „Избрано качество“, „Ескадрон за решаване на проблеми“ са някои от прозвищата в „Хюлет–Пакард“ на кръжоците по качество. Дори управленската система на „Хюлет–Пакард“ включва богато многообразие от свързани с качеството цели и задачи, като нито едно отделение не е изключено от програмата. Един наблюдател много точно посочи: „Акцентът над качеството е вездесъщ в „Хюлет–Пакард“, защото служителите го възприемат като неразделна част от всичко, с което се занимават. Ако ги попитате нещо за кадрите, те говорят за качество. Ако ги питате нещо за продажбите, говорят за качество. Ако запитате нещо за управлението посредством цели, коментират повишаване на качеството посредством високо качество.“

Качеството и надеждността съвсем не са символ на „екзотична“ технология. За нас бе изключително интересно и изненадващо, че дори и в авангардните високотехнологични отрасли и предприятия надеждността винаги се предпочиташе пред чисти технически „чудеса“. Водещите фирми съзнателно жертват някоя недоказана технология в името на функциониращ и с доказана сигурност продукт. Ние наричаме този феномен „втори на пазара и сме горди с това“. Ето някои характерни примери.

„Хюлет–Пакард“ (отново): „Фирмата рядко излиза на пазара с някакъв нов продукт – например само „Ксерокс“ и „Ай Би Ем“ първи предложиха скъпите лазерни печатащи устройства.

Маркетинговата стратегия на фирмата обикновено е контраатакуваща. Нов продукт на конкурента се появява на пазара и инженерите на „Хюлет–Пакард“ по време на

сервизни обходи *на своето оборудване* разговарят с клиентите си какво в новия продукт им харесва и какво не, какви функционални характеристики биха желали той да притежава... И скоро след това търговските представители на „Хюлет–Пакард“ отново посещават клиентите си с нов продукт, който отговаря на изискванията и предпочитанията им. Резултатът е: доволен и лоялен клиент“ („Форбс“ */Forbes/*).

„Диджитъл Икуипмънт“: „Ние трябва да предлагаме и осигуряваме надеждност. Целенасочено забавяме лансирането на нещо ново с 2 до 3 години. Оставяме се водещите ни клиенти – например правителствените научноизследователски лаборатории, да ни насърчат. След това създаваме някой надежден продукт за нашите клиенти – производители на оригинално оборудване, и други крайни потребители.“ (Цитат от едно интервю.)

„Шлъмбъргър“: „Макар че някой от конкурентите ни пръв лансира дадена стока, когато „Шлъмбъргър“ излезе на пазара с подобна, тя е по-добра и с по-високо качество“ („Дънс Ривю“)<sup>24</sup>.

„Ай Би Ем“: „Още от първия ден на своето създаване, фирма „Ай Би Ем“ рядко излиза на пазара с продукти, които не са на най-предния фронт на новите технологии. Пътя прокараха „ЮНИВАК“ (*UNIVAC*) и други фирми. „Ай Би Ем“ се поучи от техните пропуски и грешки. Фирмата рядко правеше някоя нова техническа стъпка, но и никога не закъсняваше. И всеки път новите ѝ производствени га-ми бяха по-добре проектирани, продаваха се по-успешно и при по-добро обслужване, отколкото тези на конкурентите“ („Файненшъл Уърлд“ */Financial World/*)<sup>25</sup>.

„Катерпилар“: „Катерпилар“ рядко са първата фирма, която предлага нещо ново на пазара. Но компанията никога не си е поставяла за задача да бъде на гребена на вълната на новостите. Тя гради репутация, като позволи на други фирми да преминат през изпитания и грешки при въвеждане на новите продукти. На един по-късен етап

„Катерпилар“ „блясват“ на пазара с възможно най-надеждната и съвършена стока. Обикновено изделията на „Катерпилар“ не са от най-евтините. За спечелването на клиенти вместо на ниски цени фирмата разчита на качество и надеждност“ („Бизнес Уийк“)<sup>26</sup>.

„Диър“ (*Deere*): „Диър“ безусловно е водеща фирма за селскостопанска техника. В нея сфера тя е това, което е „Катерпилар“ при строителното оборудване. „Диър“ не обявяват, че се канят да представят на пазара нов модел ротационен комбайн. Един специалист по финанси и ценни книжа посочва: „Прогнозата ми е, че до две години „Диър“ ще излязат на пазара със свой ротационен комбайн... и ще опитат да извлекат полза от първите грешки на конкурентите си“ („Уол-Стрийт Джърнъл“)<sup>27</sup>.

Очевидно удовлетворение на съвършените фирми е това, че излизат втори на пазара и не трябва да заблуждават никого по отношение на технологичните си способности. Редица съвършени фирми – като „Хюлет–Пакард“, „Ай Би Ем“, „Проктър & Гембъл“, са между водещите в съответния отрасъл по обем средства, отделени за научноизследователска дейност. Това, което ги отличава, е стремежът да предоставят на потребителите най-функционални стоки. С новите изделия, които пропускат през взискателното си сито, те целят да задоволят нуждите на потребителите. Противоположна на тази, но често срещана стратегия ни бе описана от един специалист по периферни устройства за компютри: „Втурнахме на пазара с нов продукт, защото това бе безусловно превъзходно техническо устройство. Искяхме бързо да спечелим солиден дял. Но надеждността на изделието бе крайно ниска. Най-големият пазарен дял, който съумяхме да извоюваме, бе 14%, а сега той е под 8%, а разчитахме да завладеем 30 или 35% от пазара. Нещата биха били съвсем различни, ако бяхме изчакали само 6 месеца, и произгладили неточностите.“

Някои хора, докато ни слушат как непрекъснато говорим за обслужване, качество и надеждност, се питат няма

ли опасност да прекалим с това. Отговор съвсем очевидно е наложителен. Както казва Фреди Хайнекен (*Freddy Heineken*), „непрекъснато трябва да повтарям на специалистите ми по маркетинг да не разкрасяват прекомерно бирените бутилки със златно фолио или натруфени етикети. В противен случай домакинята ще се бои да вземе бутилка от рафта в супермаркета“<sup>28</sup>. Един отколешен наблюдател на авиационната индустрия каза същото по следния начин: „Браниф“ (*Braniff International*) смятаха, че качество означава пъстри тонове в стил Александър Калдър (*Alexander Calder*) и снажни стюардеси. „Делта Еърлайнз“ знаят, че това са самолети, пристигащи навреме.“ Отговорът на въпроса, каква степен на обслужване е достатъчна или кое качество е подходящо, се дава от пазара. Наш познат илюстрира случая по начин, разбираем за всеки: „Домакиня, желаеща да купи маруля за 75 цента на очаква, че ще получи аспержи, но разчита марулята да бъде свежа. Производителят на зеленчуци на стойност 75 цента следва да насочи усилия марулята да бъде свежа и да забрави идеята, че трябва да търси и предложи евтини аспержи.“

Благодарение на малко късмет или може би здрав разум фирмите, чието мото е качество, надеждност и добро обслужване, са избрали единствената сфера, в която действително е възможно да ентусиазират и въодушевят редовия служител. Те позволяват на хората да чувстват гордост от това, което правят, дават им възможност да се „влюбят“ в продукта, който произвеждат.

В книгата „Възход и крах на британския мениджър“ (*The Rise and Fall of the British Manager*)<sup>29</sup> Алистейър Мант (*Alistair Mant* – също бивш сътрудник в „Ай Би Ем“) загатва механизма за създаване на любов към продукта: „На пръв поглед в „Плат Клотиърс Лтд.“ (*Plat Clothiers Ltd.*) няма нищо кой знае колко интересно освен успеха им. При по-задълбочено проучване обаче се вижда, че това е един ефективен и стриктно контролиран кошер с кипяща дейност, където всеки непрестанно мисли само за едно – върхни дрехи. Ако питате Монти Плат (*Monte Plat*) за органи-

зацията на продажбената и рекламната му дейност, той ще ви отговори: „Палтата ми продават палта.“ В 11 ч. всяка сутрин извънпява звънец и всеки, който иска, отива в дизайнското бюро да види произведената предходния ден продукция. Там има мостри от палта, които могат да се пипнат, пробват, разпорят, преровят; шефът обсъжда палтата с началника експедиция, с работници и моделиери. *Монти Плат* бе съумял да зарази с ентузиазъм и да вдъхне своето въодушевление по върхни дрехи на всеки, работещ за него. Разбира се, трябва да говори за „маркетинг“, „производство“ и други отвлечени понятия, но никой от присъстващите не се съмнява в същината на разговора – върхни дрехи. Неговите взаимоотношения със служителите почиват върху *работата*, което за всички означава работа по нещо, което знаят какво ще представлява, държат на него и го правят добре. Каква поуката следва? Не всички фирми могат да си позволят да произвеждат и продават един-единствен продукт. Но всички фирми произвеждат *нещо* и се различават изключително много по това, колко обич и внимание влагат в *това* „нещо“. Ако можеха така да се организират, че хората със загриженост за производството, към „правене на нещо, и то добре“ да завършат трудовия си път на ключови постове със съответни правомощия, цялата ситуация би била много по-различна. Тези хора са честни и душевно чисти, и сами създават този дух на правда и чистота навсякъде край тях<sup>30</sup>.

В съвършените фирми невъзможното е на практика възможно. Мислимо ли е да се осигури програма, обезпечаваща стопроцентово качество или обслужване? Повечето от нас биха се изсмели на подобна мисъл. Но отговорът е и да, и не. От статистическа гледна точка – не. В големите фирми действа законът за големите числа, който гарантира, че периодично ще възникват недостатъци и отклонения от високите стандарти.

Наш познат от „Америкън Експрес“ (*American Express*) ни напомня: „Ако не се стремите да постигнете тези 100%, предварително се примирявате с грешки и про-



пуски. И ще получите това, което търсите.“ Следователно трябва да обръщаме стриктно внимание на всичко. Фреди Хайнекен коментира това без заобикалки: „Възприемам всяка некачествена бутилка с бира „Хайнекен“ като лична обида.“ „Марс Инкорпорейтид“ (*Mars, Incorporated* – производителят-гигант на бонбони) – преуспяваща фирма на остро конкурентен пазар, процъфтява благодарение на високо качество. Един ръководител на фирмата обрисова Форест Марс (*Forrest Mars*) по следния начин: „Изпада в невиджана ярост всеки път, когато открие някоя неправилно опакована партида, както се случи веднъж, когато хвърли всички опаковки с бонбони една по една по стъклена врата в заседателната зала пред очите на изплашените сътрудници.“ Дж. Уилърд Мариот - старши (J. Willard Marriott, Sr.) на 82 години все още се вбесява и от най-малък признак на небрежност в който и да е обект на Мариот (Marriott). Доскоро той лично се запознаваше с оплакванията на всеки клиент. Истински ориентираните към високо качество и съвършено обслужване фирми могат и очакват всичко да се прави както трябва. Може много да се каже за сляпото доверие (съчетано с усилена работа), защото само когато е въоръжена с такава силна вяра, организацията има шансове за успех. Когато се повреди някой компютър на „Ай Би Ем“, когато клиент на „Катерпилар“ се нуждае от някаква част, когато някой от управителите на магазини „Фрито-Лей“ има нужда да попълни запасите от стоки или „Хюлет-Пакард“ се чувстват застрашени от японците, няма място за никакви въпросителни. Организацията обединява всички възможни ресурси, за да преодолее и реши проблема. Но въпреки високите стандарти, фирмите могат „да се отпуснат“, ако дори случаен пропуск в качеството и обслужването се счете за допустим. Ръководител в „Диджитъл Икуипмънт“ обобщава: „Разликата е, както между ден и нощ. От една страна е психологическата нагласа, която повелява, че „единственият начин е всичко да се направи, както трябва.“ От друга страна,, е третирането на клиента като статистическа единица. *Вие* лично бихте ли

желали да бъдете отнесен към население в графа „дефекти в рамките на допустимото“?”

Икономистите говорят за „бариири на входа“ на играта, на пазара, за това какво е необходимо, за да се включим в конкурентната надпревара в даден отрасъл. Както често се случва, рационалните модели ни водят към комбинация от „твърди“ и „меки“ елементи. Обикновено мислим за основните бариири преди навлизане на пазара – обем капиталовложения, необходими за разширяване на водещата производствена мощност (в категории бетон и метал). Въз основа данни от съвършените фирми стигнахме до извода, че това е съвсем погрешно. За другите производители *истински бариири на входа на пазара са 75-годишните вложения на „Ай Би Ем“ за създаване у служителите на афинитет към обслужване, качество и решаване на проблеми при клиентите или 150-годишните инвестиции в качеството на „Проктър & Гембъл“*. Това са истинските непреодолими бариири на входа на пазара, свързани с човешкия капитал, вложен в непоклатими традиции по обслужване, надеждност и високо качество.

### *Формиране на пазарни ниши<sup>\*</sup>* *(пространства)*

Ориентацията към клиента по своята същност е форма на „пригаждане към пазарните условия“ или начин за намиране на конкретно пространство, където сте по-добър от всеки друг. Съществен дял от разглежданите тук фирми са недостижими в разделяне базата си клиенти на многобройни сегменти, така че да могат да предоставят специално съобразени с нуждите и желанията им стоки и услуги. Правейки това, те извеждат своите продукти от безличния общ стоков асортимент и им указват по-висока цена. Да

---

<sup>\*</sup> Nichemanship – понятието означава: а) сегментиране на своя пазар; б) търсене на нови пространства на вече съществуващ пазар за дадена стока. (Заб. ред.)

вземем за пример „Блумингдейлс“. Сърцевина на успеха на фирмата е бутикът за модни стоки, а всеки бутик е специално пригоден за указване на някаква уникална услуга на фиксирана категория клиенти. Комплексът магазини „Федирейтид Стоърс“ (*Federated Stores*) – компания-майка на „Блумингдейлс“, подчинява на същата стратегия подразделения „Бъллокс“ (*Bullock's*), „И. Магнин“ (*I. Magnin*), „Рич“ (*Rich's*) и „Филен“ (*Filene's*). „Всеки магазин е самостоятелна модна изложба“ – посочва един ръководител<sup>31</sup>. „Чийзбро-Пондс“ е чудесен пример как се стига до върха чрез специално пригаждане на дейността към потребности и изисквания на клиентите. Един наблюдател представи стратегията на председателя на управителния съвет на фирмата Ралф Уорд (Ralph Ward) по следния начин: „Въпреки че може да играе „голямата игра“ при завладяване на пазара, той предпочита да „изненада“ някой позадрянал конкурент (на някой малък пазар).“ През 1978 г. например той лансира парфюма „Рейв“ (*Rave*), насочен към постоянния пазар обикновени домакинства, на който по него време имаше платежоспособно търсене за около 40 млн. дол. годишно. На него пазар тогава доминираше парфюм „Тони“ (*Toni*) на „Жилет“ (*Gillette*). Уорд коментира: „Тази категория потребители (обикновените домакинства) бяха „заспали“ от години. Ние пуснахме стока без съдържание на амоняк и днес владеем пазар за 100 млн. дол. годишно.“ Нещо повече, при фирма за потребителски стоки той обособява подразделенията и като независими, засилвайки постоянния им стремеж към формирането на допълнителни пазарни пространства.“

„ЗМ“ е друг класически пример за борба с конкурентите. Председателят на управителния съвет на фирмата Лю Леер споделя: „Нашата организация не вярва в залагането само на няколко карти. Хората ни правят стотици малки залози с нови стоки, насочени към специализирани пазари“<sup>32</sup>. Ето само един пример. Неотдавна разговаряхме с висшестоящия ръководител на фирма за печатни изделия с годишен оборот 50 млн. дол. в Ричмънд (*Richmond*), щат

Вирджиния (*Virginia*). Тя е лидер в офсетовия печат, но има средно по мащаб пазарно присъствие; употребява някои видове продукти на „3М“. „3М“ намериха за атрактивна идеята да проучат отблизо представявания от *тази фирма пазарен дял*. Атакуваха стремглаво. От Сейнт Пол (*Saint Paul*) долетяха рояци търговци, инженери и техници да проучат на място проблемите. След това поканиха висшестоящия ръководител на фирмата и някои от най-приближените му помощници в Сейнт Пол да изслушат лекции в няколко поделения на „3М“ за това, как „3М“ може най-добре да покрие техните нужди. Това, което намерихме за особено интересно в тази случка, не бе само интензивността в подхода на „3М“, но и проявената гъвкавост. Всички специалисти от различни продуктови направления на „3М“ приеха и реагираха на предоставената им възможност. Нямаше „сепаратистки битки за надмощие“, нито бюрократични спънки и забавяне. Въпреки че, както ще видим по-нататък, отдадеността на „3М“ е много по-дълбока, подходът им да атакуват всяко налично пазарно пространство независимо от мащаба му е удивителен.

Подобни примери ни карат да се замислим дали няма опасност от излишно раздробяване на клиентелата. Теоретически отговорът е утвърдителен, както в случая с обслужването и качеството, но от практическа гледна точка може би е негативен. Струва ни се, че „3М“, „Диджитъл Икуипмънт“, „Хюлет–Пакард“ и много други съвършени фирми целенасочено допускаха много по-голямо разсредоточаване на пазара. Според общоприетите маркетингови схващания те „разрязват тортата на прекалено много парчета“ и въпреки това ярко изпъкват сред другите големи фирми. Прекалената склонност към формиране на нови пазарни пространства не винаги осигурява спокоен живот, но играта си струва усилията.

Открихме 5 фундаментални характерни черти на фирмите, които осъществяват близостта си до клиента посредством стратегия за формиране на нови пазарни пространства: 1) висока степен на маневриране с технологиите; 2)

умело ценообразуване; 3) по-добро сегментиране на пазара по групи потребители; 4) ориентация към своевременно решаване проблемите на клиента и 5) готовност да зложат повече средства, за да индивидуализират своята продукция.

Джеймс Ътърбек (*James M. Utterback*) от Масачузетски технологичен институт – дългогодишен изследовател на процеса по навлизане на нови технологии, убедително твърди, че „новите технологии навлизат през някое специализирано пазарно пространство с интензивно потребление, което оправдава свързаните в тях високи разходи“<sup>33</sup>. Ето защо фирми като „Диджитъл Икуипмънт“ и дори „Ай Би Ем“ следят отблизо развитието на всички процеси в заобикалящата ги среда. Спомняте ли си за примера с водещите потребители, които поощряват „Диджитъл Икуипмънт“ да усъвършенства технологията? Накъде „Диджитъл Икуипмънт“ насочва най-добрите си търговци и инженери? Към клиенти в научния свят и големи правителствени лаборатории. При разработването на проекти за тези клиенти „Диджитъл Икуипмънт“ често създава и следващо поколение продукти за редовия клиент. Специалистите по формиране на пазарни пространства са майстори в откриване на авангардни технологии. Проучват как се приемат от преобладаваща част от потребителите, изглаждат несъвършенствата, и ги разпространяват сред всички клиенти.

Тези хора са също така особено умели в ценообразуването най-вече въз основа потребителна стойност. Излизат първоначално на пазара, указват висока цена за това, че предоставят стоки, специално пригодени за ограничен специализиран кръг клиенти; когато (и ако) на пазара излезе конкурент, те се изтеглят. Един ръководител в „3М“ представя този въпрос в следната светлина: „Първа и основна наша цел е да осигурим постоянен приток нови стоки. След това, ако успеем да осъществим удара, започваме да доминираме на съответния пазар, понякога само в продължение на 3-4 години. На етап разгръщане формираме цена за потребителя въз основа пълна потребителна стой-

ност. Предоставяме нова стока и очакваме от пазара да заплати онова, което тя реално струва. Да, наистина създаваме защитен „чадър“. Но когато конкурентите навлязат с подобни стоки, често на по-ниска цена, вместо да се борим с тях за пазарен дял, просто „се предаваме“, с други думи, напускаме пазара, защото вече сме разработили следващите няколко поколения продукти за този и други пазари.

Дейвид Пакард веднъж припомни на мениджърите си причината за един необичаен провал на „Хюлет–Пакард“ в маркетинга на първите модели джобни калкулатори: „Не зная как ни хрумна идеята, че целта ни трябва да бъде да завладеем пазара“ – каза той. – „Смятам, че това бе ясно. Всеки може да създаде или спечели даден пазарен дял; ако цените ви са достатъчно ниски, може да завладеете и целия пазар. Но мога да ви уверя, че по този път няма да стигнете до никъде.“

Повечето банки установиха, че хората с големи чисти доходи и собственост (т.е. богатите) са винаги желан клиент. Но повечето банки все още се чудят как да прокарат програмите си за спечелване на тези клиенти, защото в общи линии са възпрепятствани от съществен проблем, че не познават вкусовете и предпочитанията на тези хора. Позитивно изключение е следният доклад на банков служител:

„Решихме да положим съществени усилия за спечелване на хората с високи доходи и богатство. Подходящ начин за контакт с тях бяха счетоводителите им. Свързахме се със съдружниците на всяка от 8-те големи фирми в района (един голям град). За 7 от 8-те фирми се оказахме първа банка, която въобще някога бе изпращала представители на крака при тях! Във всеки случай бяхме първата банка, която възложи на висшестоящи свои ръководители подобна задача. Резултатите обаче не закъсняха. И във всичките 8 случая получихме нови делови предложения само ден след посещенията си, а в някои от фирмите деловите взаимоотношения започнаха незабавно.“

Умението да формираме пазари често е съпътствано и от готовност за решаване на проблеми. „Ай Би Ем“ обучава търговските си работници да не бъдат само продавачи, а хора, които решават проблеми на своите клиенти. „ЗМ“ винаги следват същия модел. Ръководител – специалист по продажби в търговския отдел на „Тексас Инструмънтс“, е на мнение, че клиентът трябва да се познава толкова добре, че проблемите му действително да бъдат решени. „Спомням си първата си работа. Правех всичко възможно да опозная колкото се може по-добре неколцина клиенти. Това даде много добри резултати, Изпълних плана за продажби 195%. Началник от централата на фирмата ми се обади и каза: „Вярно, свършил си добра работа, но ти правиш средно на ден по 1,2 посещения на клиенти, докато средната цифра за фирмата е 4,6. Помисли си само колко продажби би могъл да реализираш, ако се впишеш в този среден показател.“ Може би се досещате как реагирах, когато превъзмогнах смущението си: „По-добре вие помислете какво биха могли да продадат останалите, ако снижат посещенията си до 1,2 на ден.“

Специалистите по формиране на пазарни пространства са готови на всичко, за да изпъкнат. Едуард Финкълщайн (*Edward Finkelstein*) от търговска верига „Мейси“ (*Macy's*) коментира: „Докато изразходвате необходимото, за да направите магазина си привлекателен, ще просперира<sup>34</sup>. За Финкълщайн това означаваше екстравагантно харчене за бутици в стремеж да настигне „Блумингдейлс“ в Ню Йорк. В резултат отбеляза съществен напредък. Успяващите универсални магазини за продажби по каталог като „Фингърхът“ (*Fingerhut*) заделят съществен ресурс за набиране на информация. „Използвайки по-добре наличните данни, можем да разкрием персонален магазин за всеки наш клиент“ – споделя ръководител във фирмата. В „Оур-Айда“ ситуацията е сходна: Скъперници са, когато се наложи да се поемат непроизводствени или режийни разноски. Но когато нещата опрат до пазарно проучване, бюджетът става бездънен. От години „Оур-Айда“ са не-

надминати в продажбите на замразени картофени продукти.

### *До каква степен съвършените фирми се съобразяват с вложените средства?*

Когато започвахме настоящото проучване, очаквахме да установим стремеж у съвършените фирми към минимизиране на разходите, технологично превъзходство, общо ценово лидерство или пазарен фокус. С други думи, очаквахме стратегиите на едни да имат специфична ориентация, на други – нещо по-различно, но не разчитахме да разкрием общ за всички стремеж към по-голяма близост с клиента, а не към технологично или ценово превъзходство.

Роля на показателен пример за нас изиграха 50-те водещи компании, ранжирани по отрасли и съобразно проявена пазарна насоченост. Отделни наблюдатели биха оспорили част от направените оценки и заключения. Никоя фирма не гледа през пръсти на себестойността или технологията. Но изричният акцент върху конкретно измерение не е за сметка на друго. Установихме, както е видно от данните в табл. 2, че съвършените фирми в различни отрасли са повече ориентирани към заложената в крайния продукт стойност, отколкото към разходите по неговото създаване. Разделихме компаниите по сфери на дейност – високотехнологично наукоемко производство, производство на стоки за широко потребление, обслужваща сфера, участници в преработващата индустрия, инженерингови фирми, добивна дейност. Считаме, че ще бъде от полза да разгледаме с няколко думи всяка категория.

Направи ни впечатление, че само с 4 от 14 фирми в *категория високотехнологични наукоемки компании* основната ориентация е към себестойността. „Тексас Инструмънтс“, „Нешънъл Семикъндактьр“ (*National Semiconductor*) и „Емерсън Електрик“ (*Emerson Electric*). От тях



*Таблица 2*  
**ОРИЕНТАЦИЯ НА СЪЕЪРШЕНИТЕ ФИРМИ**

СЕБЕСТИЙНОСТ	Обслужване (качество) надеждност	Производство на специа- лизиран пазар на изделия с висока потребителна стойност
<b>ВИСОКОТЕХНО- ЛОГИЧНИ ФИР- МИ (14)</b>		
„Дейта	„Алън-Брадли“	„Диджитъл Икуипмънт
„Дженеръл“	„Ай Би Ем“	„Корпорейшън“
„Емерсън	„Лание“	„Хюлет-Пакард“
„Илектрик“		„Райчем“
„Нешънъл		„РОЛМ“
„Семикъндакър“		„Шлумбъргър“
„Тексас Инструмънтс“		„Ванг“
<b>ФИРМИ ЗА СТОКИ ЗА ШИРОКО ПОТРЕБЛЕНИЕ (11)</b>		
„Блу Бел“	„Фрито-Лей“	„Ейвън“
	„Марс“	„Чийзбъро-Пондс“
	„Мейтаг“	„Фингърхът“
	„Проктър & Гембъл“	„Джонсън & Джонсън“
		„Ливай Щраус“
		„Тъпъруеър“
<b>ФИРМИ В СФЕ- РАТА НА УСЛУГИТЕ (12)</b>		
„К-Март“	„Америкън Еърлайнз“	„Делта
	„Дисней Пра- дъкшънс“	„Огилви & Мадър“
	„Макдоналдс“	„Блумингдейл“
		„Ситибанк“
		„Морган Банк“
<b>ФИРМИ ЗА ПРОМИШЛЕНИ СТОКИ (4)</b>		
„Дана“	„Катерпилар“	„Минесота Майнинг енд Манюфекчъринг“ („ЗМ“)
	„Дизър“	
<b>ФИРМИ С ИНЖЕНЕРИНГОВА ДЕЙНОСТ (3)</b>		
	„Бектел“	
	„Боинг“	„Флуор“
<b>ФИТМИ ЗА ДОБИВ И ПРЕРАБОТКА НА СУРОВИНИ (6)</b>		
„Амоко“	„Дау Кемикълз“	„Дюпон“
„Арко“		„Нюкор Стийл“
„Ексън“		

всички с изключение само на „Емерсън“ през последните няколко години са имали някакви проблеми и сега преценяваха стратегията си. Както „Дейта Дженеръл“ (*Data General*), така и „Нешънъл Семикъндактър“ решиха, че най-подходяща стратегия въобще е завладяването на нови пазари. Особено показателен е случаят с „Дейта Дженеръл“. Фирмата се опита да надмине пионера „Диджитъл Икуипмънт“ в тяхната собствена сфера, носеща им най-голям успех. „Дейта Дженеръл“ се насочиха към пазара за външна оперативна памет и разработиха стратегия, основана на малки партии с ниска себестойност. В процеса на работа се изградиха и преднамерено формираха представа за себе си като „костеливи орехи“. Уводна статия в сп. „Форчън“<sup>35</sup> от 1979 г. постави под въпрос политиката на „Диджитъл Икуипмънт“ за широка продуктова гама (принципно свързана с по-високи разходи и себестойност) и използването на чужда търговска мрежа на фона на агресивните им, високоспециализирани колеги от „Дейта Дженеръл“. Но вятърът смени посоката си. „Диджитъл“ преодоляха зависимостта от външна оперативна памет и заедно с „Ванг“ , „Хюлет–Пакард“ и „Прайм“ поведоха битка за утвърждаване на пазара за съобразени с изискванията на потребителя гъвкави продукти. Политиката за пазарно застъпване и дублиране на производствената гама, както и търговският екип за решаване на проблеми в „Диджитъл Икуипмънт“, даде положителен резултат. От друга страна, представата за „Дейта Дженеръл“ като „костелив орех“ бе нарушена, забавяйки за известно време най-малкото впечатляващия им стремеж към нови предизвикателства.

В сравнение с впечатляващите резултати от предходните няколко десетилетия, в последните 2-3 години „Тексас Инструмънтс“ срещнаха известни затруднения и отново устремиха взор навън – към маркетинга. Досегашната им страст „цялостна насоченост към разходите и пазара“ ни се струва основна причина, поради която фирмата загуби водещо място при полупроводниците, изпита проблеми с персоналните компютри и далеч не съумя да се наложи в

битовата електроника. Въпреки че значителна част от интелектуалните ресурси бяха насочени към проблема по снижаване на разходите с цел фирмата да доминира на пазара с 8-килобайтови памети, вниманието неизменно се насочи към чипове на бъдещето за вграждане в по-големи полупроводникови интегрални схеми RAM. В това е същността на въпроса. Прекомерният акцент върху себестойността води до неусетно „вътрешно“ пренасочване на приоритетите. При стоките за широко потребление – като часовници и джобни калкулатори, „Тексас Инструмънтс“ отново насочиха внимание към ниска себестойност. Налагаха стандарт „произвеждайте най-евтините стоки“. Проектът със стоки за широко потребление на „Тексас Инструмънтс“ не само не успя в конкурентната надпревара с Япония, но и пресуши базовите ресурси, предвидени за обновяване производството на електронни чипове.

Както вече споменахме, производителите на наукоемка продукция „Лание“ и „Ай Би Ем“ олицетворяват фирмите, полагащи съществени усилия както в сфера обслужване, така и за неспирно развитие на авангардни технологии. Истина е, че лабораториите на „Ай Би Ем“ могат да осигурят производство на изделия, изпреварващи с много поколения текущо предлаганата продукция на фирмата, която по принцип изостава от техническия им капацитет. „Алън-Брадли“ (*Allen-Bradley*) – консервативната фирма в Милуоки (*Milwaukee*), основана на семейна собственост за производство на контролна апаратура с годишен оборот милиарди долари също обръща специално внимание на обслужване, качество и надеждност. Цялата дейност на компанията следва правилата за качество и надеждност: това са факторите с най-голямо значение при контролно-измервателните прибори.

Можем да включим и други фирми в списъка на ориентиранияте към обслужване и качество: най-вече „Хюлет-Пакард“ и „Диджитъл Икуипмънт“, но те както и останалите разглеждани от нас водещи високотехнологични фирми се стремят най-вече към пазарна експанзия. Всички са

мрежа малки кошери, в които цари оживена предприемаческа дейност, целяща „изстрелване“ на нови стоки на пазара. „Ванг“ например през 1980 г. всяка седмица пускаше поде една нова стока. Говори се, че над 70% от научноизследователските разработки на „Ванг“ се реализират на пазара благодарение на тесните им връзки с потребителите, където фирмата проявява действително забележителна ефективност. „Неспиращият компютър“ на „Тандем“ (*Tandem Unstoppable Computer*) е класически пример за насоченост към създаването на конкретна пазарна ниша. Мотото на „Тандем“ гласи: „Всеки клиент е отделен пазарен дял“.

Фирма „Райчем“ (*Raychem*) продава сложни „умни“ електронни контактори. От доста време тя заделя значителни сили, енергия и ресурси за обучение и развитие на търговските си кадри. Причината е проста. Търговците на „Райчем“ са инженери – практики и приложници. При продажба на контактори се цели висока стопанска полезност на продукта за клиента. Монтажът на контактори е трудоемък, а изработени по специална поръчка устройства могат да намалят значително разходите за труд. Контакторите сами по себе си са нищожна част от стойността на крайния продукт – голям самолет например, и следователно клиентът може безпроблемно да плати по-висока цена.

Случаят с „Шлъмбъргър“ (*Schlumberger*) е сходен. Екипът на фирмата включва 2000 инженери по производствените обекти. За улеснение на сондажниците те измерват състоянието на нефтените кладенци или им предоставят други услуги. Работят подобно на „Райчем“. Осигуряваните от фирмата услуги са незначителна част общите разходи, по търсене на нефтени залежи, но реалната им стойност за клиентите е неизмерима.

Дотолкова, доколкото изложението за водещите фирми в сферата на авангардните технологии е някакъв модел за сравнение, то той би следвало да впечатли всички ни. В същото време тези фирми далеч не са водещи ползватели

на съответната технология. Действително бизнесът им е в сфера наукоемки технологии, но основната им дейност е производство и обезпечаване потребителя с надеждни продукти и услуги с висока сложност.

За целите на настоящия анализ избрахме 11 фирми – производители на стоки за широко потребление. По наше мнение, акцентът в нито една от тях не е насочен към производствените разходи. За сметка на по-високата цена, те предлагат високо качество, надеждност и превъзходно обслужване. Случаен наблюдател на „Проктър & Гембъл“ би изказал становище, че фирмата успява благодарение на реклама и стоково разнообразие. По-добре запознати с дейността на компанията би възразил, че успехът им произтича от издигане качеството и изпитанията на продукцията в култ. Ако се изправят пред някой нестандартен проблем, както в случая с тампоните марка „Рилай“ (*Rely* – „Разчитай!“) с предизвикваната от тях интоксикация, те вземат неотложни мерки, изразходват значителни средства и правят всичко възможно да възвърнат репутацията си на компания, произвеждаща стоки с най-високо качество. „Фрито–Лей“ са безусловен ас в обслужването; силата на „Мейтаг“ е в надеждността. Дългогодишната реклама за „Стария самотник“, представяща техник с тъжно лице, защото няма какво да поправя, е достатъчно красноречива. „Марс“ също така без съмнение попада в тази категория.

Редица фирми правят доставки „до вратата на клиента“, но малко са така последователни, както „Ейвън“ (*Avon*) или „Тъпъруеър“. Ние ги причисляваме към категория „успяващи фирми“ с висококачествени продукти, устремени към завладяване на нови пазари.

Двамата неоспорими лидери при облеклата – „Ливай Щраус“ и „Блу Бел“, напълно обяснимо следват различни стратегически подходи. „Ливай Щраус“ бе създадена въз основа принципа за високо качество, който компанията следва и до днес, а забележителното ѝ разрастване в последните няколко години се дължи най-вече на маркетин-

гови умения. Това потвърждава, че фирмата е на етап „завладяване на специализирани пазари“. „Блу Бел“ (на второ място в отрасъла) постига забележителен успех в резултат на ориентацията си към снижаване на разходите и драстично подобряване на качеството.

В нашите представи „Джонсън & Джонсън“ е фирма, отъждествявана изключително с успешно завладяване на нови пазари. Фирмата включва около 150 почти независими предприятия, главна цел на всяко от които е да лансира на пазара нови стоки. Жизненото верую на „Джонсън & Джонсън“ гласи, че клиентът е на първо, служителите – на второ, обществото – на трето и четвърто, а акционерите – на последно място. „Чийзбро-Пондс“ изповядват същата философия.

„Фингърхът“ – големият комплекс универсални магазини в цялата страна за продажба на дребно по каталог, може да се стори някому странен член на групата, но е безусловно фирма с твърдо завоювани пазари. Вследствие забележителната система за установяване на контакт с клиентите и спечелване на доверието им в нейната политика, почти всеки отделен клиент е самостоятелен пазарен дял. Например, както отбеляза сп. „Форчън“, „около месец преди синът ви да навърши 8 години, ще получите индивидуална пратка, придружена от писмо, което обещава, че ако се съгласите да изпробвате някоя от предложените стоки, „Фингърхът“ ще ви изпрати безплатен подарък за рождения ден на 8-годишното момче. Колкото повече поръчки направите, толкова повече пощенски пратки ще получите... „Фингърхът“ концентрира внимание върху основните си клиенти. Предоставят и услуги, като „предварително одобрен кредит“. Тази форма фирмата използва в разгара на икономическа криза, когато други гиганти като „Дж. С. Пени“ (*J. C. Penney*) и „Сиърс“ намаляват потребителския кредит<sup>435</sup>. Ако анализираме същността на нещата, ще видим, че в дейността на „Фингърхът“ няма никаква магия.

Начинът на работа на фирмата не е кой знае колко сложен и специален; просто никоя друга фирма за продажби по каталог не си е направила труда да постъпи по този начин.

Следват към дузина фирми в сферата на финансите. В „Огилви & Мадър“ например Дейвид Огилви настоява предприятието му да работи в съответствие с неговото виждане. Цел номер едно трябва да бъде ненадминато обслужване на клиентите, а не печалба. В „Мариот Хотелс“ (*Marriott Hotels*) Дж. Уилард Мариот – старши (*J. Willard Marriott, Sr.*) на 82-годишна възраст е същият „демон на качеството“, както и преди 40 години. Синът му, който понастоящем ръководи фирмата, споделя неговите схващания. Рекламната дейност на фирмата набляга върху персоналното присъствие на Бил Мариот – младши (*Bill Marriott, Jr.*) във всички обекти на веригата.

В сфера въздушен транспорт авиокомпаниите „Делта“ и „Америкън“ са начело във всяка класация на най-успяващи фирми. „Америкън Еърлайнз“ неизменно заемат водещо място във всички проучвания нивото при обслужване на клиенти. „Делта Еърлайнз“ също биха заели призово място при анализ на пазарите, които фирмата е избрала да обслужва – главно клиенти бизнес класа.

В сфера „банкови услуги“ избрахме 2 показателни примера – „Морган“ и „Ситибанк“. В банковото дело днес непрестанно се говори за създаване на управленски умения в полза на големите фирми клиенти. По темата още преди няколко десетилетия Морган написа книга. „Ситибанк“ бе първата голяма банка, която формира цялата си организационна структура в съответствие със структурата на клиентите си на пазара. Направиха това още през 1970 г., а други банки едва сега пристъпват към подобен акт.

„Звездите“ в сфера обслужване на широк кръг потребители са „Макдоналдс“ и „Дисней“. Вече разгледахме двете фирми. За нас е почти невъзможно да открием каквито и да е пропуски при тях по отношение способността

им да предоставят висококачествено обслужване на клиентите. Кой са „звездите“ в търговията на дребно? Безусловно Нийман–Маркус (Neiman–Marcus) и „Блумингдейлс“ се открояват сред всички останали. Когато през 1907 г. „Нийман–Маркус“ откриха магазина си, първата реклама гласеше: „Магазин за качество и висш стил“<sup>36</sup>. Както вече споменахме, „Блумингдейлс“ олицетворяваше подход за завладяване на нови пазари.

В края на 70-те и началото на 80-те години „Уол–Март“ (*Wal–Mart*) са еталон за успех в търговията на дребно. И отново се връщаме на стремежа към завладяване на пазарни пространства и отдадеността на безупречно обслужване. От 1972 г. насам броят магазини на фирмата нарасна от 18 на 360, а обемът продажби – от 45 млн. дол. на 1,6 млрд. дол. Това е класически комплекс, ориентиран към редица нови сфери в търговията на дребно. Този им подход „удари“ фирмата „К март“ (*K mart*) по същия начин, по който „Лание“ уязви по-големите си конкуренти с пускането на самостоятелно текстообработващо устройство.

„Уол–Март“ концентрира „твърде много“ магазини във всеки пояс от среднозападните и югозападни райони. Причината за това е проста. По този начин фирмата разубеждава „К март“ да прави опити за навлизане на тези пазари.

„К март“ заслужава признание като успяваща фирма, но подобно на „Емерсън Илектрик“ и тя е един вид аномалия. Част от успеха си „К март“ дължи на специален акцент върху ниски разходи и ценово предимство. Фактически това е единствена между 12-те фирми в сфера обслужване, която изрични набляга над разходите. Въпреки това тя не пренебрегва качеството. Може дори да се поспори дали не започва да измества от традиционното им място „Сиърс“. „Насрещна стойност на умерена цена“ е отколешната философия на „Сиърс“, която бързо бе възприета и от „К март“.



В категория „*фирми от обработващата промишленост*“, „ЗМ“ е пример за компания, намерила своя пазарен сектор; умее да напипа малък пазар, да навлезе на него, да извлече всичко възможно и да се насочи към нова група клиенти. „Катерпилар“ и „Диър“, които поставихме в същата категория, са фанатици по отношение на качество и надеждност. Освен това те имат и необичайно добри взаимоотношения с клиентите. Свое място в тази редица заема и „Дана“. Подобно на „Емерсън Илектрик“, тази фирма постигна успех най-вече вследствие уменията си да снижава производствените разходи на база непрестанно повишаване производителността на труда.

Неоспорими „звезди“ в област *инженерингова дейност* и управление на проекти са „Флуор“, „Бехтел“ и „Боинг“. „Флуор“ и „Бехтел“ са водещи при проектиране и изпълнение на големи строителни обекти. Гордеят се с качеството и надеждността на услугите си, чиито цени са доста високи. „Боинг“ обръщат внимание на разходите, но държат най-вече на качество и надеждност. В процеса на работата ни по това изследване многократно установяваме, че меродавен начин да разберем как е организирана дейността в дадена фирма е внимателно да се вслушаме в начина, по който собствените ѝ служители говорят за нея.

На последно място, за да бъдем изчерпателни в нашия обзор, разгледахме и водещи фирми в *добивната промишленост*. Тук от първостепенно значение са ниските разходи. Продават продуктите си на други фирми, а не пряко на крайния потребител. В този бранш от решаващо значение са цените. Например дъщерната на „Дженеръл Илектрик“ компания „Юта Интернешънъл Инкорпорейтид“ (*Utah International Incorporated*), реализира огромни печалби, продавайки кокс на металургичното производство в Япония. Тази фирма не печели никакво особено преимущество от маркетингови умения. Произвежда най-евтините (в сравнение с всички останали) кокс и въглища, които доставя на стоманодобивни фирми в Япония. „Амоко“, „Арко“ (*Arco*) и „Ексън“ постигат висока ефективност само

при текущите операции и геологопроучвателни дейности. Могат например да разработят нефтени залежи по-евтино от другите пазарни участници.

И в суровинния отрасъл се прокрадват интересни различия. „Дау“ (*Dow*) и „Дюпон“ (*Du Pont*) са класически пример, макар и двете фирми да са успяващи. „Дау“ – водещ производител на суровини, през последните няколко години неизменно заемаше първо място, следвайки правилна стратегия – такава на ниска себестойност, когато ОПЕК (*ОРЕК*) наложи ембаргото си. До съвсем неотдавна „Дюпон“ отбелязваха по-големи постижения при производство на нови стоки. „Дюпон“ процъфтяваха вследствие възобновено специфично търсене на пазара, породено от появата на нови стоки.

В стоманодобивната промишленост по принцип не се реализират високи печалби, но и в нея се наблюдават отделни изключения. „Нюкор“ (*Nucor*) е високо печеливша благодарение на обслужваните пазари за специални видове стомана с висока добавена стойност.

Представеният анализ трудно може да бъде статистически обоснован. Освен това на база него не можем да заключим, че разходите не са от значение или че например 80 или 90% от най-успешните фирми са изцяло ориентирани към качество, обслужване или формиране на пазарни ниши. Убедени сме обаче, че нашата статистическа извадка е напълно репрезентативна и че данните са достатъчни, за да можем да заявим, че повечето водещи фирми на първо място поставят нещо друго, а не разходите и цената. Това „нещо друго“ е специфичен начин за поддържане на близост с клиента.

### *Вслушване в потребителите*

Съвършените фирми са добри слушатели. Извличат позитиви от близост до пазара, която за нас бе нещо напълно непознато, но само до момента, в който се вгледаме в ре-

алната ситуация. Повечето им същински иновации произтичат от пазара.

„Проктър & Гембъл“ бе първата фирма за потребителски стоки, която постави безплатен телефонен номер (800) на опаковки на своите продукти. В годишния си отчет за 1979 г. фирмата посочва, че на него телефонен номер са регистрирани 20 000 обаждания от клиенти с предложения или оплаквания<sup>37</sup>. Фирмата отговаря на всяко обаждане, а сведения за съдържанието на разговорите се представят и разглеждат всеки месец на заседания на управителния съвет. Според служители на фирмата, телефонен номер 800 е важен източник на идеи за усъвършенстване на продукцията.

Дейностите на „Проктър & Гембъл“ и други фирми се радват на неочаквана и силна социална подкрепа. Ерик фон Хипел и Джеймс Ътърбек от Масачузетски технологичен институт от доста време изучават феномена новаторство. Неотдавна фон Хипел внимателно разгледа източника на новаторство при научната апаратура. Заключение то му бе следното: идеите за *всички 11 „първи по рода си“* значими изобретения, разгледани от него, произтичат от потребители; идеите за 85% от 66 „съществени рационализации“ също са предложени от клиенти, както и тези за две трети от 83 „незначителни подобрения“<sup>38</sup>.

Фон Хипел съобщава, че от потребителите се черпят не само идеи. При повечето разгледани от него изобретения, включително всички първи по рода си\*, идеята най-напред е била изпробвана, след това е произведен прототип, който е бил изпробван от потребители, а не от производители на научна апаратура. Освен това допълнителният обширен предтърговски обмен на идеи е бил осъществяван от потребители. С други думи, водещият потребител изобретява даден апарат, създава прототип и го пуска в

---

\* Сложна апаратура от типа на газов хроматограф, ядрен резонансов спектрометър и трансмисионен електронен микроскоп.

експлоатация. Други находчиви ползватели също го усвояват. Едва тогава на сцената излиза производителят, който „разработва технологичния процес и затвърждава надеждността, оставяйки непроменени основната концепция и принципи на действие на прибора“<sup>39</sup>.

Колективът ръководители в „Боинг“ подкрепят тази насока на мислене. На база собствен опит, те стигат до заключение, че резултатите от изследването на фон Хипел са крайни. Посочват редица примери, където основните идеи и прототипи са плод на собствената им развойна дейност. Но бързат да добавят и че ако продуктът не бъде пригоден към потребностите на клиента и не се разработи в тясно сътрудничество с него, той се изключва от производствената програма. Един от ръководителите отбелязва: „Ако не можем да намерим заинтересуван клиент, с който да започнем да работим съвместно на ранен етап, идеята е обречена на неуспех“

Напредъкът на най-добрите фирми е импулсиран от техните клиенти и това им допада. Кой в „Ливай Щраус“ първи създаде оригиналните джинси „Ливайс“? Никой. През 1873 г. срещу 68 долара (такса за регистрация на патент) „Ливайс“ получиха право да продават джинси със стоманени декоративни копчета, закупени от един от техните клиенти Джейкъб Юфс (*Jacob Youphes*) от Невада (*Nevada*), на когото фирмата доставяше груб памучен плат тип „деним“<sup>40</sup>.

А както вече отбелязахме, „Блумингдейлс“ създадоха избелелите джинси по поръчка на „Ливайс“. Почти всички новаторски разработки на „Ай Би Ем“, включително и първият компютър на фирмата, бяха създадени в тясно сътрудничество с водещия клиент на фирмата – Бюрото за преброяване на населението (*Census Bureau*). А кога набра сила производството на лепенките „скоч“ на „3М“? Когато един търговски агент, изцяло встрани от инженерния персонал, изобрети удобна стойка за бюро. Тогава разкри

нови сфери за приложение на лепенките, които до него момент бяха изделие с тясно промишлено приложение.

Примерите са безчет. В какво се изразява могъществото на „Диджитъл Икуипмънт“? Фирмата разчита на клиентите си за идеи относно приложение на микрокомпютрите, вместо да утежняват бюджета си с огромни разходи за самостоятелни анализи и въвеждане на пазара. Търговците на „Диджитъл Икуипмънт“ са инженери, които продават на други инженери. Така те създават и поощряват силни и трайни взаимоотношения с клиентите<sup>41</sup>. Наблюдателят, провел изследването, отбелязва: „Учудващо е колко е допринесла фирмата за собственото си израстване. В продължение на години тя бе „дърпана напред“ от идеи за нови приспособления, предложени от нейните клиенти“. Случаят с „Ванг Лабс“ е подобен. „Голямо въздействие им оказват запитванията на техни клиенти. Успоредно с други проекти планират да разработят съвместна научноизследователска и развойна програма, по която фирмата ще работи паралелно с клиенти по създаване на нови възможности за използване на интегрирани системи“<sup>42</sup>. Основателят на фирмата Ен Ванг (*An Wang*) посочва: „Съвместната работа с клиентите ще ни помогне по-добре да посрещнем техните потребности.“ Висшестоящ ръководител в „Алън-Брадли“ (*Alan Bradley*) отбелязва: „Не започваме разработване на нищо ново, докато не намерим потребител, с когото да си сътрудничим при експериментиране с продукта.“ Добавя, че Алън-Брадли бяха изостанали при устройствата за цифров и програмен контрол. По-късно фирмата осъществи напредък не благодарение на собствени учени и инженери, а на изтъкнати свои клиенти. „Боинг“, „Катерпилар“ и „Дженеръл Мотърз“ сами проектираха оборудване за своите нужди – посочи един ръководител. – Заявиха ни: или вървете с нас, или ни забравете.“

В една успяваща високотехнологична фирма ръководителят на научноизследователския отдел през всяка от изминалите 12 години беше вземал, както той се изрази, „двумесечен летен отпуск“. През юли и август посещавал

клиенти, като внимателно проучвал как потребителите използват оборудването на фирмата и какви биха могли да бъдат предстоящите им нужди. Неотдавна подслушахме разговор в един бар в Пало Алто. Инженер от поделението за интегрални схеми на „Хюлет–Пакард“ беседваше с приятели. Един от тях го попита къде работи. Спомена някакъв филиал на „Хюлет–Пакард“ в Пало Алто, но бързо добави, че прекарва по-голяма част от времето си в заводите на техен клиент в друг град.

Тези разкази не биха представлявали интерес, ако не контрастираха така ярко с обичайната управленска практика. Много често продуктът се проектира и създава във вакуум, ражда го фантазията на инженери, които обичат техниката, но може би никога не са виждали жив ползвател на продукцията, дело на техните компании.

И така, преуспяващи са фирми, успяващи не само в сфери обслужване, качество, надеждност и намиране на нови пазарни пространства. Те са и добри слушатели. Това е друга част от управлението, наречена „близост до клиента“. Фактът, че тези фирми са така силни в област качество, обслужване и т.н., до голяма степен е следствие от внимателното отношение към желания и предпочитания на потребителите. Вслушват в тях и ги канят във фирмата. Клиентът е истински партньор на преуспяващите фирми и обратно.

Едни от най-обширните проучвания на тема новаторство, бяха анализите, проведени под ръководство на известния икономист Кристофър Фрийман по програма „Прогнозиране на научната дейност с помощта на евристични модели“. Той анализира 39 нововъведения в химическата промишленост и 33 при научната апаратура. Бяха използвани над 200 показателя за оценка на новаторството, от които само 15 се оказаха ефективни. Първи и най-важен фактор бе еднакъв и за двете сфери: „Преуспяващите фирми разбират по-добре нуждите на потребителите (вероятността да се посочи случайно, а не преднамерено този фактор от

анкетираните е: при химици – 0,000061 (около 0,006%), при приборостроители – 0,00195, а и в двата отрасли – 0,00000019, т.е. величина несъмнено показателна и валидна.

Вторият по значимост фактор също бе еднакъв и за двата отрасли – надеждността: „Удачните нововъведения пораждат по-малко проблеми.“ Поучителен е и проведеният от Фрийман анализ на случаите, когато нововъведенията са се оказали неудачни. Анкетираните посочиха следните причини за неуспех: (вж. табл.3)

Обобщавайки Фрийман, колегите му отбелязват: „Преуспяващите фирми обръщат по-голямо внимание на пазара от изоставащите. Успяват с нововъведенията онези, които ги внедряват в отговор изискванията на пазара, включват потенциалните потребители в процеса по създаване на нововъведението и откликват с повече разбиране към нуждите на потребителите.“

Не е редно да приключим тази глава, без да споменем накратко за един съществен спор в нашите редици. Анализирайки успяващите фирми, ние се убедихме, че ролята на потребителя е решаваща при създаване и изпробване на нови идеи. Неколцина наши колеги, от друга страна, отс-

Таблица 3

ПОКАЗАТЕЛИ	7 неуспешни нововъведения в химическата промишленост	16 неуспешни нововъведения в сферата на научната апаратура
1	2	3
Пълно отсъствие на предварителни консултации с потребителите	1	3
Много малко консултации или интерес, проявен от нетипични потребители	2	4
Пренебрегнати или неправилно разбрани изисквания на потребителите	0	4
Не е изучена на място технологията, прилагана от потребителите	0	3
Упорито придържане към първоначално създадената конструкция	4	2

тояват мнение, че по-силна движеща фирмите сила е обръщане внимание на технологията и конкурентите. Нещо повече, в статия, публикувана в сп. „Харвард Бизнес Ривю“ Робърт Хайес (*Robert Hayes*) и Уилям Абърнети (*William Abertathy*) критикуваха американските фирми, че са много „пазарно ориентирани“ за сметка на „технологичната ориентация“. Те отстояват, че съсредоточаването върху краткосрочни цели ни прави пленници на проучвания, изясняващи и най-дребни нюанси в предпочитанията на клиентите.

Ние не сме съгласни. Първо, не вярваме, че има прости отговори и сами не се опитваме да натрапим такива. И трите фактора – потребители, конкуренти, технология, са важни. Въпросът с конкуренцията обаче лесно може да се



остави настрана. Успяващите фирми анализират конкуренцията по-задълбочено и изчерпателно, отколкото останалите организации. Това е, защото тези анализи не се извършват от откъснати от реалния живот администратори, които четат и съставят абстрактни отчети. Специалистът в сервизно бюро на „Хюлет–Пакард“, продавачът на „Ай Би Ем“, търговецът или ръководител на колектива за рискови проекти на „ЗМ“, представителят на „Макдоналдс“ и снабдителят в „Блумингдейлс“ – всички тези стотици хиляди хора непрестанно и щателно следят конкуренцията. Изучават съперниците изцяло и на място. При това проявяват усет, на който можем да завидим.

Най-голям спор поражда мнението на нашите критици за фактора технология. Например „обикновено потребителите ви посочват едно и също нещо, вместо да ви подхвърлят идея за някакво действително нововъведение“. Това може би е вярно за някои отрасли (например при масовите стоки, като химикали и др.). Водещите фирми при сложна контролна апаратура – като „Алън Брадли“ (*Allen Bradley*), за изпитание на роботите се стимулираха не от централните си лаборатории, а от своите клиенти – големи фирми. „Ай Би Ем“ бяха импулсирани да създадат системите за обработка на данни от водещите потребители, по-конкретно „Ситибанк“. В края на 60-те години „Ен Си Ар“ (*NCR*) загуби пазара за електронни изделия, защото не обърна внимание на водещите си потребители – „Сиърс“, „Дж. С. Пени“ и други, и се изправи на крака едва след като се пребори със собственото си упорство.

Водещите фирми в списък „по-добри слушатели“ следователно обръщат изключително голямо внимание на *своите водещи потребители*. Това действително е челният фронт, който значително се разминава с постановката на Хайес и Абърнети. Водещият потребител „на челния фланг“ (в лицето най-вече на изобретател, а не на редови клиент) дори и в сфера стоки за широко потребление, изпреварва с години, често цели десетилетия, средния консултант, особено в наукоемките производства. „Дженеръл

Мотърз“ бяха класически пример на „водещ потребител“, изпреварил с десет години основната маса при системите КАД (*CAD*; computer-aided design – компютърно проектиране), което в огромна степен помогна на корпорацията да изпревари „Форд“ и „Крайслер“ (*Chrysler*) в дизайна на автомобили, широко търсени на световния пазар. В подобен аспект могат да се видят малки изобретатели, далеч изпреварващи корпорации гиганти в приложение и експлоатация на нови технологии. Те, от своя страна, работят съвместно с други свои колеги. Не е учудващо присъствието във всеки един момент на множество такива действени комбинации. Както убедително показват резултатите от нашето изследване, успяващи са тези измежду големите фирми, чиито търговски, маркетингови, производствени, инженерингови, научноизследователски и развойни колективи създават нужната близост с основни свои клиенти и поддържат тесен контакт с тях предвид възможност да наблюдават и реагират бързо на комбинации между изобретения и приложение на нови видове продукция.

Вслушване и „шпиониране“ от подобен род по челния фланг на деловия живот е нещо съвсем различно от съвещания и обсъждане на довчерашни вкусове и предпочитания. Съвсем различно е и от зараждащата се в лабораториите чисто технологична игра в дух Хайес – Абърнети. Разбира се, капиталовложенията във фундаментални научни изследвания са несъмнено необходими. Но основна тяхна задача е да подкрепят и доразвиват идеите, които прагматични дейци във фирмата – радетели на нови продукти, търговци, решатели на проблеми, основни клиенти и ориентирани към потребителя специалисти по маркетинг могат да усвоят и приложат, и то в реално време.

## СЕДМА ГЛАВА

### *Автономност и предприемчивост*

„Нова идея или намира радетел, който я реализира, или отмира... Обикновено положителното отношение към новата идея е недостатъчно да породи прилив от енергия, нужна за преодоляване на безличието и съпротивата, които всяка нова технологична промяна поражда... Настойчивостта и мъжеството на борците за нововъведения граничат с героизъм“<sup>1</sup>.

Едуард Шон (*Edward Shon*), Масачузетски  
технологичен институт

Най-печален факт в живота на големите корпорации е отмирането на това, което ги е направило големи – новаторството. Големите фирми или радикално спират да внедряват нововъведения, или темпът на обновяване чувствително замира. Цитирано от „Инк.“ (*Inc.*), проучване на Национална научна фондация (*National Science Foundation*) разкрива, че на всеки долар, инвестиран в научноизследователска дейност, „малките фирми създават около 4 пъти повече нововъведения, отколкото средните, и към 24 пъти повече от големите компании“<sup>2</sup>. Проучвайки същия въпрос, икономистът Бъртън Клайн (*Burton Klein*) установи, че големите фирми рядко, а в много случаи никога не са създавали ключови изобретения в своя отрасъл<sup>3</sup>. Вероника Столт-Хейсканен (*Veronica Stolte-Heiskanen*) неотдавна завърши мащабно проучване на 50 частни и държавни научноизследователски лаборатории. Нейните изводи са в общи линии същите: „Взаимната връзка между налични материални ресурси (финансови и кадрови) и

ефективност на научноизследователската дейност е... често минимална, а понякога: и отрицателна<sup>4</sup>.

От друга страна, имаме успяващи фирми, повечето от които: крупни. Постигат завиден резултат почти във всяка област – стопански растеж, нововъведения, финансово благополучие... Макар че отрицателните фактори също ги застигат, те провеждат ответна политика. Може би най-важен елемент на завидните им постижения е тяхната способност да запазят своя мащаб, оперирайки като малък стопански субект. Друга характерна черта, свързана с първата, е, че поощряват инициативност сред своите служители, предоставяйки автономност и на най-ниски йерархични равнища: „Дана“ на своите „мениджъри на магазини“, „3М“ на колективи за рискови разработки, „Тексас Инструмънтс“ на над 90 „специализирани центъра за обслужване на клиенти“. В „Емерсън Електрик“ и „Джонсън & Джонсън“ открихме „твърде много“ на пръв поглед неоптимални (съдейки по размера им) поделения. Редица от тези фирми се гордеят със своите „заводи играчки“, съставляващи групи от по 8 до 10 ентусиасти, усамотили се леко встрани от основното производство, и чиято производителност често надхвърля тази на развойни звена със стотици специалисти.

В крайна сметка стана ясно, че такива фирми следват строго разчетена план. Създават условия за почти радикална децентрализация и автономност при съпътстващо дублиране на работни операции, разбъркани приоритети, отсъствие на координация и в известна степен хаотични условия, за да благоприятстват интензивно протичане на процесите. В известна степен пренебрегват установения порядък в името на постоянен приток нови идеи.

Колкото по-задълбочено анализирахме ситуацията, толкова по-объркано ни изглеждаше всичко. Говореха ни за конфронтации на достиженията („Ай Би Ем“), „свърх-ефективни програми“ (в конкретен случай – „3М“), програми за повишаване индивидуалния принос в успеха на

фирмата („Ай Би Ем“ и „Тексас Инструмънтс“), менажиране на летищни терминали („Юнайтид Еърлайнз“), „необходимии провали“ („3М“, „Джонсън & Джонсън“, „Емерсън Илектрик“), доброволно участие в осъществяването на критично важни проекти за „роене“ на нови подразделения, за намиране целеви пазар на нови идеи, за „контрабанда“ (*bootlegging*) („Дженеръл Илектрик“), сондиране на нови нефтени кладенци („Амоко“), паралелно настъпление на много фронтове („Бристъл–Майерс“ /*Bristol-Myers*/), поощряване на конструктивни провокации (*gadflies*) и градивни отцепници (*mavericks*). Ако някой все още не беше убеден, че военната метафора е бедна за описване управленските похвати на успяващите фирми, то това стана безпределно ясно след анализиране схемите за успешно обновяване на производството.

Имахме предчувствие обаче, че във всичко това вероятно има нещо повече от радикална децентрализация и подтикване на „войската“ „да подхожда творчески, дявол го взел“, както наш колега характеризира типичния преход към опити за разгръщане на новаторството. Оказа се, че подобно „нещо“ наистина съществува.

### Ентусиасти

Всички наблюдавани действия и привидната неразбория се „въртяха“ около пламенни ентусиасти и осигуряването на условия потенциалният новатор или радетел да бъде създаден, отгледан и да развие способностите си – дори и всичко това да е съпроводено с малко безумство. Защото, както право в очите ни заяви ръководителят на поделение за нови рискови разработки в „3М“ – Тейт Елдър (*Tate Elder*), „ние разчитаме нашите радетели да бъдат нерационални.“

Хауърд Хед (*Howard Head*) е ентусиаст по природа. Джеймс Брайън Куин казва за него и неговите предизвикали революция ски: „Той бе напълно обсебен от идеята си, неин фанатизиран радетел“<sup>5</sup>. За да разберете какво на-

истина представляват ентузиастите радетели, прочетете разказа, публикуван в „Спортс Илюстрейтид“ (*Sports Illustrated*), за историята с появата на металните ски на Хед. „През 1946 г. Хед отиде в гр. Стоу (*Stowe*) – щата Вермонт (*Vermont*), за да направи първи опити с каране на ски. „Бях сконфузен и смутен от факта, че толкова зле карах ски – спомня си той, – и естествено склонен да виня за това екипировката си – въздълги, грубо изработени дървени ски, досущ като геги. На път за къщи направих изявление пред седящия до мен армейски офицер, че мога да създам по-добри ски – не дървени, а от метал като онзи в самолетостроенето“.

У дома в Мартин тайнствените заврънкулки, които започват да се появяват по чертожната дъска, вдъхновяват Хед да се разрови из струпаните в задния двор на завода алуминиеви отпадъци. След работа той се качва в пригледения от него „дех“ на втория етаж на една конюшня близо до обитаваното от него жилище. Идеята му е да направи ски - „метални сандвичи“ от два пласта алуминий с шперплат между лицевата и долната страна и пълнеж от пореста пластмаса.

Тъй като се нуждае от налягане и топлина за слепване на материалите, той изобретява технология, с която би се гордясал и Руб Голдбърг (*Rube Goldberg*). За да осигури нужното налягане от 15 фунта на квадратен инч, той поставя ски-матрицата в огромна каучукова торба и изпомпва от нея въздуха през тръба, свързана с компресора на стар хладилник така, че да осигури засмукване. За да има източник на топлина, той заварява приличен на ковчег железен резервоар, напълва го с отработено автомобилно масло и с помощта на 2 къмпингови горелки „Сиърс-Роубък“ подгръзва зловонната рядка каша до 350 градуса. След това потапя каучуковата торба със скиите в резервоара с врящо масло и застива в трепетно очакване.

След 6 седмици от облака смрадлив пушек Хед изважда първите 6 чифта ски и незабавно се отправя към Стоу да

ги предложи за изпитание на професионални скиори. За да изпробва гъвкавостта ѝ, един учител по ски забива края на ската в снега и я огъва. Тя се чупи. Чифт след чифт, същото сполетява и шестте комплекта. Всеки път, когато поредната ска се счупваше – спомня си Хед, – нещо вътре в мен също се чупеше с отчетлив трясък.

Вместо да изхвърли каучуковата торба, Хед напуска Мартин в първия ден на новата 1948 г., взема скритите за зор заман под леглото 6 хил. долара, спечелени на покер, и се захваща сериозно за работа. Всяка седмица изпраща нов подобрен чифт ски на Нейл Робинсън (*Neil Robinson*), учител по ски в Бромли (*Bromley*) – щата Вермонт, и след ден-два Робинсън му ги връща строшени. „Ако бях знаел, че ще трябва да опитам 40 варианта, преди да се получи нещо, щях да се откажа“ – споделя Хед. – Но за щастие винаги си мислиш, че сегашният модел ще се окаже читав.“

Хед се преследва своята фикс-идея 3 тежки зими подред. Прави няколко подобрения: стоманена лента за обкантване, сърцевина от шперплат за по-голяма якост и пластмасово покритие на долната повърхност, и през 1950 г. Хед стои в подножието на ски-писта „Такърман“ (*Tuckerman's Ravine*) в Ню Хемпшир (*New Hampshire*) и наблюдава как учителят по ски Клиф Тейлър (*Cliff Taylor*) преваля хълма, спуска се с елегантни лупинги, и накрая майсторски спира пред сияещия изобретател.

„Страхотни са, г-н Хед, просто страхотни!“ – възкликва Тейлър. „В този момент – разказва Хед – дълбоко в себе си осъзнах, че съм успял“<sup>6</sup>.

Неотдавна „Тексас Инструмънтс“ проведеха анализ на последните си 50 успешни и неуспешни нови продукти и установиха, че за всеки провал бе характерен неизменен общ фактор: „Установихме, че без изключение при тези случаи няхахме *доброволец ентузиаст*, а просто бяхме принудили някого да се заеме със задачата.“ Ръководителя, споделил това, добави: „Когато сега разискваме някой продукт и преценяваме дали да го внедрим или не, изхож-

даме от нов набор критерии. Най-напред: наличие на ревностен *доброволец ентусиаст*. Едва тогава, далеч по-късно следват пазарни и икономически фактори.

Паралелно с това проучване неотдавна завършихме и анализ на резултати от дейността през последните 20 години на дузина крупни американски и японски компании. Една част бе посветена на щателно изследване на 24 значими делови инициативи – като неудачният опит на „Дженеръл Електрик“ при компютрите и успеха им с конструкционни пластмаси и самолетни двигатели. Тук ролята на радетеля ентусиаст отново се оказва особено значима. В 15 от 24 успешни проекта 14 имаха свой заклет привърженик, докато от 9-те провалили се само 3 бяха водени от ентусиасти. (6 от проектите или нямаха радетел, или той се бе оттеглил на ранен етап и впоследствие проектите бяха преустановени). За наша изненада данните от САЩ и Япония се припокриваха. Бяхме очаквали при обстановка на силен колективизъм, в Япония радетелите да бъдат по-малко. Но при 100% (6 от 6) от увенчалите се с успех японски проекти фигурираше радетел ентусиаст, а в 3 от 4-те провалили се проекта такъв липсваше.

Хед е типичен изобретател – герой, работещ в изоставен мърляв гараж. Но какво да кажем за изобретателите в „Хитачи“ (*Hitachi*) и „Дженеръл Електрик“? А така в „Ай Би Ем“? Проследявайки историята на „Ай Би Ем“ за последния четвърт век, Джеймз Брайън Куин казва: „Отдадени на идеята радетели биваха окуражавани и поощрявани да придвижват напред важни разработки. Председателят на управителния свет Винсент Лиърсън (*Vincent Learson*) въведе този стил в „Ай Би Ем“ през време на най-творческия период в компанията. Поощрява различни колективи към „конфронтация на постижението“ с други конкурентни предложения. В действителност, трудно бе да се открие каквото и да е съществено нововъведение на „Ай Би Ем“ – плод на регламентирано планиране в производството, а не резултат на „радетелство“: надпревара на ентусиасти“<sup>7</sup>.



Бивш служител, работил в „Ай Би Ем“ по времето на Уотсън – старши, отбелязва същото: „Моделът 650 (сред първите компютри с огромно значение за успеха на „Ай Би Ем“) напредваше бавно. Един колектив в Ендикот (*Endicott* - производствената и инженерингова централа) „контрабандно“ разработи малък прототип. В централа на фирмата в Армънк (*Armonk*) подочуха за това. „Тайният“ проект беше много по-добър – по-прост и по-евтин от лабораторната разработка. Именно той прерасна в прословутият „Модел 650“.

Разговорите с един от ръководителите в клона на фирмата в Сан Хосе (*San Jose*) потвърди казаното. „Паралелните проекти имат решаващо значение. По този въпрос съмнение няма. Когато се върна назад и направя ретроспекция на последните внедрени от нас дванадесетина продукта, виждам, че поне половината големи развойни проекти, на които бяхме заложили по обичайните регламентирани начини, се провалиха по средата на пътя. Всеки път, а аз наистина казвам *всеки*, защото съм ги разглеждал обстойно, имаше 2 или 3 (един път даже 5) други по-малки проекта, разработвани паралелно от колективи с по 4 до 6 души, а в един случай: само двама с „нелегално заделяни“ време и нечие съдействие. Но те се увенчаха с успех. В случаите, когато първоначално замисляните проекти се проваляха, впоследствие в 3 от случаите нови проекти на малки колективи изпревариха първоначалния график. Учудващо е какво могат да направят шепа истински отдадени на идеята хора. Разбира се, имаха и съществено преимущество. Тъй като ресурсите им бяха много ограничени, трябваше да конструират по-просто изделие.“

Сходна е историята и с „Дженеръл Електрик“. Повнимателен поглед под повърхността на разкрива пример след пример. Един от последните най-големи търговски успехи (освен поглъщането на други фирми) стана производството на [конструкционни пластмаси](#) (от нула през 1970 г., до 1 млрд. дол. през 1980 г.). Идеята за конструкционните пластмаси е възникнала при тяхна странична

дейност. Наблюдател от сп. „Дънс Ривю“ разказва: „Както повечето фирми, „Дженеръл Илектрик“ смятат, че по-голяма част от идеите на изследователите, дори и от централната научноизследователска лаборатория на фирмата в гр. Шенактади (*Schenectady*), не са достатъчно обещаващи, за да бъдат финансирани. Така компанията оставя достатъчно място за маневриране на амбициозни учени и изследователи, и възможности да се захванат „нелегално“ с някаква странична разработка, като тайно „отмъкват“ средства за нея от фондовете за финансиране на някой друг проект. Известни в „Дженеръл Илектрик“ с прозвището „контрабанда“, тези нерегламентирани и неофициални изследвания понякога носят огромен дивидент. През 50-те години едно изследване – Даниел У. Фокс (*Daniel W. Fox*), който работеше върху създаването на нов изолационен материал за електрически проводници, влезе в кабинета на главния технолог Бойш (*Beuche*) с голяма топка кафява пластмаса на единия край на стъклена пръчка. Фокс сложи топката на пода, удари я с чук и дръжката на чука се счупи. Опита да я разреже с нож, но не успя. Материалът бе демонстриран на отдела за разработване на нови химически изделия и те го рафинираха в субстанция, която нарекоха поликарбонатна пластмаса „Лексан“, която разкри пътя на разрастващия се с най-бързи темпове бизнес на „Дженеръл Илектрик“.

Всичко това далеч не беше просто. Само присъствието на Фокс – радателят на технологията, не бе достатъчно. Нужни бяха още няколко действащи лица, които да придвижат успешно през всички бюрократични спънки продукта до пазара. Младият (тогава) Джек Уелч (*Jack Welch* – понастоящем председател на управителния съвет на компанията) бе пример за типичен поборник на идеи. Непрестанно „контрабандираше“, изнамираше нови пазарни пространства, където да експериментира съвместно с клиенти; излизаше извън пределите на системата, за да привлича млади инженер-химици, които да доразвият продукта

„Лексан“. Самият Уелч бе закрилян от шепа силни, свободно мислещи „ръководители ентусиасти“.

Можем да запитаме: след като е налице толкова широко съгласие за централната роля на такива поборници в процеси по обновяване на производството, защо фирмите не поощряват и подкрепят развитието на повече такива хора? Част от отговора по всяка вероятност е, че стилът на работа на ентусиастите противоречи на обичайните системи за управление, приети от повечето фирми. Отново ще цитираме Куин: „Повечето корпорации не толерират креативния фанатик, който е бил движеща сила на повечето съществени нововъведения. Откритията, умишлено изолирани от основния поток на делова активност, са слабо обещаващи в ранни стадии на създаване. Освен това ентусиастът е омразен, нетърпелив, егоцентричен и може би малко ирационален от гледна точка на организацията. В резултат на това фирмата не го привлича.

Ако все пак го назначат, не го повишават и награждават. На него гледат като на „несериозен“, „неудобен“ човек или „провокаатор“.

Друг фактор като че ли е неясното разграничаване между творчество и новаторство. Харвардският учен Тиъдър Левит (*Theodore Levitt*) разглежда този момент: „Бедата с многото съвети, които получава бизнесът, днес се заключава в това, че често пъти не се разграничават творчество и новаторство. Творчеството е измисляне на нови неща. Новаторството е *правене* на нови неща... Една блестяща нова идея може в продължение на дълги години да стои в забвение; неизползвана от фирмата не защото не се признават нейните достойнства, а защото никой не е поел отговорността да я превърне от думи в дела. Идеите са безполезни, ако не се използват. Доказателство за тяхната ценност е само претворяването им в живота. До него момент те са в забрава.

Фактът, че можем да съберем заедно в една и съща стая дузина неопитни хора и да проведем с тях сеанс на мозъч-

на атака, в резултат на което да се родят завладяващи нови идеи, показва какво малко значение имат идеите сами по себе си...

Хора с идеи непрестанно обсипват всеки срещнат с предложения и записки, достатъчно кратки за да им се обърне внимание, да събудят и задържат интерес. Прекомерно кратки са, за да могат да съдържат някакво обосновано схващане за фактическо внедряване. Рядко се срещат хора, които притежават умение, енергичност, смелост и сила, необходими за внедряване. Тъй като бизнесът е институция за осъществяване на нещо реално, творчество без мерки, ориентирани към резултатни действия, е непродуктивно и безотговорно<sup>8</sup>.

Висшестоящ ръководител в преуспяваща фирма за потребителски стоки подкрепя мнението на Левит в пример, заимстван непосредствено от практиката „Печелившите продукти са винаги подкрепяни, техен радетел неизменно е бил ръководител на стоково направление, далеч надхвърлил в своята инициатива установените правила. Той работи интензивно с научноизследователския отдел (повечето от по-малко успешните му колеги са партнирали с изследователи само формално). В резултат на това той „взема несправедливо голям пай“ от времето и вниманието на научноизследователския отдел.. Пренебрегвайки официалния си график, също така се включва в пилотно производство. Енергичността го подтиква да опитва все повече и повече неща, да учи по-бързо, да отделя много повече време и внимание на други функции – и в крайна сметка той успява. Няма никаква магия в това да събираме всеки следобед 5 момчета в стаята на научноизследователския отдел и в резултат да измислим 75–100 сносни идеи за някои видове продукция. Въпросът е да се премине към последващ етап – изпитание и по-нататъшен напредък. За тази работа не се изискват гении. Нужни са само последователност и упорство.“

Ентусиастът не е витаещ в облаците фантазьор или интелектуален титан. Той може да бъде дори крадец на идеи. Но преди всичко той е прагматик, който, ако трябва, грабва чужда теоретична разработка и с магарешко упорство я довежда до конкретен резултат.

### *Системи шампиони*

В пета глава разгледахме историята на Сам Нийман (*Sam Naeman*). Той бе изтъкнат радетел в „Макрори“ (*McCrorry's*), без претенции да бъде откривател на колелото. А какво да кажем за човека в Индианаполис, организираше първи показан магазин? В случая с пробива на „Дженеръл Илектрик“ при конструкционните пластмаси открихме неколцина герои: изобретател, предприемач в компанията и ръководители-ентусиасти, предпазващи ентусиастите от бюрокрацията.

Авторът на статия в сп. „Рисърч Мениджмънт“ (*Research Management* – „Управление на научноизследователската дейност“) неотдавна направи следното заключение: „Моноспектаклите рядко са ефективни... Предприемачите обичайно се нуждаят от покровител“<sup>9</sup>. Множество сюжети, описващи всякакви системи от ентусиасти, в крайна сметка се свеждат до едно и също – съответна форма на първичен ентусиазъм, плюс протекция. Преминавайки от съображения за отделния човек към такива по отношение на цялата организация, виждаме, че са необходими няколко „действащи лица“, или „актьори“, които да придвижат нововъведението напред.

В резултат от наблюдения, определихме 3 водещи роли: ентусиаст на продукта, ентусиаст ръководител и кръстник\*. (Съзнателно включваме новатора техник или изобре-

---

\* Не сме първи, предложили подобна схема. Едуард Робъртс (*Edward Roberts*) от MIT, Джеймс Брайън Куин от Дартмутски университет и Модесто Меидик (*Modesto Maidique*) от Станфорд са част от учените, предложили някаква формална йерархия на радетелство.

тател , защото не разглеждаме първоначалната техническа работа – разработка на идеята – като базова променлива в акта на новаторство. Ограничаващ фактор на новаторството по наше мнение почти във всички случаи е отсъствието на ентузиаст на продукта (*product champion*), ентузиаст ръководител (*executive champion*) или кръстник (*godfather*). За най-важни считаме ръководителя ентузиаст и кръстника.

„Ентузиаст на продукта“ е ревностен привърженик измежду редовите служители, който по нашето определение не се числи към административните длъжности. Обратно, той е по-скоро самотник, егоист и ексцентрик, но дълбоко вярва в продукт, взет присърце.

Успяващ ръководител ентузиаст е почти неизменно бивш ентузиаст на продукт. Минал е през целия този път, познава дългия процес на „сватосване“ (*husbanding*), наясно е колко важна е закрилата на една потенциално значима практическа идея, изправена пред заплахата от отричане или отхвърляне в организацията.

Кръстник обичайно е някой възрастен ръководител – еталон за ентузиастите.

Митологията в „3М“, „Хюлет–Пакард“, „Ай Би Ем“, „Диджитъл Икуипмънт“, „Тексас Инструмънтс“, „Макдоналдс“ и „Дженеръл Електрик“ е жизненоважна за инертния процес на фактическо производствено обновяване.

Лю Леер (*Lewis Lehr*), Реймънд Херцог (*Raymond Herzog*) и др. („Диджитъл Електрик“), Хюлет (*Hewlett–Packard*), Олсън (*Olsen*) („Диджитъл Икуипмънт“), Ванг („*Wang*“) и Лиърсън („Ай Би Ем“) до един са герои от митове, чиито успехи вдъхват живот на цяла система от действия на ентузиаста. Няма млад инженер или търговец, който да поеме риск просто защото вярва на шестото си чувство. Той пристъпва напред и рискува, защото историята на организацията, в която работи, поощрява подобно поведение като начин на живот, гарантиращ личен успех. Следва начертания път независимо от поредния провал.

*Игра с цифрите (Playing the Numbers)*. Не е изненадващо, че по-голяма част от времето на ентузиастите отива нахалост. Ако въпреки това твърдим, че ентузиастите – сами или съвместно в колектив, са най-важен ключ към успех на свършените фирми в постоянно обновяване на производството, как бихме свързали постигнатия в крайна сметка успех с поредицата неуспехи? Само по един начин: триумфът е въпрос на вероятност. Нека предположим, че шансовете за успех на някаква нова инициатива са само 10%. Ако започнем да внедряваме 10 подобни инициативи, според теория на вероятностите шансът поне една да успее нараства на 65%. Ако подедем 25 такива инициативи, изгледите една да се увенчае с успех надхвърлят 90% (шансовете поне две да са успешни достигат 75%). Преди всичко ясно е, че независимо колко малки са изгледите нещо да оцелее, вероятността за успех нараства значително, ако опитите са на няколко фронта. Според Джеймз Брайън Куин „управлението трябва да позволи разгръщане на съществен брой проекти с достатъчно дълъг срок на реализация, за да сработи характерното съотношение за успеваемост 1:20. Първоначално ръководителите предприемачи може би трябва да подхванат сравнително по-малко рискови проекти, за да имат нужното доверие от страна на ръководството в компанията.

Единствена начин да осигурим повече „победи“ (*hits*) е да увеличим броя на „ударите“ (*at bats*). Верни на този принцип, „Диджитъл Икуипмънт“, „Хюлет–Пакард“, „ЗМ“, „Тексас Инструмънтс“, „Блумингдейлс“, „Ай Би Ем“, „Макдоналдс“, „Дженеръл Електрик“, „Ванг“, „Джонсън & Джонсън“ и редица други въвеждат много повече потенциални ентузиаста от своите конкуренти.

„Диджитъл Икуипмънт“ дори третира всеки клиент като „изпитателен полигон“ за новите си продукти.

Направен неотдавна анализ относно успеха на „Бристъл–Майерс“ посочва как се сполучва по пътя на вероятностите. Ричард Гелб (*Richard Gelb*) се открои като пре-

възходен президент на фирмата. Сп. „Форбс“ посочи, че Gelb няма нищо против фирмата да е втора. Дик Гелб заявява: „Ние ще сме на върха, когато бъдем в състояние да осигурим два продукта „на второ място“. Подгласниците на лидера печелят повече“<sup>10</sup>. „Форбс“ заключава: „Гелб атакува едновременно на няколко фронта, така че ако някой продукт не оправдае очакванията, ще съумее бързо да навакса загубите.“ Постиженията на фирмата потвърждават правилността на стратегията на Гелб. През последните 5 години 33 лекарствени и козметични стоки за широко потребление бяха окачествени за търговски успех (а годишният обем на продажбите им в магазини за хранителни стоки надвиши 5 млн. дол.). Според „Форбс“ „Бристъл–Майерс“ имаха 8 магазина, а следващият в класацията конкурент – 3. Гелб отбелязва: „Големите удари са хубаво нещо, но има и друг начин за напредък в чувствителния към етиката бизнес с лекарства. Не залагаме всичко на една стока. Ако обемът продажби на фармацевтичните ни стоки е 1 млрд. дол., то аз бих бил много по-доволен, ако 10 предприятия ми носят по 100 млн. дол. всяко, отколкото две по 500 млн.“ Списанието обобщава: „По този начин „Бристъл“ нанасят мълниеносен удар, осигуряват много стоки и реализират печалба на момента. Основна силна страна на „Бристъл“ е, че те не заделят 250 млн. дол. за изследвани, заставайки в молитвено очакване един прекрасен ден да се яви рицар на бял кон с предложение за лекарство против рак.“

Играта с вероятностите е най-очевидна примерно в нефтената промишленост. Под ръководство на президента си Джон Суринген, „Амоко“ например постигна рекорден успех при проучване на нефтени залежи в САЩ, с което оглави отрасъла, изпреварвайки фирми като „Ексън“, „Арко“ и „Шел“. Причината за успех бе следствие от изпробването на повече варианти. „Стандард Ойл“ (*Standard Oil*) предпочитат да сондират колкото се може повече кладенци, отбелязва един коментатор на сп. „Форчън“. „Страстта към търсене и проучване на нефтени залежи с всички въз-



можни средства рязко отличава „Амоко“ от другите гиганти в нефтения бизнес. „Ексън“ например рядко биха започнали сондажна операция, освен ако не са единствен собственик. А ръководителят производствен отдел на „Амоко“ Джордж Галоуей бе потресен, когато научи неотдавна в Хюстън, че „Мобил“ разработва само 500 хил. акра арендована земя в район, където „Амоко“ разполага с 20 пъти по-голяма площ<sup>11</sup>. (Галоуей добавя: „Мобил“ трябва да са съвсем сигурни в местата за сондажи, с оглед да си позволят разработване на толкова много дребни участъци. Ние не се считаме за толкова умни“.)

Тази сказка за вероятности едва ли би заслужавала внимание, ако у повечето делови хора, дори и в нефтената промишленост не господстваше менталитет „само под надежден контрол“. Формулата „само под надежден контрол“ произтича от изпълнената с лъжлив смисъл вяра в планирането, от неоправданото доверие в едромашабни операции и невъзможност да се проумее, че в самата същност на процеса по обновяване на производството чрез осигуряване на решаващи попадения в целта е залегнал организираният хаос.

*Подкрепа на ентузиастите.* Ентузиастите са пионери в своята област, а по пионерите се стреля. Следователно от ентузиастични най-много получават организации, които изграждат обширни мрежи в подкрепа на своите първопроходници. Този пункт е толкова важен, че трябва дебело да се подчертае. Без системи за подкрепа няма ентузиастични. Без ентузиастични няма нововъведения.

Най-силно при преуспяващите фирми ни впечатли завършената им система за подкрепа на ентузиастични. На практика съвършените фирми са структурирани така, че да създават шампиони. По-конкретно, системите им са замислени целенасочено да „пропускат“, а благодарение на тези „течове“ „контрабандистите“ вършат своето.

Често правят това в своите „заводи играчки“. Например в една обследвана от нас фирма с годишен оборот 5 млрд.

дол., 3 от най-новите 5 стоки бяха създадени в класически „заводи играчки“. Във всеки един момент такъв „завод“ включваше не повече от 8 до 10 души и бе ситуиран в запустял склад на 5 км. от централата на фирмата. „Техническият гений“ на завода бе получил дипломата си за завършено средно образование в армията, въпреки че в щаба на фирмата фигурираха буквално хиляди учени и инженери с научни степени. Един от членовете на тази „група“ бе арестуван, защото се промъкнал без пропуск в един от производствените цехове на фирмата и „похитил“ някакви материали във връзка с провеждан експеримент.

Първият продукт на колектива, днес носещ на фирмата 300 млн. дол. годишен приход, бе създаден (вкл. опитен образец) за 28 дни. Миналата година се провали един от основните продукти на фирмата. Член от екипа на „завода играчка“ получи разрешение да вземе две мостри, които да монтира в мазето у дома. Използва едната като контролен образец, а с другата си „игра“ към 3 седмици, като отстрани всички дефекти (с помощта на инструменти и части, купени за центове). При това съумя да усъвършенства първоначалната конструкция и да повиши три пъти заложената в заводските спецификации ефективност при експлоатация. Президентът на компанията сам слезе в мазето и на място одобри измененията в проекта. Най-новото успешно изделие на групата бе проектирано в (скрита) конкуренция с инженерно-техническия център на фирмата, наброяващ 700 души.

„Заводите играчка“ са известни със своята прагматичност, за което говори и друг пример от дейността на тази група. Една от частите на важна нова машина прегряваше при работа. Голям екип инженери се бориха с проблема в течение на месеци. Накрая бе решено на машината да се монтира еднотонна климатична инсталация. Един от хората в „завода играчка“ бе наблизко и внимателно следеше развоя на събитията. След това отскочи до аптеката на ъгъла и купи домашен вентилатор за 8 дол. и 95 цента.

Оказа се достатъчен да вкара температурата в приемлив диапазон, с което тежкия проблем отпадна.

Там, където разговаряхме за „заводите играчка“ обикновено нямаше сложна формализирана система за поощряване на ентусиастите. В преуспяващите фирми често чувахме да се споменава едно положение, което нашият колега Дейвид Андерсън (*David Anderson*) определя като „ограничена автономност“. Това е статус, даващ възможност за проява на значителна предприемчивост и качества на боец, но на практика доста сковано и в субординация с доста по-широка структура от взаимоотношения.

За пръв път срещнахме тази концепция, когато анализирахме дейността на авиокомпания „Юнайтид Еърлайнз“. По него време тя просперираше под вещото ръководство на Ед Карлсън (*Ed Carlson*). Карлсън говореше за „престорена предприемчивост“ (*“simulated entrepreneurship”*). Той бе предоставил на около 1900 „ръководители на летищни терминали“ във фирмата право всеки да се разпорежда самостоятелно в своя сектор.

Първоначално те биваха атестирани не за цялостната им работа, а във връзка с променливите под техен контрол. Карлсън посочва: „Стараехме се да предоставим реална възможност на всеки ръководител на терминал да заяви пред своя началник или на жена си след изтичане на 6-месечен период: „Реализирах печалба“<sup>12</sup>.

Натъкнахме се на същото явление в „Дана“, където председателят на управителния съвет Рене Макфърсън внедрил концепцията „управител на магазин“ (*store manager*), която вече споменахме. Казано накратко, това означаваше предоставяне на съществени власт и правомощия на близо 90 управители на магазини в компанията. Те упражняваха необичайно строг контрол при назначаване и съкращения на служители, имаха свои собствени системи за финансов контрол и сами организираха дейностите по снабдяване, т.е. изпълняваха всички задачи и функции, обикновено отнасяни към компетенциите на централното

управление. Макфърсън счита, че това са хора на „бойната линия“, поради което вероятността да вземат по-добри решения в дългосрочен план именно те е по-голяма, отколкото който и да е член на централната администрация.

Същата концепция в „Проктър & Гембъл“ и „Фрито-Лей“ е позната под името „ръководител на стоково направление“. Ръководителят на стоково направление в действителност може да е всичко друго, но не и предприемач или авантюрист. От друга страна, цялата система на междудуличностни взаимоотношения в „Проктър & Гембъл“ цели да го накара да възприема себе си именно в това качество – на герой. Многократно системата от митове, легенди и приказки е възхвалявала доблестния ръководител на стоково направление, който през всичките тези години е отправял предизвикателства към по-висшестоящия от него и е защитавал стоковата си група срещу всякакви заплахи, при това в конкуренция с другите ръководители на стокови направления.

В „Шлъмбъргър“, която произвежда оборудване за проучване на нефтени находища, „моделирани предприемачи“ са 2000 млади инженери нефтосондажници, изпращани на отдалечени обекти. Това са хора, за които ръководителят сондажни операции Д. Юан Бейрд бе казал: „За мен „Шлъмбъргър“ е младеж, който отива, леко разтревожен, до петролния кладенец, намира удачен отговор за клиента и се връща обратно, убеден, че е най-великият“<sup>13</sup>. Всичко това е изтощително. Но те са „Шлъмбъргър“, винаги там, където са необходими – на обекта. В редица отношения тяхната самостоятелност е ограничена. И все пак всеки от тях изповядва непоколебима вяра, че такава е тяхна мисия.

В „Ай Би Ем“, „Диджитъл“ и „Райчем“ в положение на ограничена автономия е поставен търговският агент по продажби, който посредничи при решаване проблемите на потребителя. Томас Уотсън лансира тази концепция в „Ай Би Ем“ около 1920 г. „Диджитъл Икуипмънт“ днес я при-

лагат и наричат процеса на доближаване до клиента „маркетинг със стоката под мишница“. „3М“ се славят като „фирма на продавачите“<sup>14</sup>. Успехът на фирмата започна, когато нейните търговски посредници избягнаха снабдителите на фирмите клиенти и отидоха сами направо в производствените цехове. Този метод се практикува и днес от търговците на „3М“. „Райчем“ назначава почти всички свои търговци направо измежду випускниците на Харвардската школа по бизнес (Harvard Business School). Започват кариера в отделите по продажби, като им се дава възможност да решават сложни проблеми.

Според нас има само един похват, благодарение на който подобни длъжности могат да дадат положителен резултат. Но той е труден. Предполага *приобщаване* на мениджърите, тяхно убеждаване, че са потенциални борци, но същевременно упражняване на стриктен контрол там, където е необходимо. Повечето фирми опитват да овладеят тази сложна, двойствена задача, не съумявайки да измислят нищо повече от това, че „властта трябва да кореспондира на поетата отговорност.“ Редица компании въвеждат схеми за управление на стоковите групи или отделни стоки, безчет други са се опитвали да подражават на „Проктър & Гембъл“. Но това, за което почти никога не си правят труда, е да създадат митология, модели за подражание, структура от герои или всичко онова, чрез което се прехвърлят товарът и отговорността върху ръководителите на стокови направления. И ако все пак понякога ангажират ръководителите на стокови направления, те не съумяват да проведат успешно втората част от играта – осигуряване на изключително стойностни и постоянни системи за подкрепа, на които ръководителите на стоково направления в „Проктър & Гембъл“ винаги могат да се опрат и които им помагат да изпълнят задачите си. Случаят с „Проктър & Гембъл“ е класически. Ръководителят на стоково направление, от една страна, е обучаван, че ако действа на пазара като Наполеон, един прекрасен ден може да седне в председателското кресло на компанията. Но, от друга страна,

благодарение на съдействието на вертикалната система за управление по стокови групи и малкия брой пуснали дълбоки корени системи, автономията му в действителност е извънредно ограничена. Това е много хитър трик.

“Субоптимални поделения”. Една организация с годишен оборот 6 млрд. дол., която проучвахме преди няколко години, бе организираща техническите си колективи в „центрове за компетентност“ – по физика, химия и т.н. Тези центрове бяха станали основни структурни елементи в организацията.

Отделите, занимаващи се с проекти и стоки, оставаха на заден план. Практически резултат от тази диспропорция беше безнадеждно разпокръсване времето на отделните специалисти. Всеки можеше да се окаже включен в половин дузина проекти, свързани с тясната му специалност. Разработването на проектите от своя страна можеше да налага едновременно участие на 3 или 4 отдела и 2 или 3 колектива. Организацията претърпя фиаско. Сроковете за доставка рядко се спазваха, защото според нас отсъстваше преди всичко отдаденост на работата и акцентът бе в неправилна посока – към техническата страна на производството, вместо към стоки, проекти и клиенти. Когато след петгодишен хаос организацията се върна обратно към структура, поставяща на преден план изпълнението на програми (а техническото майсторство остана на второ място), нейното развитие се ускори рязко, почти незабавно.

Да направим сравнение с практиката на „Хюлет–Пакард“. Таза фирма с годишен оборот 3,5 млрд. дол. има 50 малки поделения (всяко със среден годишен оборот 70 млн. дол.). Във всяко поделение работят не повече от 1200 души, което се счита за разумен предел. Наш колега неотдавна посети едно от поделенията, в което работеха близо 2000 души. Естественото му предложение бе поделението да се реструктурира в 3 звена, всяко с пълни производствени възможности. Както и при „3М“, пътят към успех е не

поделенията като такива да се разрастват, а от тях да се „роят“ нови звена. Един наблюдател добавя: „При осъществяване на основната си задача, поделенията на „Хюлет–Пакард“ действат като независими предприятия. Като такава, всяко едно води своя собствена финансово-счетоводна дейност, кадрова политика, контрол над качеството, и поддръжка и ремонт на стоката в експлоатационни условия.“

Както и при „3М“, всяко поделение има свой собствен развоен колектив. Но фирмата не спира дотук. Един генерален директор каза: „От нас се очаква да разработваме софтуера централизирано. Но във всяко от моите звена хората изстискват от себе си всичко, на което са способни. Иначе като че ли нещо не е наред. Честно казано, аз мисля иначе. Също чувствам, че не всичко е наред. По този начин всяко поделение само изработва елементите за интегрални схеми.“ („От суровини ли?“, попитахме ние.) „Да, всичко започва от необработен силиций... Безпокои ме дребносерийното производство и присъщата му липса на автоматизация. Но предпочитам да получа новите продукти, дори ако нещата се дублират. Голяма част от това, което правим, „би трябвало“ да е в рамките на други поделения“.

Поуката от разгледаните от нас съвършени фирми бе същата: малки, независими колективи за нови рискови разработки в „3М“ (стотици на брой); малки отдели в „Джонсън & Джонсън“ (над 150 при общ годишен оборот на компанията 5 млрд. дол.), 90 консултантски центъра в „Тексас Инструмънтс“; колективи, водени от ентусиасти на продукта в „Ай Би Ем“; колективи „контрабандисти“ в „Дженеръл Електрик“; малки подвижни формирания в „Диджитъл Икуипмънт“; нови салони в универсалните магазини на „Блумингдейлс“. Съвсем накратко, това са съдържанието и смисълът на фрагментирането. Малкото е прекрасно.

*Вътрешна конкуренция.* Съществуват два основни начина за управление на процеси в организацията. Първият е „съгласно правилата“ или чрез алгоритъм, на който биха искали да ни подчинят рационалистите. Такъв начин на действие съответства на бюрокрацията, дефинирана като поведение, регулирано от правила. В резултат срещаме ситуации, когато някоя нова стока трябва да се одобри от 223-членна комисия.

В другия край на спектъра е проникващият във фирмата „пазар“\*. Движещи сили на организацията стават вътрешните пазари и конкуренция. Откриват се пазари и за хората, които желаят да бъдат зачислени към даден колектив за разработване на проекти, както в „3М“, „Флуор“, „Тексас Инструмънтс“ и „Бехтел“. Между участници в проекта възниква пряка конкуренция, както например при *„конфронтицията на постиженията“* в „Ай Би Ем“. „Контрабандата“ не само че е допустима, но и целенасочено се подкрепя, както в „Дженеръл Електрик“ и „Ай Би Ем“. В „Проктър & Гембъл“ се конкурират стоковите групи. В „Диджитъл Икуипмънт“, „Проктър & Гембъл“, „Хюлет-Пакард“, „3М“, „Джонсън & Джонсън“ и „Ванг“ целенасочено се дублират поделения и производствени гами.

При съвършените фирми направихме и друго важно откритие: до голяма степен те пренебрегват формално регламентираните средства за разграничаване на функциите. Например подразделенията и дори отделни колективи и звена в „3М“ целенасочено се конкурират помежду си. Във всеки колектив сферите на дейност на радетелите се застъпват („Бихме предпочели и „вторият продукт“ на пазара да е също на някой от нашите отдели“). Мениджърите се награждават, когато се заемат с разработване на нова стока извън сферата на дейност на собствените поделения или колективи.

---

\* Става дума за вътрешен „пазар“, т.е. за идеи, съставяне на проекти, подготовка на изделия и др. на конкурентна основа (Заб. ред.)



*Идеята е стара.* Алфред Слоун обедини в пъстър конгломерат малки автомобилни фирми и ги включи в разчленената по подразделения структура на „Дженеръл Мотърз“. Въведе целенасочено застъпване на част от производствената гама: от една страна, „Понтиак“ (*Pontiac*) и „Буик“ (*Buick*), от друга – „Понтиак“ и „Шевролет“ (*Chevrolet*), и т.н. С течение на годините „Дженеръл Мотърз“ се отдалечи от принципите на Слоун и организационната структура стана по-монолитна. Един от първите приоритети, които Роджър Смит (*Roger Smith*) обяви непосредствено след избирането му за председател на управителния съвет в GM, бе да се възвърне старият дух на конкуренция; той възнамеряваше да даде пълна свобода на всяко подразделение „самó да изгради собствен образ“<sup>15</sup>.

Между мениджърите в подразделения на по-ниско равнище може да съществува още по-остра конкуренция. В „Блумингдейлс“ вицепрезидентите на търговски направления, снабдителите и стоковеди непрестанно се надпреварват в завладяване на повече ценна търговска площ. Съобразно появата на нови „победители“ и „победени“ в нея битка, фирмата постоянно реорганизира своята структура. И все пак основен пример за вътрешна конкуренция си остава управлението по групи стоки в „Проктър & Гембъл“. Компанията започва да провежда официална политика на „свободна конкуренция между всички търговски марки без ограничение“ още през 1931 г. Ръководството своевременно решава, че вътрешната надпревара е „единствено средство да не станем тромави и неповратливи“<sup>16</sup>. Ръководителите на стокови направления днес не получават информация (с изключение на общодостъпна) за състоянието и развитието на изделия с други търговски марки (с цел вътрешна надпревара). При описание на тази конкуренция дори се използват специфични понятия: „противостоене“, „творческа надпревара“, „сблъсък на идеи“ и др. „Проктър & Гембъл“ отхвърлят рационалните канони. Наш колега сподели пред бивш служител на „Проктър & Гембъл“, че ръководителите на стокови направления във фирмата по-

скоро биха предпочели да унищожат продукт на свой колега, отколкото да отстъпят в надпревара с него. Той се съгласи, добавяйки: „Спомням си как преди няколко години, когато паста за зъби „Крест“ (*Crest*) бе одобрена от Американски асоциация на стоматолозите, аз бях ръководител на отдел за контрол над качеството. Седмица по-късно срещнах ръководителя на подразделение за производство на други марки паста за зъби в компанията. Полу на шега той попита: „Не можеш ли да откриеш някакви бу-болечки в тяхната паста“?

Значителна част от новите стоки на „Проктър & Гембъл“ до голяма степен се създават благодарение на силно желание на ръководителите стокови направления да бъдат считани за „победители“. Всеки ръководител на дадена марка формира „класа“, а класовата борба е жестока.

„Ай Би Ем“ е всепризнат майстор в насърчаване на конкуренцията между идеи за бъдещи продукти. Фирмата официално поощрява „контрабандата“ между множество подходи към един и същи проблем. След това в определен момент компанията „конфронтира постиженията и резултатите“ на различни конкуриращи се колективи, което по същество е сравняване реалната ефективност на различни изчислителни устройства и програмното им обезпечаване за разлика от често срещаната „конкуренция“ на планове върху листи хартия.

„Хюлет–Пакард“ също има подобна практика под лозунг: „Продайте това на нашата търговска мрежа.“ Търговските работници не са задължени да приемат дадена, разработена съвместно от поделения на компанията стока, ако не желаят. Налице са много примери, когато едно поделение изразходва няколко милиона долара, а след това търговски агент заявява: „Не, благодаря, не ми носете повече.“ И в „Тексас Инструмънтс“ се провежда подобна практика. Търговската им мрежа обикновено е определена от центровете за работа с клиенти. „Тексас Инструмънтс“ поддържа дух на конкуренция, изисквайки специалистите

по маркетинг и конструкторите да ходят непосредствено при клиента с инструменти в ръка и да направят първа търговска демонстрация на новите прототипи. Непосредствена проверка в бойни условия.

Разновидност на тази тема е склонността на „Диджитъл Икуипмънт“ да включва в производствената гама на фирмата дублиращи се изделия. Веруюто на „Диджитъл Икуипмънт“ е силна ориентация към клиента. Следователно цел на фирмата е да съобразява асортимента нови изделия с нуждите на потребителите. Организацията не е склонна да произвежда еднообразна продукция. Наблюдател на сп. „Форчън“ отбелязва: „Характерната само за „Диджитъл Икуипмънт“ стратегия за растеж е свързана с няколко неприятности. Една от тях е фактът, че редица от 10-те хиляди позиции в каталога на фирмата се дублират. За определени задачи може да се използва една от две системи, предлагани от „Диджитъл Икуипмънт“ с почти еднакъв успех<sup>17</sup>. По такъв начин компанията, подобно на „Проктър & Гембъл“, предпочита да заплати (лесно измеримата) цена на дублирането и да очаква последващи приходи значително над средните (което се оправдава учудващо често).

Вътрешна конкуренция на мястото на регламентирано, следващо правила и административни разпоредби поведение е широко застъпена в свършените фирми. Тя навлича разходи по дублиране, „канибализъм“, застъпващи се изделия, повторни решения, множество конструкторски работки, загуби на средства за развойна дейност в случаи, когато търговската мрежа отхвърли любимото дете на онези, разчитали да завладеят пазара с него. Въпреки това преимуществата, макар и трудно измерими, са също многообразни – особено във връзка с отдаденост на работата, новаторство и фактически краен резултат: приходи.

*Интензивни комуникации.* Висш ръководител в „Хюлет–Пакард“ заявя: „Ние всъщност не сме сигурни как точно действа процесът по внедряване на нововъведения.

Знаем обаче, че предвид добра комуникация, най-важно е да не възпрепятстваме свободното общуване и контакт между хората. Каквото и да правим, каквато и структура да възприемем, това е водещ принцип, който не можем под никакъв предтекст да изложим на опасност.

Системите за комуникация в съвършените фирми притежават пет главни черти, подхранващи новаторството.

1. *Системите за комуникация са неформални.* В „3М“ се провеждат безброй срещи, при все че много малко от тях са формално организирани. Повечето са обсъждане на проблеми между случайно събрали се специалисти от различни области. Атмосферата в Сейнт Пол напомня студентско градче с неофициалния дрескод без сако и вратовръзка, солидната техническа подготовка на инженери от Средния Запад, и самата организация на работа, благодарение на която с течение на времето хората добре се опознават.

В „Макдоналдс“ ръководният екип съжителства неформално и дава напътствия на всеки подчинен. Главният изпълнителен директор на „Диджитъл Икуипмънт“ Кен Олсен (*Ken Olsen*) се „среща редовно с производствено-техническият комитет, включващ към 20 инженери от фирмата. Олсен определя дневния ред и периодично разпуска или променя състава на комитета, за да поддържа непрекъснат притока свежи идеи. Изпълнява роля на катализатор и играе „адвокат на дявола“. Ед Шон (*Ed Schon*) посочва важността на този тип взаимоотношения в обобщението на капитално проучване внедряването на нови идеи: „Поборниците на нови идеи използват предимно *неформални канали* в противовес с официалната структура.“ Системата от ентусиасти на продукти вътре в организацията на практика (*de facto*) е признак за присъствие на неформална култура.

2. *Комуникацията протича изключително интензивно.* „Ексън“ и „Ситибанк“ са организации, известни с безпрепятствена комуникация в отрасли, в които общуването е рядкост. Имахме възможност да наблюдаваме действията

на висшестоящи ръководители и в двете фирми. Разликата между тяхното и поведението на техни конкуренти е поразителна. Някой прави съобщение за нещо и вследствие се разразяват шумни дискусии. Задават се открити въпроси без стеснение, обменът на мнения е свободен; в дебатите участват всички. Никой не се смущава да прекъсне президента, председателя на управителния съвет или някой от членовете му.

Как силно контрастира това в атмосферата в повечето фирми, които изследвахме! Високопоставени фигури, някои работили в колектива 20 и повече години, не участват в събрания, ако не са включени официално в дневния ред. Като че ли никога не правят нещо друго освен да слушат презентации и да отправят благовъзпитани коментари. Понякога се стига до абсурдна ситуация личности в кабинети врата до врата да общуват (само) в писмен вид. Подобен маниер рязко контрастира с всекидневните срещи „без дневен ред и протокол“ между първите 10 висши ръководители на Cat („Катерпилар“); с ежедневните оперативки „на чаша кафе“ между висшестоящите ръководители на „Флуор“ и „Делта“; с всекидневните неформални сбирки на управленския екип в „Макдоналдс“.

Ръководителите на „Интел“ го наричат „събрание на старейшините“ за „обсъждане на решения между равни“ – открит, конструктивен сблъсък на позиции в управленски стил, при който въпросите се поставят ребром и без заобикалки. Основна причина хората да са честни един към друг е това, че общуват открито и непрестанно помежду си. Събранието, заседанието или разговорът не са нещо рядко или формално, и следователно не са политическо събитие.

3. *На комуникацията се оказва фактическо съдействие.* Ръководител в „Ай Би Ем“ наскоро смени попрището и се зае с важен научноизследователски проект в друга високотехнологична фирма. След няколко седмици влезе в кабинета на един от директорите, затвори вратата след себе си и заяви: „Имам проблем.“ Директорът пребледня: този колега не беше съгласен с нещо. „Не мога да проумея

защо тук нямате черни дъски“ – заяви бившият служител на „Ай Би Ем.“ – „Как хората разговарят помежду си и обменят идеи, без навсякъде да висят табла и черни дъски?“ Забележката му бе приета отзивчиво и с разбиране. Томас Уотсън – старши въведе почина в „Ай Би Ем“, като винаги и навсякъде със себе си носеше листовце обикновена амбалажна хартия, прикрепена на поставка. Подобни средства за привличане на внимание подпомагат разгръщането на неформални комуникации, лежащи в основата на непрекъснато новаторство.

Президентът на фирма от нашия списък сподели, че отдавна е възприел важен нов начин: „Изхвърлих малките кръгли маси четворки в столовата на фирмата и на тяхно място наредих дълги четвъртити маси, като тези в казармите. Това е важно. На малка кръгла маса всеки ден ще обядват заедно четирима души, които вече се познават. На дълга войнишка маса непознати хора се срещат, ще се завързват познанства. Учени ще подхващат разговор с търговски агенти и инженери от други поделение. В случая разиграваме вероятности. Всеки разговор увеличава шанса да се роди някоя грандиозна идея.

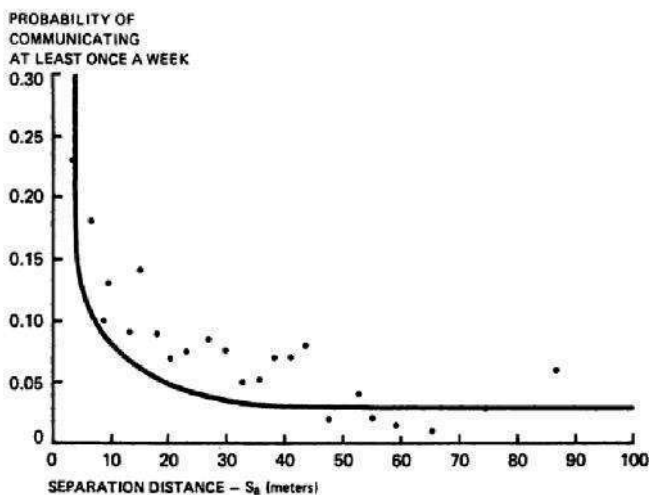
В новата сграда на „Интел“ в Силикон Вали (*Silicon Valley*: Силициевата долина) бяха предвидени множество малки заседателни зали, в които хората, срещайки се на кафе и сандвич, да решават проблеми. Във всяко помещение има черна дъска. (Може би трябва да наречем този често срещан феномен „фактор на черната дъска“?)

Томас Алън (*Thomas Allen*) от MIT с години изучава конфигурациите на работни помещения. Резултатите от проучване в научноизследователски и инженерингови организации са красноречиви. Ако хората са на разстояние над 10 метра един от друг, вероятността да контактуват помежду си най-малко веднъж седмично е само 8-9% (срещу 25% при разстояние 5 м). Приложената графика ([фиг. 3](#)) онагледява този действително удивителен извод<sup>18</sup>.

Ако разгледаме нещата в по-едър план, на съвършените фирми се пада несъразмерно голям брой „студентски

градчета“. Закономерно би изглеждало голям дял от водещите фирми да са ситуирани в големи градове като Ню Йорк, Чикаго и Лос Анджелис. Истината обаче е друга. Комплексът на „Диър“ е в Моулин (*Moline*), производственият конгломерат на „Катерпилар“ е в Пеория (*Peoria*), „бивакът“ на „3М“ – в Сейнт Пол, базата на „Проктър & Гембъл“ в Синсинати, центърът на „Дана“ – в Толидо (*Toledo*), главният стожер на „Дау Кемикъл“ – в Мидланд, щат Мичиган, „кошерът“ на „Хюлет–Пакард“ – в Пало Алто, големият комплекс на „Тексас Инструмънтс“ – в Далас и „Паркът на Кодак“ – в Рочестър. В повечето от тези фирми

**EFFECT OF LOCATION ON COMMUNICATION**  
R & D and engineering labs



Фиг. 3 – Влияние на местоположението върху контактите  
(Научноизследователски и инженерингови лаборатории)

редица от най-важните дейности са събрани в един-единствен комплекс, далеч от вражески очи.

4. *Средства, упражняващи въздействие.* Има и друг аспект на системите за комуникация, който съдейства за разгръщане на новаторството: програми, които по същество институционализират новаторството. Класически пример е програмата на „Ай Би Ем“ „Свободен сътрудник“. „Свободните сътрудници на „Ай Би Ем““ възплъщават желанието на Уотсън – старши да поощрява „дивите патици“ (*wild duck*: Уотсън е заимствал метафората от Ибсен /*Ibsen*/). Те са около 45, наречени в една неотдавна публикувана в сп. „Нюзуик“ статия „мечтатели, еретици, провокатори, отцепници, чудаци и гении“<sup>19</sup>. „Ние сме по-малки от вицепрезидентите на фирмата – каза един от тях. На „Свободния сътрудник“ се дава 5-годишна пълна свобода на действие. Задачата му е проста: да разтърси системата.“

И те наистина я разтърсват. Един от нас среща такъв сътрудник по време на дълъг нощен полет от Сан Хосе до Ню Йорк. Той току-що беше накупил микропроцесори за няколко милиона долара от фирми в Силикон Вали, избрани главно по каталог. „Сигурно при нас в „Ай Би Ем“ има най-малко 6 лаборатории, които се занимават с микропроцесори, но никой не си прави труда да научи какво се произвежда в нея област. Аз просто изпратих хората си да купят няколко, за да можем да експериментираме и да си поиграем с тях.“ Удивително е наистина какво може да стори един ентусиазиран, предан човек. Направихме оценка на някои от проектите, в които участваше нашият приятел (като помолихме и трета, неутрална страна да ги оцени); той бе изиграл решаваща роля в не по-малко от половин дузина съществени нововъведения на „Ай Би Ем“.

Разказът ни може да продължи до безкрай. Въпросният „сътрудник“ има стотици свои сътрудници – от Сан Хосе до Армънк. Не са му пряко подчинени, но винаги когато се нуждае от тях, се включват в проектите му. Иначе неговата основна специалност е физика на елементарните частици. Любима дейност – да общува с клиентите.

„Ай Би Ем“ е все още консервативна фирма, макар че никой служител вече не носи задължително бяла риза и



вратовръзка. Нашият „сътрудник“ е в кожено яке и със златна верижка на врата; собственик е и на два винзавода. „Ай Би Ем“ очевидно много го цени, след като му позволява всички тези чудатости.

Програмата за „личен принос“ в „Тексас Инструмънтс“ и отдел „Нови рискови проекти“ в „3М“ са подобни, усилващи въздействието средства. Срегнахме и други примери. „Харис“ (*Harris*) и „Юнайтид Текнолоджиз“ дават многобройни награди за успехи в международния трансфер на технологии от техните поделения. „Бехтел“ държи всеки ръководител на проект да отделя не по-малко от 20% от времето си на експериментиране с нови технологии и нова техника. „Дженеръл Електрик“ създадоха „цех за играчки“ (производствен цех, в който работещите в компанията могат да разглеждат и наемат образци на роботи), за да ускорят прехода на хората към идеята за „за завод на бъдещето“<sup>20</sup>. „Дейтапойнт“ (*Datapoint*) със същата цел организираха „Технологични центрове“. Това са звена, в които се събират хора с различни специалности в името на новаторството. Всички тези мероприятия представляват целенасочени усилия за „форсиране“ на новаторство и нововъвеждания в организацията.

5. *Системата на интензивни, неформални комуникации действа като изключително строго средство за контрол*, въпреки че поощрява, а не ограничава новаторството. „3М“ е показателен пример. „Разбира се, подлежим на контрол. Никой колега не може да похарчи няколко хиляди долара просто ей така, без някой да не обърне внимание и вдигне шум; изгаряйки от любопитство, но без да пречат, всички се интересуват как вървят нещата.“ Считам, че подобни „методи за контрол“ в съвършените фирми наистина се отличават със строгост. Не можете да прекарате известно време в някоя от тези организации, без да намират куп хора „неофициално“ да се информират как вървят нещата при вас. В други фирми, които познавам и където средствата за упражняване на контрол са „по-строги и регламентирани“, можете да похарчите 5 млн. дол., без да сте

„забили и един пирон“, без някой да се усети – стига своевременно и правилно да попълните отчетните формуляри.

### *Толериране на неуспехите*

Специфична особеност на ориентираната към успеха обстановка е значително толериране на неуспехите. Генералният директор на „Джонсън & Джонсън“ Джеймс Бърк (*James Burke*) твърди, че едно от основните правила на фирмата гласи: „Всички трябва да приемат неуспехите.“ Добавя, че генерал Джонсън (*Robert Wood “General” Johnson II*), му казал: „Ако не правиш грешки, значи не вземаш и решения“<sup>21</sup>. Чарлз Найт (*Charles Knight*) от „Емерсън Илектрик“ разсъждава така: „Нужно е да притежавате способност да приемате неуспеха. Не можете да иновирате, ако не сте готови да приемете и грешките“<sup>22</sup>. Толерирането на неуспеха е много специфична страна в културата на съвършените фирми. Пример за това дава най-висшето ръководство. Ентусиастите трябва да правят множество опити и следователно да претърпят известни неуспехи – в противен случай организацията няма да научи нищо ново.

Особено важно заключение относно неуспеха: той е далеч по-безболезнен, когато се поддържа редовен диалог. Големите провали – тези, които оставят дълбоки белези, са в случаи, когато е било допуснато по даден проект да се работи с години, без сериозен контрол. Това се случва рядко в обстановка на безпрепятствени комуникации, както е обикновено при съвършените фирми. Обменът на информация и контактите са открити и пряки. Неуспехите и пропуските не могат да се скрият, а в подходяща атмосфера това не е и нужно.

И така, начините за подкрепа на ентусиастите са много. Специфичните похвати са стотици; упоменатите тук примери са незначителна част от събраните от нас данни. Нито един от тях обаче не е универсален лек. Всеки случай е чисто илюстративен. Целта е: мрежа от взаимообвързани,

при това постоянно променящи се средства и форми за оказване на подкрепа.

Ентусиасти не се раждат под път и над път. Появата им е следствие от самия развой на събитията и многобройни благоприятстващи фактори, като цялата тази система поощрява опитите им, отдава заслужено признание на успеха и им помага по-леко да посрещнат евентуални неудачи. Но когато е налице такава система за подкрепа, потенциалните ентусиасти се превръщат в огромна група творци, способни на чудеса.

Възможно най-силно доказателство на всички наши разсъждения в тази насока – за ентусиастите, за техния начин на действие, за големия брой експерименти, за многобройните взаимно свързани системи за подкрепа, срещаме в Сейнт Пол, щата Минесота (*Minnesota*). Тук „3М“ бележи съществен финансов триумф, но успехите ѝ са още по-осезаеми при непрестанно обновяваната продуктова гама. Не беше лесно да съберем съответен фонд от данни, защото компанията не е сред тези, проспериращи благодарение естественото развитие на отрасъла или на някаква необикновена технология; сферата на дейност на фирмата включва както бързо-, така и бавно-развиващи се производства.

### *„3М“ – най-красноречив пример*

Обект на нашето изследване бяха най-вече огромни компании – гигантски корпорации, които рядко се проявяват така новаторски, както „би трябвало“. „3М“ може да бъде класифицирана като фирма гигант: заема 51-во място в списъка на 500-те най-големи фирми на сп. „Форчън“ за 1980 г. Има обем на продажбите 6,1 млрд. дол. Но „3М“ *иновира* непрестанно: производствената ѝ гама обхваща над 50 000 изделия; ежегодно пуска на пазара повече от 100 нови изделия; има 40 поделения, като всяка година се формират нови и нови. А фирмата действително е преуспяваща. Внушителната чиста печалба от 678 млн. дол.

поставя компанията на 5-то място по възвръщаемост на капиталовложенията сред най-крупните организации (в първата стотица на сп. „Форчън“), изпреварвана само от „Сохайо“ (*Sohio – Standard Oil of Ohio*), „Кодак“, „Ай Би Ем“ и „Америкън Хоум Продъктс“ (*American Home Products*).

„3М“ има разностранна дейност. Най-голям е делът самозалепващи продукти, включително лентите „скоч“ (17% от общия обем продажби), следвани от графични чертожни системи, абразиви, лепила, строителни материали, защитни средства, фотоматериали и полиграфски продукти, измервателни уреди, материали за звуко- и видеозаписи, електроуреди и електротехнически изделия, и лекарствени стоки. Въпреки цялото многообразие, в „3М“ господства всеобщ почин. Във фирмата доминират инженер-химици, които правят повечето от чудесата си с помощта на технологии за слепване и нанасяне на покрития. Придържането към тази основна сфера не означава обикновено разширяване на производствената гама по нея линия. Както посочва сп. „Форчън“, между новите продукти, произвеждани през последните 2 години, са „авангарден лосион срещу слънчево изгаряне, който не се измива, когато плажуващите влезе във водата да поплува; специални медицински пластири за бързо заздравяване на хирургически шевове и рани; филми за офсетов печат, произвеждани без скъпоструващо сребро; специален разтвор, благодарение на който тревата расте по-бавно“<sup>23</sup>.

Питър Дракър отбелязва: „Когато нещо е готово, винаги научавам, че то е дело на ентузиаст, фанатично предан на идеята си“<sup>24</sup>. „3М“ споделят схващането, че отдадеността на работата е необходимо условие, без което създаването на нов продукт е невъзможно. Сп. „Форчън“ коментира измеренията на тази преданост: „Това, което поддържа мотивацията на хората в Сейнт Пол, е увереността, че всеки, който изобрети нов продукт или продължи да го отстоява, когато други вече са загубили вяра или мисли как да се организира най-ефективно масовото му производство, има

възможност сам да направлява създаването и пускането на продукта като в свое собствено предприятие, и то с минимална намеса „отгоре“<sup>25</sup>.

Най-важна съставна част на системата за подкрепа на ентусиастите, както вече отбелязахме, е защитникът или лицето, изпълняващо роля на буфер. В „3М“ един от защитниците е *ръководителят ентусиаст*. Историческото развитие на новаторството в тази фирма е ставало по такъв начин, че всеки ръководител ентусиаст в миналото е бил ентусиаст на продукт или идея с „нерационално“ поведение, обект на нападки; постоянно е опитвал да получи нещо и може би е отдал десетина години от живота си на своя любим проект. Сега като ръководител защитава младите от преждевременна намеса на фирмената администрация и им помага като на малки пиленца да напуснат гнездото и полетят при настъпване подходящ момент. Както често се случва, „3М“ могат да ви изнесат цяла проповед за ръководителя ентусиаст – например как „капитанът хапе езика си до кръв“. Това е израз от моряшкия жаргон и се отнася за младши офицери, които за пръв път вкарват кораба в док. В „3М“ изразът се отнася до мъчителния процес на делегиране изключително важна дейност по създаване нови изделия на младите. Ръководителят ентусиаст в „3М“ е не „шеф“, а наставник. На него му се плаща за търпението и умението да създава други ентусиасти.

Основополагаща организационна единица в системата за оказване подкрепа на ентусиастите в „3М“ е *отборът за нови рискови проекти* (New Venture Team). Това е целева група с много специфични характерни черти. Най-важни сред тях са: безсрочно включване на хора с различни специалности на пълно работно време; доброволно участие, постоянство на състава.

След формиране на колектив за нови рискови разработки в „3М“, в него се включват на пълен работен ден специалисти от технологичния, производствен, маркетингов и евентуално финансово-счетоводен отдели, независимо да-

ли са необходими още от самото начало или не. Фирмата е наясно, че в случая става дума дублиране, особено на начален етап, когато са нужни едва една трета от производствениците. Но тя е готова да поеме свързаните с дублирането разходи, за да спечели лоялност от страна на участниците. А според „3М“ само постоянното участие в групата на пълно работно време гарантира ревностно отношение към работата.

Друг мощен стимул, укрепващ предаността е обстоятелството, че всички членове на групата са доброволци. Един ръководител в „3М“ посочва: „Участници с колектива се привличат, а не се назначават. Разликата е съществена. Ако аз съм специалист по маркетинг и ми е възложено да оценя проекта на някой технически специалист, лесно мога да се „откача“, като кажа, че идеята е слаба и посоча всичките ѝ недостатъци, както е в повечето други фирми, където се прилага обичайна система за стимулиране... Но това няма да се случи, ако съм доброволен член на колектива“<sup>26</sup>.

На последно място, „3М“ подкрепят автономността и постоянния характер на колектива за нови рискови проекти. Фирмата държи екипът да се запази непроменен от самото начало на развойната дейност до окончателна реализация на нейния проект. Ученият от Масачузетски технологичен институт Едуард Робъртс (Edward Roberts), изследвал „3М“ в продължение на 20 години, отбелязва: „Обръщайки се към колектива, те казват: ангажираме ви като колектив. Ще пуснете на пазара изделие и ще почерпите ползи от своя успех при единствено условие да спазвате обичайните за фирмата стандарти за ефективност. В случай на неуспех ви гарантираме запазване равнището на заеманата към момента на включването ви в този колектив длъжност“<sup>27</sup>. (Последната част от това изявление разкрива друг аспект на системата за подкрепа: оказване на помощ при добросъвестни опити, дори ако те не се увенчаят с успех.) Системата за премиране подкрепя както колективи, така и отделни личности. В процеса по преодоляване

на препятствие след препятствие при реализация на проекта, всички членове на колектива биват едновременно повишени в длъжност. Ентузиастът печели от успеха на целия колектив и обратно. Отново ще цитираме становището на Робъртс по въпроса за напредъка на човек, участвал в успешен колектив за рискови проекти: „Служебното положение и равнището на възнаграждение на участник в колектив за нови рискови разработки автоматично се изменят като функция от скока в продажбите на техния продукт. Започва кариерата си примерно като първоразреден инженер по експлоатация със заплата на долната или горната граница за съответна длъжност в щатната таблица. С утвърждаване неговия продукт на пазара той става „инженер по дадения вид продукция“. Когато годишният обем продажби достигне 1 млн. дол., продуктът автоматично се зачислява към вече утвърдената производствена гама и длъжностният ранг на инженера се променя. Диапазонът на заплата му също става друг, защото продуктът вече носи 1 млн. дол. годишно. Когато обемът продажби на изделието достигне 5 млн. дол., човекът прекращава следващия праг. Става „ръководител на стоково направление“. Когато обемът продажби на продукта достигне 20 млн. дол., стоковото направление незабавно се обособява в самостоятелно поделение и ако „нашият герой“ е ключов технически специалист, той получава длъжност „технически директор“ или „ръководител опитно-конструкторски разработки“.

Ако искате да разберете културата, която стимулира предприемчивостта в „3М“, добра отправна точка би било запознаване със *системата от ценности на фирмата* и по-конкретно – с нейната „единадесета заповед“. Както отбелязва един наблюдател на „3М“, „единадесетата заповед“ е в противоречие с начина на действие в повечето големи корпорации. Добавя: „Ако искате да спрете дадено изделие, за да създадете нов продукт, отговорността за доказване неговата целесъобразност се поема от човека, който иска да го спре, а не от онзи, който е предложил новото.

Когато вместо отговорност да гарантирате, че идеята е добра, поемате ангажимент да докажете, че идеята не струва, с това нанасяте голяма вреда на атмосферата в компанията, на всички условия в подкрепа на предприемчивите хора<sup>28</sup>.

Затвърждаването на система ценности, поддържането духа на автономност, новаторство, собствена инициатива и предприемчивост, се крепи върху авторитета на ръководството на фирмата – настоящо и бивше. По време на изследването имавме възможност да разговаряме с един ръководител в „3М“ за последните няколко председатели на управителния съвет и висшестоящи ръководители във фирмата. Почти без изключение всеки си бе спечелил голяма популярност като ентузиаст и така цялото ръководно ядро и мнозина техни предшественици служат за пример на младите в организацията. Потенциалният ентузиаст се вдъхновява от славата на героите и от многобройните сказания за тях; не убивай идеите; няма нищо страшно в неуспеха; рискувай, трябва да минат години, преди голата идея да премине в пазарен удар, и т.н. Например разказите за Ричард Дрю (*Richard G. Drew*) и неговият сподвижник Джон Бордън (*John Borden*) са поучителни за младите. Ето как ни ги представя председателят на управителния съвет на фирмата Люис Леер (*Lewis Lehr*): „Търговските пътници забелязали при посещения на автомобилни заводи, че работниците, боядисващи новите автомобили в два цвята, срещали трудности: двата цвята се смесвали. Ричард Дрю, тогава млад техник в лабораторията на „3М“, намерил решение – да се залепи предпазна лента – първата самозалепваща се лента на фирмата. През 1930 г., 6 години след като „Дюпон“ изобрети целофана, Дрю измисли как да поставя върху него лепило и така се роди лентата „скоч“, използвана първоначално за промишлени опаковки. Същинският успех на лентата дойде по-късно, когато друг герой на „3М“ с богато въображение, търговският директор Джон Бордън (*John Bordon*) създаде за лентата поставка с вградено отрезно острие<sup>29</sup>.



Разказът е поучителен и много важен по няколко причини. Първо, потвърждава важността на тясното взаимодействие между фирма и клиент. Второ, показва че не е задължително техниката да се развива благодарение на изобретателя. Трето, демонстрира че „3М“ не ограничава проектите до потенциалния размер на пазара, защото първото приложение (например първоначалната функция на лентата „скач“, предназначена за ограничено прилагане в промишлеността) често не отговаря на потенциалните перспективи на продукта. Сериозни изследователи на процеса по обновяване многократно отбелязват този феномен, който се повтаря при всеки нов вид продукция.

Успехите на ентузиастите в „3М“ се отпразнуват най-тържествено. Леер споделя: „Ежегодно 15-20 а и повече нови и многообещаващи проекти се реализират и осигуряват извънредни продажби и нови постъпления. Може да си помислите, че на това не се отделя достатъчно внимание... но ще сбъркате. Светлини блестят, звънци звънят и видеокамери запечатват паметния момент. Всички отдават признание на предприемчивия колектив, реализирал постижението“<sup>30</sup>. По такъв начин фирмата поощрява 28-годишния инженер с обещаващи идеи смело да пристъпи напред и да рискува.

Системата ценности в „3М“ е специфична и с това, че по същество счита за позитивна *всяка идея*. В унисон с разностранната дейност на „3М“ лесно спечелва популярност схващането, че всеки във фирмата може да намери подходящо приложение на каквото и да било“<sup>31</sup>. Носи се твърде показателна история за пластмасов лентов материал, с който е направен неуспешен опит за изработване на пластмасови банели за сутиени, но по-късно намира приложение като *стандартен* материал при изработване на защитна маска за охрана труда на работниците, одобрена от американско управление по охрана на труда (*OSHA*: Occupational Safety and Health Organization). И въпреки че фирмата се придържа към базовата технология за производство на покрития и свързващи материали, тя не налага

никакви ограничения на предложения за разработване на други видове продукция. Робъртс отбелязва: „Ако идеята за производство на даден продукт отговаря на заложените финансовите показатели за растеж, рентабилност и пр., „3М“ с готовност я заимства, независимо дали се вписва в текущо основната сфера на дейност на компанията“<sup>32</sup>. А ето сходна гледна точка, но изказана по друг начин от ръководител в „3М“: „Не ни се нрави идеята за „дойна крава“. Хората с традиции в успешни стопански сфери най-добре разпознават значимостта на постоянното обновление.“ „3М“ осъзнават простата човешка истина, че успехът влече след себе си друг успех.

*Подкрепя се и неуспехът.* Легенди потвърждават това. Председателят на управителния съвет Леер споделя: „Започнахме да произвеждаме асфалтова хидроизолация от гранулат за покриви, защото един работник настоятелно търсеше начин да оползотвори отпадъци от производство на шкурка. Той бе всъщност уволнен (явно понякога в „3М“ разпъват на кръст ентузиастите) заради времето и усилията, отделени на нея идея. Но продължаваше да идва на работа. Днес поделението за асфалтова хидроизолация на покриви носи значителни приходи. Човекът, за когото стана дума се пенсионира преди 10 години като вицепрезидент на поделението... Непосредствено след Втората световна война имавме програма за създаване на материал, предпазващ кожата от бактерии, наречен „хирургическа бариера“ (*surgical drape*), замислен да се ползва при хирургически операции. На два пъти бе прекратявана от висшестоящото ръководство\*. Но непрестанното упорство в крайна сметка доведе до създаване на успешен хирургически материал, положил начало на днешно производство на медицински материали с обем 400 млн. дол. годишно...

---

\* На ентузиаста на пластмасовите ленти за сутиени, намерили приложение като предпазни маски, също бе казано да забрави своята идея. В крайна сметка той свърши повечето работа по подготовка на производството на новия продукт... у дома.

Ние поддържаме тези истории живи и често ги повтаряме, така че всеки наш служител и предприемчив читател, почувствал се обезкуражен, затормозен или безпомощен в голямата организация, да знае, че той не е първи, изправил се пред трудно преодолими препятствия... Свободата да упорстваш обаче предполага и свобода да вършиш нещо, дори и привидно нещата да не се получават“<sup>33</sup>.

Хората, останали верни на идеите, получиха признание. Друг представител на ръководството отбелязва: „Ние не убиваме идеите, а им *даваме* нови направления за развитие. Залагаме на хората.“ И добавя: „Преди дадена програма да успее, тя със сигурност поне веднъж ще се провали.“

Ето как трябва да се работи с ентузиастите: тези, които са истински предани на идеята, и с цялата си душа търсят пътища – каквито и да е пътища, да я осъществят успешно.

Какво означават всичко това? Наред с останалото това значи да се живее (и управлява) с парадокса: упорита подкрепа на вероятно удачна идея, но не и неразумно прахосничество на материали и интелектуален ресурс, защото „3М“ е преди всичко изключително предприемчива фирма. Обичайно нещата се развиват по следния начин: Ентузиастът в процеса по преминаване на неговата идея от фаза на концепция към етап създаване на прототип започва да привлича край себе си колектив. Групата нараства примерно на 5–6 души. Нека сега предположим, че (както статистически е много вероятно), програмата среща някаква непредвидена спънка. „3М“ може би бързо ще я „подрежат“ и ще изключат няколко души от колектива. Но, както нашепва митологията, ентузиастът, ако е истински предан на идеята си, ще бъде стимулиран да упорства сам или може би с още един сътрудник на равнище, равно приблизително на 30% от необходимите усилия. В повечето случаи резултатите от наблюдения над опита в „3М“ показват, че историята на развитие при всеки продукт предполага да измине поне десетилетие, докато пазарът

наистина е вече готов да го приеме. (Цяло десетилетие изглежда много дълъг срок, но проучванията показват, че средният период между зараждането на идея и търговското ѝ разгръщане в която и да е сфера на конвенционалната или авангардна технология е от 10 до 20 години.)

И така ентусиазмът преживява както моменти на подем, така и мигове на спад и застой. Често пазарът узрява и тогава колективът отново се възражда.

„Ние вярваме, че притежаваме способност да решаваме проблеми“ – посочва един ръководител в „3М“ – и „3М“ е точно това: организация от хора, решаващи практически проблеми независимо дали те са търговски агенти, техници или ентусиасти. Просто така е започнало от самото зараждане на фирмата.“ Един наблюдател го описва по следния начин: „Манията за нови изобретения датира още от създаване на компанията. Неколцина местни инвеститори купили рудник, като смятали, че той е богат на ценния корунд – много твърд минерал, използван при производство на устойчиви абразиви. Корундът се оказал нискокачествен. Инвеститорите стигнали до заключение, че единствен начин да оцелеят е като започнат да се занимават със странична дейност, добивайки и други ценни изкопаеми.

Леер си спомня: „Търговските пътници обикаляха завод след завод. Но не спираха само пред вратата на снабдителите и закупчиците. Отиваха и в производствените цехове да поговорят с хората дали им е необходимо нещо, което до този момент никой още не произвежда“<sup>34</sup>. Търговските пътници се превърнаха в агенти за решаване на проблеми. Търговският пътник, неотлъчно съпровождан от колегата си – технически специалист, и до днес е все още централна фигура в дейността на „3М“.

„3М“ е готова първа да признае, че новаторството е *игра на вероятности*. „Подходът ни е да произведем малко, да продадем малко, а после да направим повече“ – казва Робърт А. Адамс (*Robert A. Adams*), вицепрезидент по научна и развойна дейност. Един от колегите му говори за

„големите постижения от малкото начало..., за изразходването на точно толкова средства, колкото е необходимо, за да се направи следваща крачка за ликвидиране на невежеството..., за множеството „дребни“ изпитания и проверки за кратки интервали..., за развитието като поредица от дребни скокове и малки екскурзии... Шансовете която и да е идея да може да достигне етап на търговски успех са равни приблизително на нула...“ „Суровите“ първоначални идеи нямат граници.“ Така че ентузиастите са навсякъде: експериментират, правят малки разходки. В повечето случаи те се провалят. Но някои преодоляват спънка след спънка, препятствие след препятствие; е, само неколцина съумяват да изминат целия път.

„3М“ предоставя ресурси на хората, които искат да сформират колективи за някакви експерименти – от плетене на кошници до физика на твърдото тяло или микроелектроника. Нещо повече, техният „бивак“ в Сейнт Пол дава широки възможности за проектиране на пилотни изпитателни инсталации. Способността на фирмата да превърне дадена идея в къс метал и после в прототип е действително впечатляваща. Потребителите също до голяма степен участват в процеса по създаване и развитие на нови продукти – от възникване на идея, до краен резултат.

При първите интервюта, проведени в „3М“, чухме, че средният обем на един план за създаване на продукт е около 5 страници, което ни изненада. Един от нас коментира този факт публично. Между участниците в срещата беше и един от вицепрезидентите на „3М“. Той взе думата и въпреки че като цяло подкрепи нашата анализи на „3М“, каза: „Тук напълно грешите.“ Подготвихме се да чуем и продължението: имат ли „3М“ обосновки – проекти за нови продукти от по 200 страници, както повечето фирми, с които бяхме работили? Той продължи: „Считаме, че едно смислено изречение е приемлив обем на първи проект за план на нов продукт.“

Ентусиасти, колективи за рискови разработки, неформални комуникации, доброволно участие в колективи, подкрепа при неуспех и пр. – всичко това носи плодове, защото ограничава бюрокрацията. Същият вицепрезидент добави: „Ние не си връзваме ръцете с планове в началото, когато неизвестността е най-голяма. Естествено, планираме. Съставяме много точни и подробни планове за разгръщане на реализацията. Но това едва след като вече знаем нещо. Защо да губим време в самото начало, да пишем план от 250 страници, с който да се мъчим да разсеем неизвестността, преди да сме направили няколко прости изпитания при клиента или на някоя пилотна инсталация нейде?

Действайки в този дух, „3М“ избягват да определят „минимален обем продажби на продукта“. Един ръководител във фирмата посочва: „Нашият опит показва, че преди да сме навлезли на пазара, не можем да оценим адекватно темпа на нарастване обема продажби на новия продукт. Следователно обикновено маркетингови прогнози правим, след като навлезем на пазара, а не преди това.“ Ръководителят на отдела за нови рискови проекти посочва: „Аналитичните разчети *никога* не се приемат от нашия отдел като защита на изделието; оправдание за проекта може да бъде само вярата в него.“

Погледната едностранчиво, *организационната структура* на „3М“ няма съществено значение. Робъртс прави следното заключение: „Структурата на „3М“, скицирана на лист хартия, не представлява нищо особено“, а друг ръководител във фирмата казва: „Структурните форми за нас са без значение.“

Съществуват обаче редица много важни характерни черти, повече или по-малко свързани с организационната структура. Първо, въпреки че тя съдържа обичайния набор технически служби, който в други фирми може да доведе до създаване на функционална или матрична организационна структура, „3М“ остава подчертано децентрализирана

на фирма. В нея има около 40 подразделения<sup>\*</sup>. Освен това в центъра на дейността ѝ стои създаване на нови поделения, отдели и звена; само допреди десетина години броят им бе едва 25. Разпростирание и обогатяване на дейността, а не стремежът към по-голям обем продажби е утвърденият с течение на времето (макар и неконвенционален) път към успех.

Този вид гъвкавост отива още по-далеч от обикновено по отношение започване на някаква нова дейност или разработване на нов продукт. Ако някой, работещ в развойно звено на дадено поделение в „3М“ има нова идея, най-напред отива при шефа си да моли за финансиране. Да предположим, че шефът му откаже. Тогава започва магията на „3М“. Отива при ръководителя на друго поделение. Може да работи в поделението за лепила, но няма да бъде необичайно, ако в крайна сметка стигне до поделение за канцеларски материал. Ако в тази или някоя друга група нямат време за него и не му обръщат внимание, той се обръща към съда от най-висша инстанция: отдела за нови рискови проекти.

Как успява „3М“ да направи подобен подход ефективен? Много просто: поощрява ръководителите на поделения да постъпват по този начин, като получават процент от постъпленията по проекти, финансирани извън обичайната номенклатура. Преките стимули поощряват хората „да се оглеждат“ навсякъде и да търсят къде да продадат

---

<sup>\*</sup> Поделението (division) е основна производствено-стопанска единица в структурата на децентрализирано управляваните големи американски корпорации. Обичайно то е състои от един или няколко завода и има статут на „център за печалба“ (profit center), т.е. напълно самофинансиращо се подразделение с висока административна самостоятелност. Поделението се оглавява от генерален директор на подчинение към главната квартира на фирмата (в най-крупните корпорации – на вицепрезидента, отговарящ за дадена група поделения). (Заб. ред.)

идеите си, а ако сте купувач, да търсите откъде да закупите такава. Успоредно с това организацията размества хората си. След като човекът от група А предостави идеята си на ръководителя на поделение в група Б, самият той сменя местоработата си.

Налице са и някои правила във връзка с това. Например всяко поделение е длъжно да се погрижи най-малко 25% от общия обем продажби да бъдат от стоки, несъществували преди 5 години. В светлината на традиционната теория наистина е забележително, че подобна задача се поставя на *всяко* от над 40-те подразделения (независимо дали оперират на бързо- или бавноразвиващ се пазар)\*. Подобна цел в други фирми обикновено се възлага на общофирмено равнище, в резултат на което желаната преданост не се посява там, където е най-необходима – в поделенията, където наистина може да се постигне нещо. Целеполагането в „3М“ се осъществява винаги на равнище поделение и не само 4 или 10, а 40 генерални директори усилено се стремят да създадат или намерят нови видове продукция.

Най-важен момент, както многократно вече подчертаваме, е, че няма само едно или две неща, благодарение на които цялата система действа ефективно. Разбира се, в сърцевината на всичко са ентузиазът, ръководителят, радателят и колективът за рискови проекти. Но те успяват, действително успяват само защото: герои изобилстват, ценностната система поощрява неспирно търсене; неуспех е допустим; налице е ориентация към формиране на нови пазарни ниши, и установяване и поддържане на тесни връзки с клиентите; налице е следван от всички процес на придвижване чрез малки, управляеми стъпки; задължително

---

\* Такъв е подходът и на „Проктър & Гембъл“. Ръководител на продуктово направление отбелязва: „Първото нещо, на което ви учат, е да „забравите за жизнения цикъл на изделията“ и „дойните крави“! Формулата на един от нашите сапуни бе изменена над 80 пъти, като и до днес той е забележително търсен продукт.“



правило е интензивното, неформално общуване; наличните помещения и оборудване предоставят множество полигони за експериментиране; организационната структура не само вмести, но и силно подкрепя новаторство в стил „3М“; няма увлечение по прекомерно планиране и бумащина, налице е вътрешнофирмена конкуренция. Това са към дузина фактори. И тъй като всички действат заедно и в синхрон, при това от десетилетия, новаторството в „3М“ е действено и ефективно.

## ОСМА ГЛАВА

### *Повишаване производителността на труда благодарение на хората*

„Във флота – посочва бившият началник на военноморските операции Елмо (Бъд) Зъмуолт (*Elmo /Bud/ Zumwalt*) – се предполага, че всеки, който има чин, по-нисък от капитан, е незрял“<sup>41</sup>. Наш приятел, който ръководи няколко завода на „Дженеръл Мотърз“, ни даде едно стихотворение, предавано от ръка на ръка между автомобилостроителните работници. То изразява същата мисъл:

„Кои са тези мъже и жени?  
Сериозни работници ли са?  
Или това е голяма детска градина с малчугани,  
които играят, крещат и се смеят?

Какво има пред входните врати на завода?  
Кое така силно влияе –  
Портиерите ли, които искат пропука ви  
или някакво невидимо око, което ви пронизва  
и променя изцяло?  
Някакво излъчване  
или ефир, които промиват духа ви  
и ви казват: „Осем часа ще бъдете други.“  
Какво е това, което за един миг превръща  
мъжа в дете?  
Само преди миг  
той е бил баща, съпруг,  
стопанин, избирател и любовник – възрастен човек.  
Когато е говорел, поне неколцина са го слушали.  
Търговски пътници са го ухаждали с цел да

спечелят вниманието му,  
застрахователни агенти са се позовавали на  
отговорността му за семейството,  
църквата е молила за благотворителни помощи от него...  
Но всичко това е било преди да мине покрай портiera,  
да изкачи стълбите,  
да окачи палтото си и  
да заеме мястото си до конвейера<sup>42</sup>.

Човекът, който ни връчи тази „творба“, сподели, че има един основен ключ към успеха при работа с хора: доверието. Някои не оправдават нужното доверие. „От 3, до 8%“ – казва той, усмихвайки се на точността на преценката си. Скептиците ще ви изтъкнат „безброй причини защо на хората не може да се вярва.“ Повечето организации се ръководят от правила, основани на презумпция, че обикновенният работник е некомпетентен и некадърник, който само търси как да се измъкне.“ Дава символична илюстрация: „Ходили ли сте някога в парк или градина? Повечето са осеяни с табели, които призовават: „Не гази тревата“, „Не паркирай тук“, „Не прави това“, „Не прави онова“. Рядко можем да видим: „Разрешено за палатки“ или „Място за пикник“. В единия случай ви забраняват. В другия – разрешават, канят ви да се възползвате от предоставяните удобства.“

Такава разлика в подхода оказва огромно влияние върху хората – убедително твърди той.

Зьмуолт успя да революционизира практиката във флота само за няколко години, през които бе главнокомандващ военноморските сили на САЩ. Всичко бе в резултат на простото му схващане, че хората ще реагират положително, когато се отнасят с тях като към зрели личности. Това негово верую се зародило още в първите години, когато заел един от първите си командни постове. „Това, в което вложих максимум усилия, бе да се уверя, че всеки офицер и човек на кораба не само знае какво целим, не са-

мо разбира защо осъществяваме всяка тактическа операция, колкото и неоправдана да изглежда тя, но също така да проумее достатъчно добре как са координирани и взаимно обусловени всички елементи, така че да започне да изпитва удоволствие от работата и да приеме предизвикателствата също като „големите клечки“ на върха. В методиката ни нямаше нищо свръхестествено. По високоговорителя често оповестявахме конкретното занятие, провеждано в момента. В началото и в края на деня провеждахме обсъждания с офицерите, които от своя страна коментираха с подчинените си какво е нужно да правят в момента и какво предстои, какво прави противникът и какво следва да предприемем ние, за да го „обезоръжим“.

В програмата за деня включвахме писмени съобщения, което внасяше известен колорит за екипажа и събуждаше интерес към събития на кораба. Провеждах импровизирани разговори в каютите на младшите офицери, където се отбивах често на чашка кафе. По-важен от тези подробности, разбира се, бе лежащият в основата на всичко това стремеж да внесе чувство на въодушевление, удоволствие и ревностно отношение към всичко, което правехме.“

Зъмуолт добавя, че само за 18 месеца такива стъпки са извели кораба му от последно на първо място по ефективност в ескадрилата. „Познавах от опит – споделя той – резултатите от третиране на моряците като сериозни, зрели хора, каквито всъщност бяха те“<sup>3</sup>. Председателят на управителния съвет на фирма „Тандем“ (*Tandem*) Джеймз Трейбиг (*James Treybig*) споделя същото мнение: „Придържаме се към схващане, че нашите хора са зрели.“ Колегата ни от Токио (*Tokyo*) Кеничи Омае (*Kenichi Ohmae*) заявява: „Ръководството на японските фирми постоянно изтъква на работниците, че намиращите се на предната производствена линия познават нещата най-добре и новаторство и подобрения следва да произтекат от „генба“ (*genba*: там, където се разразява действието)“<sup>4</sup>. Питър Смит (*Peter Smith*), завършил неотдавна бизнес-школа „Уортън“ (*Wharton Business School*), вместо научна кариера предпочете прак-

тиката и стана директор на завод „Дженеръл Сигнал“ (*General Signal factory manager*). Той споделя същото виждане: „Хората ще ви засипят с идеи, ако им позволите“<sup>5</sup>.

Студент в школата по бизнес потвърждава тези съображения в разказ за своя практически опит (с обичаен неуспешен завършек): „Бях началник производствена дейност в поделението с Сан Франциско на голяма автотранспортна фирма. Конкретният клон не водеше по никой показател в целия район, освен по нерентабилност. Изказах безпокойство пред някои от шефовете. Отвърнаха, че са отдавна в автотранспортния бизнес и разбират от работата си, но *никога* не се било случвало ръководител да им предложи да решат съвместно реален проблем с диспечерската работа и по натоварването на терминални мощности, или да ги накара по някакъв начин да почувстват, че могат да бъдат полезни. Първа стъпка във връзка с шофьорите бе да се убедя, че когато дойдат сутрин на работа, камионите им са заредени, почистени и готови за път. Надявах се това да им помогне да се почувстват важни в нещата, които правят. Второ, дадох на всеки шапка с емблема на фирмата и рекламни брошури, които по свое усмотрение да раздават на клиенти. (Дотогава това бе строго забранено – само търговски пътници правеха това. Рано една сутрин задигнах шапки от колега на един от търговските пътници.)

Главно бе, че традиционно началници смяна и диспечери съставяха графици и маршрути за всички местни курсове (по правило неудачно): инструктирах ги да оставят всеки трети или четвърти пътен лист непопълнен, така че когато шофьорът изпадне в недоумение за маршрутите, те можеха любезно да потърсят съвет от негова страна. Пазех повечето такива идеи в тайна от началници и профсъюзни ръководители. За приятна изненада, замисълът започна да носи приходи. Окачих финансовите резултати на таблото за обяви (отново в нарушение на правилника), но никой не ме упрекна. Стигна се дори дотам търговските пътници да осъзнаят, че шофьорите обслужваха повече клиенти от

тях, така че неколцина решиха да придружават шофьорите, за да им предадат своите „тайни“.

Нещата с извънредната реализирана печалба продължиха известно време по този начин, докато шефът ми не забеляза какво става и не започна да нервничи за правомощията, които предоставя на шофьорите. Приблизително по същото време фирмата въведе система за контрол, съгласно която шофьорите трябваше да се отчитат за всеки 15 минути от работния си ден. Притокът печалби спря и рекламациите на клиенти зачестиха. Тогава аз напуснах и отидох в университета да продължа образованието си.

Отнасяйте се с хората както с възрастни. Третирайте ги като партньори; зачитайте тяхното достойнство; бъдете внимателни. Гледайте на *тях*, а не на капиталовложения и автоматизация като на водещ фактор за повишаване производителността на труда. Това са насоки от решаващо значение, които почерпихме от проучване на свършените фирми. С други думи, ако искате да постигнете висока производителност и съпътстващите я по-добри резултати, трябва да се отнасяте към своите служители като към най-ценен капитал. В книгата „Бизнесът и неговите вярвания“ (*A Business and Its Beliefs*), Томас Дж. Уотсън-младши (Thomas J. Watson, Jr.) заявява: “Философията на „Ай Би Ем“ до голяма степен се съдържа в три прости схващания. Бих искал да започна с това, което смятам за най-важно: *уважение към работника*. Нещо просто, на което ръководството на „Ай Би Ем“ отделя по-голяма част от своето време.

На това обръщаме повече внимание, отколкото на всичко останало. Това убеждение бе пропито в цялото същество на баща ми (*bone-deep in my father*).“

Едва ли има по-всеобхватна и постоянна тема в свършените фирми от разговори на тема *уважение към отделния човек*. Това основно схващане и отправно положение се долавя навсякъде. Но темата не оживява благодарение на само един от факторите, които често споменаваме – да-

дена фактическа ситуация, схващане, изявление, цел, ценност, система или програма. Това, което я прави жизнеспособна и действена в тази фирма, е изобилие от структурни средства, системи, похвати и ценности, които взаимно се допълват в своята цялост така, че фирмите действително придобиват необикновена способност да постигат изключителни резултати вследствие върхови постижения на обикновени хора. Смисълът и поуката от всички това ни връщат към една от първите глави на книгата – [за човека и мотивацията](#). Тези фирми дават възможност на служителите да контролират своите съдби; осмислят живота им и превръщат обикновения човек в победител. Позволява и полагат усилия хората да се изявяват, да изпъкват, и наблюдават върху всичко позитивно.

Нека изясним един последен предварителен въпрос. Нямаме предвид прекомерни глезотии или отглеждане на „мамини детенца“. Разискваме съзнателно, осмислено уважение към отделния човек и желание да го подготвяме, ясно и обосновано да му посочваме какво може да очаква и на какво да се насява, да му предоставяме фактическа автономия да разгърне възможностите си и да отдава собствен принос при изпълнение на служебните си задължения.

Същинската ориентация към хората рязко се отличава от двата основни алтернативни подхода, така често срещани във фирмите: голи приказки и шикалкавене на дребно.

Несъмнено голите приказки са по-зловреден вариант. Почти всички управленски екипи, които сме срещали твърдят, че хората са важен и дори жизнен фактор. Но вниманието им към хората се изчерпва до това изказване. На практика те дори не осъзнават своя пропуск. Фразата „Въпроси, свързани с хората, ме занимават през цялото време“ не слиза от устата им, а всъщност имат предвид: „Бизнесът би бил къде-къде по-лесен и ползотворен, ако не трябваше да се занимаваме с хора.“

Разликата се долавя едва когато погледнем свършените фирми. Ориентацията към хората при тях е от десетиле-

тия – включва политика на гарантиране пълно запазване работните места в периоди на икономическа криза; изрично наблягане на обучение и повишаване квалификацията по време, когато на тях никой не държеше; практика всички да си говорят на „ти“ във времена на много повече официалност, отколкото днес, и т.н. Грижата за хората е в кръвта на (*runs in the veins of*) мениджърите от тези фирми. Ръководителите са на своите постове благодарение на хората и никога не заравят това\*.

Ориентацията към човека е дълбоко залегнала в речника на съвършените фирми. В „Делта“ това е „чувство за принадлежност към едно семейство“, в „Хюлет–Пакард“ – „маниерът на НР“ и „управление посредством обхождане по места“, в „Дана“ – непрестанно използване на думата „хора“ – в годишните фирмени отчети, в речите и изказванията на висшестоящите ръководители, в обявените цели на фирмата. (Рене Макфърсън – предишен председател на управителния съвет на компанията, е ревностен привърженик на ориентацията към хората. В един случаен разговор той спомена рекламната кампания на „Форд“ за един техен „голям удар“. „По дяволите, каза той, те говорят за „работници“. Защо не говорят за „хора“?) В „Макдоналдс“ наричат служителите „членове на екипажа“ (*crew members*), а

---

\* Тези и следващите разсъждения на авторите очевидно надхвърлят чувството за мярка, представяйки в разпален полемичен стил ръководителите на капиталистическите фирми едва ли не като изразители интересите на целия наеман персонал. Едностранчивото описание води до представяне повърхностните манипулативни похвати (даващи резултат в редица случаи) за действителна същност на функциите по ръководство в условията на капиталистическо стопанство. Но системата диктува свои собствени закони. В периоди на влошена конюнктура бързо се възстановява силно авторитарният стил на ръководство, а появата на профсъюзни организации често е повод за декомпозиране или дори продажба на цялата фирма. (Заб. ред.)



не „персонал“, в „Дисней Пръдакшънс“ – „домакини“; в „Дж. С. Пени“ – „сътрудници“.

Макар да звучи сантиментално, всичко това е неподправен признак и хората го възприемат с желание. Когато за първи път разгледахме този феномен, смятахме че подобно веселие и приповдигнатост са характерни само за фирми като „Тъпъруеър“, където за президента и висшестоящите ръководители се говори, че поне 30 дни в годината участват в юбилейни тържества по случай успеха на първите 15 000 търговци във високотехнологични фирми (както „шлагерът на „Хюлет – Пакард“ „Хвани мечката гризли“ при честването на компютърна серия „3000“). В „Катерпилар“ ни разказаха за събитие, организирано за предоставянето на нов вид оборудване, на което големи земекопни машини били „облечени“ в маскарадни костюми.

Може би е изненадващо, но ориентацията към хората има и своя сурова страна. Съвършените фирми са ориентирани към постиженията (имат MBO /*Management by Objectives* - „Управление съобразно цели“/ ориентация) и умело използват измерителите, но тази им строгост е породена от двустранни високи изисквания и взаимната оценка на работата. Тя не е плод на разговори с мениджъри от позиция на силата или на усложнени системи за контрол. Суровата страна е дори още по-изразена, отколкото при не така успяващите фирми, чийто основен движещ механизъм обикновено са твърде регламентирани системи за контрол, защото нищо не е така съблазнително, както чувството, че си необходим – което е и магията, водеща до големи очаквания и надежди. Нещо повече, ако вашите колеги хранят такива големи надежди спрямо вас, то тогава ще имате повече стимули да работите добре. Хората обичат да се сравняват с други, както вече отбелязахме в трета глава, а също така предпочитат да имат и някакъв висок стандарт за измерване на личните постижения, особено ако стандартът е постижим и ако сами те са участвали в неговото указване.

Въпросът следователно е в степента на ориентация към хората в свършените фирми. В организации, където всичко става само на думи независимо от безчет декларации, представеното от нас отсъства. Естествено, на уволнения никъде не се гледа повърхностно, но рядко можем да чуем случай, при който дори се доближават до действително необикновените усилия на „Ай Би Ем“, „Делта Еърлайнз“ и „Хюлет – Пакард“ да преодолеят спадове и подеми в заетостта на хората. И езикът при тях е коренно различен. В по-малко успяващите фирми вниманието, грижата, отношението и подкрепата на служителите са любима тема на разкази, както в „Дана“, „Диджитъл Икуипмънт“ или „Ай Би Ем“. Думата „мениджър“ в празнословните организации започва често да означава не някой, който запретва ръкави заедно с обикновения работник да свършат работата както трябва, а човек, който за всичко си назначава помощници. В такива фирми никога не става дума за взаимна оценка на работата. Те са потайни и целенасочено крият информация от служителите. Смисълът е ясен: предполага се, че служителите не са достатъчно „пораснали“, за да могат да приемат истината. А празненствата, пирове и непрекъснато сменящ се набор награди, отличия и други стимули? Също отсъстват. Е, понякога се експериментира с някоя нова, излязла на мода програма от типа на управление посредством цели или кръжоци по качеството, но всяко подобно начинание скоро отмира или се бюрократизира. За неуспехи често се винят „профсъюзите“ или „отсъствието на добра воля и желание у служителите“. Рядко се посочва като причина липсата на постоянство, истинско внимание и загриженост за хората от страна на ръководството на фирмата.

Това непосредствено ни посочва втория проблем: риск от прибягване към тарикатлъци на дребно. Нашумяла напоследък уловка са кръжоците по качество. В самата идея няма нищо лошо, както убедително ни демонстрираха японците. Но кръжоците по качество са едва последното от дълъг списък средства, което може както да окаже нео-

ценима помощ, така и да послужи като прикритие за постоянно бездействие на ръководство, не изпълняващо основна своя задача – да насочва интереса на хората към производствените въпроси. Преди 10 години шлагер беше обогатяване на длъжностните характеристики. Преди това на мода бе изглеждащото всеобхватно движение на равнище организация, засягащо призови към формиране на колективи, Т-групи, системи за решаване на конфликти и управленски решетки (вж. напр. *Управленска решетка на Блейк и Мутон* [ТУК](#)). Костите на тези програми са разпръснати из пустинята, наречена „американска ниска производителност на труда“. Много малко се е променило до днес. Консултантите и стопански дейци предоставяха свои програми на по-ниски управленски равнища – например на ръководителите в курсове за обучение и повишаване на квалификацията, а висшестоящите управленски ешелони им позволяваха да се развихрят ако не за друго, то поне за да „не си цапат ръцете“ те. Но въпросният предполагаем универсален лек не беше приложен успешно единствено по линия „отдолу – нагоре“, т.е. не бе налице силен интерес от страна на висшето ръководство. Така мярката просто нямаше ефект и не бе действена. Но нужните промени в отношението към работата изискват не по-малко от заета сила; в противен случай ефектът е нулев.

Само няколко програми по никакъв начин не ще доведат до качествена промяна. Няма резон и от някаква специфична методика да се очаква жизнен цикъл, по-дълъг от няколко години. Повечето свършени фирми *имат* системи за управление посредством цели, както и кръжоци по качество, а и със сигурност са се опитвали да изградят колективи, като не е изключено все още да използват всичко накуп. Но имат и много повече. В процеса на изследване бяхме удивени от внушителния брой програми във връзка с хората и от честотата, с която те бяха допълвани и обновявани. А тези програми не са нито празнословие, нито хитри уловки. Срещнахме щедри системи за материално стимулиране, но това бе в съответствие с нашите очаква-

ния. Срегнахме и необичаен низ нематериални стимули и учудващи с многообразието си експериментални и авангардни програми. От нито едно средство не може да се очаква да бъде вся и всё – дори и в най-добрите фирми. Работата е в това на проблема да се гледа като на предизвикателство по създаване на нов продукт. В подноса винаги трябва да е приготвен следващ набор продуктови гами, повечето от които ще се окажат несполучливи, както е и при идеите за нови продукти. Ако допълването на дължностни характеристики например не даде очаквания резултат в завода в Милуоки (*Milwaukee*), опитайте 7-те програми, пожънали успех в други заводи или които са били удачно приложени от други компании.

### *Сказания за успеха*

Въпреки че повечето висшестоящи управленски звена твърдят, че фирмите им обръщат внимание на хората и полагат грижи за тях, при съвършените фирми това е особено отчетливо изразено. Единствен начин да подходим нагледно максимално точно е като си послужим с удачни примери.

### *„РМИ“ (RMI)*

„РМИ“ е дъщерна фирма на „Ю. С. Стийл енд Нешънъл Дистилърс“ (*U.S. Steel and National Distillers*). Произвежда изделия от титан. В течение на години дейността на компанията бе неефективна – ограничена производителност на труда, ниска печалба. Но през последните 5 години „РМИ“ постигна забележителен успех в резултат най-вече на възприетата непосредствено ориентирана към човешкия фактор програма за повишаване производителността на труда.

Начало на програмата бе поставено, когато „Големият Джим“ Даниъл (*“Big Jim” Daniell*) – бивш професионален футболист и капитан на отбор „Кливлърд Браунз“ (*Cleveland Browns*) стана генерален директор. Програмата, която

той внедри, бе охарактеризирана от „Уолстрийт Джърнъл“ (*The Wall Street Journal*) като „смесица от сантиментални лозунги, фамилиарност и усмивки на всеки ъгъл“. По стените на фирмата изобилстват разпръснати бележки с текст: „Ако срещнете човек, който не е усмихнат, усмихнете му се вие“ или „Успехът рядко сподобява човек, който си върши работата без удоволствие“ и др.под. Всички носят подпис: „Големият Джим“ (*“Big Jim”*).

В разказа няма нищо извънредно. Емблема на фирмата е усмихнато лице, отпечатано на всички канцеларски материали. Централата на „РМИ“ е гр. Найлз (*Niles*), щат Охайо (*Ohio*), която понастоящем всички наричат „Смайлз – Охайо“\*. Големият Джим през по-голяма част от деня обикаля завода в малка камионетка (като използваните от играчите на голф), ръкомаха и се усмихва на работниците, изслушва ги и се обръща към всеки на малко име – към всички 2000 души! Освен това прекарва много време с представители на профсъюза. Председателят на местната синдикална организация изказа следния комплимент: „Той ни кани на заседанията, за да бъдем в крак с нещата – нещо нечувано в други предприятия.“

Какъв е ефектът от всичко това? През изминалите 3 години, без един цент капиталовложения, той съумя да увеличи производителността на труда с близо 80%. А съгласно последен отчет, оплакванията в профсъюза са намалели от близо 300, на около 20. Големият Джим – споделят хора, с които говорихме (като тези в Нортроп /*Northrop*/) – буквално излъчва загриженост за клиентите и своите слушатели.

### *„Хюлет–Пакард“*

В едно проучване, 18 от 20 интервюирани ръководители в „Хюлет–Пакард“ спонтанно посочиха, че успехът на фирмата се дължи на нейната ориентация към хората. Тази фи-

---

\* Игра на думи: „смайлз“ – усмивки. (Заб. прев.)

лософия носи име „подходът на „Хюлет–Пакард“ (*The HP Way*). Ето как го описва основателят на фирмата Бил Хюлет (*Bill Hewlett*): „Считам, че като цяло политиките и всяко действие произтичат от схващане, че хората искат да работят добре, творчески, и че в подходяща атмосфера те ще сторят именно това. Традиция е към всеки отделен човек да се отнасяме с внимание, загриженост и уважение, признавайки личните му достижения. Дотук нищо ново, но Дейв (*Dave*: съоснователят *David Packard*) и аз твърдо отстояваме тази философия... Достойнството и цената на отделния човек следователно са много важна част от подхода на „Хюлет–Пакард“. Предвид това, преди години премахнахме стриктно отмерващите времето на идване и напускане на работа часовници, а впоследствие въведохме гъвкаво работно време. Това отново потвърди доверието в хората и им даде възможност да напасват работното време с личния живот... Мнозина новопостъпили в „Хюлет–Пакард“, както и външни посетители, често забелязват и коментират с нас друга особеност в „подхода на Хюлет–Пакард“ – нашата неформалност – всички си говорим на малко име. Мога да цитирам редица други примери, никой от които обаче сам по себе си не обхваща същността на „подхода на Хюлет–Пакард“. Той не може да бъде описан с цифри и суха статистика. В крайна сметка това е дух, мироглед. Всеки се чувства част от единен екип, екипа на HP. Както вече споменах, това е идея, основана на уважение към всеки. Тя е жива, защото хората са се убедили в нейната функционалност и вярват, че именно тя е направила „Хюлет–Пакард“ това, което е компанията днес.“

Ориентацията към хората в HP се заражда отдавна. През 40-те години Хюлет и Пакард решават компанията им да не бъде организация, която „назначават и уволняват служители“. Това е смело начинание за онези години, когато електрониката почти изцяло зависи от държавни поръчки. След време колективният дух на „Хюлет–Пакард“ трябва да бъде подложен на изпитание, когато отрасълът е остро засегнат от кризата в началото на 70-те години.

Вместо да уволняват служители, Хюлет, Пакард и всеки служител във фирмата доброволно се съгласяват заплатите им да се намалят с 10%. Всички работят на съкратен с 10% работен ден. Но „Хюлет–Пакард“ успешно излизат от кризата, без да се налага да пожертват пълната заетост.

Философията на ориентация към хората в „Хюлет–Пакард“ не само датира отдавна, но и се самообновява. Съвсем наскоро общофирмените цели и задачи, включително корпоративната стратегия, бяха актуализирани, преиздадени и доведени до знанието на всички служители. Първото изречение гласи: „Постиженията на нашата организация са резултат от обединени усилия на всички нейни служители...“ Малко по-нататък „Хюлет–Пакард“ потвърждават, че се считат длъжни да подкрепят новаторите – философия, движеща сила за успеха на организацията. „ПЪРВО, навсякъде в цялата компания трябва да присъстват способни, изобретателни хора... ВТОРО, организацията трябва да има цел и ръководство, които да пораждат ентусиазъм на всички равнища. Не е достатъчно хората на ключови ръководни постове да са ентусиазирани – те трябва да бъдат подбирани според способностите им да „запалят“ ентусиазъм и у своите сътрудници.“ Въведението към преработената формулировка на общофирмените цели завършва със следното заключение: „Хюлет–Пакард“ не трябва да има строга, военизирана организационна структура, а да дава пълна свобода на хората си да работят за постигане на общите цели по начини, каквито те намерят за най-целесъобразни в своята сфера на отговорност.“

Вярата на „Хюлет–Пакард“ в хората им особено ясно проличава във фирмената политика на „свободен достъп до складове и лаборатории“ – нещо, на което няколко наши студенти станаха свидетели в поделенията на фирмата в Санта Роза (*Santa Rosa*). В складовете към лабораториите се съхраняват електрически и механични компоненти на изделията. Политиката на „свободен достъп до складове и лаборатории“ означава, че инженерите на само имат свободен достъп до тези материали, но и се поощряват да ги

*отнасят вкъщи, където да ги използват за каквото им хрумне!* Идеята е, че независимо как инженерите използват компонентите, то е свързано пряко или косвено с проекта, над който работят в момента, и независимо къде ги използват – на работното място или вкъщи, те ще усвоят и научат нещо ново и по този начин ще затвърдят отдадеността на фирмата към новаторството. Според носещи се легенди, Бил (Хюлет) отишъл с завода един съботен ден и видял, че вратата на склада към лабораторията е заключена. Веднага отишъл в ремонтния цех, взел една ножовка и прерязал катинара. Оставил бележка, която била открита в понеделник сутринта: „Никога повече не заключвайте тази врата. Благодаря. Бил.“

В същия дух протече наша беседа с 24-годишен инженер, постъпил във фирмата преди малко повече от година. Разглеждайки някои недостатъци, свързани с кадровите въпроси, той заяви: „Не съм сигурен, че Бил и Дейв биха постъпили по този начин.“ Наистина е забележително колко бързо и с каква яснота се е наложила ценностната система. Младият човек продължи да описва отдадеността на „Хюлет–Пакард“ към пътищата за успех, необходимостта от удачно създаване на ново продукти и осигуряване напредък на фирмата; поредицата от успехи в резултат от изстрадани постижения, а не на записки, възможността да говориш с всеки, навсякъде. Обсъждаше генералния директор на поделението, в което работеше, и другите висшестоящи ръководители като близки приятели и сякаш бе единственият им служител. Спря се и на управлението посредством обхождане. Разговорът премина към такива широко разпространени средства за общуване, като събраанията на сутрешна чашка кафе, на които неофициално се разискват някои проблеми (при всеобщо участие). Стремехът на ръководителите към развитие на контактите, за връзка между хората, напълно се оправдава.

Накратко, най-характерна черта на „Хюлет–Пакард“ е повсеместната отдаденост, последователност и съдържателност на подходите и отношенията във фирмата. Където



и да отидете в империята на „Хюлет–Пакард“, ще чуete хората да обсъждат качеството на продукцията ще доловите гордостта им от постиженията на поделенията, за които работят. Служителите на „Хюлет–Пакард“ на всички равнища се отличават с безгранична ефективност и ентузиазъм, така че мнозина от нашите колеги след случаен контакт с някой ръководител, инженер или редови служител в „Хюлет–Пакард“ питат: „Той наистина ли е такъв?“ Впоследствие, когато вече са се срещали с повече хора от фирмата, скептицизмът им неизменно се изпарява, независимо че опитват да останат резервирани. Самите ние пробвахме да подходим безпристрастни, без да се палим. Това обаче се оказа невъзможно.

### *„Уол–Март“*

Със своите над 26 000 служители, „Уол–Март“ (*Walmart*) днес е четвърта по големина компания за търговия на дребно в САЩ. През 70-те години продажбите на фирмата се разрастват от 40 млн. дол. на 1,6 млрд. дол., а броят магазини се увеличава от 18 на 330. Сам Уолтър (*Sam Walton*), или „Мистър Сам“, както го наричат във фирмата, е движеща сила на този успех. Уолтър, най-просто казано, държи на служителите си. Фактически почти всички мениджъри, по негово настояване, носят жетон с надпис: „Ние държим на хората си“.

Уолтър усвоява уменията как да се държи с хората в „Дж. С. Пени“ (*J. C. Penney*). В „Пени“ хората му са „сътрудници“ и „колеги“, а не „служители“. Той се вслушва в тях. „Ключът е в това да отидеш в магазина и да чуеш какво ще ти кажат сътрудниците – посочва той. – Страшно важно е всеки да се замисли и предложи нещо. Най-добрите ни идеи са плод на обикновени продавачи и складови работници.“ Разказите за Уолтър са вече пословични. Според „Уолстрийт Джърнъл“ преди няколко седмици г-н Уолтър не спал добре. Станал и си купил дузина понички в една хлебарница, работеща денонощно. В 2,30 сутринта

се разходил до един от разпределителните центрове на фирмата и си побъбрил с докерите. В резултат установил, че за съблекалните им са нужни още две кабинки с душове.“ И тук изумителният момент не е самият разказ: всеки собственик на малко предприятие може да разкаже редица подобни случки. Удивителното е, че висшестоящ ръководител на предприятие с годишен оборот 2 млрд. дол. все още изпитва подобна загриженост към хората си.

Идеята, че обикновените хора са от значение, се чувства във всяка дейност. Кабинетите на ръководителите почти винаги са пусти. Централата на фирмата прилича на склад. Това е така, защото мениджърите на Уолтън посвещават по-голяма част от времето си на практическа работа в 11-те сервизни центъра на „Уол-Март“. С какво се занимават ли? „Ръководят „ударни групи“ за разкриване на нови магазини, „разузнават“ какво се случва в обектите на конкурентната фирма “К март” (*Kmart*) и служат като „изповедници“ на служителите“. Самият Уолтън ежегодно посещава всеки магазин (не забравяйте, че днес те са 330!). Това е негова обичайна практика от 1962 г. насам.

Всеки в „Уол-Март“ се чувства победител. Редовните заседания на ръководството започват всяка съботна сутрин в 7,30 ч. Купувачът на месеца се удостоява с паметен медал. *Всяка седмица* един от магазините печели „почетен диплом“. И всяка седмица, когато спецотрядът (“SWAT” team), осъществил набег по преобразяване на магазини, долага за успешно завършени мисия, „Мистър Сам“ се изправя на крака и пита на висок глас: „Кой е номер едно?“ И всички, разбира се, изкрещават заедно: „Уол-Март!“

И така във фирмата цари действителна приповдигнатост, оживление и, както ще видим и в много други ситуации, това е интересно, забавно и приятно на хората. „Уолстрийт Джърнъл“ отбелязва: „Като че ли най-много се забавлява г-н Уолтън. Неотдавна той сам прелетя със самолета на фирмата до връх „Плезънт“ в щата Тексас (*Pleasant Peak, Mount Pleasant, Texas*) и инструктира пило-

та да го посрещне 100 мили надолу по шосето. След това се качи на един от камионите на „Уол–Мар!“ и измина останалия път „в приказки с шофьора – толкова ми беше приятно и интересно!“.

Темата за интрига в бизнеса се повтаря многократно в проучването на преуспяващи фирми. На ръководители и мениджъри им допада това, с което се занимават, и те се ентусиазират още повече. Или, както сочи Хауърд Хед (*Howard Head*) в свое неотдавнашно изследване: „Струва ми се, че трябва да бъдете лично ангажира с това, което правите. Лично аз съм влюбен в дизайна. Ако не ме забавляваше и не ми доставяше удоволствие, нямаше да се занимавам с това.“

### „Дана“

Една от най-впечатляващите истории на успеха, свързан с хората и производителността на труда, е тази за „Дана Корпорейшън“ по времето на Рене Макфърсън. Годишният оборот на фирмата е 3 млрд. дол. от производство на такива „прозаични“ изделия като месингови лопатки за перки и скоростни кутии за обслужване на „скупния“ вторичен пазар на автомобилостроителната промишленост. Ако разгледате „Дана“ като пример за стратегическо управление, то несъмнено бихте окачествили фирмата като „губеща“. Но в началото на 70-те години тази старомодна фирма от Средния Запад зае второ място в класацията на водещите 500 американски фирми на сп. „Форчън“ по показател възвръщаемост на инвестициите. В началото на 70-те години обемът продажби, падащи се на един служител, не се отличаваше от средния за отрасъла. Към края на 70-те, и то без значителни капиталовложения, обемът продажби на „Дана“, падащи се на един служител, се утрои, докато средните за отрасъла продажби даже не бяха се и удвоили (в бранша, в който оперираше „Дана“, производителността не бе нараснала) – феноменално постижение при повишаване производителността на труда в крупно

предприятие от иначе безинтересен отрасъл. Освен това работниците на „Дана“ активно членуват в профсъюзи и в повечето заводи на компанията е представен Профсъюзът на автомобилпроизводителите. През същото десетилетие броят трудови спорове и оплаквания до профсъюзите спадна значително под средния в бранша.

Ключовият фактор е ясен и прост – повишаване производителността на труда благодарение на хората. Както вече споменахме, когато Макфърсън оглави фирмата през 1973 г., едно от първите му начинания бе да изхвърли дебелите над половин метър токове с разпоредби по фирмената политика и да ги замени с обобщение на корпоративната философия на 1 страница. Ето основни моменти от нея:

- Нищо друго не ангажира ефективно хората, не поддържа доверие и не подклажда така успешно ентусиазъм, както преките лични контакти. Изключително важно е пълни данни за дейността и постигнатите от фирмата резултати да се оповестяват публично и обсъждат с всички в организацията.

- Задължени сме да обучаваме служителите си и да създаваме възможности тези, които желаят, да повишават квалификацията си, да подсигурираме професионалното им израстване или просто да повишаваме тяхното общо образование.

- От съществена важност е да гарантираме на хората си сигурност за работата.

- Да се разработват програми за поощряване на нови идеи и предложения, а така също за добра работа на служителите, което да позволи създаване на фонд за материално стимулиране.

Макфърсън споделя: „Решаващ фактор е фирмената философия. Почти всички ръководители са съгласни, че хората са ключов капитал. И въпреки това почти никой не се съобразява с това положение на практика.

Макфърсън побърза да намали управленския апарат на корпорацията от 500 на 100 души и йерархичните равнища

от 11 на 5. Директорите на заводи – около 90, получиха стопанска самостоятелност. Както в „Делта Еърлайнз“ и „Дисней“, те трябваше да се запознаят с всички производствени дейности. Беше им дадена пълна автономия при изпълнение на възложените задачи и постигане на крайната цел. Успехът им позволи на Макфърсън да направи изявление, което би довело до изхвърляне на някой друг от болшинството зали за заседания на управителни съвети на фирми в Америка: „Аз съм противник на идеята, че това, което ни е необходимо за да повишим производителността на труда, е отслабване намесата от страна на правителството, намаляване на броя разпоредби, поощряване ръста на капиталовложенията и обновяване на научноизследователската и развойна дейност. Моето становище е: дайте възможност на хората да направят всичко сами.“

В „Дана“ фирмената философия наистина стои на първо място; до голяма степен тя се свежда до доброволен обмен на идеи. Всеки носи отговорност най-вече за повишаване производителността на труда. Макфърсън предлага подходяща отправна точка: „Личната производителност на висшестоящите ръководители е главна предпоставка.“ Но никой не се назидава как да повиши собствената производителност. Ако съществува универсална рецепта, то тя е просто вяра във вродения у всеки човек стремеж към ефективност, изказан със следните думи на Макфърсън: „Дока-то не повярваме, че истински специалист в дадена дейност е човекът, който я изпълнява, ние ще ограничаваме потенциала му от възможности и перспективи както по отношение на неговия принос към организацията, така и на собственото му израстване. Да разгледаме конкретна производствена обстановка в самия цех: в рамките на площ от 2,5 кв. м. никой друг не знае как се работи с машината по-добре от обслужващите я работници и монтьори, нито пък как най-пълно се използва капацитетът ѝ, как се повишава качеството на произведената с нея продукцията, как се оптимизира потокът материали и как се постига ефективност на производството. Никой“<sup>6</sup>. Добавя: „Ние не си губихме

времето с глупости. Вече няма утежняващи нещата процедури и администратори. Позволяваме на всеки да върши своята работа и да изпълнява задачите си въз основа на това, което му е необходимо, на обещанието му какво ще постигне и на резултатите от неговата дейност. Дадохме на хората достатъчно време да усвоят този подход. Признахме, че от най-голямо значение в организацията са хората, които реално предоставят услугата или произвеждат продукта и добавят стойност, а не онези, които ръководят дейността... С други думи, когато се намирам на вашите 2,5 кв. м., то аз трябва да слушам какво вие ще кажете!“

Приоритетите на Макфърсън са неизменни. В случайни разговори или при официални изказвания той никога не пропуска да наблегне на човешкия фактор. Един от бившите му колеги в „Дана“ ни каза: „Никога не съм го чул да направи изказване, в което да не каже нещо за хората.“ Макфърсън посочва: „Погледнете данните в годишните отчети. Не се тревожете за президента – името задължително фигурира под снимката му, и то написано без правописни грешки (при положение, че няма някой ненаясно с него!). Разгледайте сега снимки на обикновени (анонимни!) хора. На колко от тях прочетохте името?“

Подобно на „Хюлет–Пакард“, и „Дана“ премахна хронометрите. „Всички се оплакваха – казва Макфърсън, – Защо са ни тези хронометри? – питам аз. Как ръководите колектив от 10 души? Ако видите, че редовно закъсняват, просто говорите с тях. Нужни ли са ви хронометри, за да видите, че хората, с които сте цял ден заедно, закъсняват?“ Набляга също върху необходимостта поведението на хората да се разглежда от положителната му страна. „Администраторите ми казаха: „Не можеш да избегнеш хронометрите. Правителството изисква отчет за *присъствия* и отработено време.“ Отвърщам им: Добре. Отсега нататък всеки ще идва навреме на работа и ще си тръгва навреме. Така ще пише в отчета. При евентуални големи отклонения, лично аз ще ги разглеждам поотделно.“

Макфърсън е ненадминат в преките лични контакти и в обсъждане на *всички* резултати с *всички* хора. Той настоя да се провеждат ежеседмични лични срещи между ръководителите поделения на фирмата и *всеки* техен работник, на които се разглежда дейността на *всеки*. (Ние многократно срещаме това в съвършените фирми. Те до маниакалност държат на споделянето на информация и премахване на секретността. С готовност оповестяват сведения за резултатите от дейността и набраната информация за конкурентите, за да подсилат ангажираността на хората.) Макфърсън набляга на преки контакти дори в плакатите, които се появиха във фирмата. Той одобри някои обяви, които, по неговите думи, „отначало много изнервиха средните ръководители“. Една от тях гласеше: „Поставяй под съмнение думите на шефа“; друга: „Бъди тъп, но упорит“. Макфърсън ненавижда нежеланието на ръководители да се вслушват в своите подчинени: „За една диапрожекция ми трябваше слайд, показващ как работник разговаря със своя майстор. В картотеката имахме 14 000 фотоса, но нито един на ръководител, който *изслушва* подчинения си.“

Макфърсън прекарва 40 – 50% от своето време „на полигона“, в пряк контакт с хората и настоява на наричаните от него „неформални срещи“ (*civil meetings*) да присъстват всички. Спомня си един случай в гр. Рийдингс (*Readings*) – щата Пенсилвания (*Pennsylvania*): „Исках да чуя мнението на всички хора. Директорът на тамошния завод отвърна, че няма достатъчно голяма зала, където да побере всички работници и служители. Така – 3 години. Накрая наредих: „Освободете складовете за готова продукция.“ Дойдоха 1600 души. През всичките ми 16 години в различни градове и заводи, никога не ми се беше случвало да чуя въпрос не на място от някой служител. И въпреки това директорите на заводи и ръководителите на поделения никога не пожелаха да ме придружат... Погледнете тези снимки – добавя той, отмествайки целия куп към нас. – Те са от срещите ми. Винаги работниците – оператори на машини –

задават въпроси, а не мениджърите. Знаете ли защо? Мениджърите не обичат да питат. Страхуват се.“

Друга натрапчива идея на Макфърсън е обучението: непрестанно самоусъвършенстване. Негова гордост и радост е университетът „Дана“. Миналата година няколко хиляди служители преминаха през „аудиториите“. Курсовете са с практическа насоченост, но същевременно утвърждават фирмената философия. Много от тях се водят от висшестоящи ръководители на компанията – вицепрезиденти (сходно бе положението и в университетите на „Дисней“ и „Макдоналдс“). Според Макфърсън не може да има по-престижен пост за някой член на ръководството от това да бъде избран за преподавател в университета на „Дана“.

Съветът на преподавателите обикновено се състои от 9 генерални директори на подразделения.

В „Дана“ нищо не се прави насила. Подходящ пример е планът за разпределяне на печалбата „Сканлон“ (*Scanlon Profit Plan*), благодарение на който фирмата спечели широка популярност. За наша изненада се оказа, че този план се прилага само в 7 от общо 40 подразделения на „Дана“. Макфърсън посочи: „Прилага се там, където дава резултат. Върху никой ръководител на клон не се оказва натиск да го внедри.“

Основен натиск в „Дана“ – доста осезаем, както в повечето от „нашите“ свършени фирми, е творческото напрежение между колеги на едно и също йерархично равнище. Усилията в „Дана“ да се затвърди този подход се увенчават с провеждането на „пречистваща седмица“. Два пъти годишно към стотина мениджъри се събират в продължение на 5 дни да обменят информация за постигнатите резултати и да споделят опит в повишаване производителността на труда. Макфърсън поощрява това начинание, защото вярва, че поощрението към действие между колеги е основна движеща сила на всичко. Добавя: „Винаги можете да излъжете началника. Но няма как да скриете нещо от своите колеги. Те са наясно с реалното положение на не-



щата. Разбира се, по време на „пречистващата седмица“ се практикуват свободни, открити контакти, при които може да се каже всичко на всеки.“ Той измисли съответен плакат и на тема „Ще ги накараме да преминат през чистилището“.

Схващанията на Макфърсън за спокойствие във връзка със запазване на работното място бяха подложени на сериозна проверка при преживените напоследък тежки дни за американската автомобилпроизводителна промишленост. Колкото и да се мъчеше да избегне това, фирмата бе принудена да уволни някои от хората си. От друга страна, дори и тези крайни мерки бяха съпътствани от постоянни интензивни контакти. Всеки бе наясно с развоя на събитията. Макфърсън споделя следното във връзка с реалните резултати: „Планът за стоковата продукция през 1979 г. бе изпълнен 80%. Трябваше да уволним 9000 души. И какво е положението сега? Изпълнението все още е 80%. При това подобряването на резултатите през 1981 г., когато в целия отрасъл настъпи остър спад, бе наистина невероятно постижение.“

Философията на Макфърсън акцентира върху ценното в градивните идеи на всеки, а не само върху поддържане на производствения ритъм. „Начинът да запазите свежи сили – подчертава Макфърсън – е неспирно да посещавате инициативността, да не преставате да се вслушвате. Никога не трябва да преставате да търсите мнението от всички.“ Сравнете това със следната забележка на работник в „Дженеръл Мотърз“, уволнен неотдавна след 16 години работа в поделение „Понтиак“: „Предполагам, че бях уволнен, защото произвеждам нискокачествени автомобили. Но за тези 16 години никой поне веднъж не поиска мнението ми как може да се подобри моята работа. Нито веднъж.“

### *„Делта Еърлайнз“*

„Делта Еърлайнз“ е една от малкото фирми, чиито безупречни финансови резултати почти не бяха повлияни при

отмяна регулирането на цените при въздушните превози. Най-скорошна стачка във фирмата е имало през 1942 г. За последно профсъюзите налагаха вето през 1955 г. Френсиз О'Конъл от Профсъюза на американските транспортни работници казва за „Делта“: „Взаимоотношенията на фирмата с нейните служители са такива, че е изключително трудно в тях да се намеси трета страна.“

„Делта“ е фирма на хората и за хората. Тя пропагандира: „Чувството за принадлежност към едно семейство“ и на практика доказва тази си философия\*. Фирмата провежда политика на подпомагане израстване и издигане на собствени кадри, заплатите са по-високи, отколкото в повечето други авиолинии и прави всичко възможно да избегне уволнения на служители в днешната циклично развиваща се икономика.

Подобно на повечето други съвършени фирми, стремящи се да подбират кадри, споделящи фирмената им култура, „Делта“ подлага всички кандидати за работа на внимателен и продължителен подбор. „Уолстрийт джърнъл“ посочва: „Стюардеси например се избират измежду хиляди кандидатки; интервюират ги 2 пъти и следва разговор с психолога на фирмата д-р Сидни Янус. Той споделя: „Опитвам се да преценя готовността за установяване на контакт и способностите им да се сработват с други хора и колективи. В „Делта“ човек не се присъединява към фирмата, а към споделена обща цел“<sup>7</sup>.

Успехът на „Делта“ се дължи на сбор от множество дребни фактори. Тонът се определя от политиката на отворени врати. Предишният президент на фирмата Том Бийби пояснява: „Килимът ми трябва да бъде почистван поне веднъж месечно. При мен идват всякакви хора – механици, пилоти и други служители. Ако наистина имат да

---

\* Корпоративната философия на „патернализъм“ е най-характерна за японските фирми, но към подобен подход прибягват и някои американски компании. (Заб. ред.)

ми съобщят нещо важно, дава им се тази възможност и им отделям нужното време. Не се налага да преминават през ред инстанции, за да се добера до висшето ръководство. Председател на управителния съвет, президент, вице-президенти – никой от нас няма „административен помощник“, който да „пресява“ хората; няма каквито и да било посредници.“ Естествено резултати се постигат благодарение на това, че *нещо се случва*, когато се следва политика на отворени врати. „Делта“ отделя значително време и средства (напълно неразбираемо за онези, на които подобна практика е чужда), за да огледа и другата страна на медала – как изглеждат нещата през погледа на служителите. Често резултатът е съществен поврат в курса на действие – промяна в обстановка, заплати или финансово-счетоводни процедури. „Всичко се осъществява благодарение желание на служителите да се възползват от отворената врата и готовността на висшето ръководство да държи вратата отворена“ – посочва един наблюдател.

Ето типичен пример за тази политика в действие, цитиран от „Уолстрийт Джърнъл“: „През февруари 1979 г. чекът за заплатата на Джеймс Бърнет (*James Burnett*) бе с 38 долара по-малко от обичайно. „Делта Еърлайнз“ не му бяха платили извънреден труд, положен в деня, когато бе дошъл на работа в 2 часа сутринта, за да поправи двигателя на един самолет. Когато прекият му ръководител не можа да му помогне, 41-годишният механик писа до президента на „Делта“ Дейвид С. Гарет – младши (*David C. Garrett, Jr.*) оплакване, че „проблемът със заплащането се задълбочава и принуждава мнозина от добрите работници да недоволстват срещу фирмата“. След 3 дни г-н Бърнет получи полагащата му се сума заедно с извинения на ръководството. „Делта“ промени и системата на заплащане, увеличавайки възнаграждението за извънреден труд на механици, извикани по спешност извън обичайното работно време“<sup>8</sup>.

Сред по-интересните идеи в „Делта“ е тази за взаимозаменяемост между ръководителите. Председателят на упра-

вителния съвет например настоява всички вицепрезиденти да получат такава подготовка, че да могат да изпълняват задължения по всяка длъжност във фирмата (не чак умения да управляват самолет, разбира се). Трябва да познават достатъчно добре ресора на колегите си, така че да могат да се замесват един друг в случай на необходимост. Между другото вече е традиция висшестоящото ръководство да помага при сортиране на колетни пратки по коледните празници.

Подобно на „Дана“, ръководството в „Делта“ отделя значително време за разговори с хората си. Висшестоящите ръководители организират обща среща с всички служители поне веднъж годишно под формата на „открит форум“, на който се осъществява контакт между висшите и нисши ешелони в организацията. Тези, които не са се занимавали с подобни мероприятия биха се учудили колко много управленско време е нужно за осъществяване на всички тези комуникации. Например най-висшестоящите ръководители отделят пълни 4 дни в годината за срещи с работници в центъра за обслужване на полети в Атланта. Вицепрезидентите обичайно прекарват в път над 100 дни в годината, за да обхождат всички представителства на фирмата. Интензивните контакти започват от върха.

„Оперативката“ на висшестоящото ръководство всеки понеделник сутрин е вече ритуал – на нея се обсъждат всички програми, проблеми и финансови въпроси на фирмата. След това по време на неофициален работен обяд вицепрезидентите информират директорите поделения за взетите решения. По този начин информацията се разпространява бързо и навременно в цялата фирма.

На изслушването на служители се гледа сериозно. Например комитетът на работещи в центъра за обслужване на полетите, съставен от членове на екипажите, избира униформи на 6-те хиляди стюарди и стюардеси в „Делта“. „Това е важно; хората трябва да ги възприемат“ – споделя

представител на един екипаж<sup>9</sup>. Механиците дори избират непосредствените си ръководители.

### „Макдоналдс“

Изглежда в реда на нещата, че сегашният председател на управителния съвет в „Макдоналдс“, Фред Търнър (*Fred L. Turner*), е започнал трудовия си път като продавач на обувки. По подобен начин ръководителите на много ориентирани към хората фирми са се научили правилно да овладяват основни неща – как да посрещат клиенти, да предоставят своевременно висококачествено обслужване, и да изпитват гордост и отговорност при изпълнение и на най-тривиална задача. „Макдоналдс“ владее до съвършенство тези основни изисквания. Търнър посочва: „Историята сочи, че участието и личната ангажираност на ръководството (на конкурентите) са нетрайни. Те просто не отделят достатъчно внимание на подробностите“<sup>10</sup>.

„Макдоналдс“ вярват, че висшестоящите ръководители трябва непрекъснато да се занимават с практически въпроси, с „полева дейност“, да обръщат внимание на обикновените служители, на обучението им, и на изпълнението на задачите. Основателят на фирмата Рей Крок (*Ray Kroc*) посочва: „Вярвам, че *по-малко означава повече (less is more)*, ако говорим за фирмено управление; за своя мащаб „Макдоналдс“ днес е фирмата с най-свободна известна ми организационна култура; не мисля, че ще открия по-щастлив, по-уверен в себе си и своето бъдеще, и по-усърдно работещ управленски екип, където и да било другаде“ (*"Authority should go with the job. Some wrong decisions may be made as a result, but that's the only way you can encourage strong people to grow in an organization. Sit on them and they will be stifled. The best ones go elsewhere. I knew that from my past experience with [my boss] John Clark at Lily Tulip Cup. I believe that less is more in the case of corporate management; for its size, McDonald's today is the most unstructured corporation I know, and I don't think you could*

*find a happier, more secure, harder working group of executives anywhere.”)*<sup>11</sup>.

„Макдоналдс“ могат да говорят до безкрай за приноса на всеки служител. Крок твърди: „Един добре функциониращ ресторант е като успешен бейзболен отбор. Възползва се от най-добрите качества на всеки от участниците и от всяка разкрила се възможност за подобряване на обслужването“<sup>12</sup>. Крок насочва внимание и усилия към дребните неща: „Аз наблягам върху важността на детайлите. За да функционира добре нечие начинание, всеки негов елемент трябва да бъде съвършен“<sup>13</sup>. Изпипването на детайлите предполага задълбочени познания и внимание. Бивш служител във фирмата споделя: „Когато за пръв път започнах работа, на главата ми поставиха малка бяла шапка, което означаваше „стажант“. Дадоха ми най-лесната работа – да пържа картофи по френска рецепта. Впоследствие ми възложиха приготвянето на пържени меса, шейкове, и така нагоре по цялата стълба – чак до отговорната задача по приготвяне на сандвичите „Хамбургер“. Имаше само една малка стая за отдых. Там през цялото време бяха включени видеомагнетофон и касетофон с учебни програми, които „набиваха“ в главите ни всякакви правила във връзка с дейността на фирмата – как да направим по-добър сандвич „Хамбургер“, как пържените картофи винаги да бъдат хрупкави, и други от този род.“

Процедури и технически детайли са събрани в „библията“ на „Макдоналдс“. Например: „Готвачите трябва да обръщат и никога да не подхвърлят кюфтетата“, или „ако не се продадат, изпържените кюфтета трябва да се изхвърлят 10 минути след приготвянето им, а пържените картофи – след 7 минути. Касиерите са длъжни с поглед и усмивка да търсят контакт с всеки клиент“<sup>14</sup>. И така непрестанно.

Въпреки строгите процедури, в много от тези обекти управителите на закусвални се поощряват да поддържат самостоятелност и да „оживяват“ интериора. Сп. „Форчън“ пише, че Деби Томпсън (*Debby Thompson*), започнала

работа в „Макдоналдс“ като касиерка преди 8 години, днес – на 24-годишна възраст, като управител на закусвалня на фирмата в градчето Елк Гроув Вилидж (*Elk Grove Village*) създава „оживление“ през най-натоварените обедни часове, като премира с 5 долара касиерите, реализирали най-голям оборот и обслужили най-много клиенти. Връчва почетен жетон за заслуги на „члена на екипажа“, постигнал най-добри резултати през месеца“<sup>\*</sup>.

Друг служител добавя: „Винаги ни награждаваха с 1 долар за рекорден брой продажби за 1 час. Ако за 1 час реализирахме оборот на стойност 300 долара, също получавахме по долар. В дните на „рекордни постижения“ получавахме 2 долара. Всички се стремяхме към тези допълнителни пари. Те означаваха нещо за нас“<sup>15</sup>.

Жизнено важен елемент на системата е Университетът за сандвичи. „Ню Йорк Таймс“ съобщава: „Американското знаме и това на „Макдоналдс“ се веят високо над шосето покрай задния двор на университета за сандвичи в едно от предградията на Чикаго. Вътре в него управителите на закусвални и ресторанти на фирмата усвояват как да затвърждават това, на което бе станала символ златата арка над 614 000-те приличащи си тухлени сгради преимуществено в крайградски и извънградски райони: оправдаване на очакванията за обстановка и вкус или, както създателят на „Макдоналдс“ Рей Крок бе казал, „това, което предписва Евангелието за качество, обслужване, чистота и ценности“. Неуспелият да завърши висше образование г-н Крок е

---

\* Някои намират подобни награди за тривиални. Един дипломант от школата по бизнес към Станфордски университет си спомня случая, когато е бил удостоен с такъв жетон. „Може да звучи глупаво, но го носих със себе си в продължение на 7 години“. Един наш приятел, търговец, спечели градинска скара на едно състезание за най-много реализирани продажби. Неговата градинска скара беше много по-хубава от модела, който спечели. Въпреки това той прибра в мазето старата и започна да използва новата, с която беше награден.

внесъл милиони долари в благотворителни фондове. Поощрява и служителите си да се включват в благотворителни дейности, за да затвърдят и издигнат още повече престижа и името на „Макдоналдс“, но отказва подкрепа на висшето образование. В книгата си „Как го постигнах“ той пише: „Това, което твърдо отказвам, е да давам пари за издръжка на който и да е колеж. Ухажвах ме някои от най-реномираните университети в страната, но аз им казвам, че няма да получат и цент, докато не създадат и професионално занаятчийско училище...“ Две хиляди студенти „завършиха“ такова училище (Университета за сандвичи) през миналата година... По един късметлия ученик от всеки курс получава златна шапка на главен готвач за най-голям принос в дискусиите по време на курса... Друг излиза от „университета“ с абстрактен макет на сандвич „Хамбургер“ – награда за „най-високи академични постижения“... „Макдоналдс“ подчертават факта, че Американският съвет по образование признава 6 семестъра в Университета за сандвичи на тези, които учат в колежи с 2- до 4-годишен курс на обучение. В този „университет“ има 18 курса: от еднодневни и двудневни семинари, до едноседмични лекции за „проучване на пазара“, „управленски умения“ и „секторно ръководство...“ Успехът на „Макдоналдс“ се основава на бързи закуски, любезно обслужване и ниски цени. Курсовете разглеждат стила на „Макдоналдс“ и наблягат на мотивацията...“<sup>16</sup>.

„Макдоналдс“ обръщат внимание и на празненствата и въодушевлението. Техен служител си спомня: „Едно от момчетата в нашата закусвалня беше „общоамерикански майстор на сандвичи „Хамбургер“. Той бе най-добрият в страната по приготвяне на сандвичи с кюфте в цялата верига ресторанти и закусвални на „Макдоналдс“. Състезанието започна през пролетта. Фирмата организира общонационален конкурс за излъчване на най-добрия в страната по приготвяне на сандвичи. Това означава сандвичите да се правят възможно най-бързо, с най-високо качество и всичко да е опържено, опечено и пригответо както трябва.



За да се направи всичко точно, дава ви се малък термометър, който поставяте отгоре на грила. Грилът трябва да блести: по него да няма и петънце. След това кюфтетата се подреждат по 6 в абсолютно равни редици. Потупвате ги с гърба на специална шпатула, поставяте ги точно когато трябва, добавяте лук в точния момент... После ги отнемате така, както трябва, полагате ги върху хлебчета... Първо е състезанието в закусвалнята за излъчване на „най-добър готвач“ в нея. Победителят отива на регионално състезание. После идва следващо равнище. Най-накрая състезателите отиват на Общонамериканско състезание – мисля, че се провеждаше в Чикаго. Бе предвиден голям трофей, имаше парична награда, но не знам колко голяма. Важно е, че първата носиш на ревера си лента „Общонамерикански първенец“.

### *„Ай Би Ем“*

От „Макдоналдс“ правим рязък завои и стигаме до „Ай Би Ем“, може би една от най-големите и стари американски фирми със силна ориентация към хората. Единствен проблем във връзка с „Ай Би Ем“ е колебанието откъде да започнем своя разказ. Може би от 75-годишната политика на отворени врати.. Или спортния клуб на г-н Уотсън – старши, създаден през 20-те години, за всички служители срещу годишна вноска от един долар? С философията, чийто първи постулат гласи: „уважение към отделния човек“\*? С пожизненото запазване на работното място? С акцента върху израстване на кадрите? С възстановителните центрове, хотели, лекоатлетически писти и тенис-кортове на „Ай Би Ем“? С *ежеседмичните* допитвания до служителите, организирани от кадровия отдел? Със забележително високите постижения на търговците? С интензивното обучение? Цялата история на „Ай Би Ем“ се характеризира със силна ориентация към хората. Както и при „Макдоналдс“,

---

\* Философията на „Ай Би Ем“ включва още пет принципа. (Заб. ред.)

тя е отразена и в най-дребните детайли. Да вземем например финансовия отдел на „Ай Би Ем“ в Ню Йорк. Първо нещо, което ни посреща, е внушителна дъска за обяви от пода до тавана с лъскави снимки на *всеки* един служител в отдела, закачена под лозунга: „*Нюйоркски финансов отдел... разликата е в хората*“<sup>17</sup>.

Уотсън постави начало на политиката на отворени врати още в първите дни от създаване на фирмата и тя се провежда неотклонно и до днес. Някои от мениджърите недоволстваха, че той толкова много „ухажва“ служителите. Бивш колега на г-н Уотсън – старши казва, че не си спомня някога той да е заставал на страната на човек от ръководството. Това обаче е подходът, благодарение на който подобна политика дава резултат. Тя е действена и реална. Мениджърите *наистина* си правят труда да проверяват докрай всички възникнали въпроси и проблеми, както е и при „Ливай“, „Хюлет – Пакард“, „Тандем“ и „Делта Еърлайнз“. Прилага се на практика. И резултатите не закъсняват.

Томас Уотсън – младши разказва как баща му полага начало на фирмената политика в „Ай Би Ем“. „Т. Дж. Уотсън (T. J. Watson) не разтърси из основи организационната структура, а започна да превъзпитаваш хората и да постига успехи въз основа на това, с което вече разполагаше. Вземто през 1914 г. решение доведе до наложена в политиката на „Ай Би Ем“ сигурност за работата – фактор от голямо значение за нашите служители“<sup>18</sup>. Уотсън отбелязва, че баща му се е придържал към тази политика дори в разгара на Голямата депресия. „Ай Би Ем“ произвеждаше части, които складираше. Оттук се зароди политиката на развитие за сметка на собствени ресурси. Полагаме значителни усилия хората ни да израстват, за тяхна преквалификация, когато се изменят изискванията по отношение на изпълняваните задачи, и за разкриване пред тях на други перспективи, ако срещнат трудности със заеманата в момента длъжност“<sup>19</sup>. Уотсън – старши създаде и доразви просветителските си идеи под патронажа на Джон Патерсън (John

Henry Patterson) – създател на „Ен Си Ар“ (NCR: *National Cash Register*). Според Уотсън – младши, „когато всички други се опълчваха против профсъюзите, Патерсън проби-ваше с „монтиране на бани в помещения на фирмата, организиране на столове, развлечения, училища, клубове, библиотеки и паркове. Нашите бизнесмени бяха шокирани от идеята на Патерсън. Но той каза, че тези инвестиции ще се изплатят, и те наистина се изплатиха.“

Уотсън последва начинанията на Патерсън в много от-ношения. По негови собствени думи, „делта на всяка от тези „шумотевици“ бе да се породи ентузиазъм... Ударе-нието, което поставяхме в началото върху взаимоотноше-нията с хората, не беше мотивирано от някакъв алтруизъм, а почиваше на просто и ясно схващане, че ако уважаваме хората и им помагаме и те самите да се уважават помежду си, фирмата ще реализира най-големи печалби“<sup>20, 21</sup>.

Факт след факт, детайл след детайл потвърждават голя-мото внимание към хората в „Ай Би Ем“. В една публику-вана през 1940 г. в сп. „Форчън“ статия за „Ай Би Ем“ – тогава фирма с годишен оборот 35 млн. дол., се споменава за абсолютно чисти заводи, за спортен клуб за *всички* ра-ботници с членска карта само за 1 долар годишно, за „пе-сенника“ на „Ай Би Ем“ („Ние ви познаваме и ви обичаме и знаем, че таите в сърцето си загриженост за нашето бла-гополучие“ – „вие“ в песента, разбира се, означава Уотсън – старши).

За г-н Уотсън – старши „Форчън“ пише, че той е роден проповедник, който съвсем рано е започнал да съгражда алтруистичните си емпирически правила, основани на опита, и ръководили впоследствие неговата политика и це-лия му живот. Половината от времето си той прекарва в път, работи по 16 часа на ден, присъства почти всяка вечер на някое от тържествата или мероприятията в безбройните клубове на негови служители ... Обожава да разговаря с хората не като загрижен началник, а като стар приятел“<sup>22</sup>.

Няма какво повече да се добави към първите разкази за Уотсън с изключение на забележителния факт, че „Ай Би Ем“ почти не се е променила. Политиката на отворени врати, клубове, ненагруфеност, „проповеди“, празненства, веселото оживление и обучение са така отчетливо проявени, както и преди 50–60 години. Един ръководител във фирмата заяви точно и ясно: „Можете да направите някакъв пропуск или да допуснете грешка почти навсякъде и във всичко и те ще ви бъдат простени. Но ако сторите нещо не както трябва в сфера управление на хора – вие сте свършен, независимо колко добре се справяте с всичко останало.“

В крайна сметка, за да завършим разказа си за отношението към хората в „Ай Би Ем“, фирмената политика би била безрезултатна, ако служители на всички йерархични нива в организацията не бяха горди с резултатите от нейното прилагане. Бък Роджърс (*Buck Rogers*) – ръководител маркетингова дейност в „Ай Би Ем“, посочва: „Над всичко друго е стремежът ни да утвърдим репутацията си на фирма, която върши добре и дребните неща“<sup>23</sup>.

При „Ай Би Ем“, както качеството на стоките и услугите в „Хюлет–Пакард“ и „Макдоналдс“ и идеите за повишаване производителността на труда при „Дана“, синоним на фирмата във всеки случай е самата гордост от това, което тя прави по отношение на всеобхватната и всепроникваща ориентация към хората.

### *Общо за всички*

Ако за миг оставим настрана анализа на взаимозависимостите между хора и производителност на труда, пред нас се разкриват редица поразително сходни черти, пропиту в наличните сведения за свършените фирми. Първа е езикът. *Езикът в ориентираните към хората фирми носи характерна тоналност.* В редица отношения формата предопределя съдържанието. Били сме свидетели на подобни явления при някои от нашите клиенти. Едва започ-

нали да говорят за фирмена философия, те вече я прилагат на практика, дори и първоначално думите да не са значели нищо. Например съмняваме се дали „пътят/начинът на „Хюлет–Пакард“ (*The HP Way*) означаваше кой знае колко за хората във фирмата, когато изразът бе въведен за пръв път. Подозираме обаче, че с течение на времето фразата е придобивала по-дълбоко и богато съдържание по неподозирани от никого начини – дори и за самите Хюлет и Пакард.

Фактически съмняваме се дали може да съществува действителна ориентация към хората, освен ако тя не е съпътствана от специфичен език и терминология. Думи и фрази като „чувство за „семејна принадлежност“, „политика на „отворени врати“, „митинг“, „юбилей“, „управление посредством обхождане“, „игра на сцената“ – всички тези специфични изрази достигат съзнанието на хората и им показват, че ориентацията на тяхната фирма към човека е дълбока и същностна. Ескимосите, за разлика от англичаните или американците, имат множество думи за различни видове сняг; прецизно описание състоянието на снега и снежната покривка е жизненоважно за тяхното всекидневие, оцеляване и култура. Ако организацията наистина желае да бъде ориентирана към хората, то тя се нуждае от множество думи за описване начина, по който хората трябва да се отнасят един към друг.

Най-впечатляващи измежду характерните черти на езика и терминологията на свършените фирми са фразите, издигащи и ласкаещи статуса на отделния служител. Дори и да звучи малко пресилено, думи като „сътрудници“ („Уол–Март“), „членове на екипа/екипажа“ („Макдоналдс“), „актьори от трупата“ („Дисней“) придават изключително важна роля на отделния човек в свършените фирми.

*В редица от най-добрите компании наистина цари чувство за принадлежност на всички заети към едно голямо семейство. Открихме, че специфичните изрази „семејст-*

во“, „голямо семейство“ или „чувство за семейна принадлежност“ се срещат много често в „Уол–Март“, „Тандем“, „Хюлет–Пакард“, „Дисней“, „Дана“, „Тъпъруеър“, „Макдоналдс“, „Делта“, „Ай Би Ем“, „Тексас Инструмънтс“, „Ливай Щраус“, „Блу Бел“, „Кодак“ и „Проктър & Гембъл“. Същността на нещата най-добре осветлява председателят на управителния съвет на „3М“ Лю Леер (*Lew Lehr*):

„Ако разгледаме състоянието на предприемачеството в американската промишленост, ще видим, че то е забележително. От друга страна, ако разгледаме патернализма и дисциплината в японските фирми, ще се уверим, че те са също впечатляващи. Някои компании са съумели да комбинират въпросните аспекти. „3М“ е една от тях... Фирми като „3М“ са се превърнали в нещо като център на общуване, а не само място за работа. Тук има клубове на служителите, спортни зали, групи за екскурзии и пътешествия, самодейни колективи. Всичко това се е зародило, защото общността, в която хората живеят, е станала толкова мобилна, че вече не може да служи за техен отдушник; училищата вече не са социален център на семейството, църквата загуби притегателна сила на социално-семеино средище. С нарушаване на тези традиционни структури някои фирми запълниха зейналата празнота\*. Превърнаха се в своеобразен бащин дом, запазвайки предприемаческия си дух“<sup>24</sup>.

Според Леер, чувството за принадлежност към едно голямо семейство означава повече от формална съвкупност служители на „3М“. Фирмата привлича и семействата на персонала. Наш колега бе участвал в лятна 3-месечна програма за управление стоковия асортимент на „Проктър & Гембъл“. За негово учудване, семейството му цели 5

---

\* Поради рязкото снижаване на държавните разходи от обществен характер, някои крупни фирми са принудени да провеждат стабилизационни социални програми.

години след това получавало от фирмата по една пуйка за Деня на благодарността<sup>\*\*</sup>.

Друга още по-поразителна и впечатляваща характерна особеност на съвършените фирми е *отсъствието на строго регламентиран ред за издаване на заповеди*. За ключови решения, разбира се, се използва верига от заповеди, но тя не се прилага в ежедневната практика. Неформалността (и нерегламентираността) са задължителни при обмен на информация. Хората действително „обикалят наоколо“, висшестоящото ръководство поддържа редовен контакт със служителите на най-ниски йерархични нива (и с клиентите), по принцип *всички* си говорят на „ти“. Има и един краен случай. В забележително успяващата фирма за видеоигри „Активижън“ (*Activision*) с годишен оборот 50 млн. дол., която ежегодно удвоява обема продажби, телефонният указател съдържа само малки имена на *всички* служители!

Опитвайки да обоснове този факт, ръководител от „Дженеръл Мотърз“ сравни ключов аспект на поразителната разлика в постиженията на 2 огромни завода в компанията: „Знам, звучи несериозно, но... *се la vie*. В неефективния завод директорът обикаля производствените цехове веднъж седмично, вечно в костюм и с вратовръзка. Забележките му са повърхностни и механични. С „Саут Гейт“ (*South Gate*: успяващият завод) директорът е в производствените цехове през цялото време. Носи бейзболно кепе и униформено яке на профсъюза на обединените автомобилпроизводители. Чий завод смятате, че бе безупречен? А кой изглеждаше като склад за вторични суровини?“

„Обхождането навсякъде“ е специфична процедура. При редица ръководители въпросната практика не се заражда по естествен път. Ако не приемат присърце подобна неформалност, обиколките сред хората биха се тълкували

---

<sup>\*\*</sup> Официален празник на САЩ, посветен на загиналите за националната независимост на страната. (Заб. ред.)

като снизхождение или недоверие, а ако използват посещенията си, за да вземат решения на място, те биха подкопали веригата от заповеди, вместо тази практика да им послужи само за обмен на информация. „Обсъждането навсякъде“ и неформалността следователно не са лъжица за всяка уста. От друга страна, без перипатетичния „аристотелски“ управленски стил на „странстванията“ (*wandering around*) се чудим доколко жизнена може да бъде организацията.

Откриваме важни доказателства за неформалността и в много други характерни черти. В свършените фирми например физическата конфигурация на производствените мощности е организирана по различен начин. Неформалността обичайно се характеризира със спартанка обстановка, отворени врати, по-малко преградни стени, канцеларии и кабинети. Трудно е да си представим свободно протичащ обмен на информация в пищни, строго официални, скъпо украсени зали, типични за толкова много висшестоящи, а дори и за средни ръководители.

### *Празненства, веселие и блясък (Hoopla, Celebration, and Verve)*

Нека се вслушаме в следния диалог:

*Финансов служител в „Дженеръл Мотърз“:* Виж какво, бях в леярския цех. Как виждаш тези мъжаги да пеят песни, като „госпожичките“ в японските фирми или в „Тъпъруеър“?

*Втори събеседник (от Средния Запад):* „Катерпилар“ произвежда първокласно оборудване. Всички тези хора са членове на Съюза на обединените автомобилостроители. Не си губят времето с празненства.

*Трети събеседник (също от Средния Запад):* Бях прехвърлен в гр. Пеория (*Peoria*). Не съм работил в „Катерпилар“, но зная, че всяка година организират „Ден на машината“ (*Machine Day*). Всички служители и семействата им излизат на изпитателния полигон и получават безплатно



бутилки бира и сандвичи. Миналата година темата бе „Каубои и индианци“ (*Cowboys and Indians*). Всички машини бяха маскирани с костюми и съответно кръстени. След това се организира състезание и машините се впуснаха да изяждат възвишения и да прокопават всякакви терени. Зрителите ръкопляскаха.

Втори представител на „Дженеръл Мотърз“: Трябваше да видите как е при нас в Саут Гейт. Директорът на завода неподправено се наслаждава на забавлението. Цялата мистерия заприлича на мозайка от плакати: „Да победим Япония!“ и други от този сорт. Дори принудиха почитателите на рок-банда „Дяволи от ада“ (*Demons from Hell*) да запеят „Боже, пази Америка“ (*God Bless America*) на едно неотдавнашно събиране.

Отново ли ще кажете, че американците не обичат веселбите? Искате ли още доказателства? Когато Бъд Зъмуолт (*Elmo Russell "Bud" Zumwalt*) беше на военноморския катер-разрушител, на който схвана идеята за ориентация към хората, той отдели доста време на може би привидни тривиален момент – промяна позивната на неговия кораб от анемичното „Исбел“ (*Isbell*), към чиито моряци в компания на бойни кораби с гръмки имена, като „Огнено кълбо“ (*Fireball*) или „Усойница“ (*Viper*) се обръщаха с недотам благозвучното прозвище „новобранки“ и „мухльовци“<sup>25</sup>.

Шест месеца по-късно, след продължителни ходатайства и натиск, промяната на позивната бе одобрена, с последвал драстичен ефект. Зъмуолт заключи: „Звуковият сигнал „Дяволска котка“ (*Devil Cat*) набра огромна популярност. Офицери и матроси на „Исбел“ гордо носеха емблеми на ръкавите и шапките си с изобразена черна котка с раздвоена опашка, излизаща от огньовете на ада и разполовяваща подводница с лапа. Ходът повдиган неимоверно духа на екипажа.“<sup>26</sup>

Фирмата „Киосера“ (*Kyocera*) има 2000 души персонал в Сан Диего (*San Diego*). Тя е дъщерно предприятие на „Киото Керамик“ (*Kyoto Ceramic*), неотдавна провъзгласе-

на за „водеща корпорация в Япония“ (*the “foremost company in Japan”*). Ежедневно, в шестте завода в САЩ, всички 2000 служители започват работа, след като ръководител оповести пред всички състоянието на фирмата. След това провеждат кратка производствена гимнастика. Ръководството е на мнение, че „правенето на нещо заедно всеки ден затвърждава единството на фирмата. Това е също и забавно. Гимнастиката „сгрива кръвта“. Висшестоящите ръководители се редуват в изказванията. Много от речите са „строго лични и емоционални, без да са предварително формализирани или пресявани от когото и да било“<sup>27</sup>.

При втората ни среща с хората в „Хюлет–Пакард“, докато чакахме във фоайето на сградата, чухме по високоговорителя генералният директор Янг (*Young*) да оповестява резултатите за тримесечието. Янг говореше тихо и спокойно, но ако съществува такова нещо като даване тон на оващите, то Янг правеше именно това.

Питър Вейл (*Peter Vaill*) изучава „системи с голям заряд“ (*“high performing systems”*) – предприятия, оркестри, футболни отбори. Според Вейл поведението н тези системи наподобява самосбъдващо се предсказание (*self-fulfilling prophecy*) – нещо ефективно в резултат от ясно видими причини. След това Вейл отбелязва неизбежното възникване на „специфичен език, характерна терминология и набор символи“: хората се чувстват приповдигнато и в подем, защото нещо се оказва действено и резултатно, а ако им се позволи, започват да действат по нов начин. Процедирайки по нов способ, постигат още по-добри резултати. „Върховите постижения карат хората да изпитват и споделят помежду си радост, задоволство и тържество... Съответната дейност придобива естество на хляб насъщен за хората; те стават и лягат с нея...“

Ние не разполагаме със систематизирани данни и затова не можем да направим категорично заключение, че нашите съвършени фирми далеч надвишават нормата по отношение на време, отделяно за подготовка и обучение на кадри. От друга страна, в подкрепа на такова становище са

налице предостатъчно доказателства относно провеждането на *интензивно обучение*. Най-явни потвърждения са „университетите“ – например „Дисней“, „Дана“ и „Сандвич“. Както вече видяхме, „Ай Би Ем“ заделя значителни средства за подготовка и обучение на кадри. „Катерпилар“ също така подлага хората си на щателна подготовка; всички инженери в търговските отдели прекарват месеци наред на изпитателните полигони, където се научават как работи оборудването в реални условия. Значително по интензитет и обем обучение на работното място е характерно също така и за „Хюлет–Пакард“, „Проктър & Гембъл“ и „Шлъмбъргър“.

Най-необичаен е един от аспектите при обучението на работното място, провеждано в „Бехтел“. Фирмата, изградила градове на стойност 5 млрд. дол. в Арабската пустиня, преднамерено приема и малки, икономически неизгодни проекти. „Единствена цел е да се създадат възможности за обучение на младите. Като бъдещи ръководители на проекти, те могат още в началото да видят на практика как се реализира едно цялостно задание“ – отбелязва висшестоящ ръководител във фирмата. (Между другото, това е вече традиция в „Дженеръл Мотърз“, дело на Алфред Слоун. Той почти винаги първоначално разпределя младите, многообещаващи специалисти в малки поделения на фирмата, така че още в самото начало те да получат пълна представа на цялостната дейност, преди да потънат в катакомбите на „Шевроле“.)

Друг впечатляващ аспект от ориентацията на съвършените фирми е начинът, по който приобщават *новопостъпили мениджъри*. Първи елемент, разбора се, е самото назначаване. Кандидатите се подлагат на щателен подбор и отсяване. Редица от фирмите, с които разговаряхме, са известни с това, че 7-8 пъти интервюират кандидатите за постъпване на работа. Искат да бъдат сигурни в хората, които назначават. На потенциалните кандидати се казва: „Опознайте нашата компания. Преценете сами дали фирмената ни култура ви импонира.“

Следващ етап е определяне първоначална длъжност на новопостъпилия. Отправен пункт за перспективните мениджъри обикновено е някой пост, където „да си изцапат ръцете“ – в основната сфера на дейност на фирмата. В „Хюлет–Пакард“, по думи на генералния директор Янг, „младите специалисти по бизнес и инженери трябва веднага да получат непосредствен практически опит в развойната дейност. Това формира цялостна концепция по внедряване нови продукти на пазара, което е от първостепенно значение за нас.“ В подобна светлина сп. „Бизнес Уийк“ отбелязва, че „Катерпилар“ винаги „изстрелва“ потенциалните си мениджъри от най-ниски равнища, обикновено от монтажната линия. В тази организация не можеш да станеш звезда за един ден“<sup>28</sup>.

Идеята за приобщаване на мениджъри, като кариерата им започне от „най-черната работа“, е поразително различна от практиката в редица други фирми. Специалисти по бизнес или потенциални ръководители от други сфери, тъй като те са скъпоструващи, започват кариерата си на някаква административна длъжност, която заемат в продължение на години. По този начин никога не осъзнават действителната същност на съответната дейност.

Важен момент е реализмът. Тези, които започват трудовия си път в оперативни звена на фирмата – за производство или продажба на ключови продукти и услуги от базовия ѝ асортимент, едва ли биха се заблудили по-късно от абстракциите по планиране, пазарни проучвания или нашумелите напоследък управленски системи. Нещо повече, придобиват усет към деловата дейност. Научават се да управляват не само с цифри, но придобиват нещо далеч по-важно: усет към стопанската дейност, защото са били в разгара на събитията, на предната линия. Инстинктът им е безпогрешен. Ръководното мото на „Бехтел“ – „Усет към постижимото и действеното“ е показателен и красноречив рефрен.

Следващ момент е кардиналният процес по приобщаване към натрупването на знания и опит. Новоназначеният

се научава как да работи от „бойни разкази“. В „Ай Би Ем“ разказите на ветерани се въртят главно около обслужване на клиенти. В „3М“ те са за невинаги печелившия, но неизменен стремеж към иновации. В „Проктър & Гембъл“ се носят легенди за качеството. „Хюлет–Пакард“ не си губят времето в приказки, а запълват настолната книга The HP Way с легенди за хора, тръгнали от нищото и проправили си път до върха. „Хюлет–Пакард“ дори системно събират HP спомени и легенди в специална кутия с предложения. Така обновяват, въздигат и вдъхват живот на своето верую.

### *Достъпна информация и сравняване на постиженията*

Поразени сме от важността на достъпната информация като база за съпоставяне резултатите от дейността на работници и служители на съизмерими нива в йерархията. За наше учудване, това е основен механизъм за контрол в съвършените фирми. Няма нищо общо с военния модел – йерархична верига, при която системата се задейства едва когато и ако шефът нареди нещо някому. Обявяват се общи ценности и цели, информацията се разгласява и оповестява незабавно с цел хората да знаят доколко е изпълнено възложеното и кай как се е справил.

Някои хора се предоверяват на сухи числа. Показателен пример са „Кромптън Кордурой“ (*Crompton Corduroy*). Сп. „Форчън“ отбелязва, че в един стар завод само с натискане на няколко бутона на пулта, машинните оператори могат да видят колко детайли е произвела смяната, как се вписват в програмата на мениджмънта за Управление чрез цели, как се справя всеки поотделно и каква е *седмичната* класация.<sup>29</sup>

Сп. „Форчън“ оповести също и наскоро взето от „Дженеръл Мотърз“ решение за повсеместно разпространение на информацията. „Предаването на информация надолу по веригата до равнище производствен цех е съществена

стъпка към поставяне на мост над пропастта между ръководство и изпълнители; *в много по-голяма степен, отколкото какъвто и да е друг акт това изрично изяснява целите и конкретизира естеството на сътрудничеството.*

В „Гиър“ (Gear: огромният стар завод на „Шевроле“) мениджърите съобщават на работниците преките разходи за труд, процента и разходите за брак и обема печалби (или загуби), и какви критерии са използвани за измерването им. По-рано в „Дженеръл Мотърз“ дори началниците смени нямаха достъп до подобна информация. Според схващанията в „Дженеръл Мотърз“ ползата надвишава каквито и да е щети, претърпени вследствие разкриване на информация пред конкуренти<sup>30</sup>.

Когато Ед Карлсън (Edward Carlson) бе президент на авиокомпания „Юнайтид Еърлайнз“ (United Airlines), той обикновено казваше: „Няма нищо по-лошо за духа и съзнателното отношение от липсата на информираност у редовите работници и служители. Аз наричам това ННННМК – „Никой никога нищо не ми казва“<sup>31</sup>. Икономистът Ричард Паскал (Richard Pascale) е на мнение, че Карлсън „споделяше с обикновените работници и служители поверителни ежедневни оперативни данни, за които по-рано се считаше, че са прекалено „чувствителни“, за да бъдат довеждани до знанието на изпълнителския персонал“.

„Блу Бел“ са също така щедри по отношение оповестяване на сравнителна информация във връзка с производителността. Всеки има достъп до данни за постиженията на който и да е работник, колективи и отделни звена. (Вече стана дума за богатството от информация във фирми като „Дана“.)

Може би основен компонент на процеса по обмен на информация – заключение, подкрепяно от мащабни психологически изследвания, е неговият неocenъчен характер. Съгласни сме, че тук е налице ясно очертана разграничителна линия. Това, което имаме предвид обаче, е неocenъчният в определен смисъл характер, а именно че управ-

лението не цели да сплашва и тормози хората с цифри. „По-висшестоящите“ не нареждат на „по-нискостоящите“ какво да правят. От друга страна, информацията е с оценъчен характер, доколкото тя привежда в действие всемогъща сила – съревнование между колеги. Видяхме например, че в „Дана“ не насилват своите мениджъри; фирмата само ги събира веднъж годишно за пет дни по време на т.нар. „пречистваща седмица“, за да обменят помежду си идеи за повишаване на производителността. „Интел“ споделиха, че мениджърите обменят ежеседмично помежду си резултатите, постигнати благодарение на прилагане метода за управление посредством цели.

Преди много време изследователят на теория за организациите (*Organization Theory*) Мейсън Хейр (*Mason Haire*) каза: „Измеримото е постижимо.“ Твърдеше, че самото поставяне на измерител на някаква цел или задача е от ключово значение за нейното изпълнение или постигане. Това насочва управленското внимание към нея област. Информацията просто се предоставя на хората и те реагират на нея. Любимата ни история за простите системи, за съревнование между колеги и лесно осъществимо контролно измерване е свързана с вечния гибелен проблем за безпричинните отсъствия от работа и самоотлъчки в завод „Уестърн Електрик“ (*Western Electric*) на фирма АТ & Т. Ръководителят бе опитал всичко, но самоотлъчките и безпричинните отсъствия не намаляваха. Накрая бе монтирано голямо табло с имената на всички служители, като до всяко име се поставяше златна звезда, когато съответният служител е дошъл на работа. Самоотлъчките рязко спаднаха само за ден. Друг наш приятел ни разказа за началник смяна, който в края на работния ден с тебешир започнал да записва производствените резултати на пода в машинната зала. Отделните смени започнали да се съревновават и производителността рязко се повишила.

Всички ние сме като тези оператори на машини в „Кромптън Кордурой“. Тайно хвърляме поглед към табло-то с резултати, за да видим какви са личните ни постиже-

ния. Реагираме по-активно, положително и интензивно, отколкото съзнаваме, на сравнителна информация във връзка с нашите постижения. Оповестяването на информация по дискретен, ненаатрапващ се начин ни стимулира да полагаме повече усилия. За жалост, политиката на съвършените фирми за предоставяне на информация рязко се отличава от обичайната управленска практика, при която много хора се боят, че с информацията ще се злоупотреби и че от това полза ще има само конкуренцията. Това е допълнителен тежък дан, който се заплаща вследствие това, че на хората не се гледа като на зрели същества и „победители“.

„Войникът не би се разделил с живота си заради вас, но би ви го подарил за парче цветна лента“ (*A man wouldn't sell his life to you, but he will give it to you for a piece of colored ribbon*), заявява Уилям Манчестър (*William Manchester*) в спомените си за Втората световна война<sup>32</sup>. Той се докосва до тема, която датира поне от времето на Наполеон, който е бил ненадминат в умението да раздава „цветни ленти“. Ако искате доказателство по въпроса, проверете килера си, както сторихме ние неотдавна. Все още пазим отличителни връзки от детската организация на скаутите, както и отрупани с прах трофеи и медали от някакви незначителни ски-състезания отпреди десетилетия.

Когато провеждахме настоящото изследване, бяхме поразени от броя и разнообразието нематериални стимули, използвани от съвършените фирми. Нищо не е така силно, както позитивното утвърждаване. Всеки прибягва към него. Но преуспяващите фирми го използват в огромна степен. Богатото многообразие от възможности за отрупване на хората със значки, медали и почетни ленти е впечатляващо в „Макдоналдс“, „Тъпъруеър“, „Ай Би Ем“ и редица други водещи фирми. Те активно изнамират безброй поводи да връчват отличия.

В „Марс Инкорпорейтид“ (*Mars, Inc.*), преуспяваща фирма за потребителски стоки, всеки служител, включително и президентът на фирмата, получава 10%-на премия,



ако цяла седмица е идвал навреме на работа<sup>33</sup>. Това е особено подходящ пример за създаване на обстановка, при която на практика всеки може да бъде излъчен за победител. Както видяхме в първите глави, хората обичат да се възприемат като победители. Макар че „Ай Би Ем“ връчва „Златен медал“ на 10% от най-добрите си търговски агенти, според нас по-важни са многобройните чествания в „Клуба на стоте процента“\*, в който членуват две трети от търговските работници. Според хората, когато броят награди и отличия е голям, и вероятността да се спечели нещо също е голяма. Тогава „обикновеният“ човек полага усилия за по-добър резултат. Много фирми вярват в специалните отличия, но ги използват изключително за удостоверяване на първите неколцина (вече силно мотивирани субекти, които така и така полагат нужните усилия). По-важни са „почетните ленти“, връчвани на обикновения работник за добра работа. Както посочва Макфърсън, действителният ключ към успех е да подтикнем средните 60% да се изкачат още няколко стъпала нагоре.

Колегата ни Кен Омае (*Ken Ohmae*) разказва в сп. „Чийф Икзекутив“ (*Chief Executive*) колко малко се държи на формалната структура в Япония: „Повечето японски корпорации нямат дори подобие на организационна схема. Генералните директори (*managing directors*), които иначе имат силно влияние върху дейността, рядко фигурират в организационната схема на фирмата. Редица заместник-директори имат линейни задължения и отговорност, но също отсъстват от организационните схеми. Например не е ясно каква е организационната структура на „Хонда“ с изключение на факта, че често използвана форма са колективите за разработване на проекти“<sup>34</sup>. Омае също така подчертава, че в Япония не е прието да се говори за „организацията“ в структурен смисъл или като за нещо различно от цялостната фирмена общност.

---

\* 100% изпълнили плана по реализация. (Заб. ред.)

Установихме, че в съвършените фирми организационната структура не е строго определена и йерархичните равнища са по-малко на брой. Спомнете си „Делта“, „Дана“ и „Дисней“, където взаимозаменяемостта на хора и длъжности е водещ принцип. Рене Макфърсън предизвиква аудиторията си в Станфордски университет с въпрос: „Колко равнища на управление според вас са необходими в ръководството на католическата църква?“ Студентите започват да мислят и посочват най-много пет – миряни, свещеник, епископ, кардинал и папата. Въпросът е, че дори в такава огромна организация като църквата, за ефективното ѝ функциониране са нужни само няколко йерархични равнища. Прекомерно многото нива на управление са може би най-съществен проблем при тромавите строго бюрократични системи. Това изглежда се прави най-вече за да се отвори място за повече мениджъри в организацията. Но примерите, почерпани от съвършените фирми, опровергават необходимостта от всички тези равнища. Ако те са налице, формира се вид управленска структура, при който в сила са законите на Паркинсън: допълнителните равнища на управление създават най-вече допълнителна работа за хора, чието назначаване трябва да бъде оправдано. Всеки изглежда зает: но на практика това е само едно принудително ненужно разширяване на щата.

Освен по-либерална организационна структура и по-малко управленски и йерархични равнища, налице е още един жизнено важен структурен елемент, присъщ на съвършените фирми. Споменахме го мимоходом по-рано, но считаме, че той е толкова важен в светлината на въпроса за хората и продуктивността, че заслужава тук да му обърнем специално внимание. Постановката гласи: „малкото е високопроизводително“ (*small is productive*).

### *Умерен мащаб (Smallness)*

Преди над десетилетие в Чикагски университет (*University of Chicago*) се състоя научна конференция, посветена на

„творческата организация“ (*the creative organization*). Бяха разменени следните мнения.

*Питър Питърсън (Peter Peterson*: към момента президент на „Бел & Хауъл“ /*Bell & Howell*/). „В промишлеността е налице тенденция да създаваме своеобразен стерил професионален мениджър, чужд на емоционална привързаност към изделия, в които не е „влюбен“. Не създава нищо, а един вид управлява по напълно изкуствен начин. Чух как Тед Бенсинджър (*Ted Bensingher*) коментира боулинга и какво е направил за този спорт – има усет към него, както Огилви за рекламата. Чудя се дали наблягаме достатъчно силно над емоционалната ангажираност и отдаденост към готварското изкуство, към изкуството на рекламата или към изкуството на каквото и да е.“

*Дейвид Огилви (David Ogilvy*: основател на агенция „Огилви & Мадър“). „Това е обратното на незаинтересуваност.“

*Гери Щайнер (Gary Steiner*: от Чикагски университет /*University of Chicago*/). „Концепцията, че най-великият готвач би бил най-ефективен лидер в кухнята е творчески издържана, но се ограничава единствено до дейности или организации с едно-единствено професионално умение. Какво бихме казали за „Дженеръл Мотърз“ или Чикагски университет, където няма едно-единствено ясно очертано професионално умение, едно-единствено измерение?“

*Огилви*. „Това са неефективни институции, защото са прекалено разностранни.“

*Щайнер*. „Как можете да направите една такава институция творческа, ако не следвате мотото „Нека да разграничим дейностите“?

*Огилви*. „Разграничете ги.“

*Питърсън*. „Разформирайте компаниите.“

Банковото дело се революционизира вследствие дерегулацията. Един от резултатите бе възникването на потребност от предоставяне на специализирани услуги по поръчка на клиента – например управление финансите на фирмите. Тези операции обикновено се извършват по недифе-

ренциран начин в т.нар. „задна стаичка“ от неквалифицирани чиновници. Бари Съливан (*Barry F. Sullivan*) – председател на „Фърст Нешънъл Банк ъв Чикаго“ (*First National Bank of Chicago*), в неотдавнашно обръщение към Американската банкова асоциация предложи следното решение: „Това, което имам предвид, е дейностите, извършвана в „задните стаи“, да се обособят в отделни звена или предприятия“. Том Вандерслийс (*Thomas Vanderslice*), който скоро напусна „Дженеръл Илектрик“ и зае председателското място в „Джи Ти И“ (*GTE*), разказва за новата си цел в новата фирма: „Аз съм запален привърженик на разделяне бизнеса на по-малки обособени управляеми дейности и предприятия“<sup>35</sup>. Наблюдател на стопанския живот неотдавна по повод на един от основните фактори за неспирния успех на „ЗМ“ каза: „Когато организационните звена или отдели на фирмите достигнат до определена големина, те някак си се разслояват подобно на амеби в по-малки, по-лесно управляеми единици“<sup>36</sup>. Служител в „ЗМ“ допълни: „Това е само едната страна на въпроса. Раздробявайте. В противен случай ще загубите конкурентна динамика и ефективност. За да бъде нещо жизнеспособно, то трябва да бъде малко.“

Умереният мащаб гарантира по-добра управляемост и най-вече повече ангажираност и преданост. Мениджърът може истински да разбере и осмисли нещо малко, в което преобладава конкретна област знания или специфика. Още по-важно е, че дори и в институции със стотици и хиляди служители, ако отделите и звената са неголеми по обем или са налице други начини и пътища за осигуряване на автономност, отделният човек е все още от значение и може да изпъкне, да се изявява. Вече видяхме, че потребността на отделната личност от самоизява е жизненоважна. Поне на нас не са ни известни други начини, които да помагат на отделните личности да изпъкнат и да се изявяват, освен размерът на организационните звена (отдели, заводи, колективи) да бъде от „човешки“ порядък. Малкото е действено. Малкото е прекрасно. Представителите на ико-

номическата мисъл може и да не се съгласят, но доказателствата от страна на съвършените фирми са кристално ясни.

„Емерсън Илектрик“ и „Дана“ са разходно-ориентирани и следваните от тях стратегии работят. Но същевременно и двете компании поддържат подразделения с мащаб от порядъка на 100 млн. дол. „Хюлет–Пакард“ и „3М“, както вече видяхме, стриктно ограничават мащаба на своите подразделения, дори и това да води до застъпване и дублиране. „Тексас Инструмънтс“ имат 90 центъра с продукти за клиентите със среден оборот между 40 и 50 млн. дол.

„Джонсън & Джонсън“ използват същата „магия“ дори и при потребителските стоки, където повечето фирми считат крупния мащаб за водещ фактор. При общ обем постъпления от 5 млрд. дол. припомняме, че „Джонсън & Джонсън“ има около 150 подразделения, всяко със среден оборот към 30–40 млн. дол. „Диджитъл Икуипмънт“ следват сходна стратегия. „В основата си действаме като групировка от по-малки фирми“ – казва Тед Джонсън (*Ted Johnson*), вицепрезидент реализация и обслужване<sup>37</sup>. В „Диджитъл Икуипмънт“ подходът означава непрестанна реорганизация, застъпване на производствената гама и дублиране; постоянно обикалящи търговци, които създават „ниша след ниша на пазара“. Хората на „Диджитъл Икуипмънт“ и в много от другите съвършени фирми постоянно се оплакват от кратките производствени цикли, смущения в движението на материално-технически запаси и понякога дублиране в обслужването на клиенти. Трябва да добавим обаче, че това са оплаквания само докато стигнат до... вратата на банката, водеща техните сметки.

Процесът по запазване на малък размер може да започне на ранен етап. „РОЛМ“ (*ROLM*) е преуспяващ производител на телекомуникационно оборудване с годишен оборот 200 млн. дол. Фирмата успешно конкурира гиганти като „Уестърн Илектрик“. Основна причина е, че те се нагаждат и съобразяват системата си за решаване на проблеми с малкия по размер сегмент потребители. По думите на един от създателите на фирмата, ключът към формулата на

успеха е, че „ние непрекъснато обособяваме нови звена; за тях дори изграждаме нови помещения“ и фирмата расте.


Прокарването на тези принципи се превръща в правило. Установяваме, че преуспяващите фирми запазват мащаба на подразделения с годишен оборот между 50 и 100 млн. дол. и брой работници не повече от 1000 души. Освен това им предоставят необичайна автономност, както и функции и ресурси да се възползват от нея.

За нас случаят с размера на заводите не е изненадващ. Многократно установявахме как водещите фирми са разбрали, че ефективни са малките, а не големите им заводи и производствени мощности. Най-показателен и красноречив пример е фирма „Емерсън Илектрик“. Когато сп. „Дънс Ривю“ я посочи за една от „най-добре управляваните фирми“, подчертан бе и един прост фактор за успеха ѝ. „Емерсън“ отбягва огромните заводи, предпочитани от конкуренти на фирмата, като „Дженеръл Илектрик“. В много малко заводи на „Емерсън“ работят повече от 600 души – размер, при който председателят на управителния съвет на фирмата Чарлз Найт (*Charles Knight*) смята, че може да поддържа личен контакт с всеки отделен работник. „На нас не са ни необходими заводи с по 5000 души, за да намалим себестойността – посочва той, – а това ни прави и по-гъвкави“<sup>38</sup>. „Емерсън“ силно набляга на личните контакти със служителите.

„Блу Бел“ заема второ място непосредствено след „Ливай Щраус“ в конфекцията. Този гигант с годишен оборот от 1,5 млрд. дол. успя да запази конкурентоспособността и печалбата си най-вече благодарение на първокласните умения и производствен опит на хората си и ниска себестойност. В „Блу Бел“ първостепенна роля има умереният мащаб. Председателят на управителния съвет на фирмата Кимси Ман запазва размера на производствените си звена на не повече 300 души. Ето какво по думите му получава той в замяна: „Управление, което бързо реагира на проблеми и администрация, която обслужва работниците.“ Добавя: „Преките лични контакти се поощряват и разгръщат.

Ръководителите трябва да познават семействата, тревогите и грижите на всеки свой подчинен.“ Той вярва, че малкият размер създава условия за творчество и разнообразие. „Кой познава по-добре работата от тези, които са най-близко до нея? – пита той, – и добавя: В големите организационни звена до момента, когато за нещо се получи одобрение, човекът, дал идеята или вече не си я спомня, или не може да я разпознае като своя.“ В обобщение Ман посочва: „Ние искаме да имаме верига заводи, където човек да чувства, че може да изпрати да работят и съпругата, и дъщеря му. Искामе всеки отделен човек да се чувства отговорен за доброто име и „лицето“ на фирмата.“ Ман счита, че тези характерни черти могат да съществуват само ако се съхрани малкият размер на заводите.

В „Моторола“ историята е сходна. Президентът на фирмата Джон Митчъл простиичко заявява: „Когато броят работници в даден завод започне да клони към 1500 души, изведнъж нещата тръгват на зле.“ „Дана“ – с рекордната си производителност на труда, упорито се старее броят работници в заводите ѝ да не надхвърля 500 души. „Уестингхаус“ понастоящем осъществяват забележителна по мащаба и ефекта си програма за повишаване производителността на труда. Неин основен елемент е обособяването на 40–50 малки производствени линии. Една от насоките на новата офанзива на „Дженеръл Мотърз“ е също запазване мащаба на новите производствени мощности до не повече от 1000 работни места.

Еднакво убедителен е и отрицателният аргумент. Един от бившите президенти на „Консолидейтид Едисон“ (*Consolidated Edison*: ) заявява: „През изминалото десетилетие отрасълът (производство на електроенергия) бе подмамен да закупи по-големи отделни генератори, отколкото могат да се експлоатират надеждно при съществуващите технологии и мащаб на производството“<sup>39</sup>. Чухме тези думи отново при разговора си с генералния директор на енергийната централа „Джорджия Пауър“ (*Georgia Power*). „Големите електроцентрали са страхотни – каза той –

когато дават някакъв резултат“. Всички се засмяха. Той продължи, че големите мощности твърде често трябва да бъдат спирани и следователно далеч не достигат теоретичния си капацитет.

Харвардският учен Уик Скинър (*Wickham Skinner*) – лидер на академичната мисъл в област управление на производствените процеси, ни припомня подобен случай, цитиран от сп. „Форчън“, разкриващ какво се случва под върхността на нещата, когато малкият размер си казва думата.

Скинър цитира епизод от практиката на „Хъниуел“ (*Honeywell*), където той е работил 10 години, преди да постъпи в Харвардски университет. „Един от заводите на „Хъниуел“ бе определен за производство на жирокопи за високоспециализирани научни и технически цели и манометри за самолетни двигателни системи. Девет производствени линии се намираха в един и същ производствен цех. Възникнаха проблеми – „Направата на жирокопите беше 10 пъти по-трудна – спомня си Скинър, – но специалистите от „Хъниуел“ срещнаха затруднения и с манометрите. Направиха всичко, за да установят защо разходите не могат да се намалят. Провеждаха счетоводни анализи и привлякоха на помощ бизнес консултант. Нищо не даде резултат, така че фирмата реши да се откаже от тези производства. Тогава един от ръководителите прошепна нещо на директора на завода, който от своя страна поиска от висшестоящото ръководство 20 000 долара... Купиха шперплат и някакви други дреболии, преградиха помещенията в завода и разделиха работниците. След шест месеца проблемът бе отстранен“<sup>40</sup>.

Теоретически проблемът е представен сбито от британския учен Джон Чайлд (*John Child*), който анализира стоици проучвания на едросерийното производство: „Икономическите преимущества на едросерийното производство бяха значително преувеличени особено по време на треската за сливания и реорганизации, обхванала Европа през 60-те години. Общото заключение, което можем да напра-



вим въз основа проучвания на едросерийното промишлено производство, бе, че макар да съществуват ключови икономически фактори, заставлящи малката организация да стане средна, то по отношение на най-големите предприятия няма доказателства за въздействие на подобни фактори.“ Разглежда някои от причините: „Налице е силна корелация между големината на заводите, от една страна, и колебания в интензивност на труда, нерегламентирани отсъствия и други скъпоструващи самоволни актове, от друга“<sup>41</sup>.

Заклучението, което можем да направим от всичко това, следва да бъдат формулирани като най-общи насоки. Независимо от конкретния отрасъл изглежда, че събирането на повече от 500 души под един покрив поражда значителни и неочаквани проблеми. Това, което има още по-съществено значение е, че дори и за фирми, ориентирани към снижаване на себестойността, малкото е не само новаторско, но и по-производително.

Най-силно и съществено доказателство, че малкото е прекрасно, се дава на още по-базово равнище – колектив, секция или кръжок по качество. В повечето компании, не фигуриращи в нашия списък, едно фирмено оперативно звено или друга по-крупно обединение на хора се счита за основен градивен елемент на организацията. В преуспяващите фирми независимо от сферата на дейност – обслужване, новаторство или повишаване производителността на труда, за ключово оперативно звено се счита бригадата. Показателно е обяснението, дадено от един ръководител в „Банк във Америка“ (оглавяващ един от отделите за оперативни дейности и услуги): „Като че ли винаги става едно и също. Постоянно се опитваме да сторим всичко, както трябва. Търсим съвършената гигантска система. Спомням си, когато се озовах в Лондон, но накрая бях достатъчно далеч от централната кантора и можех да експериментирам. Отдавнашен проблем в отрасъла е възможността да се обединят специалисти, занимаващи се с банкови операции, банкови системи за обслужване и кредитно дело. Из-

брахме малък дял от обслужващата сфера. Смятах, че случаят е страшно удачен да експериментираме приложението на миникомпютър. Сформирахме малък колектив, който да разработи проблема. Резултатите бяха потресаваци. Човек буквално не можеше да обхване броя начини, по които пречките се преодоляваха. След като групата от 10–12 души се сработи, те вече бяха готови да разгледат взаимно постиженията си. Човекът, занимаващ се с банкови операции, бе плах, бюрократичен тип. Много скоро обаче колегите му в отдела за банкови системи и кредитна дейност осъзнаха пределно ясно, че чудесно осъзнава какво прави. На практика той стана „лидер“ на групата – макар постът му да бе по-нисък от тези на няколко други нейни членове. Само за 3–4 месеца създадоха действително ефективна система, обслужваща сравнително малко клиенти, но носеща стабилна печалба. Духът в групата бе висок до небесата. В крайна сметка започнахме да използваме успешно тази методика в целия район на лондонския клон. Удивително е как нещата могат да се разработят както трябва в по-малък мащаб и хората да се мотивират. Опитайте!“

Вече отбелязахме, че делът удачни иновации, родени в „заводи-игралка“, е много по-висок от този в големи лаборатории със стотици служители. Вече имаме няколко десетки примери за ефективни „заводи игралка“. В „Блумингдейл“, „ЗМ“, „Хюлет–Пакард“, „Диджитъл Икуипмънт“ цялата организационна структура е мрежа от „заводи-игралка“ с по десетина служители. Тези колективи са стоже-ри за повишаване производителността на труда. „Тексас Инструмънтс“ настоява едва ли не всеки служител да се включи в „Програма за приобщаване на хората“ поне веднъж годишно. Може да се каже, че колективът за повишаване производителността на труда е *начин на живот* в „Тексас Инструмънтс“.

Какви са характерните черти на типичния колектив за повишаване производителността на труда в „Тексас Инструмънтс“? Големината му обикновено не надхвърля 8–10

души, пряко ангажирани в производството, както и един или двама инженери, които обикновено се включват доброволно. Целите и задачите на колектива са малобройни. Стремешът е да се предложи, създаде или разработи нещо конкретно, което да даде очакваната възвръщаемост в близко бъдеще. Срокът му на действие обикновено е между 3 и 6 месеца. Още по-важно е, че целеполагането винаги се извършва от колектива. Председателят на управителния съвет на „Тексас Инструмънтс“ Марк Шефърд споделя: „Колективите сами формулират задачи, свързани с повишаване производителността на труда, и измерват успеха в процеса на изпълнение. Всеки път членовете на колектива формулират амбициозни, но реалистични цели. Щом програмата започне да се разгръща, те установяват, че не само изпълняват, но и преизпълняват задачите. Много рядко задачи се възлагат на колектива, а не се определят от самия него. Следователно, когато говорим за „повишаване производителността на труда на хората“, имаме предвид, че им даваме възможност да овладеят и разгърнат собствени творчески заложи и възможности“<sup>42</sup>. На последно място, използва се всяка разкрива се възможност, за да се отпразнуват постиженията на колектива. Дейността им често се разглежда на различни равнища, като някои от колективите споделят проблемите и постиженията си направо с управителния съвет на фирмата.

В „Тексас Инструмънтс“ всеки от 9000-те колектива самостоятелно формулира целите и задачите си. В „3М“ всеки от колективите за създаване на нови продукти е съставен от доброволци, работещи на пълен работен ден и щат, и движени от ентузиазъм. Случаят наподобява този с „управителя на магазин“ в „Дана“ и „ръководителя на летищен терминал“ в „Юнайтед Еърлайнз“. Основен „генератор“ на отдаденост и преданост е малкият размер. Тук аналитичният модел не може да намери приложение, но емпиричните доказателства са пределно ясни. По думите на Е. Ф. Шумахер (*E. F. Schumacher*), „хората могат да бъдат себе си само в малки, подлежащи на обхващане групи“<sup>43</sup>.

## Философия

Свършените фирми имат дълбоко вкоренена философия, фактически гласяща: „Уважавай отделния човек“, „Правете хората победители“, „Нека хората изявяват себе си“, „Възприемайте хората като зрели личности“.

Както посочва Антъни Джей (*Anthony Jay*), тази поука (на хората да се гледа като на улегнали субекти) ни е известна от паметта на века. „Една от причините Римската империя да се разрасне толкова много, оцелявайки така дълго (удивителен управленски подвиг) е, че тогава не е имало нито железници, нито автомобили, нито самолети, нито радио, вестници и телефон. Най-вече – телефон. И следователно не е можело да се подхранват никакви илюзии и да се упражнява някакъв пряк контрол над консула или губернатора на провинция, не е било възможно подсъзнателно да чувстваме, че можем да му позвъним, ако възникне непредвидена ситуация извън неговите правомощия, или че можем да вземем първия самолет и да оправим нещата, ако стане напечено. Ние сме го назначили, видели сме как натоварва багажа си и колесницата му изчезва в облак прах... и това е всичко... Следователно в случая не бихме хранили опасения да не би да сме назначили човек, не дотам подготвен или непригоден за заеманата длъжност. Знаело се е, че всичко е зависело от това да сме наясно, че той е най-подходящият човек още преди да заеме поста. И така, избирали сме го много щателно, но още повече сме внимавали той да е в течение на всичко във връзка с Рим, с римската система на управление и римската армия още преди да поеме поста в ръцете си“<sup>44</sup>.

Следване на принципите на Антъни Джей е единствен шанс фирма като „Шлъмбъргър“ да разчита на оцеляване. Единствен способ, по който компанията може да работи, е да има доверие на 2000-те си опитни, квалифицирани, напълно приобщени млади инженери, които тя разпраща за месеци по всички краища на земното кълбо – подобно на римски консул или губернатор – сами, въоръжени само с философията на „Шлъмбъргър“, с високата си квалифика-

ция и богат опит. Дий Хок (*Dee Hock*) обобщава проблема с думите: „Заменянето на едно правило за преценка с друго предвещава поражение, защото способността за преценка може да се развие само въз основа на правилото“<sup>45</sup>.

*ДЕВЕТА ГЛАВА*  
*Готови за действие,*  
*тласкани от ценности*

Нека предположим, че от нас е потърсен универсален управленски съвет във връзка с една от истините, до които сме достигнали, проучвайки съвършените фирми. Бихме се изкушили да отвърнем: „Изяснете ценностната си система. Преценете какво символизира вашата фирма. С коя от дейностите на предприятието всеки се гордее най-много? Пренесете се с 10 или 20 години напред във времето. Към какво вече отминало бихте се върнали назад с най-голямо удоволствие?“

Петия признак на съвършените фирми наричаме „готови за действие, тласкани от ценности“. Поразени сме от явно изразеното внимание, което те отдават на ценностите и начина, по който ръководителите им са създали атмосфера на въодушевление на всички йерархични нива – чрез персонално внимание, старание и личен пример.

В книгата си „Нравственост“ (*Morale*) Джон Гарднър (*John Gardner*) заявява: „Повечето съвременни автори избягват или се страхуват да пишат за ценностите“<sup>1</sup>. Опитът ни сочи, че повечето бизнесмени с неохота пишат и говорят за, и отказват да приемат насериозно ценностните системи. Дотолкова, доколкото въобще ги разглеждат, възприемат ги като мъглява абстракция. Както отбелязват колегите ни Джулиън Филипс (*Julien Phillips*) и Алън Кенеди (*Allan Kennedy*), „здравомислещите мениджъри и консултанти рядко обръщат голямо внимание на господстващата в организацията ценностна система. Ценностите не са „тежки“ и същностни, както организационните структури,

процедури, стратегии или бюджети“<sup>42</sup>. Филип и Кенеди като цяло са прави, но за щастие бъркат по отношение на съвършените фирми.

Томас Уотсън–младши написа книга за ценностите. Изхождайки от опита си в „Ай Би Ем“, той започва книгата си „Бизнесът и неговите вярвания“ (*A Business and Its Beliefs*) така: „Можем надълго да спекулираме с причините за упадък и отмиране на корпорацията. Дял в това имат технологията, изменчиви вкусове, пазарни капризи... Никой не може да оспори тяхната роля. Но аз поставям под въпрос това доколко те сами по себе си са определящи. Вярвам, че същинската разлика между успех и провал в корпорацията често се свежда до въпроса доколко стопанската организация оползотворява огромната енергия, способности и дарования на хората. Какво се прави, за да могат тези хора да обединят своите сили в интерес на обща цел? Как тя може да запази тази обща цел и чувството за следване на вярната посока сред промените, възникващи поколение след поколение? Нека вземем която и да е голяма организация, оцеляла през годините – смятам ще установите, че тя дължи своята жизненост и дълголетие не на организационна форма или административни умения, а на силата на това, което наричаме *вярвания* и на тяхната притегателна сила за хората. Следователно моята теза е: твърдо сме убедени, че всяка организация, за да оцелее и успее, трябва да има система непоколебими вярвания и ценности, на база които да провежда своите политики и действия. На второ място, считам, че най-важен фактор за успех на фирмата е преданост към тези схващания и ценности. И, на последно място, мисля, че ако дадена организация желае да посрещне предизвикателствата на нашия непрестанно променящ се свят, тя трябва да е готова да промени всичко в себе си при процеса на развитие, освен базовите схващания и ценностната си система. С други думи, основната философия, духът и енергията на организацията са много по-тясно свързани с относителните ѝ постижения, отколкото технологични или икономически ресурси,

организационна структура, новаторство и времеви параметри. Всички тези фактори имат решаващо значение за успеха. Но по наше мнение още по-меродавно е доколко силно хората в организацията вярват в нейните основни правила и доколко предано и безрезервно служителите ги следват и изпълняват“<sup>3</sup>.

Всяка измежду проучените от нас свършени фирми безпределно ясно знае какво символизира и гледа много сериозно на процеса по оформяне на ценностната система. В действителност за нас не е ясно дали е възможно дадена фирма да бъде свършена, без да е наясно със своите ценности и без да има изградена солидна ценностна система.

Под ръководство на нашия колега Алън Кенеди (*Allan Kennedy*) преди около 3 години анализирахме „висшите цели“ (*superordinate goals*: Използвахме този термин, защото схемата от 7-S на Маккинзи тогава бе наречена така. Впоследствие го променихме на „споделени ценности“. Въпреки че терминът бе променен, винаги сме имали предвид едно и също нещо: базови вярвания, първостепенни ценности). Анализът предшествах проучването ни на свършените фирми, но резултатите от него съвпаднаха с по-късните ни наблюдения. Почти всички фирми, разгледани при първото проучване, имаха ясна и точно определена система ръководни убеждения. По-малко успяващите институции, от друга страна, имаха една или две характерни черти. Редица фирми въобще нямат система взаимно-обвързани схващания и ценности. Други следваха ясно дефинирани и всеобщо споделяни цели, но единствените, на които се обръщаше същинско внимание, бяха тези, които можеха да се изразят количествено – финансови показатели от типа на постъпления, дивиденди и темпове на нарастване. Парадоксално бе, че привидно най-фокусираните фирми – тези с най-добре изказани в количествен план задачи и най-прецизирани финансови цели, бяха постигнали по-слаби резултати от други с по-общ, по-слабо прецизиран и ориентиран повече към качествени измерители



изказ на общофирмени задачи. (Фирмите без ценностна система се справяха далеч по-зле.)

Следователно разликата се състои не само в яснотата на ценностите, но и в тяхното съдържание (и може би в техния изказ). Смятаме, че фирми, при които от първостепенно значение бяха финансовите цели и задачи, чудесно биха мотивирали първите 15 и дори 50 ръководители в корпоративната йерархия. Но тези цели и задачи рядко импулсират обикновения работник – десетките хиляди (и повече) хора, които създават, продават и обслужват продукцията.

Учудващо, но в съответствие с наблюденията на Гарднър (*Gardner*), едва неколцина смели автори на стопанска тематика предприеха решителен ход да пишат за ценностите. Никой обаче не е по-конкретен и последователен от Филип Селзник, с когото се запознахме [в трета глава](#). В книгата си „Лидерство и администриране“ (*Leadership and Administration*) той разглежда ролята на ръководителя. „Сформирането на дадена институция се характеризира с генериране на ценности, т.е. избрани пътища, схващания и предпочитания, обединяващи идеите на личностите, прокарвали фирмената политика с характера на предприятието, отличителните му цели, методи и роля. Изборът, предопределящ същността, често не се оповестява гласно и понякога до него се достига подсъзнателно... Лидерът на институцията е най-вече експерт по разпространение и отстояване на ценностите... Ръководството се проваля, когато насочва внимание само към въпросите за оцеляване. Оцеляването на институцията, когато е правилно разбрано, е въпрос на съхраняване ценностите и отличителната идентичност“<sup>4</sup>.

Хенри Кисинджър (*Henry Kissinger*) бе наблегнал на същия въпрос: „Задача на лидера е да отведе хората оттам, където са, натам, където не са били по-рано. Обществено-стта не разбира напълно света, към който отива. Лидерите трябва да създадат великата алхимия на проникновение, на взор в бъдещето. Тези, които не съумеят да го сто-

рят, биват считани за неуспели дори и ако към момента се радват на популярност.“

Теоретичната аргументация всъщност се простира много по-надалеч. Ценности обикновено не се формират и налагат чрез формални, регламентирани писмени процедури. По-често се разпространяват с по-„меки“ средства: от типа на разкази, митове, легенди и метафори, за които вече говорихме. Наблюденията на Селзник отново потвърждават значимостта на митовите като начин на формулиране и обявяване на ценностна система: „За създаването на някакви институции обикновено използваме множество методики за формиране на ежедневни поведение с дългосрочно значение, смисъл и цел. Една от най-важните от тези методики е създаването на споделяни от хората митове. Това е опит да се изкаже приповдигнато и с идеализъм отличителното в целите, задачите, стремежите и методите на предприятието. Благополучните митове никога не са чисто цинични или манипулативни... За да има ефект, митът, който желаем да създадем, не трябва да се ограничи само до формална реч или изявления пред законодателни комисии. Нужни са известна интерпретация и множество решения ден след ден. Митовите задоволяват потребност от нещо. Не по-малко важно е, че можем да разчитаме митът да допринесе за формиране на единно чувство за обща цел и оттук за цялостна хармония. В крайна сметка, независимо от техния произход, митовите градят и спояват институции. Изкуството на лидерското начало е човешка дейност по изграждане на институция, трансформиране на човешки и технологичен „материал“ и моделиране на организъм, възплътил нови трайни ценности“<sup>5</sup>.

Оказва се, че съвършените фирми са неуморни колекционери и разказвачи на истории, легенди и митове в подкрепа на основните си вярвания. „Фрито–Лей“ разказват истории за обслужване, „Джонсън & Джонсън“ – за качество, „3М“ – за новаторство.

Друг наш колега, Джон Стюарт (*John Stuart*), е привърженик на наблюденията: „Ако искате да научите кои са

споделените ценности на добрата фирма, хвърлете едно око на годишния ѝ отчет.“ Годишният отчет и други публикации пределно ясно показват с какво се гордеят и какви са техните ценности.

„Делта Еърлайнз“: „Между „Делта“ и служителите ѝ присъстват специални взаимоотношения, каквито рядко могат да бъдат срещнати в друга фирма. Те създават колективен дух, отчетливо проявен в нагласата за сътрудничество, в позитивната житейска нагласа и удовлетворението от добре свършена работа“<sup>6</sup>.

„Дана“: „Стилът на управление в „Дана“ ангажира и поощрява всички да работят усърдно с цел да запазят нещата прости. Няма ръководства за процедури и политики на всяко управленско равнище, купища контролни отчети и компютри, възпиращи информацията и блокиращи каналите за нейно разпространение. Стилът на „Дана“ не е усложнен или нереален. Той процъфтява благодарение на уважение към хората. Приобщава всички служители на „Дана“ към живота на фирмата“<sup>7</sup>.

„Катерпилар“: „Снабдяването с резервни части чрез агенти и разпределителни центрове за доставка на части постигна рекордно равнище през 1981 година.“ Клиентите непрекъснато споменават, че основна причина да закупят продукти от „Катерпилар“, са нейните търговски агенти. Някои от тях вече две или три поколения работят във фирмата“<sup>8</sup>.

„Диджитъл Икуипмънт“: „Диджитъл“ вярва, че най-висока степен на взаимодействие при която и да е от дейностите трябва да бъде сферата по обслужване и подпомагане на клиенти“<sup>9</sup>.

„Джонсън & Джонсън“: „Още през 1890 г. „Джонсън & Джонсън“ създаде оригинална кутия с комплект инструменти за оказване на първа техническа помощ (*first-aid kit*). Кутията бе създадена в отговор молбата на железопътни работници, нуждаещи се от помощни средства, с които да разполагат на място при полагане на релсите през цяла

Америка. Деветдесет години по-късно името „Джонсън & Джонсън“ е все още синоним на „първа техническа помощ в домашни условия“<sup>10</sup>.

Разглеждайки горните примери, можем да разберем защо хората, проследяващи материалите за съвършените фирми, понякога казват: „Добре, обобщенията и изводите ви звучат чудесно, но все пак всяка фирма прави нещата по своему.“ Ако не друго, то самата обстановка в конкретния отрасъл *налага* „Дана“ да набляга на аспекти, по-различни от тези например при „Джонсън & Джонсън“. Освен това в почти всяка от тези фирми системата от вярвания и ценности е творение на някой предприемчив човек. Всяка фирма е също уникална с нещо. Ето защо повечето с готовност споделяха информация с нас. Вярват, че никой не може да ги имитира.

От друга страна, между съвършените фирми откриваме и няколко общи признака, които ги обединяват въпреки твърде различните ценностни системи. Първо, както показва първоначалното ни проучване, тези ценности почти винаги се изразяват с качествени, а не с количествени измерители. Когато стане дума за финансови цели, те винаги са амбициозни, но никога строго конкретни. Освен това финансовите стратегически цели никога не се посочват самостоятелно, а винаги се обсъждат в светлината на други дейности, които компанията възнамерява да извърши добре. Идеята, че печалбата е естествен страничен продукт на нещо добре свършено, е също почти универсална.

Вторият признак на ефективната ценностна система е свързан с усилия да се въодушевяват хората на всички йерархични равнища в организацията. Да предположим, че финансовите цели означават нещо за 100 или дори 5 пъти повече души в организацията. Дори влиянието на подобен значителен брой не означава кой знае колко много в съвременното предприятие. В „Ай Би Ем“ работят над 340 000 души, а в „Диджитъл Икуипмънт“ – повече от 60 000. Целта на философията в деловата активност най-добре се из-

разява с думите на председателя на управителния съвет на фирма „Киото Керамик“ Казуо Инамори: (*Kazuo Inamori*) „Да се получи най-добър резултат от човек с 50%-ни възможности“<sup>11</sup>.

Преуспяващите фирми, поставящи акцент върху обслужването, разбират това и постигат успех на база тази ориентация. Но дори и успяващите, ориентирани към себестойността производствени компании като че ли следват сходна тактика. „Блу Бел“, която обръща особено внимание на себестойността и производството, за нищо на света не би пожертвала качеството особено на приоритетния свой продукт – джинсите „Врангълър“ (*Wrangler*). Председателят на управителния съвет, Кимси Ман, недвусмислено заявява: „Никой тук не трябва да си прави илюзии, че може да спести и петак, сваляйки и една гайка от колана на джинсите „Врангълър“.“ Посочва, че спестяването на някой и друг петак е важна цел за неколцина директори на отдели и заводи. Но качеството и представата за качество трябва да оказват и имат влияние и последствия за всеки – от току-що постъпила шивачка в някоя от фабриките из затънтени градчета на Северна Каролина, до самия Ман.

Разказът за „Блу Бел“ ни навежда на трети аспект в съдържанието на вярванията и ценностните системи. По думите на Джеймс Макгрегър Бърнс (*James MacGregor Burns*), „кардинална отговорност на ръководството е да разкрие главното противоречие във всеки момент от историята“<sup>12</sup>. Всяка делова дейност *винаги* е амалгама от ключови противоречия – между себестойност и обслужване, производствени операции и новаторство, формално/неформално, ориентация „към контрол“ и „към хората“, и др.под. Смятаме и си струва да отбележим, че ценностните системи на съвършените фирми попадат само от едната страна на тези очевидни противоречия. Следователно съвсем неоснователен е упрекът, че ефективните ценностни системи са чисто и просто „щампи“ или „реклама“.

Специфичното съдържание на доминиращите ценностни системи в съвършените фирми е ограничено по обхват и включва само няколко основни елемента, а именно:

- 1) вяра, че те са „най-добрите“;
- 2) убеденост, че и най-малката подробност в тяхната дейност е важна;
- 3) убеденост в значението на хората като личности;
- 4) увереност в превъзходното качество на обслужване;
- 5) убеденост, че повечето членове на организацията трябва да бъдат новатори и произтичаща от това готовност за оказване на помощ в случай на неуспех;
- 6) вяра в значимостта на неформалните отношения и поощряване на контактите и общуването;
- 7) непоколебима вяра в и безусловно признаване ключовото значение на стопанския растеж и постъпленията.

Джеймз Брайън Куин вярва, че най-висшите (*super-ordinate*: „свърх-“) цели на компанията трябва да бъдат общи и генерални. Но трябва също така ясно да разграничават „нас“ от „тях“<sup>13</sup>. Това не се постига с нищо друго така добре, както с опит „да бъдеш най-добрият“ в дадена област.

Дейвид Огилви отбелязва: „Искам всички наши хора да вярват, че работят в най-добрата агенция с света. Чувството на гордост прави чудеса“<sup>14</sup>. Чарлз Найт (*Charles Knight*) от „Емерсън Илектрик“ добавя: „Създайте стандарти за съвършенство и отстоявайте спазването им. Всеки, който приема посредствеността – на училище, на работа, в живота, е човек на компромисите, а когато лидерът прави компромиси, то и цялата проклета организация започва да прави компромиси“<sup>15</sup>.

Коментирайки главната цел и задача на „Ай Би Ем“ – обслужването, Томас Уотсън-младши е пределно ясен и амбициозен: „Искаме да предоставяме възможно най-доброто в света обслужване на клиента“<sup>16</sup>.

Докато най-сериозните вярвания и ценностни схващания процъфтяват, много други само наблягат на подроб-

ности, свързани с изследването. Например: „Вярваме, че организацията трябва да преследва изпълнение на всички свои задачи с идеята, че това може да се постигне по съвършен начин“ – споделя Уотсън от „Ай Би Ем“. „Ай Би Ем“ означава и изисква от служителите си да извършват всичко отлично. Предполагам, че едно такова убеждение поражда мания за съвършенство и всички свързани с нея „ужаси“. Признавам, че перфекционистът рядко е „удобен“ човек. Обстановката, която изисква съвършенство, не е лека. Но стремежът към него е стимул за прогрес“<sup>17</sup>.

Андрол Пиърсън (*Andrall Pearson*) – президент на „Пепсико“ (*PepsiCo*), има подобни схващания за усъвършенстване работата на всички равнища: „Опитът ни показва, че и най-подходящите идеи за нови стоки и конкурентни стратегии не дават резултат, ако не ги изпълним по възможно най-ефективния начин. За характера на нашата делова дейност изключително добрата работа често е по-продуктивна и водеща до реални резултати, отколкото раждането на нови идеи. Превъзходна работа е в основата на редица от най-забележителните ни постижения, какъвто е случаят с „Фрито–Лей“ в бизнеса с бързи закуски и с „Пепси Кола“ в търговията на дребно“<sup>18</sup>.

Характерен елемент на убеждения и ценностни системи, който срещаме непрестанно, бе по думите на Дейвид Пакард (*David Packard*) „иновативни хора на всички равнища в организацията“. Съвършените фирми осъзнават, че разкриването на възникнали възможности е в голяма степен случаен и непредвидим процес – с положителност не такъв, който води до прецизност, свързана понякога с централизирано планиране. Ако фирмата цели да повиши темповете си на растеж чрез новаторство, това ще зависи от дейността на много хора, а не само от неколцина служители в научноизследователския отдел.

Естествена последица от третирането на всеки човек в организацията като новатор е изрична подкрепа при евентуален неуспех. Чарлз Найт от „Емерсън Електрик“,

Джеймс Бърк (*James E. Burke*) от „Джонсън & Джонсън“ и Люис Леер от „3М“ открито подчертават неизбежното допускане на грешки. Стивън Джобс (*Steven Jobs*) – създател на спечелилия огромен успех компютър „Епъл“ (*Apple*), чиито продажби през 1981 г. достигнаха 750 млн. дол., заявява: „Все още правя грешки, и то много. Преди около две седмици закусвах с няколко от специалистите по маркетинг. Започнах да говоря за всички неща, които бяха погрешни и за чието оправяне никой от тях не можеше да направи нищо. Към 15 души едва ли не се нахвърлиха върху мен, така че след около седмица им написах писмо. В последното изречение им съобщавах, че току-що съм се върнал от Вашингтон, където хората непрестанно са ме питали: „Как успя „Епъл“ да направи всичко това?“ Бях им отговорил: „Назначаваме най-добрите хора и създаваме обстановка, в която те могат да правят грешки и да израстват.“

Последна обща тема е неформалност с цел поощряване на комуникациите. Тя например стои в основата на „начина на Хюлет–Пакард“ (*the HP way*). Фирмата използва специални методи – например хората в нея да се обръщат един към друг само на малко име, управление чрез „обхождане наоколо“ и създаване на чувство за принадлежност към едно семейство. И трите метода са резултат на насоки, давани от висшето ръководство, според които заповеди и контрол „отгоре“ трябва да се избягват, за да се осъществяват свободно комуникациите и да се стимулират максимална подвижност и гъвкавост.

За ръководители като Томас Уотсън–старши е очевидно, че ценностната система е от решаващо значение. Но как се създава тя? Тук също срещаме поразителна аналогия. Тъй като основна движеща сила на съвършените фирми е тяхната последователна ценностна система, в почти всички се чувства опитният ръководител, „лидерът“ – Хюлет и Пакард в „Хюлет–Пакард“, Олсън в „Диджитъл Икуипмънт“, Уотсън в „Ай Би Ем“, Крок в „Макдоналдс“, Дисней в „Дисней Пръдакшънс“, Трейбиг в „Тандем“,



Уолтър в „Уол-Март“, Улман (*Ullman*) в „Делта Еърлайнз“, Щраус (*Strauss*) в „Ливай Щраус“, Пени в „Дж. С. Пени“, Джонсън (*Johnson*) в „Джонсън & Джонсън“, Мариот в „Мариот“, Ванг във „Ванг“, Макфърсън в „Дана“ и т.н.

Добрият ръководител лидер трябва да умее да овладява и двете крайности: идеи на най-високо равнище на абстракция и най-обикновени, всекидневни дейности. Оформящият ценностите лидер, от една страна, следи обещаващите, набиращи скорост грандиозни перспективни идеи, които ще импулсират и ентусиазират десетки или стотици хиляди хора. Точно в този момент управленската способност за намиране на пътища има решаващо значение. От друга страна, като че ли единствен начин да се ентусиазират хората е чрез десетки ежедневни събития, при чието осъществяване оформящият ценностната система ръководител следва да играе водеща роля. В тази своя роля лидерът е майстор на детайлите и пряко формира ценности чрез своите постъпки, а не чрез думи: нито една разкрила се възможност за него не е дребна или незначителна.

Вниманието към идеите – намиране на пътища за набиращите скорост перспективни идеи с проникновен поглед в бъдещето – понякога като че ли извиква в представите ни героични, импозантни мъже, пишещи историята върху каменни плочи. Колегите ни Филипс (*Phillips*) и Кенеди (*Kennedy*), които разгледаха процеса по оформяне на ценностни системи от лидерите, посочват, че въпросът не се състои в това. „Успешното изграждане на ценностни системи няма много общо с присъствие на харизматични личности. То е най-вече резултат от очевидна, искрена, упорита лична ангажираност и привързаност към ценности, които лидерът е искал да посее, съчетана с необикновено постоянство при утвърждаването им. Нито един от лидерите, които срещнахме, не разчиташе на личностния си магнетизъм. Всички *сами* бяха извоювали мястото си на лидери.“

Настоятелността, постоянството и упорството са от особена важност. Считаме, че това е една от причините, в резултат на които създателите („бащите“) на фирмите толкова дълго време са стояли на кормилото: Уотсън – баща и син, Хюлет и Пакард и т.н.

Лидерите прилагат настоятелно и проникновено *идеите си за бъдещето*, като всичко, което вършат, е осезаемо и видимо. Повечето лидери на свършени фирми са започнали пътя си от производствения цех или в някой оперативен отдел. Пряко са се занимавали с проектиране, производство или продажба на стоките и следователно познават всяка брънка на бизнеса. „Обхождането наоколо“ им е лесно, защото се чувстват най-добре на оперативния полигон. Подобно на евангелисти те вярват в непрекъснатото, упорито проповядване на „истината“ – не от кабинетите, а далеч от тях – на челния фронт на делова активност. Пътуват и прекарват повече време с обикновени работници и служители непосредствено в оперативната дейност.

Това качество също така изрично се подчертава и приема. Хари Грей (*Harry Gray*) от „Юнайтид Текнолоджиз“ сам съставя рекламите си, посочва сп. „Бизнес Уийк“<sup>19</sup>. Грей е бил подготвян за търговски агент. Посочва, че една от причините да постига такива успехи (в самолетостроителния клон на фирма „Прат & Уитни“ /*Pratt & Whitney*/) в съревнование с поделението за самолетни двигатели на „Дженеръл Електрик“ е, че „аз се появявам на такива места заедно с клиентите си, където никога не съм виждал висшестоящите ръководители на „Дженеръл Електрик“<sup>20</sup>. Председателят на управителния съвет на „Лание“ Джийн Милинър и президентът на фирмата Уес Кантръл споделят същото виждане. Кантръл посочва: „Джийн и аз бяхме единствените президент и председател на управителния съвет, които присъстваха на миналогодишната голяма конференция по електронна текстообработка.“ Или, както колегите на генералния директор на „Боинг“ Т. Уилсън (*Thornton A. Wilson*) споделиха: „Той все още обикаля про-

изводствените цехове“, и при някой удобен повод: „Той все още взема определени важни конструкторски решения.“

„Обхождането наоколо“ е крайъгълен камък на фирмената политика. *Прякото управление* в „Хюлет–Пакард“ бе дефинирано по следния начин от ръководителя на научно-изследователския отдел Джон Дойл: „След като вече отделът или звеното състави своя собствен план – набора работни цели и задачи, тогава е важно средните и низови ръководители да поддържат оперативността му. Тук вече се прилагат наблюдения, измерители, обратна връзка и насоки. Това е нашето „управление посредством обхождане наоколо“. Така виждат дали държите курс в правилна посока и с удачна скорост. Ако не следите непрестанно как работят хората, те не само ще се отклонят от правилния курс, но и ще започнат да мислят, че не гледате сериозно на начертания от вас план. Следователно при управлението чрез обхождане се поддържа непрекъсната връзка с всичко и всички. Допълнително преимущество тук е да станеш от директорския стол и да обиколиш „района си“. Под „обхождане наоколо“ буквално разбирам обикаляне и разговори с хората на изцяло неформална и спонтанна основа. Важно е да се обиколи цялата „територия“, да се обхване всичко. Започвате с това достъпът и контактите с вас да са лесни, но най-важно е хората да знаят, че се вслушвате в тях. На второ място, от особена важност е да информирате хората какво става във фирмата: да ги държите в течение на важните за тях неща. Трета причина да правите всичко това е просто защото е забавно и приятно“<sup>21</sup>.

Дейвид Огилви споделя същото мнение: „Не викайте хората в кабинета си – това ги плаши. Вместо това отидете и ги посетете в *техните* стаи. По този начин хората в цялата фирма знаят, че сте достъпен. Висшестоящ ръководител, който никога не се разхожда из предприятието си, става „отшелник“ и загубва връзка с подчинените си“<sup>22</sup>.

Водещ представител и поддръжник за изкуството за пряко управление бе Ед Карлсон (*Edward E. Carlson*) от

„Юнайтид Еърлайнз“ (*United Airlines*). Той описва подхода, който е възприел след оглавяване на фирмата, като преди това е имал опит само в сферата на хотелиерството. Тогава „Юнайтид Еърлайнз“ губеха по 50 млн. дол. годишно. Карлсън промени нещата, поне за известно време. „Всяка година пропътувах по 200 000 мили, за да подчертая вниманието си към това, което наричам „видимо управление“. Често казвах на г-жа Карлсън, когато се връщахме през почивните дни, че се чувствам така, като че ли изпълнявам някаква държавна длъжност. Слизях от самолета. Поздравявах се с всички служители на „Юнайтид Еърлайнз“, попаднали на пътя ми. Искях тези хора да ме познават и свободно да дават предложения и даже да споят с мен. Един от проблемите на американските фирми е нежеланието на висшестоящите им ръководители да излязат от кабинетите и са обикалят обектите и подчинените си, и да се вслушват в критиката. Проявява се тенденцията те да се изолират, да се заобикалят с хора, които не им противоречат. Чуват само това, което им се иска. Когато започнат да се проявяват такива симптоми, тези ръководители са готови да развият онова, което аз наричам „фирмен рак“... Нека бъдем по-конкретни. Роб Манголд (*Robert Mangold*) е вицепрезидент на Източния отдел на „Юнайтид Еърлайнз“. Ако са му неприятни посещенията ми в Бостън (*Boston*), Ла Гуардия (*LaGuardia*) или Нюарк (*Newark*), то тогава упражняването на моето „видимо управление“ (*visible management*) ще е безрезултатно. Тези хора знаят, че аз не пътувам за лична слава и задоволство. Не правя опити да ги подценявам; искам само да провокирам чувство, че с висшето ръководство на фирмата може да се установи контакт и че шефът е човек, с когото може да се разговаря... Ако поддържате добри взаимоотношения с обикновените работници и служители, не ще имате никакви проблеми. Когато получех някаква информация, свързвах се с ръководителя на съответното поделение и му казвах, че току-що съм се върнал от командировка в Оукланд

(Oakland), Рино (Rhino) и Лас Вегас (Las Vegas), и че там съм успял да се добера до тази информация.

Говорехме за лидера като за човек, който пряко и непосредствено ръководи всички аспекти на дейността и е образец на герой. Но очевидно само една отделна личност не е достатъчна. От решаващо значение е колективът. Висшестоящите ръководители трябва да „дават тон“. При вдъхване на определящите, водещи ценности в осъществяване на стопанската дейност пред тях няма друга алтернатива, освен да говорят в един глас така, както посочва Филип Селзник: „Важен принцип е сформирането на единно ръководно звено. Създаването на производствена политика и приложението ѝ се направлява от споделяни от всички и всеобщи перспективи“<sup>23</sup>. Карлсън приема този въпрос много сериозно. Когато започна да „навърта“ тези 200 000 мили годишно, той настояваше и най-близките му помощници да правят същото. През първите 18 месеца от управлението на Карлсън, 65% от времето на 15-те му заместници бе посветено на оперативна работа в поделенията на фирмата.

Практичен начин, по който се затвърждава хомогенността на върха, е редовното организиране на срещи. В „Делта Еърлайнз“ и „Флуор“ целият висшестоящ управленски екип се събира неформално един път на ден по време на почивката за кафе. В „Катерпилар“ управленското звено се среща почти всеки ден на неформални заседания без предварително регламентирани дневен ред и програма, за да проверят напредъка и изпълнението на задачите и да обменят мнения как протича работата. Подобни неформални „ритуали“ са обичайна практика в „Джонсън & Джонсън“ и „Макдоналдс“.

Очевидно, прекалената хомогенност на мненията може да доведе до синдром на „човека, казващ винаги „да“. Но спомнете си предупреждението на Дийн Ачесън (Dean Acheson) към Ричард Нойщат: (Richard E. Neustadt): „Президентите на фирми имат нужда от доверие, а не от пре-

дупреждения.“ Важните ценности за упражняване на делова дейност изискват често да се казва „да“ и да се оказва подкрепа.

Последно сходство между съвършените фирми е степента, до която лидерите пораждат въодушевление. Припомняме как мениджърите в „Хюлет–Пакард“ се атестират съобразно способността им да вдъхнат ентузиазъм у подчинените си. Президентът на „ПепсиКо“ Енди Пиърсън (*Andy Pearson*) казва: „Може би най-неуловимото предизвикателство, поставяно пред нас през 80-те години, е да направим всичко възможно „ПепсиКо“ да продължава да бъде приятно, интересно и предизвикателно място за работа“<sup>24</sup>. В сходен аспект Чък Найт (*Chuck Knight*) от „Емерсън Електрик“ казва: „Не можете нищо да постигнете, ако това, с което се занимавате, не ви доставя удоволствие и не ви завладява“<sup>25</sup>. А Дейвид Огилви импулсираше организацията си така: „Опитайте работата ви в „Огилви & Мадър“ да бъде *забавна*. Когато хората не се забавляват, те рядко създават хубави реклами. Победете мрачното настроение със смях. Поддържайте атмосфера на неформалност. Поощрявайте веселието. Отървете се от „тъжните образи“, които навяват униние и меланхолия“<sup>26</sup>.

Създаването на ценностна система и вдъхване на живот в нея е най-голям принос на лидера. Това са и нещата, на които ръководителите на съвършените фирми обръщат най-същностно внимание. Създаването и утвърждаване на ценностна система е нелек процес. От една страна, само няколко от всички възможни ценностни системи са действително пригодни за конкретна фирма. От друга, насаждането и утвърждаване на ценностна система е трудна задача. Изискват се постоянство, дълъг работен ден, чести пътувания, но без пряка връзка с живота и непосредствено участие резултатите не са големи.

## ДЕСЕТА ГЛАВА

### *Придържане към основната сфера на дейност*

*„През 60-те години в разцвета на конгломератите Джими Линг (Jimmy Ling) отлетя във Вашингтон, където на среща на един антитръстов комитет разказа защо конгломератите не ограничават търговията. Показа на аудиторията схема, на която бе написано: „Колко души в „ЛТВ“ („Линг-Темко-Воут“; LTV – then Ling-Temco-Vought) познават стоманодобивния бизнес?“ Току-ще бе придобил фирма „Джоунз и Лафлин“ (Jones and Laughlin) Отговорът? На следващото табло, показано от него, бе изобразена голяма червена нула. Обзалагам се, че днес Джими Линг желае отговорът да не е нула, защото когато фирма „Джоузеф и Лафлин“ западна, Линг загуби контрол над „ЛТВ“.*

Лев Янг – главен редактор на сп. „Бизнес Уийк“

Днес обемът продажби на изделия тип битова електроника на „Тексас Инструмънтс“ е близо 1 млрд. дол., но дори и след десетилетие тази стокова група не носи печалба. Нещо повече, компанията преустанови бизнеса с ръчни часовници. Основен неин конкурент бе „Касио“ (Casio). Наблюдател на отрасъла прави следния коментар: „Всичко всъщност е съвсем просто. На никой електроинженер, завършил Тексаски университет (University of Texas), няма да му хрумне идея за електронен калкулатор на цена 18 долара и 95 цента, който сутрин да ви буди с мелодия на Шуберт. Тя е просто чужда на съзнанието му.

В статия в сп. „Форбс“ се описва първоначалният неуспех на „Хюблин“ (*Heublein*) при закупуването на фирма „Кърнъл Сандърс“ (*Colonel Sanders*). Ръководител в „Хюблин“ споделя: „В бизнеса с вино и спиртни напитки няма значение как изглежда мястото за продажба. Никой не вини водка „Smirnoff“, ако подът е мръсен. Стоката се контролира в завода. Ние просто закупахме верига от 5000 малки фабрики в цял свят, без да имаме опит в подобен отрасъл.“

На тази тема може да се напише цял роман, но тук ще засегнем само някои въпроси. Факт е, че повечето новопридобити фирми не „вървят“ както трябва. Възможностите за взаимодействие, което толкова много ръководители славословят, не само рядко се реализират, но и често резултатът е катастрофален. Често ръководителите в новопридобити от други компании фирми напускат. Остават само външна обвивка и амортизирани основни производствени средства. Още по-важно е, че придобиването на фирми, дори и малки, отнема прекомерно много от времето на висшестоящите ръководители – време, отклонено от основната дейност. Макар и закупената от „Дюпон“ фирма „Коноко“ (*Conoco*) да е сравнително близък „роднина“ по характера си на дейност, можем спокойно да очакваме висшестоящите ръководители на „Дюпон“ да прекарат значителна част от идните няколко години в опити да изградят нефтен бизнес, да овладеят новата придобивка, въпреки че бе решено – отново често срещан аргумент за несъгласие, „Коноко“ и „Дюпон“ да се управляват поотделно.

На първо място, както характеризиращата се с качествени измерители водеща система ценности (най-често съчетание между качество и обслужване или ориентация към хората и новаторство), така и методът на пряко управление са в разрез със стратегиите за диверсифициране. Типичната стратегия на диверсификация разводнява водещата идея – отчасти защото новопридобитата институция несъмнено има по-различни споделени ценности и приоритети (дори



и общи, като например качество), които обикновено се обезсмислят, когато организацията се отклони от непосредственото си поле на изява. Управлението загубва „чувство за нещата“. Неприемливо е ръководителят в сфера промишлена електроника да говори за качеството на стоки за потребление. Методът на пряко управление и култивирането на системи с ценности са резултатни и процъфтяват само ако нивовите работници и служители ги приемат и започната да им вярват. Ръководителите спечелват доверието на подчинените си само ако присъствието им е осезаемо. Без емоционална ангажираност, без усет към стоките не може да се избегнат напрежението и недоверието.

Изводът е ясен и прост. Организации, които се разклоняват (независимо дали чрез поглъщане на нови фирми, или посредством вътрешна диверсификация), придържайки се към основната си сфера на дейност, постигат по-добри резултати. Най-успяващи са тези, които диверсифицират дейността си около едно-единствено умение или способност, каквито в случая с „3М“ са технологиите за нанасяне на покрития, свързване и слепване.

Втората група – в низходящ ред, включва фирмите, които се разклоняват в сродни сфери – например скок от сферата на електрогенератори към реактивни двигатели (друга разновидност на генератор) при „Дженеръл Електрик“. Като общо правило, най-малко успяващи са фирмите, диверсифицирани в множество разнообразни сфери. Дейността по закупуване на фирми в тази категория обикновено е неуспешна.

Оказа се, че определена степен на диверсификация е основа за стабилност чрез адаптиране, а диверсифициране „от немай-къде“ не е резултатно и не е оправдано по отношение на никакъв критерий.

До същото заключение се достигна и след сравняване на проучените от нас свършени фирми с организации, нефигуриращи в списъка. Нещо повече, и това е учудващо,

в светлината на наблюдаваните от нас междуприфирмени сливания се оказа, че на практика едва ли не всяко академично проучване бе достигнало до заключение, че неканализираната диверсификация е губеща. Например първото систематизирано проучване на диверсификацията в американския стопански живот бе публикувано от Майкъл Горт (*Michael Gort*) от Националното бюро за икономически изследвания (*National Bureau of Economic Research*) през 1962 г.<sup>1</sup>. Данните на Горт показваха слабо положителна корелация между броя изделия, които фирмите са произвеждали през периода от 1939 г. до 1954 г., и темпа на нарастване обема продажби в долари за същия период. Но между диверсификация и нарастване на печалбата не бе регистрирана никаква положителна взаимовръзка.

Най-изчерпателно проучване на диверсификацията бе проведено от Ричард Румълт (*Richard Rumelt*) от Калифорнийски университет (UCLA) за докторската му дисертация в Харвардската бизнес-школа (*Harvard Business School*), публикувано през 1974 г. под заглавие „Стратегия, структура и икономически резултати“<sup>2</sup> (*Strategy, Structure, and Economic Performance*). С помощта на голяма статистическа извадка от американски компании, Румълт установи, че фирмите, следващи стратегия на диверсификация\*, „огра-

---

\* Категориите „ограничени от доминиращия производствен профил“ и „ограничени от взаимната връзка с производството“, бяха обособени „чрез създаване на някаква конкретна способност, умение или ресурс, свързани с първоначално доминиращата дейност“. Разликата между тях се състои в това, че категория „ограниченост от доминиращия производствен профил“ е много тясно свързана с конкретна технология (например нанасяне на покрития, слепване и свързване в „3М“), докато „ограничеността по взаимна обвързаност“ предполага тесни връзки и допуска различни технологии (например, когато фирма за автомобилни превози навлиза и в сферата на железопътния транспорт. Сухопътният транспорт е обща черта и в двата случая, но въпреки това съществуват значителни технологични различия).

ничени от доминиращия производствен профил“ и „от взаимната връзка в производството“ (2 от общо 8 категории), са без съмнение фирми с най-добри икономически постижения“. И двете стратегии са основани на концепцията за контролирана диверсификация. По думите на Румълт, „тези фирми имат стратегии за навлизане само в дейности, които се основават и разрастват на база някакво умение или способност“. Макар че подобни фирми често създават различни стоки и навлизат в нови сфери, те избират да инвестират в непознати дейности“<sup>3</sup>. Добави, че преуспяващите фирми „изграждат стратегиите си на диверсификация въз основа някакво умение или способност“. Анализът на Румълт бе основан на резултати от дейността за над 25-годишен период на валидна извадка от организации, фигуриращи в списъка на 500-те водещи американски фирми на сп. „Форчън“.

Румълт подложи извадката си на 10 финансови анализа, включително по показатели „годишен темп на нарастване обема продажби“, „съотношение между цени и постъпления от стокова продукция“, фактическа (след облагане с данъци) възвръщаемост на капиталовложенията“.

Ще посочим няколко примера за сравнение: през 50-те и 60-те години двете водещи категории фирми имаха доход на една акция средно 14,6%, печалба – 12,4% и съотношение между цени и постъпления – 17,5%. При двете най-слаби категории доходът на една акция беше 10,2% (с 31% по-малко), а съотношението между цена и постъпления – 14,7% (с 16% по-ниско)<sup>4</sup>. Нашето собствено обобщение на получените от Румълт резултати, проведено от Дейвид Андерсън (*David Anderson*), показва, че тази разлика значително е нараснала през 70-те години.

Главното заключение на Румълт е ясно. Организации, които се разклоняват в известна степен, но все пак тясно се придържат към основното си умение или способност, са по-успяващи от другите. Анализът му не показва, че „простото е по-добро“. Прекалено опростената дейност,

основана на единичен, вертикално интегриран комбинат, несъмнено е най-неуспяваща. От друга страна, виждаме, че обикновено по-успяващи са деловите дейности, които се стремят към известна диверсификация – основа на постигането на стабилност чрез адаптация, и въпреки това се придържат към базовата си сфера на дейност. Моделът на Румълт показва както необходимостта от адаптиране (сродните дейности са по-резултатни от вертикално интегрираните единични дейности), така и полезността от адаптиране около ядрото на основното умение или способност.

По-късно проведените проучвания потвърждават резултатите, получени както от Горт (*Gort*), така и от Румълт. В едно проучване, публикувано в сп. „Джърнъл ъв Файнанс“ (*Journal of Finance*) през 1975 г., Робърт Хаугън (*Robert Haugen*) и Терънс Лангетиг (*Terence Langeteig*)<sup>5</sup> подлагат на проверка популярната идея, че междуфирмените сливания пораждаат оперативна или стратегическа енергия, каквато отсъства при фирмите, работещи изолирано. Критерият им за преценка на мултипликационния ефект от междуфирмените сливания бе доходът от обикновените акции. След оценка влиянието на цените на акциите при 59 сливания между неконгломератни фирми за периода от 1951 до 1968 г., Хаугън и Лангетиг достигнаха до следното заключение: „В нашата извадка не намираме много доказателства за мултипликационен ефект. Всеки акционер би могъл сам да получи същите резултати, комбинирайки в подходящо съотношение акциите на двете слели се компании.“

Единственият конкретен резултат, който Хаугън и Лангетиг можеха да потвърдят, бе увеличаващата се изменчивост във възвръщаемостта от акциите на слелите се фирми. С други думи, инвестирането в двете фирми, решили да слеят капитали в обща собственост, е *по-рисковано*, отколкото инвестирането в две фирми, решили да останат в рамките на основната си сфера на дейност. Този резултат, потвърден и от други учени, хвърля съмнения върху един от главните аргументи в полза на междуфирмените сливания – преразпределение и баланс на стопанския риск.

Окончателно проучване беше публикувано в лондонския вестник „Файненшъл Таимз“ (*Financial Times*) в края на 1981 г. Самото заглавие дава представа за направените в него заключения: „Пионерите специалисти отричат сливанията“ (Pioneers—the Anti-Merger Specialists). Според автора на статията – видния икономист Кристофър Лоренц (*Christopher Lorenz*), водещите европейски фирми наблюдават по-скоро на специализация, отколкото на диверсификация и предпочитат вътрешно (автогенно) разрастване пред сливания и поглъщане на други компании<sup>6</sup>. Проучването включва много успяващи организации – например „Еърбъс Индъстрийз“ (*Airbus Industries*), „Клуб Медитеране“ (*Club Méditerranée*), „Даймлер–Бенц“ (*Daimler–Benz*) и „Никсдорф“ (*Nixdorf*).

Чувстваме известно неудобство, че отегчаваме читателя с остри нападки срещу тези строго специализирани анализи. Но предвид господстващата в наши дни мания за междудфирмени сливания си заслужава да илюстрираме, макар и недотам изчерпателно, почти пълното отсъствие на *каквато и да е* подкрепа в полза на устремения към прекомерна диверсификация делови комбинации.

Многобройни примери свидетелстват колко трудно е за възприемане необичайното. Класически пример е „Ай Ти Ти“ (*ITT: International Telephone & Telegraph*). В продължение на много години фирмата бе любимец на борсовия пазар: темповете ѝ на растеж бяха за завидване. Благодарение на интелекта и упорития си труд, Харолд Ганийн (*Harold Geneen*) съумяваше да контролира тази огромна империя. Но в много отношения тя започна да запада още преди да я напусне. Фирмата, която Ганийн наследи от създателя на „Ай Ти Ти“, полковник Состънс Бен (*Colonel Sosthenes Behn*), по него време до голяма степен бе международна телефонна корпорация, чийто профил понастоящем не се вписваше в редица от новопридобитите дейности. Наблюдател отбеляза: „Управленските методи на телефонната компания в Чили (*Chile*) не се вписват особено добре в управлението на Континентално банкиране (*Conti-*

*mental Banking*) или хотелска верига „Шератон“ (*Sheraton Hotels*). В крайна сметка даже и телефонната фирма бе застрашена, когато пазарът се измени най-вече вследствие експанзия на американската и европейска технология в страните от третия свят (първоначална формула за успеха на „Ай Ти Ти“) към екзотиката на електронните телефонни центрове и спътниковите съобщения. С други думи, разцветът на телекомуникациите започна в началото на 70-те години, но системите на „Ай Ти Ти“ дори и в сферата на телефонните услуги не бяха готови за него.

Можем още да продължим, но затрудненията на „Ай Ти Ти“ са почти пародия на проблемите, възникнали най-вече между фирми с различна сфера на дейност. Преуспяващият конгломерат „Трансамерика“ (*Transamerica*) например претърпя значителни загуби от филмовата си дейност, осъществявана от подразделение „Юнайтид Артистс“ (*United Artists*). Компанията с основна сфера на дейност управление на финансови институции (застрахователни компании и пр.), не може да възприеме променливия стил на управление във филмовата индустрия.

Проблемът на засяга само новосформирани конгломерати. През последните години станахме свидетели как нефтени компании предприемат многообразни диверсификации. „Мобил“ (*Mobil*) направи първи опит за съществена диверсификация, закупувайки „Маркор“ (*Markor*: старата фирма „Монтгомъри Уорд“ /*Montgomery Ward*/ с всичките ѝ активи и пасиви /*plus odds and ends*/). Специалистите в нефтения бизнес не разбираха тънкостите в търговията на дребно. Резултатът бе катастрофален. „Ексън“ по мнение-то на множество осведомени наблюдатели в края на 70-те години буквално се провалиха с новото си начинание в наукоемкия бизнес, създавайки крупната фирма „Ексън Ентърпрайзис“ (*Exxon Enterprises*), сочена за пример на всички. Сп. „Бизнес Уийк“ даже публикува уводна статия за предполагаемата роля на „Ексън“ като бъдещ гигантски конкурент на „Ай Ти Ти“ и „Ай Би Ем“ при съобщителните

средства. Но, меко казано, за „Ексън Ентърпрайзис“ настъпиха тежки времена.

Експериментът на „Ексън“ беше резултатен, докато бе дребномащабен. Предприемачите и малките им предприятия, които „Ексън“ закупи, се ползваха с известна автономия. Постигнаха отделни успехи, в резултат на което за нещастие влязоха в полезрението на ръководството на компанията. Така „Ексън“, предприемайки по принцип водещия до провал подход към нови рискови начинания в големи корпорации, реши да окаже „помощ“. Фирмата бързо постави на рационална основа дейностите, „поддържащи“ предприемаческите елементи в „логични“ групи с цел по-добра „управляемост“. Оказа и финансова „помощ“. Висшестоящ ръководител от финансовия отдел на фирмата специално се зае да помага на малките предприятия при счетоводното отчитане. Прилагането на рационални методи бе твърде преждевременно за предприятия с пазарна ориентация. Водещите предприемачи „напуснаха кораба“. Това, което остана, бе тромава инфраструктура в един бързо променящ се пазар.

Дори и по-маловажни нови начинания срещат трудности при възприемане на новото. Например „Дженеръл Илектрик“ имаше огромен успех при навлизане в бизнеса със самолетни двигатели, а „Уестингхаус“ претърпя нечуван провал. Компанията опита да управлява дейност, свързана със самолетни двигатели чрез организационни подходи, присъщи на енергопроизводството. Герхард Нойман (*Gerhard Neumann*) от „Дженеръл Илектрик“ и Джек Паркър (*Jack Parker*) осъзнаха това. Държаха зараждащата се дейност със самолетни двигатели на „Дженеръл Илектрик“ извън организационната мрежа за производство на турбогенератори. Двете дейности се осъществяваха на различни места, като производството на самолетни двигатели се обособи с гр. Лин (*Lynn*) – щата Масачузетс. Компанията назначи инженери специалисти, които познаваха проектирането и производството на авиационни турбини. Успехът

надхвърли и най-смелите мечти на „Дженеръл Електрик“, а „Уестингхаус“ се провалиха.

Подобен на случая с „Дженеръл Електрик“ – „Уестингхаус“ е преходът от електромеханични към електронни системи. Логиката на стопанския процес при електромеханичните устройства само бегло наподобява тази при електронните. Установихме, че нито един от водещите производители на вакуумни тръби през 1965 г. (първите десет компании) не фигурираше между водещите производители на полупроводникови елементи през 1975 г. – само 10 години по-късно. Гигантите, които отпаднаха, неспособни да направят интелектуален скок, използваха управленски методи от вече отминала ера – „Дженеръл Електрик“ и „Ар Си Ей“, претърпяха подобен неуспех в опитите да навлязат в света на компютрите. На теория би трябвало да направят само няколко крачки, за да преодолеят различията между двата отрасли. Нали все пак електронът си е електрон? *Но на практика тези няколко крачки почти винаги съставляват гигантски скок за големите предприятия.*

Ако случаят със „самолетните двигатели“ и „авиационните турбини“ в „Дженеръл Електрик“ и „Уестингхаус“ звучи като разказ за тясно свързани интелектуални умения, какво бих могло да се каже по отношение сливането на „Нешънъл“ (*National*) и „Пан Ам“ (*Pan Am*)? Едва ли става дума за добра воля! Отрасълът бе един и същ. С тази разлика, че не всичко протече съгласно очакванията. „Пан Ам“ – гигантът в международните въздушни превози, като че ли разбра погрешно структурата на обслужващата вътрешни маршрути авиокомпания „Нешънъл“ и възможностите ѝ да се превърне в звено за осигуряване на клиенти. „Пан Ам“ просто закупи няколко машини „DC-10“ на „Нешънъл“, които се оказаха изключително неподходящи по габарити за системата на комбинирани маршрути. „Пан Ам“ едва не си навлякоха проблем, който би застрашил оцеляването на една от най-знаковите американски фирми.



Кардиналният въпрос следователно е: Как съвършените фирми съумяват да избягнат тези опасности? Отговорът е прост. Съвършените фирми не влизат в непознати води и с двата крака. Когато потопят само палеца си и нещо не се получава, те много бързо прекратяват експеримента. Преуспяващите фирми се „измъкват“ благодарение най-вече на въведената вътрешна диверсификация, предприемайки само по една контролирана стъпка в даден момент.

Ние установихме, че съвършените фирми действат така, сякаш следват указанията на академичните кръгове за диверсификацията. Както споменахме, Робърт Ууд Джонсън (*Robert Wood Johnson*) – основателят на „Джонсън & Джонсън“, даде на приемника си следния заключителен съвет: „Никога не се впускайте в дейности, които не знаете как да управлявате“<sup>7</sup>. Или, както каза бившият ръководител на „Проктър & Гембъл“, Ед Харнес: „Тази фирма никога не изостави основната си сфера на дейност. Стремим се към всичко друго, но не и да бъдем конгломерат“<sup>8</sup>.

И все пак съвършените фирми далеч не са просто действащи механизми. Стоковата листа на „3М“ включва над 50 000 изделия и всяка година представя на пазара над 100 съвършени нови стоки. Свързващо звено е само основната технология на фирмата за нанасяне на покрития и лепила. Показателите, които обединяват „3М“ в едно цяло, в много аспекти надминават тези на другите фирми, но същевременно те са и твърде типични. Висшестоящото ръководно звено е сформирано главно от инженери химици, почти всички от които са се занимавали с търговска дейност. Основното умение на фирмата – решаването на проблеми на клиентите в производството, основаващи се на технологията на „3М“, е заложено в структурата на висшестоящите управленски функции.

Ориентацията към определена специфична област – например инженерна химия в „3М“, е характерна за редица от съвършените фирми. За да успеете, в „Хюлет-Пакард“, трябва да сте електроинженер или машинен ин-

женер, за да преуспее в „Флуор“ или „Бехтел“, авиоинженер в „Боинг“, бивш ръководител на стоково направление в „Проктър & Гембъл“ или бивш търговец в „Ай Би Ем“. Следователно във висшето ръководство на тези водещи организации са представени специфичните технически дисциплини или представителите имат съществена подготовка по основната за фирмата функционална дисциплина.

Примерите са многобройни:

„Боинг“: Сп. „Уолстрийт Джърнъл“ отбелязва: „Наблюдатели сочат, че мощта и успехът на „Боинг“ се дължат на отдадеността на фирмата към гражданското въздухоплаване, където реализира почти 90% от приходите си. „Другите фирми са твърде заети да преследват парите на военните“ – посочва техен ръководител. При „Боинг“ на първо място са потребностите на гражданските авиолинии.“

„Флуор“: Председателят на управителния съвет на фирмата Боб Флуор (*Bob Fluor*) отбелязва: „Ние не можем да бъдем всичко за всички хора.“

„Уол-Март“: Необичайно успешните темпове на растеж на „Уол-Март“ са резултат от стратегията за формиране на пазарни ниши. Фирмата се е укрепила в дузина щати. Придържайки се към това, което познава най-добре, тя изпреварва по-силни във финансово отношение и с по-богат практически опит организации, като например „К-март“ в своята област.

„Диър“: Президентът на „Диър“, Робърт Хансън (*Robert Hanson*), посочва: „Ние се придържаме към клиентите, които познаваме.“ Сп. „Форбс“ добавя: „В продължение на години „Диър“ изпреварваше съперника си „Интернешънъл Харвестър“. „Харвестър“ разделяха силите си между производство на камиони и селскостопанска техника. За разлика от тях, „Диър“ знаеха много точно коя е сферата им на дейност, кои са клиентите им и какво им е необходимо“<sup>9</sup>.

„Амоко“: Сп. „Уолстрийт Джърнъл“ сравнява успяващата стратегия на „Амоко“ с тази на техни конкуренти. „Веруюто, ръководещо тазгодишните огромни по мащаб закупувания на нефтени фирми, е, че е по-евтино да се закупят резервите на някой друг, отколкото да се създават вътрешно. Но в „Стандард Ойл Ко (Индиана)“ (*Standard Oil Co. /Indiana/*) ние не изповядваме подобно схващане“ – споделя председателят на управителния съвет на фирмата Джон Свирингън“ (*John Swearingen*)<sup>10</sup>.

Разрастването на съвършените фирми почти изцяло се дължи на собствени усилия и ресурси. Редките закупувания на други фирми следват едно просто правило. Всички новозакупени стопански субекти са малки предприятия и могат лесно да бъдат асимилирани, без това да променя характера на закупуващата ги организация. Достатъчно малки са и ако се стигне до някакъв провал, фирмата може да предприеме съответни мерки, без да възникне някакъв съществен проблем.

Някои фирми *наистина процъфтяваха* въз основа поглъщане на други предприятия и дейности, но сред тези, които излязоха напред, следвайки стратегия „малкото е прекрасно“, особено се отличават „Емерсън“ и „Беатрис Фуудс“ (*Beatrice Foods*). Днес те са гиганти с годишен оборот съответно 4 и 10 млрд. дол., но се разраснаха главно чрез изкупуване на предприятия с оборот от 20 до 50 млн. дол. Те очевидно не вярват на често цитираната мъдрост, че „не е по-трудно да се асимилира фирма с оборот 500 млн. дол., отколкото с 50 млн., така че по-добре направете 1 сделка, вместо 10“. „Емерсън“ и „Беатрис“ непрекъснато следят пазара и се разрастват малко по малко. В случаи, когато малките новозакупени стопански субекти обогатяват основната дейност на фирмата с нови плюсове (т.е. специфични технически умения), големите фирми правят това по естествен път чрез неформален взаимен обмен и естествена дифузия, давайки възможност новите умения или плюсове да бъдат усвоени от корпорацията.

Подобна непрекъсната дейност по поглъщане на малки фирми може да се открие при „Хюлет–Пакард“ и „3М“. Закупените предприятия са обикновено с годишен оборот от 1 до 10 млн. дол. Често целта е придобиване на нови умения и дейности. Размерът на новозакупените предприятия обичайно е малък и позволява на сравнително ранен етап безболезнено интегриране във фирмата. Тази дейност може дори да се ограничи до изкупуване на известно количество от поръчките към малката фирма. Така че закупуването на малки предприятия може да се окаже толкова резултатно, както и крупно стратегическо обединение, когато се основава на придобити голям брой малки организации.

Съвършените фирми също закупуват нови предприятия и дейности, или се диференцират по експериментален начин. Закупуват дадено малко предприятие или разкриват нова дейност. Правят го постепенно - с малки, управляеми стъпки..., отчитат рисковете и винаги имат готовност да прекратят дейността, ако нещо се окаже неблагоприятно.

Логично е да се очаква и наистина ставаме свидетели на редица скромни по обхват неуспехи и дори провали сред съвършените фирми. Това показва, че дори и при преуспяващите фирми първоначални рискови начинания с по-голям обхват често създават проблеми.

Съвършените фирми при усвояване на нови дейности могат да срещнат специфични проблеми, защото фирмените им култури, които ги водят към успешни постижения, наблягат на сравнително тесни специалности и сфери стопанска дейност. Няма друга форма, която така ясно да определя и прониква в скромни по размер индустриални пазарни ниши (до 100 млн. дол.), както „3М“. Но въпреки това някои неща не са по силите дори на „3М“.

Следват няколко примера за недобре обмислено навлизане в нови сфери.

„3М“: „3М“ не съумя да се възползва от техническите си възможности в сфера стоки за потребление. Специалис-

ти наблюдатели посочват, че ценностната система за раздробяване в „3М“ (и ориентация към персонални търговски контакти с клиентите) пречатства въвеждането на нови изделия и залага на малък брой продукти. Именно това изисква маркетингът на стоки за потребление. Ето защо въпреки че „3М“ постигна известен успех, в общи линии дейността на нейните предприятия, произвеждащи стоки за потребление не е така рентабилна, както останалите производства. Или друга крайност: напоследък „3М“ имаха известни трудности при навлизане в сфера „канцелария на бъдещето“. Проблемът е до голяма степен същият, както при стоките за потребление. По-сложните изделия на „канцеларията на бъдещето“ са програмни продукти и системи. Необикновената автономност при поделенията на „3М“ е несъвместима с необходимостта от създаване на тесни връзки между тях, така необходими при производство и реализация на сложни изделия.

„Хюлет–Пакард“: Вече отбелязахме, че преди време „Хюлет–Пакард“ имаше трудности с маркетинга на джобни калкулатори. Случаят при „Хюлет–Пакард“ е подобен с този с „3М“. В сфера измервателни прибори и електроника, „Хюлет–Пакард“ знае как да обслужва специализирани клиенти професионалисти, които представляват скромна по размер пазарна ниша. Потребителят на калкулатори за 9,95 долара е извън компетентността на „Хюлет–Пакард“. По подобен начин „Хюлет–Пакард“ претърпя провал с електроните ръчни часовници. Грешката бе разбираема. „Хюлет–Пакард“ вярваше, че електронният компонент е така „екзотичен“, че масовият потребител ще го възприеме като нещо много специално. Това бе погрешно схващане и ръчните часовници на „Тексас Инструмънтс“ по 8,95 дол. буквално ги пометоха от пазара. (Редица фирми в него отрасъл срещаха трудности при навлизането си в сфера електронни стоки за потребление. Масовият доставчик на чипове „Нешънъл Семикъндакър“ също бе повален, когато се опита да се доближи до потребителя, отново в сфера-

та на часовниците. Същата съдба сполетя и „Феърчайлд Семикъндакър“ /*Fairchild Semiconductor*/.)

„Тексас Инструмънтс“: Вече отбелязахме, че „Тексас Инструмънтс“ срещнаха трудности при създаването на електронни калкулатори будилници, които свирят мелодия на Шуберт – нещо, което обаче се оказва по силите на чувствителния към предпочитанията на клиентите японски инженер по електроника. „Тексас Инструмънтс“ имат принципни проблеми с електронните стоки за потребление. Някои сектори от сферата на електронни потребителски стоки продължават да са рентабилни. Но възниква подозрение, че те са печеливши, защото производствената технология все още е „достатъчно екзотична“ за конкурентите и фирмата запазва сравнително предимство. Когато електронните вериги на твърди кристали, възпроизвеждащи човешка реч, станат широко използван компонент, както чиповете при часовници и джобни калкулатори, „Тексас Инструмънтс“ отново биха могли да „свият крила“ пред Японската експанзия.

„Проктър & Гембъл“: Коментатор отбелязва, че „Проктър & Гембъл“ срещат затруднения с чисто модните, нашумели тенденции и изменения в сферата на потребителските стоки. „Проктър & Гембъл“ символизируют най-вече високо качество. Фирмата не лансира нов продукт и не въвежда подобрена модификация на съществуващо изделие, ако не е убедена в преимуществата му. По този начин, отбелязва отколешен наблюдател на фирмата, „Проктър & Гембъл“ срещнаха затруднения при пастите за зъби с добавяне на зелени окраски, напоследък така добре копиращи се на пазара. Освен това фирмата изразходва стоици милиони долари в опитите да започне производство на пържени картофи „Прингълс“ (*Pringles*), но без успех. Случаят отново отразява неотклонната привързаност на фирмата към качеството, а не към модни „уловки“. Чипс „Прингълс“ са класическа идея на „Проктър & Гембъл“ – отбелязва техен конкурент. Това са еднакви по размер картофени резенчета, поставени в красива тенекиена ку-

тия. Отговарят на идеята на „Проктър & Гембъл“ за качество, въпреки че от гледна точка на потребителските вкусове, те са явен провал.

„Сиърс“: Години наред „Сиърс Роубак“ процъфтяваха под мотото „качество на умерена цена“. Фирмата се опита да навлезе на пазара за луксозни стоки и претърпя болезнен провал. Коментаторът на стопанския живот Гордън Уейл (*Gordon Whale*) прави следното заключение: „Представете си, че „Макдоналдс“ изкарат на пазара вратна пържола, повишат цената на сандвич „Големия Мак“ (*Big Mac*) и престанат да предлагат класическия си хамбургер. Точно такава бе стратегията за растеж на „Сиърс“. Накратко, фирмата се опита да направи две неща едновременно“<sup>11</sup>.

Подозираме, че всички тези примери хвърлят съмнение върху жизнеспособността на конгломератите с разнородна дейност, каквито така ентусиазирано се създаваха през 60-те години. Смятаме, че днес вече се долавят признаци на евентуален завой в обратна посока. Сп. „Уолстрийт Джърнъл“ например в края на 1981 г. публикува статия, озаглавена „Колгейт“. Те усилено работят, за да станат отново фирма, каквато бяха преди 10 години; прекратяват много от новопридобитите дейности и насочват внимание към своите традиционни продукти.“

Дейвид Фостър (*David Foster*) – предшественик на генералния директор на фирмата Кейт Крейн (*Keith Crane*), направи неуспешни опити да изведе „Колгейт“ извън сянката на гиганта в отрасъла „Проктър & Гембъл“, като включи допълнителни дейности и закупи фирми в сфери спортни пособия, хранителни стоки и облекла. Обзети от пазарна треска, „Колгейт“ си „закупиха“ и куп неприятности. Превърнаха се във фирма, която използва печалбата от традиционните си производства за закупуване на нови предприятия и дейности с жизнен цикъл вече преминал фаза на подем... Крейн наложи строги ограничения. Съкрати повечето закупени от г-н Фостър за 935 млн. дол. предприятия, чиято балансова оценка спадна до 96,5 млн.

дол... Също така реорганизира системата за управление, ревизира рекламния бюджет и предприе мерки за стабилизиране на основния стоков асортимент, поставяйки ударение върху производството и рентабилността...

Г-н Фостър каза: „Един от най-въодушевяващите и резултатни аспекти във фирмата е създаването на нови стокови групи, отличаващи се от съществуващата производствена гама, при което разширяването на пазара обичайно се ограничава до прираста на населението...“

„Всички тези новозакупени фирми бяха плод на суета и каприз“ – посочва специалист по рекламна дейност. „С изключение на „Кендъл“ (*Candle*: фирма за медицински продукти) и „Ривиана“ (*Riviana*: производител на ориз), за всички други придобивания не заслужава да се говори“. Нещо повече, усилията на „Колгейт“ да въведе някои нови продукти напълно се провалиха по време на управлението на Форестър. Фирмата често прибегваше до съкратена процедура при създаване и лансиране на нови продукти; действаше повече като дистрибутор, отколкото като създател на собствените си продукти... „Това са пропуски, каквито „Проктър & Гембъл“ никога не биха допуснали“ – посочва бивш консултант в „Колгейт“. „На този пазар се научавате да правите прости и функционални неща. „Колгейт“ се впусна да разкрсява и претрупва дейността“<sup>12</sup>.

Тази история, с изключение може би на евентуален щастлив завършек благодарение на връщане към първоначалното статукво, са все по-познати. Фирма решава, че отрасълът ѝ е вече в застой и е време да усвои нещо ново. Купува „котка в чувал“. Обикновено придобива предприятия, достигнали или вече преминали етап на зрелост. При това, тя не познава техните особености (т.е. закупува ги от суетност). На последно място, което оказва най-пагубно влияние усилията, вниманието и ресурсите, отделени за управление на новозакупената фирма, са за сметка на изцеждане живителния сок на вече поставените в разклатено положение основни дейности. Нови продукти (както и мо-



дификации на съществуващи изделия) се въвеждат по „съкратената процедура“, както в случая с „Колгейт“. И това дава ход на движение в низходяща спирала.

Напоследък все по-често навреме се прекратява закупуването на нови фирми и дейности. В един-единствен ден в края на 1980 г., в-к „Ню Йорк Таймс“ публикува разкази за разпродаване и прекратяване на дейности в „Литън“, „Текстрон“ (*Textron*) и „ДжАф“. Днес често чуваме подобни новини. В една статия в сп. „Бизнес Уийк“ от 1981 г. например се посочва, че „Ай Ти Ти“ от 1979 г. до момента са закрили 33 дейности. В материал на сп. „Форчън“ се съобщава, че „Консолидейтид Фууфс“ (*Consolidated Foods*) са продали 50 производства в рамките на последните 5 години. Статия във в. „Ню Йорк Таймс“ е посветена на британската компания „Джи И Си“ (*GEC*), изправена пред предстоящо раздробяване. (Цитира се изказване на председателя на управителния ѝ съвет: „Някои може би ще кажат, че турбините са свързани с превключватели, а те от своя страна – с трансформатори, които пък – с контролни механизми, а те – с лампи. Но лампите нямат пряка връзка с турбините“<sup>13</sup>.) През същата 1981 г. сп. „Форбс“ отбелязва, че от 1972 г. до момента висшестоящият ръководител на „Монсанта“ (*Monsanto*) Джон Хенли (*John Henley*) е пожертвал предприятия с обем на продажбите над 800 млн. дол., само и само за да се върне „обратно към основната сфера на дейност“ (*Back to Basics*)<sup>14</sup>. Същото списание отбелязва, че „фирма „Литън“ (*Liton*) извършва разпродажбата, за да се върне към основното си технологично поприще“<sup>15</sup>.

Представените тенденции в стопанския живот едва ли ще предизвикат разгорещени обществени дебати особено в обстановка, в която Федералната търговска комисия на Рейгън (*Reagan*) открито поощрява всякакъв вид междуфирмени сливания. Но всеки един ход на „връщане обратно към собствената дейност“ е обещаващ съобразно проведените от нас проучвания и опита на съвършените фирми.

## ЕДИНАДЕСЕТА ГЛАВА

### *Опростена форма, малък управленски щат*

За жалост, големината е съпътствана от сложност. Повечето големи фирми в отговор създават претрупани системи и структури. После назначават още хора, които да се оправят с тази сложност, и в резултат възникват грешки. Подобен вариант просто не е съобразен с особености и характера на хората в организация, където всичко трябва да бъде поддържано в сравнително опростен вид, за да може основното звено да функционира ефективно. Парадоксът е явен. От една страна, мащабът поражда присъща сложност. От друга, за да работи организацията, необходимо е да сторим всичко с цел да приведем нещата във вид явен и разбираем за десетките и стотици хиляди хора, които ги реализират на практика. Това пък изисква да запазим нещата прости.

Любимият ни пример за погрешна реакция спрямо сложността, разбира се, е матричната организационна структура. Матрицата е напълно неприемлива идея. В момента, в който организацията започне да осъществява разнородна дейност и бъде принудена да се откаже от възможно най-простата организационна форма – функционална структура – финанси, търговия, производство, – ядрата, около които тя би могла да се децентрализира, стават многобройни. Фирмата би могла да изгради организационната си структура по стокови групи или пазарни сегменти, или съобразно географски области, където са разставени производствените ѝ мощности и търговски централи. Едно е сигурно: главните функции – финансова, търговска, производствена, не изчезват. Ако обаче опитаме да ги обхванем във формална организационна структу-

ра, ще получим най-малко четиримерна матрица, която пък със сигурност гарантира пълен хаос при разпределение на трудови и материални ресурси.

Проблемът е, че светът в действителност е доста сложен. Следователно матрични условия са налице във всяка голяма организация. Дилемата става още по-сложна, ако вземе предвид и други обосновани начини за организационно структуриране – временни структури от типа на центрове за реализация на проекти. Какво следва да стори ръководителят?

Някои фирми прецениха, че макар и да не могат формално да се възползват от всички възможни измерения на матрицата, то биха могли да включат поне някои от тях и в резултат да създадат формална структура, по силата на която на производствените и функционални ръководители се дава еднаква власт над отдели и звена за проектантска, конструкторска (инженерингова), маркетингова и производствена дейност. Установихме, че дори такава разстановка е доста объркваща. Хората не знаят кому за какво са подчинени. Най-критичен проблем е, че всяко нещо е обвързано с всичко останало. Организацията се парализира, защото структурата ѝ не само не изяснява приоритетите, но дори автоматически ги размива. В действителност тя като че ли казва на хората надолу по йерархията: „Всичко е важно, обръщайте еднакво голямо внимание на всичко.“ Скрытият смисъл на това е парализиране и скованост.

Почти никоя от съвършените фирми не оповести наличие на формална матрична структура с изключение на инженерингови организации (за управление реализацията на проекти). Като „Боинг“. Но в компании като „Боинг“, от които произтичат много от матричните идеи, под матрично управление се разбира нещо съвсем различно. Хората работят по два начина: те са или част от колектив за реализация на проекти и носят отговорност пред този колектив за изпълнение на възложена задача (почти през цялото време), или са специалисти в дадено направление и част от

натоварения със съответна дейност колектив, като следят дали техническото им звено или отдел е в крак с развитието на съответен клон от дадена наука, дисциплина или специалност. Когато работят по осъществяване на конкретен проект, отсъстват ежедневни притеснения носят ли отговорност за проекта, или не. Със сигурност знаят, че са отговорни за него.

За да бъдем съвсем точни и ясни, би следвало да посочим, че не храним притеснения за организационната форма, наречена от неколцина използвали я организации, като например „Боинг“ и НАСА, „матрично управление“. Ключът към превръщане на системите в действени и ефективни е същият, който прави ефективни и действени структурите и в останалите свършени фирми. С кристално ясен приоритет е даден конкретен измерител\* – например изделие или географско местоположение, или функция. Ние сме загрижени за начина, по който концепцията се опорочи, така че става почти невъзможно да се определи кой за какво отговаря и при какви условия, „на кой началник трябва да докладва, и следва ли да информира всички“. Подобна ситуация създават администратори, които получават и запазват значителна власт, поддържайки сложност и неяснота (т. е. административното звено става арбитър в матричните точки на преход или в моменти на колизия продукт/функция).

Как свършените фирми съумяват да избегнат това? Отговорите са повече от един, но в основата на всичко лежи простота на формата. В основата на повечето свършени фирми откриваме много стабилна, неизменяща се форма – може би съответното поделение, специализирано в производство на даден продукт, осигуряващо основен критерий, разбираем за всички в организацията, на база който може да се подходи към решаване на сложни ежед-

---

\* За многомерните структури вж. по-подробно в: *Акофф, Р.* Планирование будущего корпорации. М., Прогресс, 1985 (Заб. ред.)

невни проблеми. Яснотата във връзка с ценностната система също е важна част от основния критерий за стабилност и простота.

Освен простота на лежащата в основата форма установихме, че съвършените фирми съумяват много бързо да реагират на бързо изменящи се условия в околната среда и да се справят с проблемите, свързани с вездесъщото присъствие на матрични условия. Благодарение на своята привързаност към универсални подразделения, те могат по-добре да се възползват от малки поделения и звена. Могат да се реорганизируют по-гъвкаво, често адаптивно, както и по-добре да използват временните форми – като целеви групи и центрове за реализация на проекти. Пренареждат детайли, но рядко реорганизируют поделения. (Разбира се, други атрибути също способстват за запазване гъвкавостта и подвижността на организацията – от типа на кадрова политика, гарантираща сигурност и благодарение на която хората във фирмата се чувстват по-слабо зависими от нейната организационна структура.)

Най-често срещана форма, както видяхме, бе поделение, специализирано за конкретен продукт. Няколко фирми обаче избягнаха матрицата просто благодарение на това, че се придържат към старата функционална форма, например „Фрито–Лей“ и „Кодак“. Други фирми, включително и „Макдоналдс“, градят организационната си структура около ресторантите си, закусвални, бутици или заводи, които са неин основен градивен елемент.

Чудесен пример за простота на формата въпреки големината си е „Джонсън & Джонсън“. Тази фирма е показателен пример за запазване на организационната структура изключително опростена, разчленена на обособени автономни поделения. Както вече видяхме, „Джонсън & Джонсън“ е с годишен оборот 5 млрд. дол., със 150 независими поделения със среден оборот около 30 млн. дол. Всяко от тези поделения се нарича „фирма“ и се оглавява от „председател на управителния съвет“. „Фирмите“ са обе-

динени в 8 групи, всяка от които включва до 20 фирми на база географски или производствен признак. Макар, че нито една от фирмите не е истински независими – със собствен основен капитал, „съветите на директорите“ действат активно и предпазват поделенията от нежелателна и обикновено излишна намеса от страна на централното фирмено ръководство. Наблюдател в сп. „Уортън Магазин“ (*Whar-ton Magazine*) добавя: “Централното административно звено на „Джонсън & Джонсън“ е малко: специалистите не сноват непрестанно между филиали и дъщерни фирми, както в „Дженеръл Електрик“<sup>1</sup>.

По отношение на дейността си в сфера „стоки за потребление“ – 40% от обема продажби и печалби на фирмата, организационната структура е ясно изразена: съществуват над 55 поделения и всяко от тях отговаря за собствения маркетинг, разпределение и изследвания. Това противоречи на традиционното схващане, че пазарът, диктуващ условията, изисква широкомащабна дейност. Броят звена може да бъде по-малък, а размерът на всяко от тях – по-голям, но това не е поради някакво специално съображение – посочва генералният директор Джеймз Бърк. Това наподобява положението и в редица други свършени фирми, удачно разпределили дейността си между обособени поделения. „Периодично съм изучавал процесите по концентрация на дадени дейности. Да вземем например участието ни при потребителските стоки и как централизираме мрежата на разпределение. Финансовата ефективност на теория би трябвало да е огромна, преди да започнем конкретна работа, защото вярваме, че ако ръководителят дадена дейност може да контролира всички нейни аспекти, тя ще бъде управлявана далеч по-добре. Вярваме също така, че голяма част от ефективността, която се предполага, че ще се постигне в резултат от едросерийното производство, не е реална. Тя е неуловима. Щом като веднъж задвижите „голямото чудовище“, то вие ще създадете неефективност, каквато и не подозирате, че би могла да съществува. И ако управлението не я съзре, то няма агре-

сивно да се стреми да я преодолее, защото няма контрол над нея<sup>4</sup>.

Опростеността на формата, наложена от подобна философия, много напомня други интересни примери от нашето изследване. Действеността на подобна структура, при която подразделенията на конкретни продукти са основен градивен елемент, се състои в следното:

1. Необикновена независимост на поделението, което самостоятелно осъществява развойна, финансова и кадрова дейност.

2. Непрекъснато „роене“ на нови поделения и целенасочено поощряване на този процес. 150-те подразделения на „Джонсън & Джонсън“ бяха 80 преди 10 години. (Този момент е изключително интересен за нас, защото толкова много фирми правят точно обратното: създават империи, които изграждат огромни многопластови структури.)

3. Набор от насоки, направляващи процес на превръщане и обособяване на новото производство в независим отдел. (Това обособяване в „3М“ например се осъществява, когато обемът продажби на даден продукт наближи 20 млн. дол.)

4. Постоянно разместване на хора, продукти или производства между отделите, без да се пораждат противоречия и вълнения, които това би създало в повечето други фирми.

Интересно е да отбележим, че опростената форма не е характерна само за фирми, специализирани в проникване или създаване от самите тях на обособени специализирани и скромни по размер пазарни ниши – като „Джонсън & Джонсън“, „Хюлет–Пакард“, „Емерсън Илектрик“, „Диджитъл Икуипмънт“, „Дана“ и „3М“, въпреки че в тях е най-добре открито простотата на малкото поделение за конкретен продукт. Без оглед на отрасъл или очевидни потребности почти всички фирми, с които разговаряхме, високо ценяха делегиране на правомощия надолу по веригата, както и довеждане до максимум практическата автономност на голям брой хора. Всичко това може да бъде

постигнато, ако формата е значително опростена. Същото определено е неосъществимо при формалната матрична структура.

Забавно е да се види как в действителност опростеността на основната структурна форма благоприятства организационната гъвкавост. Тъй като основната форма е ясно определена, гъвкавост на първичната структура се постига лесно. Както сами се уверихме, съвършените фирми много по-добре използват целеви групи, центрове за реализиране на проекти и други способности за по-голяма действеност и ефективност. Съвършените стопански субекти като че ли непрестанно се реструктурират. Това е наистина така, но реорганизация протича встрани от центъра. Основната форма рядко се изменя съществено. Интересен пример е „Боинг“. Често структурата на проекта се счита за предвестник или основен модел на фирмената матрица. Но на практика всеки ръководител на проект в „Боинг“ запазва необичайна автономност. „Боинг“ се гордее с възможностите да издига хора в ръководители на големи проекти. Понякога подчинените им имат по-високи заплати и ранг от техния.

Струва ни се, че на опростената структурна форма в съвършените фирми съответства само един фактор: малък, ограничен щат, особено в ръководството на фирмата. Тези два атрибута са дълбоко взаимно обвързани. При опростена организационна форма, за координиране на дейността е необходимо по-малко административно звено.

В действителност изглежда, че в повечето съвършени фирми управленските звена са изградени от сравнително малък брой хора и че административният екип принципно е на оперативния полигон, занимавайки се с практическа дейност, а не в канцелариите. На челния фланг на фирмата има повече оперативни служители и по-малко чиновници. В резултат ние създадохме наше „правило на стотицата“ (*Rule of 100*). С малки изключения, като че рядко в централата на фирмата е необходимо да работят повече от 100 души.



– в „Емерсън Илектрик“ работят общо 54 000 души, при което във финансовата централа служителите са не повече от 100;

– в „Дана“ през 1970 г. работят 35 000 души, от които в централата на фирмата: 500; днес те са 100;

– „Шлъмбъргър“ – фирма за услуги в сферата на нефтената промишленост, управлява „империята“ си с клонове по цял свят и централизирано ръководно звено от 90 души/

Централното ръководно звено в „Макдоналдс“ също е малко. Фирмата следва вече споменатата повеля на Рей Крок: „Вярвам, че малкото е по-добро при фирменото управление“. В „Интел“ (с годишен оборот 1 млрд. дол.) почти няма административно звено. Административните задачи са с временен характер и се възлагат на преките линейни ръководители на оперативната дейност. В „Уол-Март“ (с годишен оборот 2 млрд. дол.) съзателят на фирмата Сам Уолтън (*Sam Walton*) заявява, че вярва в правилото на празните кабинети. „Истината е в това да отидете на място в магазина и просто да се вслушвате“<sup>3</sup>. А в успяващата дъщерна фирма на „Хайнц“, „Оур-Айда“ (с годишен оборот 1 млрд. дол.) един от най-задълбочените стратегически планове, които сме виждали, е разработен лично от президента, като единствената административна помощ, която е получавал, е била само тази от секретарката му и частично от ръководителите на съответни подразделения на фирмата. Няма административни звена, няма и планов отдел.

Същото необичайно правило се отнася и за някои от по-малките успяващи фирми. „РОЛМ“ (**ROLM**/Telecom company/) например осъществява дейност с годишен оборот 200 млн. дол. с 15-членен екип в централата на фирмата. Когато Чарлз Еймс (*Charles Ames*) оглави „Ейкми Клийвлънд“ (*Acme-Cleveland*: с годишен оборот 400 млн. дол.), той се ужаси от огромния брой чиновници. Само за няколко месеца Еймс намали броя служители в централата на фирмата от 120 на 50 души.

Абсолютните цифри в посочените примери са впечатляващи. Не без значение е какви хора работят в тези административно-управленски звена. Първо, кои от функциите следва да се изпълняват от централата на фирмата? Отговорът на редица от свършените фирми е – почти никакви. Ръководната дейност, обикновено осъществявана от някакво централно фирмено звено или група, е напълно децентрализирана между отделите в „Джонсън & Джонсън“, „3М“, „Хюлет–Пакард“ и др. „Дана“ се гордеят с децентрализирането на търговската, финансова и кадрова дейности надолу по йерархията до равнище производствен цех. Стратегическото планиране е централизирана фирмена дейност. „Флуор“ осъществява операциите си на стойност 6 млрд. дол. годишно само с трима чиновници в централата на фирмата. В „3М“, „Хюлет–Пакард“, „Джонсън & Джонсън“ няма плановици на централно фирмено равнище. Почти всяка функция в свършените фирми е радикално децентрализирана, най-малко до равнище „отдел“.

„Бехтел“ осъществява оживена научноизследователска и развойна дейност, но настоява в специализираната сфера на научни изследвания почти всеки да изпълнява и преки практически функции. Мнозина от работещите в научноизследователските звена са се занимавали преди това с практически задачи. В „Ай Би Ем“ ръководството стриктно се придържа към правилото за „ротация на кадрите на всеки 3 годни“. Много малко административни длъжности са заети от „кадрови чиновници“; те се попълват от оперативни ръководители и служители. Освен това специалистите, които се „въртят“ във фирмената администрация, знаят, че след 3 години отново ще се върнат към оперативните си задължения. Това е чудесна проверка за жизнеспособността на създадените сложни системи. Ако знаете, че ще станете техен „потребител“ след 36 месеца, то надали ще създавате затормозяващи бюрократични правила по време на краткото ваше пребиваване „от другата страна на барикадата“. „Диджитъл Икуипмънт“ и „3М“ следват това правило. Изпълняващите административни функции (с из-

ключение само на финансови специалисти и юристи) са почти без изключение оперативни работници, занимаващи се с практически задачи, към които се връщат отново след приключване на административните ангажименти.

Подобна взаимовръзка може да се види и в броя йерархични равнища, запълнени от администратори. Преди десетилетия американците отстояваха идея за оптимална норма на управляемост. По традиция ние считаме, че никой не е в състояние да упражнява контрол над повече от 5 до 7 души. Японците намират това становище за несъстоятелно. В една банка над 700 ръководители направления докладват на един и същи човек. Простата организационна структура е възможна.

Най-голямата разлика между японските и американските корпорации фактически е в броя управленски равнища. Както сами се убедихме, докато в „Тойота“ между председателя на управителния съвет и началника на смяна има 5 междинни нива, във „Форд“ те са над 15.

Да разгледаме теорията за „пясъчния часовник“ на доскорошния президент на „Юнайтид Еърлайнз“ Ед Карлсън. Средните ръководители в повечето фирми действително не играят важна роля за поощряване действеността, освен да пресяват идеите, „отиващи надолу“ и тези, „отправени нагоре“. Прякото управление е много по-действено при по-малко на брой средни управленски равнища.

В редица фирми броят както управленски нива, така и ръководители, е поразително голям. През последните 24 месеца „Форд“ в стремежа си да стане по-конкурентоспособна фирма от японските си колеги, намали с над 26% броя средни ръководители; президентът на фирмата Доналд Питърсън (*Donald Peterson*) вярва, че това е само началото<sup>4</sup>. Съкращения от порядъка на 50 или дори 75% не са необичайни.

### *„Форма на бъдещето“*

Каква точно трябва да бъде най-ефективната организационна структура? Всяка от организационните форми има

свои положителни и отрицателни, силни и слаби страни. Нека ги разгледаме отново.

– Функционалната организационна структура, типична за традиционните производители на потребителски стоки, е ефикасна и подходяща за основни дейности, аспекти и елементи, но не е особено творческа и предприемчива, не се адаптира бързо и е непригодна за фундаментални промени.

– Дивизионалната организационна структура, чийто прототип е „Дженеръл Мотърз“ на Слоун, може задоволително да се справи с основното и обичайно е по-адаптивна от функционалната. Но поделенията неизменно стават прекалено мащабни и носят всички негативи на свръхголемите функционални структури. Освен това фасетните (дивизионални) организации често се впускат в централизирани и децентрализирани дейности.

– Матричната форма, създадена вследствие свръхсложността на дивизионалната, е в съответствие със съвременната действителност. От друга страна, тя почти винаги възпира новаторството. С особена трудност се справя с основни елементарни дейности (авторитарната структура е уникално слаба). Тя също постепенно дегенерира и скоро става бюрократична и лишена от творчество. Дългосрочните тенденции при матричната организационна структура обикновено са неясни.

– Формата „ad hoc“ е отговор на оказван от много високи натиск, без да се въвежда нова постоянна бюрокрация. Тази форма също може да доведе до анархия, ако всички страни се стремят към решаване на временни проблеми и се пренебрегва основното (т.е. ако старите функционални положителни страни се подценяват и отслабнат в резултат на това, че всички се придържат към система за елиминиране на временните центрове за реализация на проекти).

– „Мисионерската“ форма, както я нарича Хенри Минцбърг, подобно на тази в „Макдоналдс“, осигурява стабилност чрез неструктуриране. Ако е съпътствана (как-

то би трябвало да стане на теория) с експериментиране в рамките на ценностната система, всичко ще бъде наред. Но, както при всички „структури“, основани на някаква догма, тя може да стане тесногръда и недъгава дори повече от функционалната форма.

Въз основа резултати от нашето проучване бихме предложили хибрид на всички форми и да очертаем свойствата на потенциална „структурна форма на 80-те години“, която да отговори на трите основни потребности, описани по-горе: ефективност на основните елементи, непрестанно новаторство и избягване застоя и закостенялостта, като се реагира по някакъв начин на появили се съществени заплахи. В тази връзка възприехме структурна форма, основаваща се на „3 стълба“, всеки от които отговаря на една от разгледаните базови потребности. На потребността от ефективност на основните елементи отговаря стълбът на стабилността. На потребността от непрестанно новаторство отговаря стълбът на предприемчивостта. На потребността от преодоляване на застоя и закостенялостта отговаря стълбът „разчупване на навиците“.

На [фиг. 4](#) *стълбът на стабилността* изхожда от поддържане на проста, последователна основна форма и поддържане на широкообхватна, но същевременно гъвкава и трайна ценностна система. Вярваме, че тази проста, основна форма трябва да бъде отделът за даден продукт; че старата, проста, дивизионална организационна структурна форма е може би най-подходяща, съществуваща към настоящия момент форма – както днес, така и въдеше. Това разкрива нашето отношение към продукта и матричната форма. Всичко, за което говорихме – предприемчивост, любов към продукта, качество, наблюдаване върху оперативно-производствената страна и повишаване на производителността благодарение на хората – неизменно ни ориентира към продукта и пазара. Така е по-просто, по-ясно, по-пряко, по-осезаемо, по-честно.

Втора характерна черта на стълба на стабилността е лежащата в основата ценностна система, която включва и

„мисионерската“ форма. Може би изглежда странно да говорим за ценностна система, посветена на организационни структури, но помнете, че най-обща дефиниция на структура са моделите на комуникация. Когато говорим за



*Фиг. 4 – Трите стълба на организационната структура през 80-те години*

стабилни форми в „Ай Би Ем“, „Хюлет–Пакард“ или „Дана“ например, веднага си даваме сметка за необходимостта от стабилна ценностна система.

Сърцевина на *стълба Предприемчивост* е „малкото е прекрасно“. А пътят към запазване на умерен мащаб е непрекъснато роене на нови дейности, които да се обособяват в съответни звена. При такава схема малкото се разглежда

като реквизит на непрекъсната и постоянна адаптивност. Всичко става за сметка на неголям дял от ефективността, но, както многократно се убеждавахме, свързаните с ефективността преимущества обикновено доста се преувеличават.

Други характерни черти на стълба Предприемчивост са системата измерители за използването на фирмени и административни елементи. Когато формата е опростена и не зависи от огромна свързваща система, организацията може да се управлява с по-прости системи и по-малък щат.

(Огромният централизиран административен апарат е подходящ преди всичко за едромасщабни координационни мероприятия.) Отделите или звената ще получават нужната административна помощ – например в сфера покупко-продажби и снабдителна, транспортна, кадрова, финансова и пр. дейност.

Третият стълб – *промяна на старите навици*, включва стремеж към постоянно и временно реорганизиране, за да се атакуват специфични въпроси (Центърът за реализация на проекти в „Дженеръл Мотърз“ трябваше да подеме инициатива за намаляване мащаба на звената във фирмата.) Под постоянно реорганизиране разбираме: 1) стремеж към непрекъснато „роене“ на нови отдели или звена, тъй като старите стават големи и бюрократични; 2) стремеж към ротация на продукти и производствени гами между отделите, за да се използва напълно управленската способност или да се удовлетвори дадена пазарна потребност („3М“ са експерти в това отношение; когато даден продукт се прехвърля от един отдел към друг, често се разразяват „вътрешни битки“; 3) стремеж към привличане на най-талантливи специалисти и включването им в колективи за осъществяване на проекти, целящи решаване на няколко централни организационни проблема или нанасяне на централен организационен удар, но винаги изхождайки от презумпция, че такова разместване е временно и 4) общ стремеж към реорганизиране и разместване на клетки (като съ-

щевременно се запазва целостта на основната, централна форма) в зависимост от възникналите потребности.

Подобни структурни методики по „промяна на навиците“ са „противоотрова“ конкретно за тези проблеми, довели до матрична форма на организационна структура. Постоянното реорганизиране е начин за реакция на изменчиви изисквания и натиск без нужда от прилагане на огромни постоянни интегриращи средства, както на теория всеки проблем би следвало да се преодолява със специфичен интензитет вложени усилия. Роенето на съществуващи дейности, обособяване на нови и размесването на продукти или производствени гами са сходни начини за даване отпор и реагиране на изменящите се изисквания, като същевременно се запазва целостта на залегналата структурна форма.

Трите стълба следователно предоставят „теоретичен“ отговор на проблемите, довели на първо място до създаването на матрична организационна структура. Вzeti заедно, те представят и управленските системи на повечето съвършени фирми.



## ДВАНАДЕСЕТА ГЛАВА

### *Едновременно строгост и свобода на действие*

Едновременно строгост и свобода – последният от „осемте базови постулата“ на съвършената управленска практика, е обобщаваща постановка. Тя обхваща голяма част от въпросите, възникнали в процеса на синтез. По същество касае твърди централизирани насоки и максимална индивидуална автономност, т.е. нещо като „хем да имаш торта, хем да можеш да я хапнеш“. Организации, възприели принципа на строгост и свобода, са строго контролирани и същевременно допускат (всъщност, дори преднамерено търсят) известна автономност, предприемчивост и новаторство на всички йерархични нива. Това се постига с „вяра“ – чрез ценности, от които, по думите на нашите колеги Филипс и Кенеди, мениджърите бягат като от като чума, както и чрез обръщане внимание на детайлите.

Строгост и свобода? Очите на повечето бизнесмени заблестяват, когато разговорът се насочи към ценности, фирмена култура и др.под. Нашите погледи също светват: спомняме си как председателят на управителния съвет на „Катерпилар“ Бил Блеки (*Bill Blackie*) говореше за отдадеността на фирмата към „обслужване в срок до 48 часа навсякъде по света“. Връщам се назад и към мразовит ден, в който температурата бе спаднала до минус 60° в Минеаполис – Сейнт Пол (Minneapolis–St. Paul) – където Тейт Елдър (*Tate Elder*) от „3М“ ни говореше за „националните радетели в „3М“. И виждаме как Рене Макферсън говори пред аудитория в Станфордски университет – оживен, ентусиазиран. Аудиторията го пита за магическата рецепта, благодарение на която е преодолял проблемите с произво-

дителността на труда в „Дана“. Той протяга ръце пред себе си с длани напред и заявява: „Просто непрекъснато бутате нещата. Непрестанно бутате. Аз направих всяка грешка, която би могла да се направи. Но продължих да бутам напред.“ Чудите се дали говори сериозно: но именно в това е цялата магия.

Представете си Томас Уотсън–старши, как след тежък ден, през който от зори до мрак е акордирал пиана на фермери, отива да докладва за свършеното в централата в гр. Пейнтид Пост (*Painted Post*) – Ню Йорк. И си спомнете докъде стигна и как. Представете си и Уилърд Мариот–старши (*John Willard Marriott, Sr.*) пред първия павилион за закуски във Вашингтон и го вижте сега – на 82-годишна възраст, как все още се тревожи дали някой коридор е чист, въпреки че павилионът му за закуски се е превърнал в предприятие с годишен оборот 2 млрд. дол. Представете си Еди Карлсън (*Edward Carlson*), работещ като пиколо в „Уестърн Интернешънъл Хотел“ (*Western International Hotel*) – Бенджамин Франклин (*Benjamin Franklin*) на 1929 година, и се удивете на легендата, която е днес.

Карлсън не се изчервява, когато говори за ценностни системи. Уотсън заявява, че ценностните системи са единственото и най-важно нещо. Ценностите бяха техен насъщен хляб – на Мариот, Рей Крок, Бил Хюлет и Дейв Паркард, на Ливай Щраус, на Джеймс Кеш Пени (*James Cash Penney*), на Робърт Ууд Джонсън (*Robert Wood Johnson*). И те последователно и упорито ги прилагаша в своите организации. Вярваха в клиента, в автономността, в свободата на действие, в политиката на отворени врати, в качеството. Всеки един от тях изискваше и дисциплина. Фигуративно казано, държаха въжето стегнато, но внимаваха някой от подчинените да не се обеси. Строгостта и свободата наподобяват въжето. Но в крайна сметка всичко опира до фирмена култура. „Култура“ е най-лекият въпрос. А някой вярва ли на водещите си учени – антрополози и социолози? Във всеки случай не и бизнесмените. И все пак въпросът с културата остава най-сериозен. Нарушете правилото

„Ай Би Ем“ означава висококачествено обслужване”, и ще се озовете на улицата. „Диджитъл Икуипмънт“ са люди (меко). „Диджитъл Икуипмънт“ означава анархия (меко)”. „Хората в „Диджитъл Икуипмънт“ не знаят за кого работят“ – отсича наш колега. Но знаят що е качество – стоките, които произвеждат, работят (твърдо). И така: „Мекото е твърдо.“

Лю Леер – председател на управителния съвет в „3М“, коментира хора, които са се проваляли и претърпявали колосални неуспехи, но упорито са си проправяли път напред в продължение на десетилетия и са ставали вицепрезиденти на фирмите си. Характеризира строго – свободните, меко – твърдите страни на фирмената култура в „3М“.

Споменахме множество „леки“ характерни черти и множество „свободни“ елементи. Разисквахме обстановки, в които цари дух на приятелство – наподобяващи студентски градчета; гъвкави организационни структури („роене“ на нови подразделения, временни средства за разчупване на навиците, постоянно реорганизиране); доброволци; ревностни радатели; доведена до крайност автономия на отделните хора; колективи и поделения; постоянно и радикално експериментаторство; обратна връзка, наблягане върху положителното и здрави мрежи на взаимодействие и контакти между хората. Всички тези характерни черти подчертават положителното, въодушевлението при изпробване на нещата в известен безпорядък (свобода).

Същевременно обаче съвършените фирми се характеризират със забележително строг набор свойства и характерни черти (чиято движеща сила и средство за контрол е фирмената култура). Повечето от тях имат строго споделяни и следвани от всички системи ценности. Ориентираността към действие, включително и самото експериментиране, набляга върху изключително редовните и постоянни комуникации и обратна връзка в реално време; нищо не се отклонява от централната линия. Сбитата и ясна информация (протоколи от 1 страница в „Проктър & Гем-

бъл“) и концентриране внимание над реалното са друг начин за упражняване на изключително строг контрол. Ако се ръководите само от 3 цифри можете да бъдете сигурен, че те са много добре проверени. Друг измерител на строгостта с основно значение е съществуването на една или две дисциплини или специалности. Фактът, че повечето от управленския екип на „ЗМ“ са инженер химици, във „Флуор“ – машинни инженери, е друго жизнено важно потвърждение на действителността.

Наблягане над външното, на околната среда, вниманието към клиента са най-показателни за неизменните характерни черти. В съвършените фирми това е може би най-действено средство за самодисциплина. Ако наистина обръщаме внимание на това, което казва клиентът, ако желанията на клиента са главен наш ориентир и движеща сила, то можем да сме сигурни, че следваме правилна посока. А налице е и натиск от страна на колегите: ежеседмични събрания в „Тъпъруеър“, провеждани 2 пъти в годината „Почистващи седмици“ в „Дана“. Въпреки че това не е контрол, упражняван чрез утвърдени форми и безчет променливи, то той е най-строг измежду всички възможни. Както казва Макфърсън, лесно е да излъжеш началника си, но не можеш да измамиш колегите. Това са явни противоречия, които на практика се оказва, че далеч не са в дисонанс.

Да вземем например качество за сметка на себестойност, или малкото в противовес на голямото (т.е. ефективност срещу рентабилност). Оказва се, че в съвършените фирми никога едното не е за сметка на друго. Носят се легенди за низов ръководител в леярски цех на „Дженеръл Мотърз“, реализирал значителни успехи: освежава мрачния интериор в леярната с бяла боя и настоява, че ако се обръща внимание на качеството (както и на безопасността и грижовното стопанисване), то ще последва неизбежно снижаване на разходите. Посочва: „Като начало, ако всичко е с високо качество, не ще се налага да правим всяко нещо два пъти.“ Няма друг толкова значим фактор, както

високото качество. Това е най-важното понятие, споменавано в тези фирми. Качеството изисква да се поставя ударение върху новаторството – да се направи възможно най-доброто за всеки клиент с всеки един продукт. И оттук стимул и импулс за повишаване производителността на труда, въодушевление и целеустременост. Повикът да се направи „най-доброто“ дава отражение върху всяка функция в организацията.

По същия начин противоречието между ефективност и рентабилност като че ли се стопява. Поверието гласи, че висококачествени изделия се произвеждат от майстори занаятчии обикновено в малки предприятия. Дейности, осигуряващи рентабилност, протичат най-успешно в крупни организации. Нещата обаче не стоят така в съвършените фирми. При тях почти във всеки случай малкото е прекрасно. Оказва се, че малкият завод е най-ефективен; неговите работници, отдадени на новаторство, поддържащи тесен контакт с колеги (и конкуренти), далеч изпреварват работниците в големи предприятия. Това се отнася за целите заводи, за колективи по реализация на проекти, отдели и звена, както и за цялата компания. И така установяваме, че в тази жизнено важна сфера действително не съществува противоречие. Ограничен мащаб, качество, въодушевление, автономност и ефективност са понятия, изписани от една и съща страна на монетата. Себестойността и ефективността в дългосрочен план са резултат от борбата за високо качество, добро обслужване, новаторство, колективно възползване резултатите, широко участие, въодушевление и нагласа за разрешаване на проблеми неизменно в полза на клиента. Приходите действително са на първо място. Топката лети, но контролът върху разходите, себестойността и ефективността на новаторството са напълно постижими, паралелни цели.

Учудващо е, че противоречието между резултатност и автономност също се превръща в парадокс. В действителност този парадокс може да се види почти навсякъде. Проучвания, проведени в студентски аудитории например,

показват, че най-добри курсове са тези, при които цари строга дисциплина: студентите трябва да идват навреме на лекции, домашните работи се предават и оценяват редовно. От друга страна, неизменно правило в същите тези курсове е положителната обратна връзка: добри оценки, похвали и напътствия от преподавателя. Аналогично, когато разглеждаме „Макдоналдс“ или някоя друга от съвършените фирми, виждаме, че автономността е копродукт на дисциплината. Дисциплината (няколко споделени ценности) е в основата на всичко. Тя дава на хората увереност (например да експериментират), произтичаща от ясни очаквания за това, което действително е от значение.

По такъв начин наборът споделени ценности и правила за дисциплината и нейното спазване са основа, върху която се разгръща автономността. Редовното експериментиране процъфтява в „3М“: постоянни и редовни комуникации (нищо не отклонява от генералната линия), споделени ценности, преобладаващо инженерно образование; единодушие при решаване проблеми на клиентите, подкрепяно от висшестоящото ръководство, всички представители на което са започнали кариерата си като обикновени продавачи.

„3М“ е най-строгата организация, която сме виждали. По наше мнение тя е много по-строга от „Ай Ти Ти“ под ръководството на президента Ганийн. В „Ай Ти Ти“ имаше безброй правила и променливи, които трябваше да се измерват и попълват. Но доминантна тема бе заобикалянето на правилата – неспортсменско водене на играта – да се победи системата, да се заобиколят разпоредбите; обединяване на усилията с други нивови ръководители, за да се избягнат спечелилите лоша слава „летящи ескадрони“. Дисциплина от неподходящ тип убива автономията. Но по-стегнатата дисциплина; дисциплина, основана на няколко споделени ценности, характерна например за „3М“, „Хюлет–Пакард“, „Джонсън & Джонсън“ или „Макдоналдс“, на практика осигурява действителна автономност и стремеж към експериментиране в цялата организация.

Тук от съществена важност е характерът на правилата, които в съвършените фирми имат положително въздействие. Те са свързани с качество, обслужване, новаторство и експериментиране. Ударение се поставя върху разрастване, а не над ограниченията. Там, където се набляга на контрол, лимитиране и възпитание, не можем да разберем как правилата могат да затвърдят положителната и да компенсират отрицателната нагласа.

Дори противоречие между външни и вътрешни фактори е допустимо при съвършените фирми. Те анализират и двата типа обстоятелства – външната насоченост се изразява в желание и стремеж да предоставят обслужване, качество и решаване на проблеми в полза на своите клиенти; вътрешната насоченост намира израз в приоритетен контрол над качеството от страна на всеки оперативен работник, а не само като задача на отдела за контрол над качеството. Стандартите за обслужване се саморегулират. Организацията процъфтява на база вътрешна конкуренция, интензивни комуникации, чувство на принадлежност към едно семейство, политика на отворени врати, неформалност, флуидност и гъвкавост. Всичко това създава жизнено важна вътрешна насоченост: ориентация към хората.

Умението, с което съвършените фирми подпомагат израстването на хората, ни припомня конфликта, за който стана дума в трета глава: потребността от сигурност, противопоставена на стремежа към лична изява, „първичното, фундаментално напрежение“, описано от психоаналитика Ернст Бекер. Предоставяйки на своите служители възможности за изява и материална изгода, съвършените фирми поддържат тяхната удовлетвореност и укрепват вярата им в бъдещето. Всеки човек става пионер, експериментатор, лидер. Институцията предоставя ръководно верую, въодушевява ги, и придава чувство на общност с най-доброто, усещане за създаване на нещо качествено и високо ценено. Така човек дава най-доброто от себе си – от „работника на челния фланг“ на Кен Омае до „човека 50%“ на председателя на управителния съвет на „Киото Керамик“ Казуо

Инамори (*Kazuo Inamori*). От обикновения работник в тези фирми се очаква да извърши нещо, да предложи нови идеи, да прояви новаторство в обслужването на клиента и в създаването на висококачествени стоки. Накратко, от всеки отделен човек измежду 9000-те лидери на колективи за повишаване производителността на труда в „Тексас Инструмънтс“, се очаква да се изяви, да направи своя принос, да се отличи. Същевременно той е част от нещо грандиозно: „Катерпилар“, „Ай Би Ем“, „ЗМ“, „Дисней Пръдакшънс“.

Последният от нашите парадокси засяга противоречието между краткосрочни и дългосрочни цели. Отново установихме, че конфликт ни най-малко не съществува, че едното не се постига за сметка на другото. Установихме, че съвършените фирми не са в истинския смисъл на думата „мислители в дългосрочна перспектива“. Те имат по-добри 5-годишни планове. В действителност формалните планове в съвършените фирми се характеризират с малко подробности, ако въобще съществуват (припомняме, че в редица от тях въобще няма длъжност „плановик“).

Имат обаче ценностна система с ръководни начала во веки веков. (Гласящи: качество, новаторство, неформалност, обслужване на клиента, грижа за хората.) Обръща се извънредно внимание на обикновените, „зелени“ детайли. Всяка минута, всеки час, всеки ден е разкрила се възможност да се действа в подкрепа и за каузата на всеобхватните отстоявани идеи.

Ще завършим с на пръв поглед странно противоречие. Наричаме го правило на едновременната интелигентност и тъпота. Мнозина от днешните мениджъри – с икономическо или друго специално образование, може би са прекалено интелигентни. Именно интелигентните, умните са тези, които непрестанно сменят насоките съобразно най-новите резултати – хора, които с лекота жонглират с модели, обхващащи хиляди променливи; специалисти, които създават сложни системи за стимулиране; аналитици, изграждащи



матрични структури; експерти, създаващи стратегически планове от по 200 страници и анализи на 500 страници за изискванията на пазара, съставляващи всичко друго, но не и първа стъпка към създаване на нов продукт.

Нашите „по-тъпи“ приятели са нещо друго. Те просто отказват да проумеят защо всеки продукт да не бъде с възможно най-високо качество. Не могат да осъзнаят защо да не може всеки клиент да получи специално обслужване, дори и в бизнеса с пържени картофи. Приемат за лична обида (спомнете си историята с Хайнекен), ако някоя бутилка бира не е наред. Не могат да разберат защо да не е възможно да има непрекъснат приток нови продукти или защо всяка седмица работникът да не може да дава нови идеи и предложения. Простодушни хора наистина, та чак простовати. Да, думата „простоват“ има отрицателен смисъл. Но хората, които ръководят съвършените фирми, са наистина малко нещо простовати. На пръв поглед това, което мислят, че работникът е в състояние да направи, е неоправдано. На пръв поглед е неоправдана вярата, че всеки продукт може да бъде с възможно най-високо качество. На пръв поглед е неоправдано убеждението, че всеки клиент може да бъде обслужен възможно най-добре, независимо дали в малкото селце Мисула (*Missoula*), далечния щат Монтана (*Montana*), или в Манхатън (*Manhattan*) – сърцето на Ню Йорк. На пръв поглед е неоправдано схващането, че всеки работник може постоянно да дава предложения и нови идеи. Това е опростенчество. Но е може би същински ключ към спечелване удивителния принос на десетки хиляди хора.

Разбира се, посланието на тази простоватост е от жизнена важност. Това е акцент над обслужване, качество, хора, неформалност. Тези думи определят съдържанието на ценността. А може би си заслужава на тях да се гледа опростенчески. Спомнете си разговора с ръководителя Джеймс Брайън Куин. По негово мнение най-важно е хората му да се стремят да бъдат „най-добрите“ в дадена

област. Каква точно ще бъде тази област за него е от второстепенно значение.

Толкова много хора обаче не виждат това. Винаги присъстват практични, оправдателни, разумни, обосновани и логични доводи, които компрометират някоя от въпросните променливи. Само тези простовати личности – Уотсън, Хюлет, Пакард, Крок, Олсен, Макфърсън, Мариот, Проктър, Гембъл, Джонсън, си останаха простовати, а фирмите им – осезаемо преуспяващи.

## Литература

### Въведение

- <sup>1</sup> Ernest Becker. *Escape from Evil* (New York: Free Press, 1975), p. 3–6, 51; *The Denial of Death* (New York Press, 1973), p. 3–4.
- <sup>2</sup> Herbert M. Lefcourt. *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research* (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1976), p. 3–6.

### Първа глава

- <sup>1</sup> Alfred D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).
- <sup>2</sup> F. J. Roethlisberger and William J. Dickson. *Management and the Worker* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939).
- <sup>3</sup> Chester I. Barnard. *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), Chap. 5.
- <sup>4</sup> James G. March and John P. Olsen. *Ambiguity and Choice in Organizations* (Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976), p. 26.
- <sup>5</sup> Richard E. Neustadt, *Presidential Power: The Politics of Leadership* (New York: Wiley, 1960), p. 9.
- <sup>6</sup> Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 31 – 35.
- <sup>7</sup> Andrew M. Pettigrew. *The Politics of Organizational Decision Making* (London: Tavistock, 1973).
- <sup>8</sup> William F. Dowling and Fletcher Byrom. „Conversation with Fletcher Byrom”. *Organizational Dynamics*, summer 1978, p. 44.
- <sup>9</sup> Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos. *The Art of*

- Japanese Management (New York: Simon & Schuster. 1981).
- 10 Harold J. Levitt. *Managerial Psychology*, 4<sup>th</sup> ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1978), p. 282
- 11 Robert L. Shook. *Ten Greatest Salespersons: What They Say About Selling* (New York: Harper & Row, 1980), p. 68.
- 12 Lee Smith, „The Lures and Limits of Innovation: 3M“, *Fortune*, Oct.20, 1980, p. 84.
- 13 Dowling and Byrom, p. 43.
- 14 Thomas J. Watson, Jr. *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM* (new York: McGraw-Hill, 1963), p. 13.
- 15 Mark Shepherd, Jr. and J. Fred Bucy, „Innovation at Texas Instruments“, *Computer*, September 1979, p. 84.
- 16 Watson, p. 5.
- 17 *Dun's Review*, December 1970, p. 30.
- 18 *Business Week*, Oct. 1, 1979, p. 79.
- 19 C. Barton. „British 3M's Multiple Management“, *Management Today*, March 1977, p. 56.

## *Втора глава*

- 1 Mariann Jelinek. *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems* (New York: Praeger), p. 124.
- 2 John Child. *Organization: A Guide to Problems and Practices* (New York: Harper & Row, 1977), p. 222–223.
- 3 Stuart S. Blume. „A Managerial View of Research“ (review of *Scientific Productivity*, ed. Frank M. Andrews), *Science*, Jan. 4., 1980, p. 48–49.
- 4 George Gilder. *Wealth and Poverty* (New York: Basic Books, 1981, p. 264.
- 5 Stive Lohr. „Overhauling America's Business Management“, *New York Times Magazine*, Jan. 4, 1981, p. 15.
- 6 Lester C. Thurow. *The Zero-Sum Society: Distribution and the Possibilities for Economic Change* (New York: Basic Books, 1980), p. 7–8.
- 7 Lohr, p. 15.
- 8 Louis Kraar. „Japan's Automakers Shift Strategies“, *Fortune*, Aug. 11, 1980, p. 109.
- 9 Robert Ball. „Europe Outgrows Management American Style“, *Fortune*, Oct. 20, 1980, p.88.

- <sup>10</sup> *Dun's Review*, September 1980, p. 88.
- <sup>11</sup> Lohr, p. 58.
- <sup>12</sup> Michael M. Thomas. „Businessmen's Shortcomings“, *New York Times*, Aug. 21, 1980, p. D2.
- <sup>13</sup> Bro Uttal. „The Animals of Silicon Valley“, *Fortune*, Jan. 12, 1981, p. 94.
- <sup>14</sup> *Dun's Review*, September 1980, p. 82.
- <sup>15</sup> *Business Week*, June 30, 1980, p. 78.
- <sup>16</sup> Robert H. Hayes and William J. Abernathy. „Managing Our Way to Economic Decline“, *Harvard Business Review*, July – August 1980, p. 74.
- <sup>17</sup> Lohr, p. 43.
- <sup>18</sup> Charles R. Day, Jr. and Perry Pascarella. „Righting the Productivity Balance“, *Industry Week*, Sept. 29, 1980, p. 55.
- <sup>19</sup> Charles G. Burck. „A Comeback Decade for the American Car“, *Fortune*, June 2, 1980, p. 63.
- <sup>20</sup> Robert M. Pirsig. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values* (New York: Morrow, 1974), p. 34–35.
- <sup>21</sup> Norman Gall. „It's Later Than We Think“ (Interview with William J Abernathy), *Forbes*, Feb. 2, 1981, p. 65.
- <sup>22</sup> Lohr, p. 23.
- <sup>23</sup> Kenichi Ohmae. „Myths and Realities of Japanese Corporations“ (draft), p. 11. Published as „The Myth and Reality of the Japanese Corporation“, *Chief Executive*, summer 1981.
- <sup>24</sup> *Dun's Review*, September 1980, p. 84.
- <sup>25</sup> Dowling and Byrom, p. 40.
- <sup>26</sup> *Business Week*, June 30, 1980, p. 93.
- <sup>27</sup> David Ogilvy. „The Creative Chief“, in *The Creative Organization*, ed. Gary A. Steiner (Chicago: University of Chicago Press, 1965), p. 206.
- <sup>28</sup> Theodore Levitt. „A Heretical View of Management Science“, *Fortune*, Dec. 18, 1978, p. 50.
- <sup>29</sup> *Business Week*, Feb. 18, 1980, p. 143.
- <sup>30</sup> Thomas Kuhn. *The Structure of Scientific Revolution*, 2<sup>nd</sup> ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1970).
- <sup>31</sup> John D. Steinbruner. *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimension of Political Analysis* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1974), p.328.

- <sup>32</sup> Thomas O'Hanlon. „A Rejuvenated Litton Is Once Again Off to the Races“, *Fortune*, Oct. 8, 1979, p. 160.
- <sup>33</sup> Peter F. Drucker. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* (New York: Harper & Row, 1969), p. 56–57.
- <sup>34</sup> Steinbruner, p. 333.
- <sup>35</sup> *Business Week*, Oct. 13, 1980, p. 114.
- <sup>36</sup> Hayes and Abernathy, p. 70–71.
- <sup>37</sup> Gilder, p. 262.
- <sup>38</sup> Ibid, p. 252.
- <sup>39</sup> Robert K. Merton. *Social Theory and Social Structure*, enlarged ed. (New York: Free Press, 1968), p. 4.
- <sup>40</sup> Horace F. Judson, *Search for Solutions* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), p. 3.
- <sup>41</sup> Alexander Cockburn, James Ridgeway and Andres Cockburn. „The Pentagon Spends Its Way to Impotence“, *Village Voice*, Feb. 18, 1981, p. 11.
- <sup>42</sup> Chris Argyris. „Today's Problems with Tomorrow's Organizations“, *Journal of Management Studies*, February 1969, p. 34–40.
- <sup>43</sup> „Lessons of Leadership: David Packard“, *Nation's Business*, January 1974, p. 42.
- <sup>44</sup> Ohmae, p. 5, 20.
- <sup>45</sup> Jelinek, p. 54.

### *Трета глава*

- <sup>1</sup> David G. Myers. The Inflated Self. Mentioned in: How Do I Love Me? Let Me Count the Ways, *Psychology Today*, May 1980, p. 16.
- <sup>2</sup> Lee Ross. „The Intuitive Psychologist and His Shortcomings“, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, ed. Leonard Berkowitz (New York: Academic Press, 1977), p. 173–320.
- <sup>3</sup> Russell A. Jones. Self-Fulfilling Prophecies: Social, Psychological and Psychological Effects of Expectancies (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1977), p. 167.
- <sup>4</sup> Warren Bennis. *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead* (New York: AMACOM, 1976), p. 167

- <sup>5</sup> Arthur Koestler. *The Ghost in the Machine* (New York: Macmillan, 1967), p. 274.
- <sup>6</sup> Ernest Becker. *The Denial of Death* (New York: Free Press, 1973), p. 94.
- <sup>7</sup> Henry Mintzberg. „Planning on the Left Side and Managing on the Right“, *Harvard Business Review*, July–August 1976, p. 53.
- <sup>8</sup> *The Economist*, Dec. 27, 1980, p. 61.
- <sup>9</sup> Horace F. Judson. *Search for Solutions* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), p. 22.
- <sup>10</sup> Amos Tversky and Daniel Kahneman. „Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases“, *Science*, Sept. 27, p. 1124.
- <sup>11</sup> Gregory Bateson. *Mind of Nature: A Necessary Unity* (New York: Bantam Books, 1980), p. 14.
- <sup>12</sup> H. A. Simon. „Information Processing Models of Cognition“, *Annual Review of Psychology*, vol. 30 (Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 1979), p. 363.
- <sup>13</sup> B. F. Skinner. *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1971), p. 5.
- <sup>14</sup> Ibid, p. 81.
- <sup>15</sup> Ibid, p. 34ff.
- <sup>16</sup> Leon Festinger. „A Theory of Social Comparison Process“, *Human Relations* 7 (1954): 117–40.
- <sup>17</sup> Edward L. Deci. „The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivations“, *Organizational Behavior and Human Performance* 8 (1972): 217–229.
- <sup>18</sup> Jerome S. Bruner. *On Knowing: Essays for the Left Hand* (New York: Atheneum, 1973), p. 24.
- <sup>19</sup> Jonathan L. Freedman, David O. Sears and J. Merrill Carlsmith. *Social Psychology*, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978), p. 299.
- <sup>20</sup> Jonathan L. Freedman and Scott C. Fraser. „Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-door Technique“, *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (1966), p. 195–202.
- <sup>21</sup> James Brian Quinn. „Formulating Strategy One step at a Time“, *Journal of Business Strategy*, winter 1981, p. 57–59.
- <sup>22</sup> Bruno Bettelheim. *On the Uses of Enchantment: The Meaning and Importance of Fairy Tales* (New York: Knopf, 1976), p. 3.

- <sup>23</sup> Jones, p. 133.
- <sup>24</sup> James McGregor Burns. *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).
- <sup>25</sup> Ibid. p. 13, 18–19.
- <sup>26</sup> Ibid. p. 20.
- <sup>27</sup> Ibid. p. 40.
- <sup>28</sup> Abraham Zaleznick. „Managers and Leaders: Are They Different? “ *Harvard Business Review*, May – June 1977, p. 72.
- <sup>29</sup> David C. McClelland and *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975), p. 259–260.
- <sup>30</sup> Ray Kennedy. „Howard Head Says: „I’m Giving Up the Thing World“, *Sports Illustrated*, Sept. 29, 1980, p. 72.
- <sup>31</sup> James B. Quinn. „Strategic Goals: Process and Politics“, *Sloan Management Review*, fall 1977, p. 26
- <sup>32</sup> Bennis, p. 165
- <sup>33</sup> Philip Selznick. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper & Row, 1957), p. 17, 28, 149–150, 152–153.
- <sup>34</sup> Jill Gerston. „Tiffany’s Unabashed Guardian of Good Taste Relinquished Helm“, *San Francisco Examiner*, Jan. 5, 1981, p. C2.
- <sup>35</sup> Ray Kroc. *Grinding It Out: The Making of McDonald’s* (New York: Berkley, 1977), p. 98.

### *Четвърта глава*

- <sup>1</sup> F. Scott Fitzgerald. „The Crack-up“, in: *American Literary Masters*, vol. 2 ed. Charles R. Anderson; New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965, p. 1007.
- <sup>2</sup> William Manchester. *Good-bye, Darkness: A Memoir of the Pacific War* (Boston: Little, Brown, 1980), p. 233–237.
- <sup>3</sup> W. Richard Scott. „Theoretical Perspectives“, in: *Environments and Organizations*, by Marshall W. Meyer and Associates (San Francisco: Jossey-Boss, 1978).
- <sup>4</sup> Douglass McGregor. *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), p. vi, vii.
- <sup>5</sup> Ibid. p. 18.
- <sup>6</sup> Ibid. p. 34.



- <sup>7</sup> Ibid. p. 49–50.
- <sup>8</sup> Ibid. p. 35.
- <sup>9</sup> Ibid. p. 47–48.
- <sup>10</sup> Ibid. p. 56.
- <sup>11</sup> Kenneth R. Andrews. „Introduction to the Anniversary Edition“, in: *The Functions of the Executive*, by Chester I. Barnard (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), p. vii.
- <sup>12</sup> Chester Barnard. *The Functions of the Executive* (Cambridge. Mass.: Harvard University Press, 1968), p. 217,
- <sup>13</sup> Ibid. p. 231.
- <sup>14</sup> Ibid. p. 238–239.
- <sup>15</sup> Selznick, p. 5f, 40, 135–136.
- <sup>16</sup> Paul R. Laurence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1967).
- <sup>17</sup> Karl E. Weick. *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1979), p. 49.
- <sup>18</sup> Ibid. p. 50.
- <sup>19</sup> Ibid. p.47.
- <sup>20</sup> Ibid.
- <sup>21</sup> James G. March and Herbert A. Simon. *Organization* (New York: Wiley, 1958).
- <sup>22</sup> Weick, p. 1.
- <sup>23</sup> *Dun's Review*, December 1977, p. 60.
- <sup>24</sup> Mark Shepherd, Jr. and J. Fred Bucy. „Innovation at Texas Instruments“, *Computer*, September 1979, p. 89.
- <sup>25</sup> Edmund Faltermayer. „The Man Who Keeps Those Maytag - Repairmen Lonely“, *Fortune*, November 1977, p. 192.
- <sup>26</sup> Stanley M. Davis. „Establishing a New Content for Strategy, Organization and Executive Pay“, in: *Executive Compensation in the 1980s*, ed. David J. McLaughlin (San Francisco: Pentacle Press, 1980), p. 29
- <sup>27</sup> Richard Normann. *Management and Statesmanship* (Stockholm: Scandinavian Institutes for Administrative Research, 1976), p. 275.
- <sup>28</sup> Henry Mintzberg. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979), p. 480.

- <sup>29</sup> Andrew M. Pettigrew. „The Creation of Organizational Cultures“ (доклад, представленный Joint EIASM – Dansk Management Center Research Seminar, Copenhagen, May 18, 1976), p. 11.
- <sup>30</sup> Joanne Martin. „Stories and Scripts in Organizational Sellings“, Re-search Report no. 543 (rev.) (Graduate School of Business, Stanford University, July, 1980), p. 3.
- <sup>31</sup> Bennis, p. 93.
- <sup>32</sup> „Corporate Culture: The Hard-to-Change Values That Spell Success or Failure“, *Business Week*, Oct. 27, 1980, p. 148–160.
- <sup>33</sup> William Foote Whyte. *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956).
- <sup>34</sup> Steven Rothman. „More than Money“, *D & B Reports*, March – April, p. 12.
- <sup>35</sup> James G. March. „The Technology of Foolishness“, in: *Readings in Managerial Psychology*, 3<sup>rd</sup> ed., ed. Harol J. Leavitt, Chicago Press, 1980), p. 576
- <sup>36</sup> James G. March. „Footnotes to Organizational Change“ (непубликованный материал), p. 20.
- <sup>37</sup> Ibid. p. 35
- <sup>38</sup> Ibid. p. 22
- <sup>39</sup> Karl E. Weick. „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“, *Administrative Science Quarterly* 21 (1976): 1–19.
- <sup>40</sup> Weick, p. 120.
- <sup>41</sup> Ibid. p. 193
- <sup>42</sup> Ibid. p. 202
- <sup>43</sup> Ibid. p. 193.
- <sup>44</sup> Ibid.
- <sup>45</sup> Karl E. Weick. „The Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements“ (неопубликованный материал, December 1981), p. 3–4.
- <sup>46</sup> Ibid. p. 4.
- <sup>47</sup> Theodore Levitt. „Marketing Myopia“, Harvard, *Business Reviews*, July–August 1960.
- <sup>48</sup> Burton H. Klein. *Dynamic Economics* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977, p. 17.
- <sup>49</sup> Gilder, p. 79.
- <sup>50</sup> Robert Sobel. *IBM: Colossus in Transition* (New York: Times

- Books, 1981), p. 346.
- <sup>51</sup> Drucker, p. 79.
- <sup>52</sup> Norman Macrae, „The Coming Entrepreneurial Revolution: A Survey“, *The Economist*. Dec. 25, 1976, p. 41, 43.
- <sup>53</sup> H. Igor Ansoff. „Corporate Structure Present and Future“, Vanderbilt University Working Paper 74–74, February 1974, p. 17.
- <sup>54</sup> „It Seemed Like a Good Idea at the Time“, *Science* 82, January – February 1982, p. 86
- <sup>55</sup> Oliver E. Williamson. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975).
- <sup>56</sup> James Brian Quinn. „Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy“, *Sloan Management Review*, spring 1979, p. 25.
- <sup>57</sup> James M. Utterback. „Patterns of Industrial Innovation“, in *Technology, Innovation, and Corporate Strategy: A Special Executive Seminar Presented by the Massachusetts Institute of Technology*, November 17, 1978 (Cambridge, Mass.: Industrial Liaison Program, MIT, 1978).
- <sup>58</sup> Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).
- <sup>59</sup> Ibid. xi.
- <sup>60</sup> Utterback, p. 37–38.

## *Пета глава*

- <sup>1</sup> Warren Bennis. „The Temporary Society“, in: *The Temporary Society* by Warren Bennis and Philip E. Slater (New York: Harper & Row, 1968).
- <sup>2</sup> Alvin Toffler. *The Third Wave* (New York: Morrow, 1980).
- <sup>3</sup> Richard T. Pascale. „The Role of the Chief Executive in the Implementation of Corporate Policy: A Conceptual Framework“, Research Paper no. 357 (Graduate School of Business, Stanford University, February 1977), p. 37, 39.
- <sup>4</sup> William R. Hewlett and David Packard. *The HP Way* (Palo Alto, Calif.: Hewlett–Packard, 1980), p. 10.
- <sup>5</sup> Edward Meadows. „How Three Companies Increased Their Productivity“, *Fortune*, Mar. 10, 1980, p.46.
- <sup>6</sup> Alena Wels. „How Citycorp Restructured for the Eighties“,

- Euro-Money*, April, 1980, p. 13.
- <sup>7</sup> Susan Benner. „He Gave Key People a Reason to Stay with the Company“, *Inc.*, September 1980, p. 46.
- <sup>8</sup> Robert J. Flaherty. „Harris Corp.’s Remarkable Metamorphosis“, *Forbes*, May 26, 1980, p. 46.
- <sup>9</sup> Ezra F. Vogel. *Japan as Number One: Lessons for America* (CamBridge, Mass.: Harvard University Press, 1979), p. 143–145.
- <sup>10</sup> Shepherd and Bucy. „Innovation at Texas Instruments“, p. 88.
- <sup>11</sup> Frederick P. Brooks, Jr. *The Mythical Man – Month: Essays on Software Engineering* (Reading Mass.: Addison – Wesley, 1978).
- <sup>12</sup> *Ibid*, p. 67.
- <sup>13</sup> Charles G. Burck. „How GM Turned Itself Around“, *Fortune*, Jan. 16, 1978.
- <sup>14</sup> R. Jeffrey Smith. „Shuttle Problems Compromise Space Program“, *Science*, November 1979, p. 910–911.
- <sup>15</sup> Mariann Jelinek. *Institutionalizing Innovation: A study of Organizational Learning Systems* (New York: Praeger, 1979), p. 78.
- <sup>16</sup> Smith. „3M“, p. p. 94.
- <sup>17</sup> *Business Week*, Oct. 1, 1979, p. 80.
- <sup>18</sup> Mark Stevens. „Like No Other Store in the World“: The Inside Story of Bloomingdale’s (New York, Crowell, 1979), p. 138.
- <sup>19</sup> William Shockley. „A Case: Observations of the Development of the Transistor“, in *The Creative Organization*, ed. Gary A. Steiner (Chicago: University of Chicago Press, 1965), p. 139–140.
- <sup>20</sup> David Ogilvy. *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1980), p. 86
- <sup>21</sup> Peter G. Peterson. „Some Approaches to Innovation in Industry - Discussion“, in: *The Creative Organization*, p. 139–140.
- <sup>22</sup> S. I. Hayakawa. *Language in Thought and Action* (London: Allen & Unwin, 1974).
- <sup>23</sup> Donald D. Holt. „How Amoco Finds All That Oil“, *Fortune*, Sept. 8, 1980, p. 51.
- <sup>24</sup> Harold Guetzkow. „The Creative Person in Organizations“, in: *The Creative Organization*, p. 49.
- <sup>25</sup> Bro Uttal. „Storage Technology Goes for the Gold“, *Fortune*,

- Apr. 6, 1981, p. 58.
- <sup>26</sup> Isadore Barmash. For the Good of the Company: Work and Interplay in a Major American Corporation (New York: Grosset & Dunlap, 1976), p. 43–44, 52–54.
- <sup>27</sup> Robert H. Schaffer. „Make Success the Building Block“, *Management Review*, August 1981, p. 47, 49–51.
- <sup>28</sup> Ibid, p. 51.
- <sup>29</sup> Oscar Schisgall. Eye on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago: J. G. Ferguson, 1981), p. 120.
- <sup>30</sup> Thomas J. Peters. „The 1 – Page Memo (and other Draconian Measures)“ (неопубликованный материал, April 1980), p. 1.
- <sup>31</sup> „P&G’s New, New – Product Onslaught“, *Business Week*, Oct. 1, 1979, p. 80.
- <sup>32</sup> Lee Smith. „A Superpower Enters the Soft-Drink-Wars“, *Fortune*, June 30, 1980, p. 77.
- <sup>33</sup> Alan Riding. „Mexico’s Oil Man Proved His Point“, *New York Times*, July 16, 1978, p. F5.
- <sup>34</sup> *Wall Street Journal*, June 17, p. 24.
- <sup>35</sup> Thomas J. Peters. „Management Systems: The Language of Organizational Character and Competence“, *Organizational Dynamics*, summer 1980, p. 15.
- <sup>36</sup> Geoffrey Foster. „Dana’s Strange Disciplines“, *Management Today*, September 1976, p. 61.
- <sup>37</sup> John W. Hanley. „Monsanto: The Management Style“ (internal communication, September 1974), p. 10.

## *Шеста глава*

- <sup>1</sup> Lewis H. Young. „Views on Management“ (speech to Ward Howell International, Links Club, New York, Dec. 2, 1980), p.5
- <sup>2</sup> Watson. A Business and Its Beliefs, p. 29, 32.
- <sup>3</sup> *Business Week*, June 8, 1981, p. 86.
- <sup>4</sup> Ibid, p. 88.
- <sup>5</sup> Dinah Nemeroff. Service Delivery Practice and Issues in Leading Consumer Service Business: A Report to Participating Companies (New York: Citibank, April 1980).
- <sup>6</sup> N. W. Pope. „Mickey Mouse Marketing“, *American Banker*, July 25, 1979; „More Mickey Mouse Marketing“, *American Banker*, Sept. 12, 1979.

- <sup>7</sup> Pope. „Mickey Mouse Marketing“, p. 14.
- <sup>8</sup> Victor F. Zonana. „Boeing Sale to Delta Gives It Big Advantage Over U. S. Competitors“, *Wall Street Journal*, Nov. 13, 1980, p. 1, 20.
- <sup>9</sup> Harold Mansfield. *Vision: The Story of Boeing* (New York Duell, Sloan & Pearce, 1966), p. 361–362.
- <sup>10</sup> *Business Week*, May 4, 1981, p. 74
- <sup>11</sup> Gilbert Cross. „The Gentle Bulldozers of Peoria“, *Fortune*, July 1963, p. 167.
- <sup>12</sup> *Business Week*, May 4, 1981, p. 74.
- <sup>13</sup> Ibid, p. 77.
- <sup>14</sup> William L. Naumann. „The Story of Caterpillar Tractor Co.“ (speech to Newcomen Society of North America, Chicago, Mar. 17, 1977), p. 16.
- <sup>15</sup> Ibid.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> McDonald’s Corporation 1980 Annual Report (Oak Brook, Ill, 1980), p. 4.
- <sup>18</sup> *Sun*, July 1980.
- <sup>19</sup> Digital Equipment Corporation 1979 Annual Report (Maynard, Mass.: Digital Equipment Corporation 1979), p. 3.
- <sup>20</sup> Edmund Faltermayer. „The Man Who Keeps Those Maytag Repairmen Lonely“, *Fortune*, November 1977, p. 193.
- <sup>21</sup> Lawrence Ingrassia. „Staid Maytag Puts Its Money on Stoves But May Need to Invest Expertise, Too“, *Wall Street Journal*, July 23, 1980, p. 25.
- <sup>22</sup> Bill Abrams. „P&G May Give Crest a New Look After Falling To Brush off Rivals“, *Wall Street Journal*, Jan. 8, 1981, p. 21.
- <sup>23</sup> Kathleen K. Wiegner. „The One to Watch“, *Forbes*, Mar. 2, 1981, p. 60.
- <sup>24</sup> *Dun’s Review*, December 1978, p. 40.
- <sup>25</sup> Catherine Harris. „What Ails IBM?“, *Financial World*, May 15, 1981, p. 17.
- <sup>26</sup> *Business Week*, May 4, 1981, p. 77
- <sup>27</sup> Harlan S Brynne, „Deere & Co. Farm – Machinery Leadership Helps Firm Weather in Industry’s Slump“, *Wall Street Journal*, Feb. 20, 1981, p. 48.
- <sup>28</sup> David B. Tinnin. „The Heady Success of Holland’s Heineken“.

- Fortune*, Dec. 16, 1981, p. 169
- <sup>29</sup> Alistair Mant. *The Rise and Fall of the British Manager*, rev. ed. (London, Pan Books Ltd.), p. 108–1091.
- <sup>30</sup> Walter McQuade. „Making A Drama Out of Shopping“, *Fortune*, Mar. 24, 1980, p. 107.
- <sup>31</sup> Lewis W. Lehr. „How 3M Develops Entrepreneurial Spirit Throughout the Organization“, *Management Review*, October 1980, p. 31
- <sup>32</sup> Howard Rudinsky. „Will It Play to Toledo?“, *Forbes*, Nov. 10, 1980, p. 198.
- <sup>33</sup> Herbert Meyer. „How Fingerhut Beat the Recession“, *Fortune*, Nov. 17, 1980, p. 103.
- <sup>34</sup> Bro Uttal. „The Gentlemen and the Upstarts Meet in a Great Mini Battle“, *Fortune*, Apr. 23, 1979, p. 89–108.
- <sup>35</sup> Meyer, p. 103–104.
- <sup>36</sup> Stanley Marcus. *Minding the Store* (New York: New American Library, 1975), p. 3.
- <sup>37</sup> The Procter & Gamble Company Annual Report (Cincinnati: Procter & Gamble, 1979), p. 3.
- <sup>38</sup> Eric A. von Hippel. „Users as Innovators“, *Technology Review*, January 1978, p. 31–39.
- <sup>39</sup> Ibid, p. 32–33.
- <sup>40</sup> Ed Cray. *Levi's* (Boston: Houghton Mifflin, 1978), p. 21–22.
- <sup>41</sup> Uttal, p. 100.
- <sup>42</sup> *Business Week*. June 4, 1979, p. 00.

## Седма глава

- <sup>1</sup> Modesto A. Maidique. „Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation“, *Sloan Management Review*, winter 1980, p. 60.
- <sup>2</sup> Lucien Rhodes and Cathryn Jacobson. „Small Companies: America's Hope in the 80s“, *Inc.*, April 1981, p.44.
- <sup>3</sup> Blume. „A Managerial View of Research“, *Science*, Jan. 4, 1980, p. 48.
- <sup>4</sup> Blume. „A Managerial View of Research“, *Science*, Jan. 4, 1980, p. 48.
- <sup>5</sup> Quinn. *Technological Innovation*, p. 20.
- <sup>6</sup> Quinn, p. 25.

- <sup>7</sup> Niles Howard and Susan Antilla. „Putting Innovation to Work“, *Dun's Review*, p. 78.
- <sup>8</sup> Theodore Levitt. „Ideas Are Useless Unless Used“, *Inc.*, February 1981, p. 96.
- <sup>9</sup> William E. Souder. „Encouraging Entrepreneurship in the Large Corporations“, *Research Management*, May, 198, p. 19.
- <sup>10</sup> Thomas Jaffe. „When Opportunity Knocks“, *Forbes*, Oct. 13, 1980, p. 96–100.
- <sup>11</sup> Donald D. Holt. „How Amoco Finds All that Oil“, *Fortune*, Sept. 8, 1980, p. 51.
- <sup>12</sup> William Dowling and Edward Carlson. „Conversion with Edward Carlson“, *Organizational Dynamics*, spring 1979, p. 58.
- <sup>13</sup> *Business Week*, Feb. 16, 1981, p. 60.
- <sup>14</sup> C. Barron. „British 3M's Multiple Management“, *Management Today*, March 1977, p. 57.
- <sup>15</sup> Amanda Bennett. „GM's Smith Wants Leaner Firm, More Rivalry Among Its Divisions“, *Wall Street Journal*, May 21, 1981, p. 43.
- <sup>16</sup> Oscar Schisgall. *Eyes of the Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (Chicago: J. G. Ferguson, 1981), p. 162.
- <sup>17</sup> Bro Uttal. *The Gentlemen and the Upstairs*, p. 101.
- <sup>18</sup> Thomas J. Allen. „Communications in the Research and Development Laboratory“, *Technology Review*, October–November 1967.
- <sup>19</sup> Advertisement in *Newsweek*, Aug. 11, 1980, p. 6.
- <sup>20</sup> Gene Bylinsky. „Those Smart Young Robots on the Production Line“, *Fortune*, Dec. 17, 1979, p. 93.
- <sup>21</sup> Lee Smith. „J&J Comes a Long Way from Baby“, *Fortune*, June 1, 1981, p. 66.
- <sup>22</sup> Marshall Loeb. „A Guide to Taking Charge“, *Time*, Feb. 25, 1980, p. 82.
- <sup>23</sup> Lee Smith. „The Lure and Limits of Innovation: 3M“, *Fortune*, Oct. 20, 1980, p. 84.
- <sup>24</sup> Peter F. Drucker. *Adventures of a Bystander* (New York: Harper & Row, 1979), p. 255.
- <sup>25</sup> Smith, *Fortune*, Oct. 20, 1980, p. 86.
- <sup>26</sup> Edward B. Roberts. „Managing New Technical Ventures“, in: *Technology Innovation and Corporate Strategy: A Special Executive Seminar* (Cambridge, Mass.: Industrial Liaison



- Program, MIT, 1979), p. 121–122.
- <sup>27</sup> Ibid, p. 125–126.
- <sup>28</sup> Ibid, p.120.
- <sup>29</sup> Smith. *Fortune*, Oct. 20, p. 90.
- <sup>30</sup> Lehr, p. 38.
- <sup>31</sup> Roberts, p. 123.
- <sup>32</sup> Ibid.
- <sup>33</sup> Lehr, p. 31.
- <sup>34</sup> Smith, *Fortune*, Oct. 20, 1980, p. 90.

## Осма глава

- <sup>1</sup> Elmo R. Zumwalt, Jr. On Watch: a Memoir (New York Times Books, 1967), p.183.
- <sup>2</sup> Viven authors by Gary D. Bello, Stanford Sloan Program, March 1982.
- <sup>3</sup> Ibid, p. 185.
- <sup>4</sup> Kenichi Ohmae. „The Myth and Reality of the Japanese Corporation“, p. 29.
- <sup>5</sup> Robert Lubar. „Rediscovering the Factory“, *Fortune*, July 13, 191, p. 60.
- <sup>6</sup> Rene C. McPherson. „The People Principle“, *Leaders*, January–March 1980, p. 52.
- <sup>7</sup> Janet Guyon. „Family Feeling at Delta Creates Loyal Workers, Enmity of Unions“, *Wall Street Journal*, July 7, 1980, p. 13.
- <sup>8</sup> Guyon, p. 13.
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> *Dun’s Review*, December 1977, p. 50.
- <sup>11</sup> Kroc. Grinding It Out, p. 143.
- <sup>12</sup> Ibid. p. 99.
- <sup>13</sup> Ibid, p. 101
- <sup>14</sup> Jeremy Main. „Toward Service Without a Snarl“, *Fortune*, Mar. 23, 1981, p. 66.
- <sup>15</sup> Ibid.
- <sup>16</sup> Susan Saiter Anderson. „Hamburger U. Offers a Break“, Survey of Continuing Education (*New York Times*), Aug. 30, 1981, p. 27–28.
- <sup>17</sup> Allan J. Mayer and Michael Ruby. „One Firm’s Family“, *Newsweek*, Nov. 21, 1977, p. 84.

- <sup>18</sup> Watson. A Business and Its Beliefs, p. 15.
- <sup>19</sup> Ibid, p. 15–16.
- <sup>20</sup> Ibid, p. 17
- <sup>21</sup> Ibid, p. 18.
- <sup>22</sup> Gil Buck. „International Business Machines“, *Fortune*, January 1940, p. 41.
- <sup>23</sup> Shook. Ten Greatest Salespersons, p. 73.
- <sup>24</sup> Thomas J. Friedman. „Talking Business“, *New York Times*, June 9, 1981, p. D2.
- <sup>25</sup> Zumwalt, p. 187.
- <sup>26</sup> Ibid, p. 189.
- <sup>27</sup> Lad Kuzela. „Putting Japanese-Style Management to Work“, *Industry Week*, Sept. 1, 1980, p. 61
- <sup>28</sup> Caterpillar: Sticking to Basics to Stay Competitive, *Business Week*, May 4, 1981, p. 76.
- <sup>29</sup> Edward Meadows. „How Three Companies Increased Their Productivity“, *Fortune*, Mar. 10, 1980, p. 97
- <sup>30</sup> Charles G. Burek. „What Happens When Workers Manage Themselves“, *Fortune*, July 27, 1981, p. 68.
- <sup>31</sup> Richard T. Pascale. „The Role of the Chief Executive in the Implementation of Corporate Policy: A Conceptual Framework“, Research Paper no. 357 (Graduate School of Business, Stanford University, February 1977), p. 39.
- <sup>32</sup> Manchester. Good-bye, Darkness, p. 200.
- <sup>33</sup> Robert Levy. „Legends of Business“, *Dun's Review*, June 1980, p. 92.
- <sup>34</sup> Ohmae, p. 27.
- <sup>35</sup> John S. McClenahan. „Moving GTE Off Hold“, *Industry Week*, Jan. 12, 1981, p. 67.
- <sup>36</sup> Barron. „British 3M's Multiple Management“, p. 54.
- <sup>37</sup> Bro Uttal. „The Gentlemen and the Upstarts“, p. 100.
- <sup>38</sup> *Dun's Reviews*, December 1977, p. 54–55.
- <sup>39</sup> Roger L. Cason. „The Right Size: An Organizational Dilemma“, *Management Review*, April 1978, p. 27.
- <sup>40</sup> Lubar, p. 55.
- <sup>41</sup> John Child. Organization: A Guide to Problems and Practice (New York: Harper & Row, 1977), p. 222–223.
- <sup>42</sup> Shepherd, „Innovation at Texas Instruments“, p. 84
- <sup>43</sup> E. F. Schumacher. Small Is Beautiful: Economics as if People

- Mattered (New York: Harper & Row, 1973), p. 75
- <sup>44</sup> Anthony Jay. Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967), p. 63–64.
- <sup>45</sup> “The Iconoclast Who Made Visa № 1.” Business Week, Dec. 22, 1980, p. 444.

### Девета глава

- <sup>1</sup> John W. Gardner. Morale (New York: Norton, 1978), p. 28.
- <sup>2</sup> Julien R. Philips and Allan A. Kennedy. „Shaping and Managing Shared Values“, *McKinsey Staff Paper*, December 1980, p. 1.
- <sup>3</sup> Watson. A Business and Its Beliefs, p. 4–6.
- <sup>4</sup> Selznick. Leadership in Administration, p. 28.
- <sup>5</sup> Selznick, p. 151–153.
- <sup>6</sup> This Is Delta (Atlanta: Delta Air Lines, 1981), p. 8.
- <sup>7</sup> Breaking with Tradition: Dana 1981 Annual Report (Toledo, Ohio; Dana Corporation, 1981), p. 6.
- <sup>8</sup> Caterpillar Annual Report 1981 (Peoria, Ill.: Caterpillar Tractor Co., 1981), p. 14
- <sup>9</sup> Digital Equipment Corporation Annual Report 1981 (Maytag, Mass.: Digital Equipment Corporation, 1981), p. 12.
- <sup>10</sup> Serving Customers Worldwide: Johnson & Johnson 1980 Annual Report (New Brunswick, N. J., Johnson &, 1980), p. 20.
- <sup>11</sup> Kathleen K. Wiegner. „Corporate Samurai“, *Forbes*, Oct. 13, 1980, p. 172.
- <sup>12</sup> James McGregor Burns. Leadership (New York: Harper & Row, 1978), p. 237.
- <sup>13</sup> James Brian Quinn. „Strategic Goals: Process and Politics“, *Sloan Management Review*, fall 1977, p. 26.
- <sup>14</sup> David Ogilvy. Principles of Management (New York: Ogilvy & Mather, 1968), p.2.
- <sup>15</sup> Marshall Loeb. „A Guide to Talking Charge“, *Time*, Feb. 25, 1980, p. 82.
- <sup>16</sup> Watson, p. 29
- <sup>17</sup> Ibid, p. 34.
- <sup>18</sup> A. E. Pearson. A Look at PepsiCo’s Future (Purchase, N. Y.:

- 19 Pepsico, December 1980), p. 10.  
 20 *Business Week*, Dec. 10, 1979, p. 77.  
 21 Ibid, p. 80.  
 22 Hewlett and Packard. The HP Way, p. 10.  
 23 Ogilvy. Principles of Management, p. 2.  
 24 Selznick, p. 110.  
 25 Pearson, p. 3.  
 26 Loeb, p. 82.  
 26 Ogilvy. Principles, p. 2.

## *Десета глава*

- 1 Michael Gort. Diversification and Integration in American Industry: A Study by the National Bureau of Economic Research (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1962).  
 2 Richard P. Rumelt. Strategy, Structure and Economic Performance (Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974).  
 3 Ibid, p. 123.  
 4 Ibid, p. 88–122.  
 5 Robert Haugen and Terence Langetieg. „An Empirical Test for Synergism in Merger“, *Journal of Finance*, September 1975, p. 1003–1014.  
 6 Christopher Lorenz. „Pioneers: The Anti-Merger Specialists“, *Financial Times*, Oct. 30. 1981, p. 16.  
 7 „The Ten Best-Managed Companies“, p. 30.  
 8 „P&G’s New, New – Product Onslaught“, *Business Week*, Oct. 1, 1979, p. 79  
 9 Bob Tamarkin. „The Country Slicker“, *Forbes*, Jan. 21, 1980, p. 40.  
 10 Thomas Petzinger, Jr. „Indiana Standard Continues Its Strategy For Growth, Bucking the Takeover Trend“, *Wall Street Journal*, Dec. 14, 1981, p. 12.  
 11 Gordon Weil. Sears, Roebuck, U.S.A.: The Great American Store and How It Grew (New York: Stein and Day, 1877), p. 255  
 12 Gail Bronson. „Colgate Works Hard to Become the Firm It Was a Decade Ago“, *Wall street Journal*, Nov. 23, 1981, p. 1, 8.  
 13 Sandra Salmans. „Demerging Britain’s G. E.“, *New York*

- Times*, July 6, 1980, p. F7.
- <sup>14</sup> Thomas Jaife. „Is This It?“, *Forbes*, Feb. 2, 1981, p. 48.
- <sup>15</sup> Nisk Galluccio. „The Houselearning is Over“, *Forbes*, Nov. 23, 1980, p. 74.

### *Единадесета глава*

- <sup>1</sup> Ross, A. Webber. „Staying Organized“, *Wharton Magazine*, Spring 1979, p. 22.
- <sup>2</sup> „The 88 Ventures of Johnson & Johnson“, *Forbes*, June 1, 1972, p. 24.
- <sup>3</sup> Lynda Schuster. „Wal-Mart Chief’s Enthusiastic Approach Infects Employees, Keeps Retailer Growing“, *Wall Street Journal*, Apr. 20, 1981, p. 21.
- <sup>4</sup> *Business Week*, Dec. 21, 1981, p. 69.



ТОМАС ПИТЪРС  
РОБЪРТ УОТЪРМАН—МЛАДШИ

**Към съвършенство  
във фирменото управление**

Американска  
Първо издание

Преводач Мира Стефанова

Рецензенти Огнян Панов, Христо Стоянов  
Редактор Иван Грозев

Редактор на издателството Василка Радованова

Художник

Венелин Съйков

Худ. редактор

Таня Николова

Техн. редактор

Теменужка Хаджийванова

Коректор Цветана Георгиева

Дадена за набор на 26.IV.1983 г. Подписана за печат на 26.IX.1988 г.  
Излязла от печат през септември 1988 г. Печатни коли 28,25 Изда-  
телски коли 23,73 Условно издателски коли 27,04 Издателски  
№ 29828. Формат 32/84/108. Цена 3,66 лв.  
Код 02/9531245511/0430-3-88

Издателство „Наука и изкуство“, София  
Печатница „Васил Александров“, Враца





Томас Дж. Питърс е роден в Балтимор. Завършил е строително инженерство в Корнелския университет и стопанско управление в Станфордския, където е защитил и докторска дисертация. Той ръководи своя собствена консултантска фирма — консултантския център «Пало Алто» и преподава във Факултета по стопанско управление на Станфордския университет. Бил е един от ръководителите на «МакКинзи & Къмпани». Ребровно публикува в «Уол Стрийт Джърнъл» и други издания. Живее в гр. Пало Алто, Калифорния.

Робърт Х. Уотърман-младши е роден в Денвър. Защитил е инженерна геофизика в Минно-геоложкия институт към университета в Колорадо и стопанско управление в Станфордския университет. Той е един от директорите на «МакКинзи & Къмпани», като по-голямата част от 21-годишния си трудов път е посветил на икономиката. Често публикува материали по въпроси на управлението на икономиката и е хонорован преподавател във факултета по стопанско управление на Станфордския университет и института по управление «ИМЕДЕ» в Лозана. Женен е, има син и дъщеря. Работил е в Япония, Австралия и Европа, но постоянното му местожителство е в сключностите на Сан Франциско.



**КЪМ СЪВЪРШЕНСТВО  
ВЪВ ФИРМЕНОТО УПРАВЛЕНИЕ**

**Томас Питърс  
и Робърт Уотърман  
--младши**