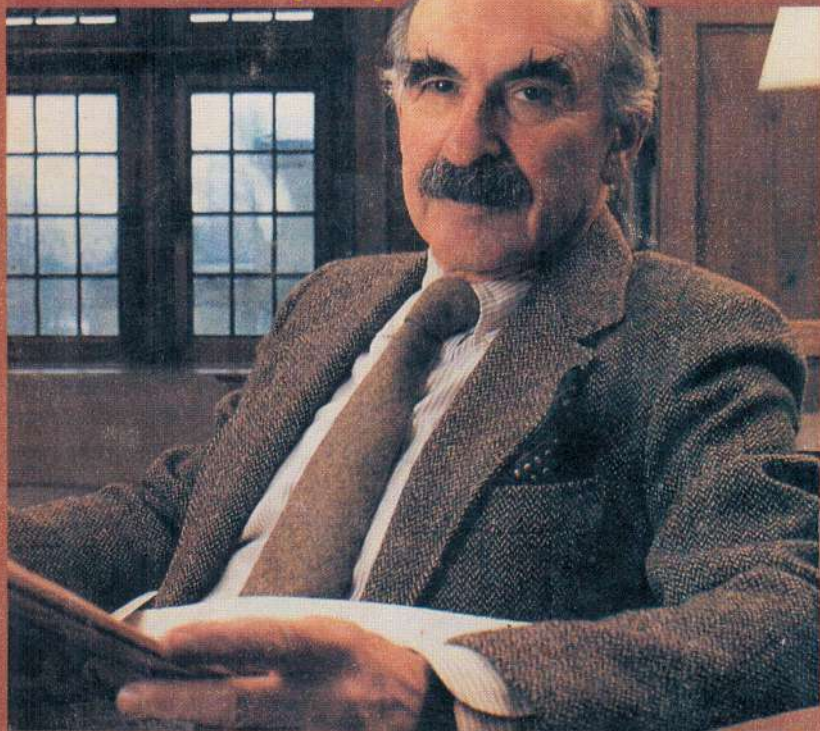


# Тодор Левит

# РАЗМИСЛИ

за

# МЕНИДЖМЪНТА



СЪВРЕМЕННА  
ИКОНОМИЧЕСКА  
МИСЪЛ

УНИВЕРСИТЕТСКО ИЗДАТЕЛСТВО "СТОПАНСТВО"



Тодор Левит

**РАЗМИСЛИ  
ЗА МЕНИДЖМЪНТА**



УНИВЕРСИТЕТСКО ИЗДАТЕЛСТВО "СТОПАНСТВО"  
София, 1994

*В. Снегов*

**Copyright © 1991 by Theodore Levitt**

Всички права запазени. Никоя част от тази книга не може да бъде копирана и разпространявана под никаква форма, електронно или механично, включително фотокопирана, записвана или чрез какъвто и да било носител на информация без писмено разрешение на издателя.

**The Free Press**

A Division of Macmillan, Inc.

866 Third Avenue, New York, N. Y. 10022

Collier Macmillan Canada, Inc.

1200 Eglinton Avenue East

Suite 200

Don Mills, Ontario M3C 3N1

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

**Theodore Levitt**

**Thinking about management**

Книгата е издадена с любезното съдействие  
на информационната служба при посолството на САЩ

Includes index

ISBN 0-02-918605-6

© Ангелина Парушева, преводач

c/o Jusautor, Sofia

ISBN 954-494-107X

Изказваме благодарност на издателите, които разрешиха препечатването на следните подобни материали:

„Мислещият мениджър“ бе адаптиран с разрешение на *Health Management Quarterly* (броят от второ тримесечие на 1990 г., с.6), издание на The Baxter Foundation.

Следните статии се препечатват с разрешение на *Harvard Business Review*, като авторските права са на президента и стипендиантите на *Harvard College*, всички права запазени: „Мениджмънт и знание“ (май-юни 1989 г.), с.8, ©1989; „Решения“ (януари-февруари 1989 г.), с.5, ©1988; „Различни измерения на алчността“ (ноември-декември 1987 г.), с.6-7, ©1987; „Мошеничество и добродетел“ (март-април 1987 г.), с.4, ©1987; „Убеждения“ (юли-август 1989 г.), с.8, ©1989; „Усъвършенстване“ (ноември-декември 1988 г.), с.9, ©1988; „Новаторство“ (ноември-декември 1989 г.), с.8, ©1989; „Подмладяване на мениджмънта“ (септември-октомври 1987 г.), с.4, ©1987; „Новаторска организация“ (януари-февруари 1988 г.), с.7, ©1988; „За подвижността и стабилността“ (март-април 1988 г.), с.7, ©1988; „Бърза история“ (март-април 1989 г.), с.8, ©1989; „Делириум на частната инициатива“ (оригинално заглавие „ЛСД на 80-те години“) (май-юни 1987 г.), с.4, ©1987; „Настъпление на частната инициатива към Източна Европа“ (януари-февруари 1990), с.6, ©1990; „Крайслеризацията на Америка“ (юли-август 1987 г.), с.4, ©1987; „Плурализация на консумацията“ (май-юни 1988 г.), с.7-8, ©1988; „Потребители, пари и съзнание“ (септември-октомври 1988 г.), с.7, ©1988; „Разбиране на стратегията и потребителите“ (септември-октомври 1989 г.), с.8, ©1989 и „Законът за обяда“ (май-юни 1989 г.), с.221, ©1989.



## Към читателя

ДОБРИЯТ МЕНИДЖЪР върши много неща, но поне три от тях за неизменни: да мисли за целите на организацията и насоките, които трябва да ѝ бъдат дадени, да предвижда и да осъществява промените, и да ръководи действията така, че организацията и нейните служители да работят ползотворно и ефективно. В съответствие с това, в книгата са обособени три части: „Мислене“, „Промени“ и „Действие“.

Главна характеристика на преуспяващия мениджър е способност да взема решения и да действа независимо от обстоятелствата и несигурността. Обичайно се смята, че тази способност не е свързана с мозъчната дейност, с мисленето. Това, разбира се, не е така. Не е задължително човек видимо да мисли усърдно, за да стигне до конкретно заключение или действие. Всъщност точно защото мениджърите са

ориентирани към вземане на решения и действие, тяхната работа рядко се свързва с мислене, предхождащо действията, които предприемат.

В първа част на книгата, озаглавена „Мислене“, е обяснено как един добър мениджър трябва да развие у себе си определено мислене. Надяваме се, че икономичният начин и простотата, с които авторът на тази книга се опитва да стори това, няма да попречат тя да бъде възприемана сериозно.

Във втора част е отделено място на промените. Те понякога водят до голямо объркване и напълно погрешни действия. По-силните личности смятат, че промените непрестанно ги преследват; за тях е характерно това, че по-скоро реагират на тези промени и по-малко мислят преди това. Въпреки, че през последните години се наблюдават драматични промени, всъщност твърде малко от тях са съществени, както изглежда. Повечето представляват обикновена дейност – леки размествания, които скоро достигат точка на равновесие. Полезно е да правим разлика между дейност и промяна, както и да забелязваме това, което не се променя – твърдо и установено, – и особено да отбелязваме основните постоянни тенденции в обществото и бизнеса.

Разбира се, наблюдаваме много промени, което би могло да се каже и за други периоди в нашата най-нова история. В края на краищата индустриалната



революция бе наречена „революция“, макар и не във времето, когато бе извършена. Това, че определяме собствената си епоха като революционна, не трябва да се приема за даденост. Определението се отнася до всеобхватната сила и ускорението, на което сме подложени, и което създаваме самите ние.

Предизвикване и управление на промените са основна дейност на мениджмънта. Мениджърите вземат решения, свързани с избор. Той засяха алтернативи, включващи възможности за предпочитане, избягване, отпор и създаване на промени. Където няма възможност за промяна, няма нужда и от мениджъри. Администратори биха свършили същата работа. Преуспяващите мениджъри трябва да бъдат умни, информирани, способни да правят преценка, смели и убедителни.

В частта „Действие“ е особено характерна и показателна глава „Плурализация на потреблението“. В нея се доказва, че при всички категории продукти цялостната конкуренция все повече бива охарактеризирана посредством непрестанно увеличаващ се брой пазарни сегменти. Тези сегменти сега се проявяват във всички моменти на развития, а напоследък все повече и в Третия свят. Много от тях, особено при хранителни продукти, развлечения и украшения, имат етнически корени и специфики, които сега се променят и разместват изцяло. Изискванията към

съвременния мениджмънт, поставени пред него в нашето все по-комерсиализиращо се общество, са нови, предизвикателни, не напълно разбирани и способни да предизвикат както оживление, така и изтощение.

Информацията в тази книга е замислена да бъде всичко друго, но не и изтощителна. Тя е по-скоро кратка и предвидена да улесни и подпомогне читателя да мисли и действа по-ефективно. Ако това не е постигнато, нещо не е наред, но каквото и да е то, вината е изцяло моя.

За написване на тази книга много ми помогна моята асистентка и приятелка Жоржет Дикмък, на която съм много благодарен,

ТИОДОР ЛЕВИТ  
Харвард Бизнес Скул  
1990 год.

## ПЪРВА ЧАСТ

---

### **Мислене**



---

## Мислещият мениджър

НАЙ-ВАЖНОТО за един мениджър е да задава непрекъснато въпроси като: защо правим това, защо го вършим по този начин, какви са алтернативите, колко струва, защо се повишават разходите, кой го прави по-добре и по-евтино, какво от това, което се случва наоколо, може да ни навреди или да ни помогне? Добрият мениджър задава тези и други въпроси не толкова, за да получи отговор, колкото да накара хората да действат, да реагират или да ръководят.

Наскоро назначен на ръководна длъжност финансист попитал: „Колко складове и магазини имаме? Колко са били те преди пет години?“. Нямало никаква промяна. Имайки предвид, че всичко друго

се е променило – жп транспортът бил заменен с по-гъвкав, магистралите били подобрени, камионите – подменени с по-големи и по-бързи, той попитал: „Какъв е минималният брой складове, с които бихме могли да задоволим търговците на дребно? Колко биха ни стрували те?“.

Въпросите довели до разработване на математически модел на системата. Естествено, оптималният брой складове се оказал по-малък от текущо наличните. Тогава той задал нови въпроси: „Вместо просто да се намали броят, какво би станало, ако започнем съвсем отначало? Каква би била идеалната комбинация от напълно компютризирани складове с оптимална големина и използването на компютризирани комуникационни връзки с нашите клиенти?“. След известно време разходите рязко спаднали, докато нивото на услугите и пазарният дял скочили.

Повечето мениджъри се съобразяват с условия от вчера, защото тогава са набрали опит и са успели. Но мениджмънтът е за утре, а не за вчера. „Утре“ се отнася за това, което трябва да бъде сторено, а не за това, което вече е направено. „Трябва“ се определя от външни фактори – какво конкурентите (стари, нови и потенциални) могат и може би ще предприемат, което пък ще повлияе върху избора на клиентите и на тези, които ги съветват и направляват, законите, приети от правителството, демографските промени,

напредъка в наука и технологии, промени в екология, настроения в обществото и други подобни.

Относно демографията. Въпреки, че привикнахме да работим в условия на изобилие от работна сила и широко разпространена англезична грамотност, не сме напълно готови да се справим с други условия, наложени от времето, което наближава или може би вече е настъпило. На негативни стимули вече не може да се разчита твърде много, защото при всички положения би било по-трудно да се уволни даден човек и после да се наеме нов, отколкото да се обучат наличните вече кадри и да се премине към положителни стимули.

Или да вземем например проблема с технологиите и инвентара. С кодовете върху повечето опаковки, с евтините и удобни за употреба персонални компютри, вече въведени в повечето организации, и с бързите доставки от далечни разстояния, отпадна нуждата от съхраняване на големи количества стоки на склад. Лесно е да се определи какви точно позиции са изчерпват и да се направи повторна поръчка. Високите капитални разходи (например по поддръжка на склада) са особено силен аргумент в подкрепа на теза да се държат малки запаси от стоки, при това не само в централното седалище на фирмата, но и в клонове, лаборатории и по всички работни места, където са необходими. Често най-

обикновена визуална проверка може да ни покаже какви са излишните количества от всички номенклатури. За това дори не ни е нужен експерт. Когато синът ми си счупи пръста при игра на хоккей, чаках заедно с него в приемната за спешни случаи на болницата. Погледнах в отворените шкафове. Там имаше поне по три дюзини от всеки вид и форма метални шини, огромни количества индивидуално опакован памук и т.н. Единственото, което ми хрумна бе, че сигурно някъде има голям пожар. За какво иначе беше цялото това изобилие?

Тогава опитът ми подсказа нещо и за мой ужас, за пръв път открих същото изобилие в офиса на моята секретарка – щедро изобилие от моливи, кламери, папки, ленти за пишеща машина и всякакви канцеларски материали, които сигурно щяха да ѝ стигнат до пенсия. Защо?

За да бъдеш образцов модерен мениджър, е нужно наличие на отлична управленска информационна система. Огромни количества данни прииждат във внушителен обем или могат да бъдат материализирани на момента във вашия персонален компютър, но нещата не се подобряват от това, а вие се чувствате претрупани и изтормозени. Защо?

Данните не са информация. Информацията не съдържа значение. Както данните изискват по-нататъшна обработка, за да се превърнат в информация,



така и информацията изисква последваща обработка, за да се изпълни със значение.

И все пак колкото по-изобилна е информацията, толкова по-малко значение, изглежда, се съдържа в нея и толкова по-объркано и оплетено е всичко. Най-сигурен начин да се унищожи способността на една личност да преценява и отсява най-важното, е тя да се бомбардира с огромно количество данни, дори и ако те са сравнително кохерентни. Колкото по-голямо е разнообразието от хубави ястия на масата, толкова по-малко може да бъде оценено всяко едно от тях. Колкото по-голяма е врявата, толкова по-трудно се долавя отделно съобщение.

Необходимо е да се пресява информацията и да се използва точността на данните, а не просто тяхното изобилие при все връзката помежду им. Това отсяване не може да се извършва във вакуум. Количеството информация трябва да бъде поднесено във вид, удобен за използване. Ефективното използване на информацията е подчинено на принципа за икономия: ограничете я до количество, приблизително пригодено за изпълнението на дадена цел. Нещо хубаво не става още по-хубаво непременно като се умножи. Водещ въпрос е: на какво трябва да се отговори, на кой проблем следва да се обърне внимание, какво трябва да бъде изследвано, на кое трябва да се даде определение, но тези въпроси не са самоопре-

делящи се концепции, които трябва да се знаят априорно, защото никакво количество данни не ще ви покаже от каква информация имате нужда, за да отговорите правилно на тези въпроси.

Ирландският туристически съвет бил изключително поласкан от данните, които показвали успеха на рекламните му усилия. Въпросниците, попълвани при заминаване, показвали че точно хората от целевия пазар, към които била насочена тази кампания (заможни потребители, склонни да харчат), идвали в Ирландия. Решаващите данни обаче далеч не били колко посетители са дошли и колко са похарчили. Оказало се, че туристите, които дават най-много пари, отседат в скъпи градски хотели – чужда собственост, пият шотландско уиски, ядат вносен бифтек и наемат коли – произведени от задгранични компании. А замисълът бил да се харчи за автентични ирландски продукти, т.е. туристите да останат доволни и дори да им бъде особено приятно в поскромни местни хотелчета или гостилници, да консумират скромна храна в обикновени местни ресторанти, да пият ирландски бира и уиски в кръчми в малки градчета, да използват влакове и автобуси, и да си устройват пикници с храна, закупена от магазини в тези градчета. Данните разкрили, че рекламна кампания, насочена към хора със среден доход и склонни да икономисват, би била по-удачна.

Колкото по-бързо и виртуозно може да работи компютърът, толкова повече се налага най-напред да се помисли нужно ли в това въобще.

За нещастие, сега мисленето не е много на мода. Опитът, преди всичко положителният, има решаващо значение при избора на хора за ръководни позиции. Това е неотменна част от авторитета според някои хора, които на събрания говорят „от собствен опит“ и които често чуваме да казват: „Ами, на теория звучи добре, но...“. Теорията, както и мисленето, се подценяват. Да измисли сам решението на даден проблем пак за тези хора означава, че липсва нещо с огромно значение – опит.

Там, където се счита за предпоставка към ефективна работа, е широко разпространено схващането, че това качество е необходимо на редовия чиновник. Така възниква специална организационна единица, наречена „персонал“. И където е налице разрастване на персонала, се стига до задълбочаваща се изолация от тези, чиято работа е всъщност да вземат решения.

И все пак тази изолация е по-скоро структурна, отколкото реална. Колкото по-трудно и сложно е решението, толкова по-голяма е вероятността персоналът или някакви външни съветници и консултанти да бъдат извикани с цел да вземат решение. Нараства броят на мениджърите, които задържат вземането

на решение до „събирането на всички факти“ и „внимателно преосмисляне на ситуацията“. Преценката се отлага до обсъждане с персонала.

Но накрая, когато се оформи решението, излиза че то не е нито решение, нито преценка, а просто избор, и то обикновено не измежду алтернативи. По-скоро той се състои в това да се приемат или отхвърлят препоръките на персонала, подкрепени сериозно с документи. Рядко става въпрос за избор между два или повече положителни варианта. Това, което минава за мислене между вземащите решения, е всъщност малко повече от откъслечни комитетски дискусии върху всички „за“ и „против“, щателно документирани, преразгледани и препратени „по-нагоре“ от персонала. Рядко остава спокойно време за независимо осмисляне от онези, които трябва да вземат решението.

Тази ситуация е много по-различна от положението в предишни по-прости времена, когато ограничената и не толкова „манипуирана“ информация е карала мениджъра да синтезира главните достъпни му факти, и да ги преосмисля. Тогава той се е опирал главно на опит, интелигентност, остроумие, мъдрост, виталитет и предизвикателства. Резултатът в миналото често е бил ужасен, но не и без последваща полза, защото се учим най-добре не просто от опита, а от лошия опит.

Но не този начин за вземане на решения трябва да бъде най-предпочитан. Все пак полезно е за мениджъра да вижда разликата между преди и сега, да е наясно какво се случва, докато се издига в кариерата си. Често по пътя нагоре той получава голяма помощ от персонала. Това е колкото удобно, толкова и опасно, защото човек може да се пристрасти, т.е. за него да остане все по-малко работа, която трябва да свърши сам, включително мисловна. Естествено всеки ще отрече, че това нехайство става присъщо за всички. Все пак остава повече време за видимите, активни, командни функции. Мениджърът процедира. Говори на другите и ги окуражава. Управлява чрез способността си да бъде навсякъде, което обаче не е единственият начин за ръководене.

За нещастие, губи нещо от себе си. Както при всяка друга способност или изкуство, които закъняват вследствие неизползване. Тези, които на база положение в йерархичната структура разчитат предимно подчинените им да правят анализи и да мислят вместо тях, постепенно губят способност да вършат нещо от първостепенен приоритет за хората на ръководни длъжности – да мислят сериозно и задълбочено единствено за целите на организацията, която оглавяват, или за функциите, които изпълняват – за стратегии, тактики, системи и хората, необходими за постигане на тези цели, и за важните въпроси, които трябва да не спират да си задават.

Най-ценното, което мениджърът може да вложи в работата си, е мъдрост, съчетана с опит – достатъчен, за да може да взема решения и да работи ефективно с ограничена информация, експедитивно и уверено. Но когато се задълбочат промените, когато дойдат внезапно от изненадваща посока, когато нови технологии, социални и природни условия се променят неочаквано, мъдростта, съчетана с опит, има нужда от помощ. Това е една от причините за поява на професионални групи и консултанти. Но в днешната необичайна и рискована епоха на бързо ускорение, на „бърза история“, мениджърите трябва грижливо да обмислят нещата и сами. Както е казал Робърт Грейвс в стихотворението си:

Сред експертите, строени в редици,  
изпълващи цял огромен площад,  
само един е истински знаещ  
и именно той се справя с проблема.

---

## Слабият мениджър

ДОБРИТЕ МЕНИДЖЪРИ имат способни колеги. Тези, които ги нямат, не са добри. Сега ще илюстрирам това свое твърдение.

Добрите мениджъри или наследяват добри мениджъри, или наемат такива да заместят слабите.

Добрите мениджъри са сигурни в себе си. Имат бистра мисъл, ясна реч и способност да вземат решения. Умеят да опростяват нещата, изразяват недоволство от недобре свършена работа и не закъсняват да накажат виновните, като най-често ги сменят. За съжаление, некадърните мениджъри също сменят свои по-добри колеги, макар и не толкова бързо. В присъствие на силни и квалифицирани кадри, слабите шефове се чувстват неудобно. За тях те са източ-

ник на недоволство и раздразнение, независимо че са полезни в работата. Затова ще се намерят мотиви и начини да бъдат изместени. Още повече, че добрите мениджъри няма дълго да толерират работещите със или за некадърни началници. Те се отдръпват. Накрая остава утайката – край на процеса на низходящ естествен подбор.

Симптомите на слабия мениджър са по-разнообразни от тези на добрия. Слабият мениджър може да бъде приятен и мил или противен и предизвикващ раздразнение, но е по-вероятно да бъде външно спокоен и опрощаващ, отколкото раздразнителен и избухлив.

Не може да се каже, че добрият мениджър е природно и явно надарен или че за таланта му съдим по резултатите. Крайният ефект се влияе от множество външни фактори. Често се твърди погрешно, че добрите времена са следствие от умело управление. Повнимателен поглед върху сравнителното представяне на различни стопански субекти в даден клон на индустрията обичайно разкрива хората, които хронично си вършат зле работата и ще продължат да го правят по почти всички приложими стандарти.

До голяма степен това слабо представяне се отдава на внезапно влошилите си или променящи се условия и нелоялна чужда конкуренция. Но тъй като работата на мениджъра се състои именно в това да



се справя с подобни условия и да постига желания резултат независимо от обстоятелствата, подобни извинения са неуместни.

Разбира се, с някои проблеми е невъзможно да се справим. В подобни случаи единствено решение е да ги изоставим. Ако пропуснем навреме да се отърсим от проблема, това е пропуск на мениджмънта: управленското звено не е доловило или разбрало фактите, с които се е сблъскало, и не е предприело навременни решителни действия. В такива случаи словесната акробатика на Моше Даян, при все и много удобна, не е извинение. Когато го попитали за проблема със Западния бряг, той казал: „Проблемът е нещо, което има решение. Ако няма решение, няма и проблем.“ Отказът е решение на проблема, колкото и да е неудобен.

Слабите мениджъри обикновено са много добри в словесните обяснения, когато се стараят да убедят другите колко по-добри всъщност са нещата, отколкото изглеждат, и колко много работи се правят или ще бъдат сторени за тяхното подобряване. Това отчасти обяснява защо ги държат на работа, защо те не се влияят от критики на управителния съвет и инвеститорите, и ги надживяват. Защото могат много по-добре да говорят, отколкото да действат.

Дори и за пълен аматьор е очевидно защо са толкова важни силните сътрудници и подчинени. Защо-

то вършат по-голяма част от работата. Само малка част от задачите се изпълняват на върха, независимо колко са важни. Останалото се изпълнява там, където всъщност се върши същинската работа – „долу“ и „там някъде“. Ако не бъде свършена „там“ или не бъде осъществена добре, то и най-далновидните стратегии на корпорацията, най-сполучливите информационни системи, най-удачната организационна структура и рутина не ще помогнат. Поглеждайки разпилените части на часовника, който се опитвал да поправи, Шапкарят извикал на Алиса: „А аз използвах *най-доброто* масло, *най-доброто*, и все пак не работи.“ Същинската работа изисква ефективни усилия.

В свят на силна конкуренция, липсата на ефективност бързо дърпа работата назад. Не е достатъчно само да се предприемат правилни действия. Те следва да бъдат енергични и удачно разставени във времето. Подходящи мерки, предприети с доверие към персонала, от своя страна поражда доверие и желание за ответни действия, които са поне толкова необходими, колкото и самата компетентност.

Когато ръководители на компании или отдели демонстрират неувереност в себе си и нерешителност при сблъсък с проблеми и при натиск или говорят витиевато за промените, които ще настъпят, или за възможности, които се разкриват, всичко пропада.

Посредствеността разцъфтява и преуспява, защото силните и способни да вземат решения колеги не се заседяват дълго. Представянето на организацията започва да запада независимо колко добро изглежда или колко благоприятни са времената.

Не всички конкуренти съумяват да се представят еднакво добре дори и при благоприятна пазарна конюнктура. Добре знаем всеобщата нагласа спрямо тях. Винаги има начин да се разбере колко добро или лошо е състоянието на даден стопански субект или отдел. Можем да използваме абсолютни или относителни мерки за пазарен дял, стопанска възвръщаемост, производителност на работната сила и печалба, като и ред други, разбира се. Обикновено е разумно да вземем предвид два или повече такива показатели в паралел. Никога не е приемливо да вземем със задоволство числата сами по себе си или не-успехите на конкуренцията.

Енергията намалява с възрастта, напускат ни способността да вземаме решения и куражът. Всички хора в крайна сметка се износват. Организациите със силно ръководство, на което може да се разчита, намират хуманни начини за предлагане на нови длъжности или пенсиониране на възрастни и изхабени служители. На най-високо ниво разполагат с увереност в себе си и сила да сторят това, което трябва да бъде направено.

Някои особено ефективни компании прибегват до по-малко хуманни начини. Прилагат по-строги принципи. Всяка година имат предварително регламентиран минимален брой ръководни кадри, които следва да напуснат, като се започва „от дъното“, без значение от конкретното стъпало в йерархията. Шефовете на големи отдели, както и президентът, също често биват изхвърляни. Силата и качествата на оцелелите кадри се подобряват с годините, докато организацията остане да работи само „на мускули“.

„Само на мускули“ не е приемлив начин на съществуване за никого и дори не е необходим с оглед добро представяне. Нито пък е достатъчно оправдание за уволняване на слаби мениджъри. Но това, което абсолютно не подлежи на оправдание и за което няма извинение е организация, чийто шеф е почти напълно обграден от слаби и по тази причина постоянно провалящи се сътрудници. Крайната цена ще бъде прекалено висока за всички. Първо постепенно ще намалява конкурентоспособността, ще настъпи относителен спад по всички контролни показатели, и накрая – загуба на капитали, работни места и ликвидиране цялостния просперитет на стопанската организация.

Можем да твърдим с абсолютна сигурност, че без значение колко многословни и убедителни са извиненията за постоянни или чести провали на фирма-

та, тя със сигурност ще загуби темпо и в крайна сметка ще отпадне от стопанската надпревара.

---

## Мениджмънт и знание

БЕЙБ РУТ ЗНАЕШЕ много за головете в бейзбола. Фактът, че не бе наясно какво точно знае и не можеше да го обясни, не му пречеше да вкарва голове. Когато опита да го разтълкува, никой не го разбра и той загуби интерес. Опитайте и вие да изложите в няколко изречение своята компетентност и благодарение на какво считате, че ще успеете.

Не ви е нужно да знаете с какво точно сте наясно, за да може те да го впрегнете в работа, при това умело. Като Рут, за да го използвате, не ви е нужно да можете да го обясните. Все пак, ако не знаете как точно сте подхванали работата, за да потръгне, ще ви бъде ужасно трудно да го повторите, умножете или подобрите, и това може да ви създаде големи

проблеми, когато опитвате да разберете къде сте се провалили. Затова добрите компании институционализират, рационализират и документират това, което правят и начина, по който го вършат; затова редовно се изследват самокритично.

Знанието е нещо странно. То притежава специфично качество да обогатява онзи, който се възползва от него, без да ощетява тези, които го предоставят. Но най-ценното знание не може да бъде придобито или предадено по какъвто и да е начин.

Това помага да разберем защо практиката на управлението не се е подобрила забележимо през последните няколко десетилетия, въпреки огромното количество учебници за бизнеса, списания, курсове и некадърно написани автобиографии на преуспели практики в стопанския живот.

Не всичко, което може да бъде научено, може да бъде преподадено. Не всичко научено може да бъде съзнателно приложено на практика. Малкото дете плаче, когато докосне горещата печка. Жест на обич, успокоение и малко мехлем скоро оправят нещата; остава само малко зачервено местенце. Вечерта родителят, завърнал се вкъщи от работа, поздравява детето както обикновено: „Здравей, какво научи днес?“. „Нищо“, гласи безгрижният отговор. Никога повече обаче то няма да пипа печката, освен ако не е сигурно, че е студена.

Част от знанието е подсъзнателно: толкова дълбоко скрито, че изглежда инстинктивно или, както го наричат, „Дар Божи“ – като таланта на Моцарт или на великите мениджъри. Защото тези, които притежават това знание ни най-малко не осъзнават това, което знаят и имат; не могат ефективно да го обяснят, преподават или да говорят за него дори когато са способни да накарат други да сторят необходимото. Тяхна тайна е талантът, който могат да вкарат в действие. Това, което може да се коментира, са просто разкази, вярвания, протоколи, съвети и търговски трикове, но не и самотно знание, мъдрост или талант. Въпросните качества са по-специални. Проявяват се под форма на отличителни черти, характеристики или условия, развити мистериозно с течение на времето и оформени от опита. Обикновено формирането на тези качества и умения започва рано – дори понякога в ранно детство, – и не могат да бъдат преподавани лесно с помощта на книги като аритметика или физика, а остават притежание на онези, у които са се развили.

Знанието се цени, защото е полезно. Затова са на лице и образователни институции. Парадоксът е, че колкото по-непреподаваем е един предмет, толкова по-рядък и ценен е той. Сред най-важните знания, които мениджмънтът притежава, са този вид знания: наследени, автентични и непреподаваеми, но които могат да бъдат придобити. Това обяснява защо дей-



ствително най-добрите мениджъри се открояват рязко и понякога внезапно изпъкват в кризисни условия, без да бъдат специално обучени и избрани да управляват. Подборът и квалификацията са най-филтриращите начини за откриване на хора с необяснима смесица обещаващи качества и скрити таланти. Тези начини не могат да бъдат пренебрегвани, но и не трябва да се бъркат с търсене на същински самородни таланти.

Напоследък много се парадирва с „ера на знаещия работник“ и все повече нелепи твърдения се изказват по въпроса. Най-важното, с което мениджърът трябва да бъде наясно относно знанията е, че някои могат да бъдат преподавани, а други не, но колкото повече владее мениджърът и от двата вида, толкова по-независим става от работодателя си при използването им и при намиране на работа.

Това обяснява нарасналото текучество на професионални мениджъри, които се местят от едно място на друго. Както и при други професионалисти (прависти, електроинженери, специалисти по информационни системи, финанси и производство и др.), тяхната лоялност към професията е по-силна от тази към работодателя. Дори да го напуснат, те запазват професията си.

Колкото по-зависима е работата в една организация от професионалните познания на работещите в

нея (включително и на нейните мениджъри), толкова повече организацията трябва да внимава те да получават професионално и лично удовлетворение, което да поддържа духа им и да ги задържа на работното им място. Дали ще потърсят друг работодател е само отчасти въпрос на външно търсене или динамика в пазара на труда. Дали и колко добре ще се представят, е почти изцяло въпрос на вътрешни условия.

Две големи предизвикателства стоят пред големите организации: да имат нужния брой знаещи служители с различни специалности, които да вършат необходимото, и организацията да бъде такава, че да им предостави възможност да просперират и те да искат да останат.

---

## Талант за управление и квалифицирана работа

РАЗЛИКА МЕЖДУ самостоятелна и колективна работа наистина е налице, но вече няма практическо значение.

До голяма степен това, което бе квалифицирано като колективна работа, беше с ограничен, макар и не толкова нисък престиж; други отдават най-висок статус на работата в стопанска организация.

Разликата между самостоятелна и колективна работа все повече избледнява и става маловажна с нарастване значимостта на т.нар. колективна работа. При всички случаи много от хората, принципно ангажирани в групови дейности, са мениджъри, което е една от главните характеристики на истинската ра-

бота, независимо колко далече може да бъде от несъмнено почитаната предна линия. „Предна линия“ е изключително подходяща метафора, доколкото концепциите за строй и група са били измислени от войската, където в по-ранни времена при работата на стрелци и артилеристи е била въпрос на живот и смърт.

„Колективната работа“ е станала по-важна с промяна в същността, изворите и темпа на конкуренцията. Както при военните, тези промени бяха продиктувани от напредъка в технологиите. По време на война, когато не е било възможно повече да се наблюдават позициите на врага, неговите брой и въоръжение от бойното поле, се е наложило да бъдат създадени организационни системи за събиране и анализ на информация. Уменията и обучението, нужни за този вид работа, са различни от опитностите на фронтоваците. Необходимият персонал за новата дейност е с друга професионална подготовка и вече не е съставен само от вещи адютанти с опит и ординарци, които готвят и чистят. Всичко, казано току-що, е валидно в не по-малка степен и за бизнеса.

Технологиите, които променят противника, повлияват и вашите собствени сили. Вече обаче не се показват видимо пред вас, за да можете да ги разгледате и направлявате. Новите комуникации и системи

за информация и контрол навлизат все повече, както и нови видове професионалисти. Бойната линия няма как да съществува без тях.

Ясно е, че професионалистите, които предоставят на командирите данни, анализи и доклади, се стремят съветите им да бъдат търсени редовно, но все пак в крайна сметка правата за вземане на решения и отговорността за резултатите са приоритет на мениджъра.

Ясно е също, че някои професионалисти в екипа, макар и без никакъв строеви опит, ще бъдат забелязани вследствие дарбата им да ръководят и ще заемат непосредствено ключови и дори отговорни длъжности в предните редици. Понякога тези техни възможности са били ясно изявени; друг път са били просто тествани с цел проверка на какво са способни.

При отговорните решения относно заемане на важни управленски постове, старите презумпции относно разликата между работата в колектив и управленската работа остават в сила. Специалното разбиране за опит в управлението е все още в сила. Но има и нови факти. Специализираното знание и свързаната с него работа стават все по-важни и увеличават своя дял в бизнеса. Колкото повече процентът квалифицирани служители нараства, толкова повече се увеличава броят мениджъри, излезли от техните ре-

дици, което все повече им помага да придобият специализирани знания.

Специализираните знания у кадрите се усвояват. Ето защо е разумно да приемем, че способността да се управлява също може да бъде придобита, както знанието по алгебра, например. Но знание по алгебра не означава още знания по математика. Нито научаването на нотите и свиренето на цигулка са достатъчни за професионалния музикант. Необходимо е наличие на нужния талант. Твърдо е установено, че това не може да бъде придобито чрез научаване, както не може да бъде придобита и дарбата да се управлява.

Възможностите на една личност да управлява почиват главно върху нейните качества и интелигентност – таланти до голяма степен наследени или развити в ранно детство. Способност да се ръководи не означава талант да се ръководи. И двете могат да бъдат подобрили с дарба и школуване. По този начин талант не може да се създаде, но пък може да бъде забелязан там, където е налице. В един свят на разрастващо и специализиращо се знание обучението става изключително важно и полезно. То е задължително, за да бъде допусната дадена личност до възможност да заеме ръководна длъжност.

Способността да се ръководи не е въпрос на коефициент на интелигентност, макар че с право се смя-

та, че е задължително висок такъв да бъде налице за някои длъжности, свързани със специализирани знания или изчисления, които също са част от работата на мениджъра. Не можем да кажем обаче, че високи резултати на тестове за интелигентност или отлични постижения в училище са предвестници на мениджърски успех.

Времето и случайността до голяма степен предвещават успех в света на бизнеса и особено успех, измерван от позиция на голяма и сложна организация. Когато за успеха съдим по личното богатство, важна роля имат обстоятелства като например семейство и други връзки. Успехът в мениджмънта не зависи единствено от това да бъдеш особено проникателен, задълбочен и способен да предвиждаш. Все пак тези качества са важни и могат да бъдат решаващи, ако личността притежава на първо място енергия и специални лични качества, така че да печели доверие, да убеждава и обединява хората, които ръководи в качество на мениджър.

Ако управленският талант не е следствие от висок процент на интелигентност или отлично представяне в училище и ако не може да бъде придобит чрез учене, а може само да бъде култивира и развит, тогава откриването му трябва да се цени извънредно много и особено в по-ранна възраст, преди да бъдат загубени предимствата на младежките ентусиазъм и

енергия. Ето защо една от главните задачи на зрелия мениджър с опит е постоянно да следи и открива млади хора, които показват, макар и все още слабо изразени, признаци за наличен управленски потенциал.

Не е необходимо непременно откривателят да опише или изрази проявленията на този потенциал. Достатъчно е по някакъв начин да почувства, че конкретната личност притежава специфичен талант или качества, защото голяма част от таланта на мениджъра се крие в неговото излъчване. В използването на това излъчване има относително малък риск. При всички случаи за по-младите има множество ръководни длъжности с относително по-малък риск, където те могат да бъдат подложени на толерантно тестване или да бъдат наблюдавани и тренирани, за да се види има ли наистина нещо в тях.



---

## Решения

В ПОВЕЧЕТО СИТУАЦИИ В БИЗНЕСА решенията просто се налагат от само себе си, оформяйки се постепенно – от анализи, наблюдения, сравнения, дискусии и с течение на времето. Решенията, взети с уверен рационализъм и бързина, са присъщи предимно на самохвалковците в търсене на аплодисменти.

Бързото вземане на решения без благотворното наличие на дълбоко познание или опит е рядкост. Това става най-вече в напрегнати ситуации, от яд или притеснение и има своите последствия. Действието на такова решение е силно преувеличено, а успехът му е спорен.

В света на управленската работа нещата са по-различни, отколкото при журналистите, които трябва бързо да напишат статия, и със сигурност много по-различни от препоръките на последователи на вдъхновението, които обичат много да говорят.

Успешната дейност изисква неуморна работа. Тя не може да се свърши с реторика, желание или по кратката процедура. Изисква дисциплина, правилен усет и акуратност, пропорционална на знанието и залога. Трябва да бъде свободна от напрежение и преструвки, движена от стремеж нещата да вървят напред, без да се протака. Повече работа не значи непременно по-добра работа и определено бюрократично свършената работа е свършена зле. Но не цялата бюрократична работа е свършена зле.

Организацията е създадена и съществува с цел постигане на цели и резултати. Изисква дисциплина, ред и контрол, както и хора, които с готовност да следват тези правила и на които може да се разчита да свършат това, което е необходимо. Бюрократията, правилата и рутината не са просто косвен резултат; необходими са, но могат да лишат организацията от жизненост. Тъй като са нужни за извършване на дейността, за изпълнение на която организацията съществува, трябва да се направят и някои други, изцяло противоположни неща с цел организацията да запази своята жизненост и работоспособност.

Някои от тези други неща могат да бъдат институционални, от типа на проучване и развойна дейност, организиран анализ на конкуренцията и пазара, и дългосрочно планиране; други не могат. Без хора ентузиастични – вярващи във вдъхновението и готови да работят, – голяма част от новата и полезна работа в глобален план нямаше да бъде свършена. Те се впускат в пионерски начинания и го правят авангардно. Особено необходими са в големи и по-сложни организации, където е по-вероятно рутината и бюрокрацията да са пуснали дълбоки корени. В модерната организация такива хора се култивират и окуражават по-трудно.

Все пак повече не значи непременно по-добре. Симфоничните оркестри, които обичайно се състоят от индивидуалисти със силно изявен личен талант, свирят добре само защото дисциплинираните изпълнители следват своя диригент. Така е и във футбола, хокея, баскетбола и други отборни спортове. Всяка ефективно функционираща организация е дисциплиниран екип отборни играчи, независимо колко енергичен или новатор е способен да бъде всеки отделно.

Предприемчивостта на всеки участник е по-полезна, когато се вписва в целите на организацията и нейните възможности, като се има предвид, че организацията разполага с хора, които могат да разчупят

шаблона и имат сила да вдъхновяват други талантиливи и способни колеги да преодолеят рутината, типична за голямата организация.

„Армия от зайци, предвождани от лъв е по-добра от армия лъвове, предвождани от заек“, е казал Наполеон. Нищо чудно, че Томас Карлайл е сравнил силата на думите на Наполеон с битката при Аустерлиц. И все пак Наполеон е по-известен с делата, отколкото с думите си. Ходовете му са гъвкави – такива на тактик с въображение и смел пълководец, който вдъхва кураж, енергия, новаторски идеи и на практик, въвежда твърди правила на управление и установява рутина, останали и до днес нарицателни за образцово функционираща организация в глобален мащаб. Противоречащите си негови дела си взаимодействат и се допълват. Първите помагат на последните да действат, а те пък направляват първите. От този вид добре подреден контекст и пъстрота човек стига до решения колкото рационални и надеждни, толкова и смели.

Нищо не е просто или едноизмерно. Но нищо не е и така сложно, че здравият разум да не съумее да извлече полза или пророческо предзнаменование.

Крайната победа е на онзи, който се захваща с всяка задача със страст на учен, вдъхновение на художник и часовникарска прецизност.

---

## Управление и консенсус

ИСТОРИЯТА НА ВЕЛИКИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ на мениджмънта и лидерството е неизменно сказка за нечий достойни качества.

Премиерът Чърчил не сплоти Британия чрез проучвания на общественото мнение или купища конкурентни анализи.

Което важи за нациите, е валидно и в бизнеса.

Една личност може да бъде номинирана за висок пост, но не и за водач. Лидерите са ефективни чрез властта, поверена им от тези, на които се опират. Това очевидно изисква далновидността, целите и убежденията на лидера да се основават на солиден контакт с действителността.

Мениджърът, който познава света главно пречупен през завършената работа на персонала и действа едва след като получи подробни проучвания, чиито заключения и препоръки са били получени при организационен консенсус, не може да ръководи.

Никой не може да бъде вдъхновен или да стане по-енергичен, ако началниците му управляват само при осигурено болшинство и извличат общи заключения, без да имат независимо мнение.

Лидерите постигат съгласие, докато другите търсят единодушие, а да постигнат съгласие могат само уверените и спокойните, тези с твърди и убедителни възгледи. Само хора, които вярват в себе си, могат да накарат и другите да повярват в тях. Това не е въпрос на способност за увеличаване на предани и ентузиазирани последователи, а на вътрешна сила и ясно формулирано мнение, основани на опит и вярна преценка. Арогантността и перченето също понякога вършат работа, но не за дълго.

В една голяма, професионално управлявана организация, ръководството се осъществява с определена рутина и рационално вземане на решения. Все пак доста голям брой мениджъри често се осланят прекалено много на подготвителната работа на сътрудниците си, преди сами да си свършат работата. По-високият ранг ги дистанцира от директен контакт с всекидневната работа.

На по-високата си позиция те почти неизменно развиват тенденция да правят точно обратното на това, с което са успели да се издигнат. Преди са вземали лесно решения, защото са имали пряк контакт с работата. Сега действат с досадна предпазливост поради зависимостта си от вторични източници на информация.

Нещата са по-различни в бързо развиващите се нови компании и клонове на индустрията като например в търговията на дребно, където водещи мениджъри често обикалят магазини и обсъждат търговията със свои конкуренти. Дистанцията и липсата на пряк контакт с всекидневната реалност водят до нерешителност, грешки и бърза катастрофа.

Тъй като високата длъжност в голяма организация разширява пълномощията на мениджъра, той носи по-голяма отговорност и затова се смята, че благодарумието изисква големите решения да бъдат надлежно проучени и внимателно претеглени. Това може би е правилно, но не може да замести прекия контакт с работата, с проблемите такива, каквито са.

Именно дълбоко вкоренените в голямата организация рутина и връзки, присъщата ѝ инерция и въздействието на първия закон на Нютон (този за тялото в покой) намаляват риска, нормално свързан с бързото вземане на решения. Голямата организация, подобно на слоновете, е трудно подвижна. Обикно-

вено дори неправилните решения не ѝ действат особено, защото в нея почти нищо не може да се случи прекалено бързо. Корекции по средата на процеса са възможни, защото нещата се движат бавно. И цената на неправилните ходове обикновено е малка в сравнение с това, което остава недокоснато и в покой. Главен проблем тук са нерешителността и застоят. Големи грешки във връзка с важни неща рядко се допускат поради бързане, а по-често: поради закъснение и нерешителност.

Цел при местенето на обещаващи хора на различни и все по-отговорни длъжности е те да бъдат обучени, работейки в различни условия, за да придобият опит и увереност. Преминавали впоследствие на по-висок пост, те не се нуждаят от повече данни и проучвания, за да правят точно това, с което са показали, че се справят отлично с по-малко персонал на по-нисък пост. В горните организационни ешелони у тях не бива да се потискат точно тези таланти да проникват в същността на нещата и способността да вземат решения, способствали да се издигнат.

В организационната работа най-правилно е да се приучва персоналът към управленска рутина, която приравнява заповедите с проява на здрав разум и внимателно проучване чрез използване на специализирани знания. Много от предварителна работа на персонала и докладите са важни, но понякога оста-



ват неизползвани. Мениджърите, от една страна, се чувстват удобно, получавайки филтрирана информация за свършената от екипа работа; от друга, стават зависими.

Колкото повече мениджърът се издига нагоре, толкова по-трудно успява да поддържа здрав контакт с реалните проблеми, във връзка с които трябва да взема решения. Да можеш да вземаш решения бързо, с увереност и леснота – накратко, да можеш да вдъхновяваш и предвождаш, – е необходимо условие, за да ръководиш. Всичко друго е просто администриране.

---

## Различни измерения на алчността

АЛЧНОСТТА ДРАЗНИ. Всички се обявяват против нея, особено публично. Преди уточнявахме, че сме против „прекомерната“ алчност и поощрявахме „разумната“. Сега и двете са отхвърлени от благородните висоти на всевъзможни бизнес-конференции. Единият вид бе определен като отблъскващ, а другият – за лицемерен.

Денис Б. Левин – доскорошен любим злодей на всички след Иван Грозни, – каза след подobaващ период на публично разкаяние, че търгуването с вътрешна информация е било третирано, преди да се вдигне цялата шумотевица около него, като начин за получаване на страничен доход, както например

продавач в деликатесен магазин може да си увие за вкъщи малко пастърма – нещо, малко или много, очаквано и оправдавано.

Е, може би с малка разлика, че Левин не е взел метрото за дома, отнасяйки дребна плячката, увита във вестник. Отлетял инкогнито с билети, платени в брой, за да открие таен депозит в банката, тайно обслужваща секретния му влог. В закона ясно е било разписано, че подобно деяние е недопустимо. Освен това хората го обявиха за алчен главно предвид това, че той печелел доста добре в професията си, която болшинството намират за почтена.

Това ли е лакомията – мръсната тайна на прикритата алчност? Ако не е систематично прикривана от очите на широката общественост, всичко наред ли е? Как хора, отдали се на подобно морално класифициране, ще окачествят отявлени користолюбци, като Т. Бун Пикънс, Хенри Крейвис, Дейвид Мърдок, Мери Тейлър Мур, Том Питърс, Бил Косби, Арнана Кашоги и многобройните дребни риби като Хари – краля на бедняшките квартали?

За някои хора правенето на пари е занаят като тъкането и дърводелството, но също и игра. Понякога си водят сметка по колко печелят с един удар като храбрия шивач от приказката. Доналд П. Кели плати сам на себе си 6,75 млн. долара след изграждане на структурата за изкупуване на компаниите Биатрис.

Година по-късно, като президент на BCI Holdings Corporation, която извърши изкупуването, той си плати заплата от 13 млн. долара. Други 227 млн. дохода по-късно като печалба. Всичко това за около две години. Изяж се, Денис Левин, награден за предприемчивостта си само с безплатна стая и храна, при това временно, в Луисбърг, Пенсилвания.

Парите имат три тревожни характеристики и обикновено не правят разлика по възраст, пол, раса, религиозна принадлежност, националност, възпитание или сексуални предпочитания: техните оскъдност, мъчно придобиване и преходност. Преди да се опомните, те са си отишли, и колкото по-малко имате, толкова по-скоро го разбирате. Затова почти всички им обръщат толкова внимание и обикновено искат повече, отколкото имат. Въпреки че ние може би сме твърдо на мнение, че някои хора вече имат достатъчно (или дори прекалено много), те не са длъжни да се съгласят с нас и вероятно няма да го сторят по ред причини, но това, което наричаме алчност, вероятно няма да е сред тях, а и във всеки случай е неуместно.

Всеки следва някакви правила, иска нещата да са подредени по определена големина и структура и преследва някаква цел съобразно своите енергия и желание. Хора, които особено ревностно преследват парите, обикновено биват набеждавани в алчност и

все пак имат много общо с хората, които със сходна настойчивост преследват слава в изкуството, професионално признание, политически постове, организационни длъжности социален статус или любовни завоевания. Дори и тези, които работят усърдно вследствие схващането, че по-малкото е повече, могат да бъдат обвинени в алчност към нещо, а именно по-малкото.

Рекордьори в спорта, виртуозни музиканти и изтъкнати танцьори са обект на особена почит заради тяхната целенасочена едностранчивост в тренировки, учене, в практиката и представянето. Всичко това се възприема благосклонно като отдаване, дисциплина, фокусиране... с цел себеутвърждаване и майсторство.

Хора, които по сходен начин се посвещават на правенето на пари, са лишени от такова одобрение. Разликата вероятно е, че самообогатяването измества някои по-извисени цели и по-специално, че обикновено се прави на гърба на други хора. По същите причини можем да обвиняваме Иван Лендъл или Михаил Баришников, че преуспяват на чужд гръб, освен ако не сметем, че техните намерения са извисени и високо хуманни, докато правенето на пари непременно е нещо непочтено.

В социален план няма значение кой печели в балета или тениса и дали Тед Уилямс или Тай Коб са по-

добри бейзболисти от останалите. По същия начин има ли някакво социално значение, че Уорън Бъфет или Айвън Боески са направили милионите си предимно от обзалагания – всеки по свой начин, – на гърба на фирми, които те нито са създали, нито управляват? Ако целите на Боески бяха приемливи за обществото, каква би била разликата?

Нека обмислим и други измерения. Има ли някаква морална разлика между стремежа да се спечели одобрението на една литературна общност, стремеж към някакъв социален статус в местната общност, влияние в глобален план или позиции в стопанските среди? И само такъв стремеж ли е неморален, както греховно е да пожелаеш жената на ближния? Едва ли, тъй като след заповедта „Не пожелавай жената на ближния!“ следва друга: „Не прелюбодействай!“. Желанието или стремежът получава отделно, но равностойно неодобрение като самото деяние.

Налице е и мотив. Да вземем например художниците. Те се радват на специално отношение, включително данъчни облекчения и всеобщо уважение. Прието е, че хората на изкуството са обект на специално обществено благоразположение, защото творят, по мнение на хората, движени единствено от извисените цели на изкуството, а не по егоистични подбуди. И все пак У. Х. Одън каза за поетите лирици какво мисли сам за себе си: „Те не са движени,

както мислят хората, от чувства, вдъхновение, любов, лунна светлина и отчаяние; те са занаятчии, които като всеки друг печелят честно хляба си предлагайки това, което се търси на пазара...“ Или да вземем комерсиалното изказване на Сергей Прокофиев: „Изкуството, като всеки друг занаят, има стойност само в очите на своите почитатели.“ Какво е значението на всичко това? Трябва ли да правим разлика между човек на изкуството и самото изкуство, между действието и онзи, който го извършва?

Не случайно наричат особено обиграните финансови манипулатори *артистични мошеници*. Работа на артиста е да манипулира непосредственото възприятие с цел да убеждава и изкушава, стремейки се да окаже влияние върху другите също както професорите, свещениците, просяците и уличните продавачи.

Трябва ли мотивите на извършителя да определят деянието? Обърнете внимание на добрите дела – обществени, граждански, професионални, културни и т.н. При все и широко акламирани като добри, недопустимо е онези, които ги извършват, да извличат лична полза от тях. Показността е всеобщо порицавана. Благодарност и признание не се отдават на хора, които опитват недискретно да си ги купят. Както мотивите, така и парите и особено тяхната възраст, оказват влияние при формиране на нашата преценка

за стойността на делата. Новопридобитите пари биват понякога подозрителни и дори отхвърляни като нечисти. Старите пари винаги се смятат за почтени и се радват на доверие.

Полезно е да имаме предвид и староеврейския и елинистичен критерии за преценката. Елинистичният придава морална и етична тежест в зависимост от обстоятелствата и мотива. Изборът между трудни и противоречащи си цели е мъчителен. Изисква кураж, добродетелност и е твърде драматичен. Обратно, древноеврейският е прост, еднозначен и непоклитим – нещата са или правилни, или грешни; добри или лоши. Няма място за вътрешна борба, дилеми; няма труден избор, ирония или съдба. Моралността не е драма. Няма борба със съзнанието или с обстоятелствата. Всичко е въпрос единствено на дълг – дълг да се стори това, което е очевидно и неизменно правилно.

Никоя от двете морални системи не е доказала несъмнена правилност. Всяка е вярна в едно, в друго – не. Грехът е безспорно осъдителен, но не винаги може да бъде определен еднозначно. Ето защо докато дадено общество не толерира или одобрява алчността или еснафското самооблаготетелстване, всички признават и адмирират дълбоко вкоренената човешка склонност да се равняваме по първите. И



двете тенденции са налице, като никоя не може да бъде изцяло отречена или призната.

В класически смисъл алчност означава прекомерно желание, прекалено отдаване на нещо крайно. Но тя е разтегливо, несъмнено елинистично понятие. Дори великият равин Хидел от движение Първа обща ерес се е чудил: „Ако аз не се погрижа за себе си, кой тогава ще си направи труда?“. По-рядко цитирано е продължението на тази фраза: „Но ако се грижа само за себе си, какво тогава съм аз?“. Не става дума за декларация, нито просто съвет. Това е зов към съвестта. Той оправдава отстояването на собствения интерес, но не в неумерените му или неетични проявления като ненаситно користолюбие, шарлатанство, измама или дори прекомерен нарцисизъм.

В заключение е нужно да се прави разграничение между различните форми на личен интерес. Честната алчност за пари, признание или завоевание не може да бъде окачествена автоматично като оксиморон. Не всяка прекалено силна изява на силен стремеж към майсторство и постижения заслужава еднакво уважение или презрение... Тя извежда някакъв полезен принос на бял свят, подтиквайки хората към действие.

---

## Измама и добродетел

В БИЗНЕСА и политиката напоследък вниманието на нацията е съсредоточено върху морала на хората по върховете.

В своя апотеоз, Белият дом на Рейгън беше забъркан в скандал, от който той излезе невинен, постарайки се въпреки изключително неблагоприятните условия, да отклони подозрения, които дори майката на президента трудно би разсеяла.

С малко усилия в разстояние на един човешки живот в Америка можем да си спомним аферата Уотъргейт на президента Никсън, палтото от вакуня на президента Айзенхауер и сходните неприятности, които имаше президентът Труман с един хладилник, който беше дал на свой близък съветник с висок ранг

и, разбира се, епизодът с купола на Белия дом по време на президента Уорън Гамалиъл Хардинг.

Не е толкова голямо разстоянието между Пенсилвания Авеню и Уолстрийт, където Айвън Боески – известният мерзавец, парадираше пред публика с джобове, преливащи от нечестно спечелени пари. И, разбира се, нищо ново под слънцето. Не толкова отдавна преди Боески имаше редица забележителни мошеници, като Марк Рич, Робърт Веско, Били Сол Естес, а още по-преди: Ричард Уитни, който напусна Нюйоркската фондова борса, където като президент беше опора на нравствеността в Учредителния съвет, и отиде директно в Синг Синг за деяния, оказвани като толкова жалки именно поради потеклото и височайшия му ранг. Боески е по тези стандарти просто второразреден дребен негодник.

Няма значение. Как би се забавлявала публиката без такава, подхранвана от клюките, пикантна мизерия? Как щяха без нея да ни бъдат напомняни нашите етични задължения и отправяни предупреждения за моралната ни уязвимост? Как другояче ще потвърдим превъзходството си над субекти, гърчещи се пред скандализираните ни очи?

Малко са нещата, които могат да ни сгреят, както праведността при вида на някоя особено гнусна измама, дело на хора, в които обществото е имало голямо доверие, или на колеги около нас. Опитът ни

удостоява със своеобразно ясно разграничение все едно, че сме се измъкнали с чест и невредими от някаква особено кръвопролитна битка в служба на родината и добродетелта.

Все пак в моменти на унес, преди да заспим вечер, подмолно се прокрадва мисълта, че слава Богу, това не съм *A3*. Да си бил близо до греха насаме със себе си, но да останеш невредим пред обществото, за някои може би е освежаващо като каране на моторна лодка. За повечето обаче то е ужасно смуцаващо и напомня престъпване от тяхна страна на кодекса за етична хигиена.

Опращане на греховете е невъзможно. Остава само мисълта, че абсолютната неподкупност от морална и етична гледна точка заедно с чистотата се причисляват към едни от най-големите отклонения в живота и ако те вземат надмощие, цели армии от хора с уважавани и светски професии ще останат на улицата.

Светът на стопанския живот е арена на борещ се разум. Дори гъмжащият мравуняк, у чийто всеки член е генетично програмиран стремеж към утопично сътрудничество, при по-внимателно вглеждане се оказва плацдарм на постоянна битка за надмощие, в която всеки полага отчаяни усилия да се добере до целта, преди други да са се докопали.

Деловият делник принципно не е по-опасен за етичното здраве на човек от игралното поле. Така също работата в условия на конкуренция не е повече или по-малко безопасна или корумпирана, отколкото в другарска група или общност.

Има една позната във всички религии приказка относно изпадането на човека в намялост. Никъде не се казва, че това се е случило на пазара, в политическите кулоари или в литературни салони. Станало е в райската градина. Със сигурност там е нямало пари или конкуренция, които корумпират; царяло е само любопитство. И все пак дори раят не е бил среда, свободна от търговия – забраненият плод имал своя насрещна цена.

---

## Убеждения

### *Организация*

Организацията не е тълпа. Тя може да бъде отзивчива, но не и демократична. В нея има йерархия по необходимост, но всичко друго е въпрос на избор, шанс, безразличие или пренебрежение.

### *Кариера на мениджъра*

Нищо не може да навреди на кариерата на мениджъра, както случайният коментар, че понякога той просто не си прави труд да взема решения.

### *Действия срещу приказки*

Необходимостта от действия не може да бъде отклонена чрез бягство в реториката или чрез оттегляне в анализи.

### *Чиновническа енергия*

Бездействието е единствената форма на неизтощима чиновническа енергия.

### *Меморандум*

От средство за информиране на получателя, меморандумът се е превърнал в инструмент за издигане на подателя. От това печели само “Хегох”.

### *Слушане*

Добрият мениджър развива способност да чува това, което другите не казват.

### *Любим подчинен*

Добрият подчинен надхвърля очакванията на началниците си, пази репутацията им и напълно им вярва.

### *Ранг и авторитет*

Рангът е определена позиция. Авторитетът е спечелено състояние. Рангът се дава отгоре. Авторитетът се придобива отдолу. Определен началник го губи в момента, когато подчинените престанат да му вярват, да го уважават или да му се доверяват, макар че може да не покажат това от страх пред него.

### *Звание*

Човек може да продължи да носи едно звание дълго след като е спрял да изпълнява функциите, свързани с него.

### *Гледане не означава виждане*

Енергията на хората намалява с годините. Някои компенсират с опит и мъдрост загубата на жизненост или сърчност. Но на всяка възраст се случва хората да объркат огледалото с прозорец.



### *Какво се прави*

Когато нещо може да бъде свършено, обикновено се прави. Да се признае това е все едно да се премине от ограничаващо убеждение за това кое е неизбежно, към здравословно съобразяване с това какво е възможно. Това освобождава въображението от самозаблуди какво точно трябва да стане и от потискания страх какво би могло да се получи.

### *Идеи и дела*

Идеи не са достатъчни сами оп себе си. Те не са дела. Рядко преминават в действие, освен ако не бъдат претворени с усърдие, изпълнени с желание, отстоявани с жар и убеденост и подсилени с вяра. Изискват истински победители, но преди всичко хора които действат, вместо само да говорят.

## Промени и решения

Принципът на Бернули гласи, че колкото по-бързо изтича даден газ или течност, толкова по-малко налягане упражнява. Това помага да се обяснят много неправилни решения в мениджмънта. Колкото по-убедени са управленците, че са заобиколени от неотложни бързи промени, толкова повече просто ще реагират, без да мислят.

## *Начин на мислене*

В бизнеса, както навсякъде другаде, успехът ще споходи онези, които подхождат към всяка задача със страст на учен, вдъхновение на художник и часовникарска прецизност.

## За целите

Винаги, когато чуete някого да заяви, че всичко върви по план, той е или глупак, или лъжец.

### *Електрони и потребители*

Физиката признава, че всичко, известно на учениците за електрона, е самият той. Имайки предвид това, можем ли да заявим, че всичко, което знаем за потребителите е това, което професионалните изследователи твърдят? Едва ли. Мениджърите трябва да усещат нещата инстинктивно – всеки сам за себе си.

### *Администрация и управление*

Администраторът следи работата да бъде добре свършена, а мениджърът – да бъде свършена работата, която трябва. И двете са еднакво важни.

### *Как да управляваме*

Практиката на мениджмънта често се разбира погрешно от теоретичите, които бъркат мисленето с проста логика.

### *Маркетинг и недостатъци*

Силата на маркетинга е свързана с това доколко добре конкурентите използват информацията, за да извлекат конкурентно предимство. Стопански субекти, които не вменстват органично информацията в

своята структура, ще констатира как малките проблеми и преустановените (непоследени) процеси ще прераснат в злокачествени метастази.

### *Прогнозиране*

Бъдещето не е линейна проекция на настоящето. Светът не се движи по абсолютно паралелни релси, положени от рационални строители на обществото. Намесва се човечеството. Но резултатът често е съвсем различен от очаквания. За щастие, доброто Провидение е отредило, че винаги има достатъчно време, преди да стане твърде късно.

### *Промени и инерция*

Всичко подлежи на промяна, но не всяка промяна настъпва бързо. У нас е заложена непреодолима тенденция да приравняваме малките промени с фундаментални размествания, да бъркаме случайности с тенденции и дейността с движението, да търсим връзка навсякъде, пренебрегвайки различията. Напред ни води в по-голяма степен бързината, отколкото далновидност и по-скоро настойчивостта, отколкото способност. От безразсъдство ни спасява инерцията, която помага на хората да вършат работата си. На преклонна възраст нищо чудно да се вър-

нем обратно в Спрингфийлд и да правим пуканки край огъня.



## ВТОРА ЧАСТ

---

## ПРОМЕНИ





---

## Усъвършенстване

ПОВЕЧЕТО ДЕЙНОСТИ се извършват постепенно. „Всеки ден, във всяко отношение, ставам все по-добър“, гласи вдъхновяващата мантра. Езикът на японския бизнес включва думата *kaizen*, която означава „неспирно усъвършенстване“. Да опитваш постепенно да ставаш поне малко по-добър е определено по-ефикасен начин, отколкото да си поставяш непостижими цели.

Обикновено пророческото вдъхновение в бизнеса е рядкост. Постоянният успех е най-вече въпрос на редовно и щателно наблюдение на нещата и усъвършенстването им по малко всеки ден. За съжаление, на това не се отдава нужното признание от страна на публиката. Усъвършенстването е кумулативен про-

цес. Понякога малка стъпка се превръща в неочакван голям скок. Понякога упорити усилия за постигане на дадена цел също, макар и изненадващо, имат резултат. Големите и силни корпорации възникват като комбинация от тези начини. Така успяват да запазят както мястото, така и водещата си позиция – превръщат се в играчи с голям потенциал, при които мъдро решаваме да вложим вноските си за пенсия.

Фактът, че силните компании правят големи разходи за изследвания и развитие, както и за нови продукти и рискови начинания илюстрира точно темата, която коментираме. Осъществявайки множество дейности добре и неспирно опитвайки да внасят подобрения, те печелят средства и доверие, които им помагат понякога да опитват нови неща, без да излагат на опасност цялостната си дейност.

Светът на сделките е несигурен и до голяма степен непредсказуем. Почти нищо не трае дълго – особено в случай, че е добро. Това, което днес се води превъзходно, утре ще бъде долнопробно. Нещата се износват. Стратегиите и програмите се изтощават. А което на практика не се износва, просто отмира. Пресиленият ентусиазъм неизбежно преминава в разочарование, цинизъм и отдръпване. Месията на съвършенството, развенчан и покрусен от неуспеха, се възправя яростно срещу рационализма и с безпочвена самонадеяност обявява света за хаотичен.

Една организация преуспява, когато действа съобразно ясни принципи и убеждения, които могат да бъдат осъзнати и съхранени дори под напрежението, натиска и тягостното въздействие на ежедневните рутина и задължения. Печелившата организация храни несекващ интерес към своите конкуренти и потребители. Стреми се членовете ѝ да имат някакво директно влияние и да се радват на поне малко признание за това. Не иска от тях героизъм или чудеса, нито драматични моменти. Търси и с готовност награждава работливите и честните; тези, които влагат усилия и новаторски подход в работата.

Преди време един мениджър в 3М, който по-късно стана ръководител от висок ранг, каза: „Не спираме да правим по малко от това и онова, търсейки позитивен ефект. Произвеждаме и продаваме малко, после произвеждаме и продаваме малко повече и по-добре. Обикновено става нещо чудесно, дори голямо. И всички знаем кои сме и какво сме постигнали.“

Работата може да не върви така непринудено в други солидни и преуспяващи компании, но духът е същият – прогрес чрез *кайзен* (*kaizen*), чрез скромни и постижими печалби. Това обяснява пазарния дял при инструментите на Tide, задържал се вече 30 години, успеха на Bisquick в добри и лоши времена, постоянния поток от нови успешни продукти на

Sony, стабилитета на Siemens и успехите при редица други големи компании.

Всички на различни равнища работят интелигентно, старателно придържайки се и към най-дребните детайли, които трябва да бъдат изпипани. Опитват се да правят дори малки неща по новому и по-добре, без да вдигат шум около себе си. Не са никакви герои, а просто обикновени хора със здрави трудови навици и безпогрешни инстинкти. Усилията и въображението малко по малко формират неспирен стремеж към по-добро. Успехът се съхранява чрез култивиране, главно посредством планиране, делегиране на бюджет и управление, чрез полезни навици за собствено проучване и повишено внимание към околната среда.

Поетапно усъвършенстване не означава погрешно да се придържаме към онова, което вече не е необходимо да се прави. Без подходящ пазар, резултатът е нулев. Никаква степен на усъвършенстване на може да преобърне неотменимия закон на Дол Харък: „Когато хората не желаят, нищо не може да ги застави да идват.“

Усъвършенстване е постижимо във всякаква степен, но едва ли достатъчна, ако вложените усилия са нередовни и в погрешна посока.

---

## Новаторство

НЕ ОСТАВЯЙТЕ НЕЩАТА да вървят от само себе си. Другите със сигурност няма да го сторят, което пък оказва влияние върху всички. По-важен е въпросът: „Какво ново?“, отколкото „Как върви бизнесът?“ – „Как върви бизнесът?“ се отнася до миналото, а „Какво ново?“ – за бъдещето. Нищо не можем да сторим за миналото – това, което вече се е случило, но можем да направим много за бъдещето и за това, което предстои да се случи.

Новото може да бъде полезно или вредно. Всеки трябва да може да преценява. Не всичко, което се случва, е ново и невинаги носи промяна. Човек трябва да умее да долавя разликата между събитие и тенденция. Някои събития са просто случайни, времен-

ни смущения във времето. Те не са непременно трансформационни по своята същност, продължителност и вероятност.

Вероятността е добър критерий, защото не всичко възможно е вероятно. Повечето явления не са така променливи. Колкото по-внезапно и отчетливо проявено е едно събитие, толкова по-голяма е вероятността то да е само временно и не непременно трансформационно.

За да определим вероятността дадено събитие да се случи, трябва винаги да си задаваме въпроса „Какво друго трябва да стане, за да се настъпи това събитие?“. Да вземем например картина с офиса на бъдещето – мрежа от компютри, на които хората работят от дома си. Какво трябва да стане, за да се случи това? Ще се съхрани ли качеството на работа в домашна обстановка без физически, емоционално и комуникационно присъствие на колеги, събрани с цел да работят съвместно? Могат ли група възрастни хора да се допълват професионално в социално обкръжение, проектирано специално за семеен живот и отглеждане на деца, а не за работа? Трябва ли всичко това да се промени, за да стане работата от къщи ефективна?

Пазарната икономика е възникнала в резултат от естествената склонност на хората да си помагат – независимо дали като създатели и продавачи на то-

ва, от което други имат нужда, или като купувачи на това, което други са създали и предлагат на пазара. Докато хората са свободни да следват собствените свои потребности и склонности, ще има и новаторство, защото ще намират начини да предложат подобрения на това, което други вече са направили, и способи да се купува по-бързо, по-евтино и при по-добри условия. Никой не би оставил нещата да вървят на самотек, освен ако не е изтощен или неспособен.

Това означава, че новаторството е една от основните характеристики на пазара. Но тъй като организациите предпочитат да се занимават с предсказуеми неща, те въвеждат процедури и рутина, които често задушават новаторството. Нововъведенията могат да бъдат системно подпомагани от отдела по проучване и развитие, а промените – ръководени, но в болшинството случаи фиксираните процедури и рутината ги подтискат.

Ето защо едно от основните задължения на мениджъра е да окуражава хората в организацията си да мислят с въображение, да действат агресивно, и дори да рушат ограниченията на налаганата процедура и да се изплъзват от системата, която контролират.

Да се разчупват оковите на навика, да не се приема нищо за окончателно установено, никога да не

се оставят нещата на случайността, винаги да се пита „Защо не?“, „Какво още?“, „Как още?“, „Кой още?“ и отново „Защо не?“ – това са някои от най-важните задължения на мениджъра, както и да изпълнява надеждно и резултатно в работни и почивни дни непрестанно повтарящите се задачи, произтичащи от рутината в организацията.

Каквото и да е количеството евтина продукция или колкото и да е висок делът продажби, не можем да поправим това, което само по себе си не е добро. Няма по-голямо разхищение на труд от това да вършиш старателно работа, която въобще не е необходимо да се върши. Постоянно действащ принцип в бизнеса е новаторство навсякъде в организацията, на всяко равнище и съобразно всичките ѝ задачи. Това е единственият начин да се справим с постоянно нарастващите изисквания на пазара. Ако този принцип не се спазва, компанията не може дълго да оцелее, независимо колко е снизила разходите за производство.



---

## Подмладяване на мениджмънта

ЕНЕРГИЯТА НА ХОРАТА намалява с годините. И с мениджърите е същото. Но натискът върху тях се увеличава, когато има промени и особено когато те се натрупват. Такова време е неудачно за пестене на енергия.

Както при лекарите и инженерите, така и при мениджърите работата трябва да се върши, и то добре. Да се определи какво е правилно да бъде сторено, е преди всичко въпрос на мъдрост, която идва с възрастта и опита. Да се направи нещо добре и то да има ефект е въпрос на енергия, издръжливост, ловкост, оптимизъм и дори кураж. Тази качества са запазена марка на младостта.

В условия на бързо разрастваща се конкуренция поради навлизащите новости, работата в областта на мениджмънта във все по-голяма степен ще трябва да се върши от най-способните да работят в такова обкръжение, т.е. от младото поколение.

Твърдо е убеждението, че бизнесът е станал сложен, всеобхватен и зависим от познанията. Твърди се и обратното – че понякога просто ние го правим да изглежда сложен и че трябва да се върнем към по-простата му форма, че в него има прекалено много хора, които отбелязват резултати, обменят пари и правят анализи. И твърде малко хора, които действително се занимават с бизнеса, а и самият бизнес, докато се специализира, има нужда все повече от хора с широки познания. Мениджърите, колкото и да е странно, трябва да знаят и много, и малко. Като че ли се отделя прекалено голямо внимание на маловажни, глупави и тривиални неща и като че ли вместо да се работи по-усилено по добрите стари начини, би трябвало да се оперира по-умно и елегантно по новому. Със съвременните технологии се постига по-голяма ефективност в работата, но това налага повече от всякога подходящо обучение, мотивация и правилно отношение към хората. Най-ценният, но и най-труден за управление актив на мениджмънта е времето. Доклади и данни се трупат все по-бързо в огромни количества и все по-трудно става от тях да се извлече информация и още по-

трудно – да се преосмисли нейното значение дори когато колегите и персоналът постоянно предлагат нечия помощ.

Мениджърът бива постоянно затрупан и от външна информация – списания, търговски доклади, проучвания, брошури и др.; шумни експерти, консултанти, учени, семинари, конференции и касети; журналисти и шовинисти; отблъскващи нови пазари, тенденции в опаковките, въображаеми вълни, мотивационни буламачи и опростенчески формули, парадигми и краткотрайни увлечения по лесни за продажба продукти. Всички обещават спасение, освобождаване от необходимостта да мислиш сам. Всички са в надпревара за времето и вниманието на заети и обременени хора, вече засипани с повече информация, отколкото биха могли да използват.

Тези предприемчиви люде са създали начин за управление на промените, съобщенията за тях и съответни правила. В техен интерес е нововъведенията да изглеждат всеобхватни, тенденциите – видими, бъдещето – предсказуемо, а същността – толкова мъглява и объркана, че да изисква експертна интерпретация и ръководство. Нещата трябва да бъдат объркани до състояние на вихрушка – неуправляема, хаотична, объркваща, смущаваща. Така предлагането си създава търсене.

И стопанската литература постоянно се занимава с търговия, клюки, сензации, чудодейни методи и проповеди – всичко внимателно разкрасено с цел да се замаже слабото, несъщественото, необоснованото.

Новите инструменти на мениджмънта и рутината обикновено вместо да облекчават работата на управленците, допълнително заплитат казуса, с което изчерпват силите им. А това е сигурен начин да принуди някого да усети тежестта на годините.

Повечето хора започват да чувстват бремето на възрастта твърде рано. Енергията им се изчерпва, преди да навършат години за пенсия. Самият процес на стареене има много малко общо с възрастта. Стареенето е пътуване. При него е по-важно как се чувстваш, а не колко дълго си пътувал. Малцина могат да бъдат на възрастта, на която действително искат да са. И, разбира се, младостта не може да продължава вечно. Не всички могат да бъдат млади, макар че да си жизнен е по всеции възможности. Младостта е временна фаза; жизнеността – психологично състояние.

Зрелите мениджъри днес започват да се чувстват твърде стари прекалено скоро. Ранното оттегляне от бизнеса е следствие не само от намаляване на способностите им в бързо променящия се свят, но и от чувството за увеличаващ се натиск. Мениджърите

все по-често започват да се усещат притиснати в ъгъла и дори объркани от технологичния напредък, интензификацията на пазара, ръста в конкуренцията и враждебното ръмжене на непознати хищници. Дълго употребяваните определения в индустрията бяха бързо объркани, а границите – размити. Познатите ни управленска рутина и практика са вече някак си по-неблагонадеждни. Колегите изглеждат по-чужди, а подчинените – по-неотзивчиви. Върхлитат ни нови закони и обществени активисти. Вземането на решения става по-трудно: разпределяне на капитала, избор, обучение, дисциплина и мотивация на персонала, на кои пазари да се осъществи експанзия, кои да се изоставят или изстискат докрай, кои технологии и инвестиции да бъдат поддържани, дали да бъдат развивани стремително или да се обезпечи резерв в случай несполуки? А и способностите не са същите, както преди.

На отсрещната страна на улицата тревата изглежда някак по-зелена. В много различни клонове на индустрията, особено в новите и в тези с по-интензивно развиващи се технологии, по-младите мениджъри и специалисти като че ли преобладават. Всъщност те се справят с проблемите с увереност и лесно – там, където техни по-възрастни колеги с опит възприемат ситуацията като хаотична въртележка.

Повече енергия, способности, увереност и страст са несъмнено присъщи на младите. Младите имат несъмнено предимство в бързо променящия се свят дори когато притежават по-малко специализирани знания, по-слабо запознати с миналото са и разбират по-слабо от организация, хора и конкуренция. Тъй като обаче едва ли притежават мъдрост, която само опитът може да даде, те могат да бъдат по-лесно заблудени от елегантни технократи и правдоподобно опростяване, и подведени от собственото си високомерие.

Обяснимо е защо тези, у които забързаното време е култивирало преждевременна зрелост на средна или напреднала мениджърска възраст, понякога са притеснени от бързите постижения, нетърпението, самонадеяността и непремерените приказки на младите. Все пак младите са по-приспособими, ловки, уверени и предприемчиви, особено в днешно време. Учат забележително бързо дори трикове, смятани за специалитет на „старите кучета“.

Успехът в бизнеса изисква да бъдеш адекватен на средата – качество, което особено се цени в сфери, където технологии, конкуренция и събития се развиват интензивно. Това обяснява знаменитото правило на IBM ръководителите да напускат своите постове на 60 години, както и непропорционално голямото присъствие на млади хора в ръководните ешелони

на стремително развиващите се нови индустрии – електроника, генно инженерство, софтуерни технологии, бързи закуски, търговия на дребно със специализирани стоки, развлечения, туризъм, различни организации за услуги и обединения. Да бъдеш млад е винаги добре, но понякога е наистина голямо предимство. Признато е за вярно във военни времена. Вярно е и в бързо променящите се конкурентни условия на стопанския живот.

Организациите не могат да бъдат поддържани жизнени или да бъдат възродени просто чрез реструктуриране или прибегване до странни снизхождания, чрез въвеждане на „нова организационна култура“, чрез многократно рецитиране на магически редове от бестселъри за бизнеса или прилагане, независимо колко грижливо, на научни формули. Това обикновено става с нова кръв, т.е. с по-млади от тези, които дълго са заемали ръководните постове.

Младите хора трябва да бъдат насочвани час по-скоро към ръководни постове, където могат да бъдат обучавани, проверявани и възпитавани, така че организацията да има полза от специалните им умения.

---

## Новаторска организация

В ОРГАНИЗАЦИИТЕ обикновени хора могат да вършат необикновени неща, но само ако са рутинирани в работата си. Рутината обаче убива живота, вниманието, въображението, енергията и времето за реакция. Там, където господства рутина, са нужни специални усилия, за да се запазят вниманието и способността да се реагира, да се поддържат системата и нейните функции, да се освежава умът на хората и нещата да вървят. Ето защо в мирно време армиите продължително образоват управленския състав; поради това и преуспяващите големи корпорации непрестанно се реорганизируют и реструктурират. Установени процедури и връзки се проучват и разформират, хора се преназначават, задачи се пре-



разпределят, привличат се свежи умове, стари проблеми се разглеждат в нова светлина, откриват се нови хора и се стимулира креативността. Една организация, чието ефикасно съществуване изисква стриктна стандартизация на някоя част от работата, постига бързина и продуктивност единствено с извънредни усилия.

Умението на ръководството в самообновяващите се и преуспяващи предприятия е в желанието да надскочи ограничаващите модели. Ръководителите установяват ред и дисциплина и същевременно поощряват скептицизма, недоверието, експеримента и промените. Подкрепят нови форми и действия без прецедент или лишени от признание. Инжектират творчески ензими в системата с резултати, които при все и дестабилизиращи и размирни, рядко остават без ефект. Знаят как да постигнат по-добри резултати и нещо изключително важно - повече продуктивност.

В болшинството организации новостите навлизат действително чрез хитруване и увъртане, и стават публично достояние едва когато се окажат успешни или в моменти на срив.

Ефективно функциониращата организация прави промяната свой явен сътрудник. Държи бариерите ниско. Ръководителите ѝ са наясно, че оцеляването и успехът изискват периодично освобождаване от

характерна за организацията рутина. В противен случай всичко и всички пропадат. Ентропията бележи превес над инициативата. Конкурентоспособността спада и в крайна сметка се стопява.

Нищо не характеризира преуспяващата организация по-добре от желанието да се освободи от това, което прекалено дълго време е било успешно. Разбира се, не всичко ново е по-добро. Може би е редно да бъдем скептични по отношение на модните нови препоръки за удължаване жизнеността на организацията и постигане на виртуозна конкурентност, но не трябва да им се противопоставяме.

Никой, който предвожда или управлява, не се съпротивлява преднамерено на самопроучването и адаптирането. Но да държиш бариерите спуснати изисква усилия, както и откритата защита и приемане на новаторството. Историята на оцелелите и процъфтяващи предприятия е хроника на новаторството. Понякога промените възникват внезапно и болезнено, по-често настъпват постепенно, бавно и дори незабележимо. Ключът към тях, особено в една сложна организация, където работата е щателно регламентирана, е в издигането на лидери, които се придържат към непрестанно открито самопроучване, към приемане на промените и поощряване на нови идеи. Те търсят, окуражават и подкрепят интелигентни хора с опит, които имат желание, енергия и

смелост да внасят промените, които считат за необходими. По-вероятно е тези хора да са млади, отколкото възрастни.

Именно защото толкова голяма част от работата в глобален план се върши ефективно и надеждно само от големи, ясно структурирани организации, крайно необходимо е ръководството им да притежава явно изразено новаторство.

---

## Подвижност и стабилитет

ОГРОМНАТА ИЗДАТЕЛСКА и образователна индустрия процъфтява на база предположение, че творческа сърцевина на бизнеса са преимуществено по-малките и нови предприятия, че големите утвърдени пазарни участници са безнадежно бюрократични, обзети от летаргия и лишени от въображение, и че същинските възможности са в ръцете на всеки енергичен, решителен и с малко късмет човек.

Този все по-моден мит крие известна правдоподобност и всъщност е признак за едно преуспяващо общество, в което възможността е достъпна за всеки, а не ограничена до неколцина привилегировани.

Съществуването на такъв мит е гаранция за преуспяващо общество.

Лесно е да преувеличим това, което правят малките стопански субекти. Тяхната икономическа значимост е безспорна. Единици сред тях обаче притежават някаква изключителна предприемчивост или нови идеи. Болшинството са просто имитатори и повтарят това, което други вече са направили, като по този начин търсят някаква независимост и сигурен поминък. Малко от тях оцеляват и още по-малко процъфтяват. Много са просто въображаеми творения на хора, търсещи работа, която не биха могли да си осигурят по друг начин или бягащи от дисциплина, която на са склонни да следват.

Рискът и изобретенията в големите корпорации обичайно минават незабелязано и рядко се признават за такива освен ако не са действително крупни, радикални или доходоносни. Все пак в почти всички големи корпорации е налице новаторство от изключително значение.

Тъй като големите предприятия обикновено обслужват зрели пазари с относително стабилни продажби, те с основание следват тактика да се насочват към такива новости, които биха подобрили ефективността, вместо към други, коренно различни и радикални. Все пак нововъведенията са задължителна и водеща дейност на всеки стопански субект, въп-

реки че това не личи така добре, както при малките фирми, създадени именно с цел нововъведения.

Миналата година IBM похарчиха 6 млрд. долара за проучвания и развитие и нито цент от тях за пиицарии и чудовища-играчки. Merck изразходваха 500 млн. долара, а USX – 50 млн. само за операции със стомана. Последваха редица важни нововъведения, но повечето останаха скрити за широката общественост, главно тези за увеличаване на ефективността и подобряване на конкурентоспособността.

Бебетата растат по-бързо от децата. Това не е аргумент в тяхна ползва и не е израз на предимство да бъдеш малък или млад, или голям, улегнал и с опит. Не може да се каже, че бързината на газелата е по-добра или за предпочитане пред стабилността на слона или обратното. “Du Pont” изразходват 167 млн. долара за десет години, докато създават найлоновата нишка. “Genentech” бе чудесен пример за газела, но трябваше бързо да порасне, за да се справи с новите задачи. Разрасна се толкова само вследствие подкрепата на много големи компании.

Почти всички днешни фирми с положение вчера бяха начинаещи. Някои от утрешните креативни новости ще произлязат от днешни тепърва прохождащи компании. Така функционира добре устроеното общество. Нация, която не предоставя стопански възможности на малките и предприемчивите, е об-

речена на провал. Както и нация, която спъва и дискредитира големи стопански субекти, които със своите организационни способности, уникална продуктивост и огромни инвестиции създават толкова невиджани нововъведения, ефикасност и стабилитет, подпомагат натрупването на капитал и стабилизират пазарите, окуражават и подкрепят нови стопански начинания.

Работата в света се върши от различни по големина предприятия. Никое от тях не превъзхожда другите. Различни предприятия се нуждаят в различна степен от всякакви нововъведения. Всички могат да приличат на газелата (и го правят) по един или друг начин. Това, което наистина се случва в нашия голям свят, е, че инициативата процъфтява там, където са възможни и добре приети вариации и промени съобразно ситуацията.

---

## Скоротечна история

ПОВЕЧЕ от когато и да било оцеляването и успехът в бизнеса изискват приспособяване към разрушителното, стремително и непредсказуемо бъдеще.

Макар че ползата от предсказване на определени събития е съмнителна, да бъдеш запознат с техническия език и наясно с настъпващите условия, оформящи бъдещето, става все повече задължителна част от това, което мениджмънтът представлява. Мениджъри, които не полагат усилия да се усъвършенстват, със сигурност спъват кариерата си и ще навредят на компанията, в която работят.

Нещата се променят неумолимо. Скоротечната история се състои от нарастващи, неочаквани и бър-



зо натрупващи се промени. Това създава характерни проблеми, но и специални възможности.

Действително вече станаха банални думите, че новостите създават както проблеми, така и възможности. Една от основните дейности на съвременния мениджмънт е да гнерира новости – големи и често драстични, и бързо да реагира на промените, внесени от други.

Това е най-ясно изразено в по-зрелите индустрии – тези, които през годините са се променяли сравнително малко, но вече са уязвими от хищници и реорганизатори.

Промяната е измамна. Понякога са нужни години, за да осъзнаем, че сме преживели някакви големи разрушения и трансформации. И ни е трудно да отличим случайност от тенденция. Промените са вече повсеместни и по-вездесъщи, отколкото някои хора си мислят, въпреки че дълбоки трансформации са относително редки. Оттук и носталгията по сантиментални небивалици, по едно въображаемо идилично минало – времето на ред, стабилност, уважение и добри обноски, и дори добродетел. Хората винаги са искали да вярват в неща, които им се ще, но на което никога не са имали щастието да се радват.

Това, което искаме да имаме, обикновено получаваме бавно. Промените, засягащи бизнеса, се промъкват тихо, на пръсти; в началото не им обръщаме

внимание, а когато наистина започнат да ни безпокоят, ги долавяме, но вече е късно. В бизнеса и в живота по принцип, силни движения и катаклизми са редки, което обаче не ги прави по-малко болезнени. Стабилитетът и постоянството са всъщност норми, правещи ни самодоволни и безучастни.

Общоприето е да се смята, че днешните промени са обусловени от драматичното развитие на наука и технологии. Исторически нещата далеч на стоят така. Хората с добра памет си спомнят хаоса и объркванията при появата на влакове, телефони, стомана, петрол, електромотори, химикали, автомобили, радио. Стремешът да се преувеличават отминали неприятности и да им се придава романтичен нюанс е много силен, а тенденцията днешните времена да се представят за нещо извънредни не е от вчера.

Единственото действително напълно ново нещо е силата на полуконтролираната експлозия. Тя докосва и трансформира всичко – бързо, конвулсивно и окончателно, – дори самия мениджмънт. И въпреки че същото може да бъде казано с висока степен на достоверност и за парната машина, телефона, електромакинските уреди и автомобилите, „същото до голяма степен“ не е „съвсем същото“. Полупроводниковата електроника е чувствително по-различна – определено по-подходяща за редица цели, по-срастваща се с нещата и процесите, по-мощна и сис-

тематична в промените, които предизвиква и подпомага. Самата тя по-бързо се трансформира и по-убедително се налага в глобален план.

Не всичко се променя и далеч не всичко варира непрестанно. Всъщност повечето неща са с постоянен характер. Но в новата ера на скоротечна история това, което не остава същото, по-бързо от всякога ще навреди на пазарните участници или дори ще унищожи онези от тях, които бавно променят методите си на работа.

---

## Делириум на частната инициатива

“ПРЕДПРИЕМАЧ“ (entrepreneur) е една от онези витиевати френски думички като *cuisine*<sup>1</sup> и *haute couture*<sup>2</sup>, разпространени навсякъде по света. В нашата собствена страна предприемчивите хора биват възпявани заради постиженията им и възможностите, резервирани някога само за митични чудаци.

Популярността на тази идея има две страни: едната: свещена, другата: светска. Изключително известен апостол е заявил: „Саможертвата на предприемача е религиозно вдъхновение. Смелите стопански субекти отдават максимум от себе си, жерт-

---

<sup>1</sup> cuisine (от фр.) – кухня (бел. прев.)

<sup>2</sup> haute couture (от фр.) – висша мода (бел. прев.)

ват всичко – своето време, своя брак, своя имот и своя сън, в интерес на собственото си крепко убеждение в една спасителна идея.“ Солиден аргумент.

Какво точно представлява тази идея? Свободна ли е тя (подобно на хипитата) от социални и икономически предразсъдъци? Тук цитираме думите на друг ревностен новопокръстен: „През цялата първа година след освобождаването ми (от корпорацията) нямаше ден, през който да не се наслаждавам искрено на факта, че съм преминал в свят, в който времето имало повече измерения.“

Съгласно същия този делириум, предприемачеството е станало свещено през 80-те години. Притежавало е илюзорен по-мощен и значим статус, неотговарящ на фактическото състояние. В някои кръгове то е прераснало в теология, допълнена с коментари от типа на: *„Духът на свободната инициатива“* на Джордж Джилър. В други среди е носило светски и дори модернистичен привкус – нещо, с което прогресивният стопански деец би следвало да се занимава и за него би било редно да му се отдава почит, – и е имало собствени изразни средства, в лицето на вестници като *“Inc.”*, *“Venture”*, *“Savvy”* и *“Black Enterprise”*.

И двата кръга – проповедници и поощрители, – отстояваха освобождаване от ограничаващата монотонност на конвенционалната работа. Подобно на

своите предшественици, обявили се срещу твърдо установеното през 60-те години, те превъзнасяха преимуществата на дребните над големите неща и свързвах неотклонно частната инициатива с идеята за правене на пари, много пари. Закономерно бе Франция – родина на великата думичка *entrepreneur*, да е и родина на най-великия ѝ месия – Бернар Тапи. В своята прочута телевизионна програма „Амбиция“ и в автобиографията си *„Да печелиш“*, станала бестселър, той проповядва: „Създавайте компании и печелете големи пари чрез свободната инициатива... Не се страхувайте да мислите в голям мащаб.“

Но сега, когато идеята за предприемачеството се задържа на мода, няма нищо извънредно в това да подхождаш в крупен мащаб и алчно, паралелно с това проповядвайки вяра в себе си, предприемачество в малък мащаб и егоизъм. Когато нещата станат банални, казуисти никнат като гъби след дъжд, за да предложат опрощение и морално оправдание.

Няма нищо ново под слънцето. Спомнете си *„Алманах на бедния Ричард“* на Бенджамин Франклин или особено успешната книга за преуспяването на Брус Бартън от 1924 г. – *„Човекът, когото никой не познаваше“*, или объркването на нацията, причинено от речта на Ричард Конуел *„Акри с диаманти“* през 1915 г.

Ако предприемачи бяха хипитата от 80-те години, то правенето на пари би било заместено от тяхната дълга коса. Това също стана наистина много модно, както да бъдеш слаб, патриот, „чувствителен“, небрежно елегантен като Ралф Лорен или силен като Рамбо, актуален като джогинга през уийкендите, предпочитанието към бялото вино, твърдението, че японците правят нещата най-добре от всички, и манията по Супркупата по бейзбол.

Предприемачеството си е чисто капиталистически феномен. Със сигурност може да се твърди, че е по-полезно за Америка дори от Супркупата и с положителност създава повече работни места и може би повече радост за обществото от Бил Косби и дори повече от Лари Бърд. То е неизменно и обновяващо, част от това, което прави Америка велика, и помага да се обясни нарасналата популярност на капитализма по цял свят.

Не са толкова велики обаче пороците на предприемачеството, които, пропагандирайки частната инициатива, печелят от празни речи за освобождаващите, облагородяващи и печеливши възможности на частната инициатива. Те ще ви накарат да повярвате, че осигуряването на поминък за себе си е също предприемачество, дори ако се състои в белене на банани. Ако свободната инициатива, така широко пропагандирана, не е всъщност фалшивият месия на

нашето икономическо време, тя със сигурност е преиначена идея.

Всичко непремерено е отрова. Слава Богу, масирано пренасочване на редови икономически воини към новото благородно поприще на предприемача е малко вероятно. Кой ще пренареди изрядно рафтовете един ден, осигурявайки естествено продължение на делото, сигурност и просперитет?

И така, един многословен тост за предприемчивостта, като не забравяме и две тежки наздравици за останалите, които печелят хляба свой насъщен и правят всяка утрин да изглежда ведра и слънчева, дори и ако не е била с нищо по-различна от вчера.



---

## Настъпление на частната инициатива към Източна Европа

НА ДРУГИЯ КРАЙ на телефона самоувереният непознат се идентифицира като служител на компания Whatley & Chambers, като че ли всички го познаваха. „Чухме, че се интересувате от Полша. Интересува се и Хъмфри Хюбърт, президент на група „Хилтоп“ – добави той, като че ли всички бяха чували и за тях, – „Ще бъде в Бостън утре вечерта на път за Москва и би желал да вечеря с вас.“

След толкова години неприятности от такива нежелани покани, отсрещният естествено любено би отклонил и тази.

Този път, може би за момент разсеят от мисълта, че Полша би могла да се възползва от всяка предложена помощ, събеседникът на часа прие. Но отправеният поканата пак така бързо добави: „Добре тогава, мистър Хюбърт ще чака да му се обадите в неговата стая в хотел „Меридън“ в девет утре вечер.“ Слушателят съжали, но вече беше твърде късно. „Знам, че е късно, сър, но мистър Хюбърт има важен ангажимент в Ню Йорк следобед и няма да може да тръгне по-рано.“ Съжалявам. „Тогава може би ще се видите на закуска следващата сутрин, да кажем, в 7,30?“. Съжалявам, само ранна вечеря утре. „Ще видя какво можем да направим. Ще се обадя пак.“ Кога? „Ами той е много зает човек, знаете. Кога ще разберете?“. При тази покана с демонстрация на подобна заетост, той получи съответен отговор: след петнадесет минути.

След десет минути той се обади отново, определяйки вечерята за 7 часа вечерта.

В седем часа вечерта, мистър Хюбърт ведро отговори на телефонното позвъняване. „Ще бъда долу точно след две минути. Аз съм слаб, висок, с посивяла коса.“ Вярно. Преливаше от непринудена сърдечност. Високият, слаб, сивокос мъж елегантно пое към ресторанта на партера.

На масата той важно говори за „моята книга“, за близкото си приятелство с разни политически зна-

менитости като Пийт и Майк, Хенри, Джес, Бен и т.н., за своя бизнес, за трите си предишни важни пътувания до СССР и за желанието „Да стори толкова много за народа на Полша.“ Толкова много какво? Ами в Русия той се запознал с „много важни хора като господин Смоленски или нещо подобно, шеф на икономическото планиране.“ Той също „много пътувал там“, „нагледал“ много фабрики и имал „много, ама много разговори с техните мениджъри“. А какво го завело там, особено във фабриките (като се има предвид, че неговият бизнес явно е рефинансиране на банкрути в Калифорния)? „Убежденията ми за частната инициатива – от какво наистина се нуждаят и, както обяснявам в моята книга“, каза той, обяснявайки как е получил тази „важна покана“ да говори в Москва.

Частна инициатива ... Разбира се! Но скоро стана ясно, че той не е чувал за бързо разрастващите се съветски т.нар. кооперативи – евфемизъм, отнасящ се за няколкостотин нови частни предприятия, за частно финансиран бизнес, за асоциацията на кооперативите, нито дори за Владимир Яковлев – нейният ентусиазиран и известен президент.

Би ли искал да посети господин Яковлев? Да го представя? „Разбира се“, каза той, „но по-късно, когато имам повече време.“ Точно сега би искал да спре в Полша „да видя какво как мога да помогна

там.“ И как ще стане това? „Да им обясня частната инициатива, разбира се.“

Дотогава слабият, висок, посивял мисионер от Ню Йорк на път за Москва, благосклонно настроен към Полша, не бе попитал ни веднъж за връзките на гост си в Полша, за неговите интереси, знание, дейност или намерения. Не попита и по-късно, пък и нямаше време. Внезапно домакинът се изправи и силно стисна ръката ми „за помощта, която ми предоставихте тази вечер.“

Гостът остана изпълнен с учудване от срещата ни, но още по-учуден беше от заглавията във вестниците. Ако всички години комунистическо управление не са убили духа на хората в Източна Европа, ако не са унищожили изцяло предприемаческия инстинкт на съветските хора, те би трябвало да разпознаят този странен вид охлювоподобен бизнесмен.

Човек може само да се надява, че източници на помощ и съвети, освен тези на мистър Хюбърт, ще бъдат използвани в Източна Европа и ще се вземе предвид, че всички предприемачи и комисари мислят по еднакъв начин. Иначе много рубли и злоти ще бъдат похарчени за лекарства, които никой не може да си позволи и за които всички ще съжаляват.

---

## Футуризм и мениджмънт

*Текстът е от реч, произнесена на годишния обяд на Британско-Американската търговска палата в Лондон на 5 юни 1989 г. Не са включени уводните ми бележки, предназначени главно да забавляват делегатите и да го доведат до състояние на опрощаващо възприемане, така че да се върнат в офисите си убедени, че обядът им е бил оправдан от мъдростта, която са попили.*

„Всички трябва да сме загрижени за бъдещето, защото там ще прекараме остатъка от живота си.“ Така казва Чарлс Ф. Кетъринг, старомоден производител на автомобили, който макар и американец, говори със завършени и разбираеми изречения.

Живеем в свят на бързи промени, на бърза история. Вече никой не пита „Как се правят нещата?“, а по-скоро „Какво ново?“. Как вървят нещата е по-маловажно от това какви могат да станат – полезни или вредни, което е изцяло въпрос на бъдеще.

Внимателно проучване ме накара да заключа, че един от проблемите, свързани с бъдещето, е това, че хубавите неща изискват повече време, отколкото би трябвало, докато лошите се случват мигновено.

Това е тайна, известна на професионалните футуролози. Ето защо те не говорят какво предстои да се случи. Коментират предимно далечното бъдеще, а не непосредствено предстоящото. В далечно бъдеще спокойно могат да предложат спасение (добри новини, добро развитие), ако не искат да се провалят, защото никой не отива на обяд, за да слуша лоши новини. Лошите новини са за офиса – ето още една причина да ходите на обяд. Така ще избягате от реалността на ежедневието.

В Харвард знаем нещо за бъдещето такова, каквото е в действителност. Това може да изненада някои хора, запознати с университетския живот в Обединеното кралство. През 1959 г. един от нашите най-знаменити професори публикува известната книга *„Благоденстващото общество“* и оттогава светът говори най-вече за бедност.

Английският писател П. Х. Нюби казва за един от своите герои: „Ако беше евреин, щеше да пророкува, но понеже е англичанин, коментира своето детство.“ В детството си може би сте чували за Световното изложение в Ню Йорк през 1939 г. Най-популярен и грандиозен щанд там беше автосалонът на Джена-рал Мотърс. Показани бяха красиви нововъведения като автомобилни пътища с много платна, детелини, кръгово движение, самоуверени и добре облечени възрастни и деца, които карат с удоволствие по градски магистрали с три платна – инфраструктура на утрешния ден.

Днес, в години на технологичен бум, увеличаване на брутния национален продукт, елегантни скъпи ресторанти, препълнени със самоуверени богаташи, старите градове западат. Толкова за пророчеството на 1939 г.

Кой би могъл да предвиди, че Ричард Никсън, избран през 1968 г. като най-твърд и безкомпромисен антикомунист на Америка, само след 4 години ще прегръща комунисти в Китай и ще апелира за разведряване в Европа? Че госпожа Тачър, удържала победа в приватизиране на националната икономика, на десетата годишнина като пръв министър на кралицата, ще има „публична любовна афера“ с един от главните комунистически комисари на Кремъл, че господин Рейгън ще напусне Белия дом,

щастливо пирувайки с главата на Империята на злото?

Кой би могъл да предположи, че президентът Франсоа Митеран, избран през 1981 г. с бюлетина на социалистите и скоропостижно национализирал големите банки, както и друга едра собственост, само след 3 години ще пътува до Калифорния, за да покани капиталистите за смесено дружество във Франция?

IBM съвсем доскоро имаха световен пазарен дял от 90%. Миналата година бюджетът им за развитие и проучване беше почти 6 милиарда долара (да, милиарда) – повече, отколкото продажбите на всички други компютърни компании в света, взети заедно. Макар че IBM още процъфтява, днес тя се олюлява под натиска на малки компютърни компании в Англия и Южна Корея, някои от които не са вече толкова малки и неизвестни. Кой би могъл да предскаже само преди десетилетие, че световните профсъюзи ще станат толкова бързо безсилни и неефективни? Кой би могъл да предположи, че в тази ера на охолство и нови надежди ще се появи тази ексцентрична носталгия по 30-те години, време на отчаяние, безнадеждност, икономическа криза, страх и безпокойство, или че ще се появи тази странна магия по нацизма?



Преди десетилетия да бъдеш модерен, еманципиран и свободен означаваше да си апостол на разума, науката и образованието. Днес е точно обратното – дори сред добре образованите процъфтяват мистицизъм, окултизъм, астрология, гледане на карти, халюциногени, Харе Кришна, християнски култове и ислямски фундаментализъм.

Отчаяното поколение от 20-те години на Запад, безразлично към всичко освен към виното, поезията, джаза и секса, през 30-те възприе леви възгледи. Телевизионните деца на 50-те, израснали в охолство и без сериозна мисъл в осакатените си мозъци, станаха сектанти и бунтари през 60-те, а днес са разтревожени родители от средната класа на деца, изкушавани от изобилието и кокаина.

Има някои тенденции без бъдеще, както и бъдеще, което не може да бъде предопределено от никакви тенденции. Това не се отнася само за социалните явления и не е разпространено единствено сред хора, които в университетските си години са чели само история и литература и които така или иначе са безброй много.

През 1953 г. се състоя 50-годишният юбилей от паметния полет на братя Райт и Кит Хок, Северна Каролина – първият моторизиран полет в света. По този повод списание *“Aeronautical Engineering Review”* – първото списание по въпросите на аеронав-

тиката, стори нещо твърде важно и необходимо – публикува 50-годишно юбилейно издание. Половината беше ретроспективно: с истории и безплатни статии за смели авиатори със смешни шапки, очила, кожени якета и шлемове. Другата половина съдържаше прогнози за бъдещето – следващите 50 години, – написани правдоподобно от водещи експерти като Вили Лий и Вернер фон Браун.

Прогнозите не обелваха и дума за предстоящата космическа ера. Авторите предричаха бъдеще, изцяло изпълнено с крилати ракети като немските Фау 2, с които някои от авторите са имали родителска близост. Четири години по-късно – през 1957 г., космическата ера започна с изстрелването на „Спутник“ в орбита. Прогностиците тихомълком се покриха. След още 4 години самото списание безславна угасна.

През 1967 г. Херман Кан и Тони Винер публикуваха „2000 година“, при което г-н Кан произнесе множество доходоносно речи пред групи бизнесмени и направи редица футуристични проучвания за компании като някои от представените днес. Книгата се превърна в източник на редица затруднения: петролът беше споменат само веднъж – в повърхностна дискусия за извличане от шелфа. Нямаше нищо за исляма или Близкия Изток. В средата на 70-те авторите очакваха появата на мощни атомни реакто-

ри, произвеждащи евтина електроенергия и големи количества пречистена вода за крайбрежните градове. Нямаше нищо за пренаселените градове по света, бордеите, бедността, прииждащите от Азия нови индустриални хищници, нищо за идеята, че Европа може да се обедини икономически, че Швеция ще изостави Златния стандарт и че Съветската империя с дрънчене и клатушкане ще поеме Бог знае накъде.

Всичко това представя първообраза на футурологията. Ще ви спестя цитати на много забавни грешки от *„Шок в бъдещето“* и *„Третата вълна“* и ще спомена само, че *„Мегатенденциите на 2000“* ни разказва за много познати неща, но казва също и че историята на 90-те ще бъде епоха не на техниката, а на изкуство, литература и духовни занимание, които ще изместят спорта от свободното време на хората. Градовете ще отстъпят мястото си на предградия с висок стандарт на живот, обслужване от нови комуникационни връзки и технологии, основани на информацията. Авторите са толкова сигурни в това какво ще се промени, че игнорират всичко останало, което според тях със сигурност ще остане непроменено – като Варшавския договор и други дреболии в останалата част от света.

Футурологията е чудесна професия. Тя се котира много добре сред хора с престижен и важен ранг, които се занимават с бизнес: тези, вземащи решения.

Най-важното при едно решение обаче – всъщност *единственото*, което трябва да знаем, е, – че те се осъществяват в бъдещето. Не засягат миналото, което вече е зад нас, или настоящето, което се обуславя от текущите условия. Отнасят се единствено за бъдещето. Така че колкото по-висок е управленският ви ранг, толкова повече бъдещето се превръща във ваша професия. Така вие ставате клиент на футуролозите и попадате под кръстосания огън на бъдещи възможности, лежащи пред вас. Единствените проблеми, които футуролозите виждат, се отхвърлят като лесно разрешими. От кого? Познахте, от вас – хората, които действително вършат нещо.

С абсолютна сигурност можем да кажем, че професионалният футурист е екстраполатор. Предвиждането му за бъдещето е просто проекция на неща, които и сега се знаят, прехвърлени в нова сфера. Той говори само за това, което и вие вече сте забелязали – телекомуникации, компютри, биогенетика, демография, масова култура – изрезки от пресата. Те са негов строителен материал и в никакъв случай не са нещо повече от това, което и вие вече сте чули. (Допреди няколко месеца той нищо не би ви казал за студеното топене – всъщност *горещи* следа за репортерите – за което няма абсолютно нищо за казване).

Футуристът приема, че бъдещето се крие в настоящето, което вече познаваме. С това той греши и е

така заблуден. Бъдещето се определя и от самото бъдеще, от настоящето на утрешния ден, в което динамиката на системата непрекъснато генерира непредсказуемо бъдеще и прави необосновани прогнози.

Полезно е, когато говорим за това, което ще се случи, да попитаме какво още трябва да се случи, за да се изпълни нашето предсказание. Да се върнем отново на предположението, че домашната компютърна мрежа ще ни освободи от досадното всекидневие, позволявайки ни да живеем спокойно в отдалечено предградие. Но дали наистина сме склонни на това спокойствие в такава изолация? Склонни ли сте да си стоите вкъщи през цялото време? Ще иска ли съпругата ви да сте край нея през цялото време? Няма ли да ви се пречкат децата?

Няма как да знаем какво точно ще се случи. Не всичко възможно е вероятно. Не е учудващ китайският афоризъм, гласящ, че предвижданията са много трудни, особено когато става въпрос за бъдещето.

Футурологията се основава на привлекателното, но напълно погрешно предположение, че потокът на времето (февруари следва януари) важи така също и за паралелни събития — предсказуема линия на човешката съдба.

Прирастът и генеалогията са наистина меродавни само при растенията и животните. Физическото развитие на едно дете е пример за промяна във времеви

план. То расте и става възрастен, както малката зелка става голям зеленчук. Но е нужно твърде метафорично мислени, за да се направи симетрично пренасяне на принципа на биологично нарастване и неговата разстановка във времето в социалната сфера. В обществен план не трябва да бъркаме време и промяна или просто да проектираме събитията. Ако пренесем пренаселения Лондон от 1880 г., пълен с файтони и каруци, петдесет години напред, бихме направили заключение, че до 1930 г. всеки квадратен сантиметър от града би бил покрит с 3 метра конска тор.

Защо Англия тръгна по един път, а в Русия настана такава бъркотия? Защо Унгария е толкова различна? Защо Англия, Германия и Северна Ирландия се индустриализират, а Испания – не? Защо Буенос Айрес стана толкова красива и космополитна метрополия, а сетне се превърна в развалини, при това без да има проблемите на Бейрут с религиозна и гражданска война? Защо Япония – тънка нишка вулканични острови без природни ресурси и плодородна земя, разположена встрани от модерния свят и с неразбираем език, и Сингапур – също толкова отдалечен и беден, – внезапно процъфтяха, докато далеч зад тях остана Мексико, макар и с по-голямо население, познат западен език, изумителен дар от природни ресурси, удобни пристанища и благоприятен кли-

мат, непосредствено до най-големия и богат пазар в света?

Нищо не е предопределено – в природата, нациите или бизнеса. Човечеството се намесва не само за да подобрява и умножава, но и за да разбърква и руши. Бъдещето не се простира право пред нас, независимо колко богати са възможностите или оптимистично настроени са неговите поддръжници. Човечеството само предопределя своето бъдеще и то не е непременно безоблачно и ведро.

Светът не е еднороден. Историята не се движи гладко напред по идеално паралелни релси, положени от рационални инженери-социолози. Множество промени, охарактеризирани като тенденции, са просто случайности. Превръщат се във видима, кипяща дейност, а после отмират. Хората говорят за промените, които виждат явно, но рядко забелязват онова, което остава неизменно. Това, което често окачествяват като промяна, е нетрайно – онова, което виждат, е просто дейност, а не промяна.

Разбира се, има промени със силен ефект, които преобръщат епохата. Те трябва да бъдат разпознавани и осъзнавани. Например налице е тенденция за преход от механични и електромеханични устройства към електроника, миниатюризация и дигитализация, залагане знанията на определени хора в достъпен за всички софтуер, бързи промени в транспорта

и комуникациите, и фундаментални трансформации в генно инженерство, химия, неорганични материали, както и в самото знание.

Всички те оформят бъдещето. Можем да посочим по-конкретно увеличената продължителност на човешкия живот и оттам на социалните разходи за пенсионерите. Но предсказанията ни са скромни в сравнение с тези на лондонските футуристи от 1980 г. или на известния физик и член на Американската комисия за атомна енергия, който през 1955 г. предрече свят, в който „само след няколко поколения енергията може да бъде безплатна и свободна – неизчерпаема като въздуха.“

Тези, които изхождат в работата си от пророчествата на професионални футуристи, изтъкнати учени или френолози, сами си търсят белята.

Затова аз няма да говоря непоколебимо или в детайли за бъдещето. Нито ще коментирам наболелите задължителни теми на днешния ден: 1992, Япония, *перестройката*, глобализацията, динамичната работна сила в глобален план, Китай след площад „Тянанмън“, звездните войни, свръхпроводимостта или хроничнат болна тема на света – Африка. Африка не е проблем. Тя е състояние, характеризиращо се с множество специфични проблеми, които не могат да бъдат решени или натрапени, защото са твърде изобилни и сложни. Нещата ще се изчистят. Математи-



ците решават задачи<sup>3</sup>; проблемите биват не решава-  
ни, а в крайна сметка разрешавани от време, усло-  
вия, сили и хора, които вършат действителната рабо-  
та.

Във всеки случай трудността при разрешаване на  
проблемите идва от това, че справянето с един про-  
блем поражда нов или множество затруднения. От  
друга страна, ако не разбираме проблема, успешно-  
то му разрешаване е просто случайност. Нещата са  
толкова сложни, че ми е много лесно да ги илюстри-  
рам с отговора на един студент, когото професорът  
попитал: „Основен проблем на Америка днес са не-  
вежеството и апатията, нали, Бърнс?“ Бърнс отгово-  
рил: „Не знам и не ме интересува.“

Нека вземем нашето време. Как може да се справи  
човек в свят, в който технологии и търговия клонят  
неумолимо към глобализация с ред изисквания за  
предвидимост на потреблението и интеграция с ин-  
дустриалните и търговски системи – при което оба-  
че се случва точно обратното: поляризация, нацио-  
нализъм, регионализъм, религиозен фанатизъм и ет-  
нически сепаратизъм? А в самата търговия се про-  
явяват разрастване на пазарното разпокъсване и мик-

---

<sup>3</sup> Думата *problem* на английски в зависимост от контекста може да озна-  
чава както *сложен въпрос* за изучаване, изучаване и изследване (*проб-*  
*лем*), така и *математическа задача* (бел. моя)

росегментация. Как могат да се изгладят всички тези противоречия?

Когато всичко изглежда изцяло хаотично и тотално объркано, кой може да бъде толкова смел или глупав да се наеме посред бял ден с прогнози за бъдещето? Кой оратор ще навлезе в тази спорна материя с думи, които мнозина ще оспорят и които събитията не след дълго ще оборят? Аз не се наемам.

Далеч по-благоразумно би било да се придържаме към прости и удобни схващания като това, че само с хляб не се живее. Научили сме се да използваме и съдебни процеси като средство за препитание. Наскоро жена екстрасенс в Чикаго нарочила скенера, че е навредил на чудодейните ѝ сили след лекарски тест, успешно спечели дело за милион долара. Да ни пази Господ от правосъдието и от самите нас! Националният продукт расте, но земята се пренасели с дебелоглави критици, които виждат пръста на дявола навсякъде, без да правят разлика. Дайте на едно малко момче чук и то на часа ще намери множество неща, изискващи поправка. Заприличали сме на малки момчета, които безпардонно подхождат към всичко ококорени, с широко отворена в учудване уста.

Всъщност ситуацията, както е казал Марк Твен за изпълнителя на Вагнер, не е толкова зле, както звучи. Светът става по-добър. Материализмът, егоиз-

мът, алчността и завистта не са се увеличили; просто ние сме станали по-наблюдателни.

Светът всъщност е в изключително добро състояние. Мир цари навсякъде и дори Davidoff от Швейцария заплашва да преустанови вноса на пури от Куба на Кастро. Никога преди светът не е бил толкова състрадателен и преливащ от чувство за колективизъм, всеобщо социално осигуряване и програми в помощ на бедните. Приютява политически репресирани и се грижи за опазване на околната среда, за да бъде тя годна за живеене, полагат се всеобщи медицински грижи (за каквито се гласува навсякъде, където хората гласуват въобще), Световната здравна организация се разрасна и функционира ефикасно, а Международният валутен фонд помага на разточителните нации, закъсали главно защото не са били съгласни, че изоставането и тежкото положение на други нации оправдават морално кредитния риск. ЮАР е по-близо от всякога до цивилизования свят поради икономическия и всякакъв друг натиск, налаган върху нея. Вече никой, отчитащ общественото мнение, не прави разлика между добър бизнесмен и добър гражданин.

Не телевизията разврати душите и отрови хорските сънищата най-вече на Запад. Добре е да помним, че човекът е загубил своята праведност не сред нескрития материализъм на днешната епоха, а в Рай-

ската градина. Там, а не в Сохо, на Четиридесет и втора улица, в Амстердам, на улица „Гинза“, или сред екзотичните кътчета за удоволствия край Бан-кок.

Все по-ясно се откроява как е най-добре да бъде стопанисван светът. Първо, дръжте настрана задълбочени мислители и далновидни плановици. Всичко, оставено на самотек, има далеч по-добър резултат. Кое то изглежда добре, е добро просто защото изглежда така; същото съвсем не значи, че действително е добро. Колкото повече хора го намират за добро днес, толкова по-яростно ще бъде отричано утре. В света на хората нищо не е предопределено, докато не се случи, независимо колко добре изглежда теоретически.

В моя свят – университета, – там, където по принцип живея, действително добро е това да имаш меридавна теория. Ако тя не се потвърди на практика сме убедени, че нещо куца с практиката. В някои кръгове, след като всичко е казано и свършено, почти всичко, което се върши, е да се приказва.

Светът е постоянно нестабилен, защото е населен от хора със собствена воля, енергия и въображение, които не го оставят да се развива на самотек. Успехът е само преходно състояние, а не резултат. Нищо не е окончателно завършено или фиксирано, нито дори и раят, за който току-що стана сума. При про-

гонването им оттам, Адам казал на Ева: „Това, мила, е време на промени.“ Винаги е време на промени.

Уди Алън казва, че деветдесет процента от успеха е просто показност, което аз интерпретирам като способност да си нащрек, да бъдеш жизнен и бързо да реагираш на това, което се случва край теб. Нещо по-различно от безкритично вслушване в търговски прогностици, вещаещи какво предстои. Това не е пълноценен и щастлив живот.

Във всеки случай, живее се само веднъж. Ако го сториш както трябва, един път е достатъчен. Номерът е да проявиш разум, благородство, бидейки полезен и весел – накратко, да бъдеш добър. По думите на покойният голям пианист и сибарист Либерачи, много от нещо хубаво е точното количество. Той не страдеше от излишна скромност. Отколешен мой познат беше толкова скромен и дотолкова се съобразяваше с другите, че на риторичен мой въпрос колко е две плюс две, отвърна: „Четири, ако не греша.“

Както можете да предположите, той не беше от тези, които чертаят съдбата на света. Състезание не винаги печелят най-добрият, нито битка – най-силният; нали затова хората се обзалагат? Това със сигурност е така в нашата епоха на скоротечна история. Важно е не толкова да се интересуваме от правилно предсказаното бъдеще, колкото да сме внимателни и да реагираме бързо на силите които предоп-

ределят събитията и оформят обкръжаващата ни среда в настоящето. Защото те не ни връхлитат като гръм от ясно небе. Винаги има някакви предвестници. *Natura non facit saltum*, написа Алфред Маршал, бащата на макроикономикса. Природата не прави резки скокове. Промени настъпват внезапно само за невнимателните хора. Затова и предсказанието е помаловажно от вниманието, с което наблюдаваме нещата, и бързината, с която реагираме. Най-широко разпространеният инструмент на промяната в наши дни – компютърът, – е само на петдесет години.

Съобразявайки се с бъдещето, където така или иначе ще трябва да прекараме живота си, необходимостта от действие не бива да бъде отклонявана чрез оттегляне в реторика или изолиране в анализ. Трябва да бъдем организирани за действие. Обучение, пресмятане и разпределяне на средствата спомагат за преодоляване на несигурността и я преобразуват в риск. Редно е да можем да преценяваме по-бързо, но също и опирайки се повече на здрав разум, спомогнат от природа, мъдрост и натрупан опит. Опитът произтича от това, в което сме успели; мъдростта оттам, където сме се провалили.

В епохата на скоротечна история ни е нужна бързината на газела, за да смогнем да свършим работата си, и стабилността на слон, за да не бъдем пометени от резултатите на работата, свършена от други.

Бързината изисква кураж, а по-лесно е да бъдеш смел, когато си голям и силен, и с пълни джобове.

Светът е тласкан напред от емоции, а се управлява въз основа на сметки. Бъдещето на един стопански субект зависи главно от координацията между намерения и предвиждания, технологичен капацитет и амбиции, социални аспирации и системни ограничения на организацията, в чиито рамки желаното да се осъществи.

Повече от всякога ефективното управление изисква жар и проникателност, бързи решения, отстоявани твърдо, смелост, свързана с убедителност и най-вече с подтик към действие. Все по-важно става да се действа бързо, вместо да се мисли правилно, но мудро, защото онова, заради което се налага да действаме става днес и на момента, а не утре. В това динамично време вредата от забавянето превишава ползата от правилни предвиждания.

И така... Днес нещата са малко по-различни от времето, когато Господ казал на Ной да построи ковчег, в който той, семейството му и всички видове животни на Земята, да преживеят потопа, който ще изпрати след две седмици. Шокиран, Ной запитал: „Две седмици? Господи, знаеш ли колко време трябва, за да се построи ковчег?“ И Господ отвърнал: „Ной, колко време можеш да ходиш по вода?“. Ковчегът бил готов след две седмици.





## ТРЕТА ЧАСТ

---

## ДЕЙСТВИЕ



---

## Крайслеризация на Америка

ВСИЧКО ВСЪЩНОСТ започна в Локхийд през 1971 г., но истинското начало бе поставено в „Крайслер“ през 1980 г., когато компанията пристигна с протегнатата ръка във Вашингтон.

В романа на Хемингуей „*Фиеста*“ на въпроса как е банкрутирал, Майк Камбъл отговаря: „По два начина. Постепенно и после изведнъж.“ В „Крайслер“ нещата се объркваха с години под ръководство, което сякаш винаги е било неподготвено за събитията. После внезапно то беше „майкамбуализирано“.

За несполуките в „Крайслер“ бяха обвинявани предимно злодеите японци. Но вносът засегна компанията предимно защото тя беше вече осакатен и

неконкурентоспособен придатък в напълно неконкурентна местна индустрия.

Изглеждащ все по-зле с всеки изминал ден, новият мениджмънт преговаряше и преструктурираше всичко. Вашингтон стана заемодател и гарант за зор-заман.

В крайна сметка „Крайслер“ се измъкна от чистилицето тъкмо защото го предпочете пред незабавно обявяване на банкрут. В чистилицето новият мениджмънт прочисти и обнови компанията.

В края на 80-те започна масирана „крайслеризация“ на Америка – продължително пречистване на компанията чрез драконови мерки, разпокъсване и ревизия на теорията и практиката. Както при „Крайслер“, ударение бе поставено върху цели, яснота, бързина, жизненост, действие, обслужващ персонал и директен способ на управление – назад към основите.

Вълната на „крайслеризация“ имаше и своя отрицателен герой – г-н Т. Бун Пикънс, основател и кръстник, най-добре познат на широката обществено-с търговията си с петрол от Персийския залив. Бързо бе последван от тълпа подражатели. Повсеместно плъзнаха глутници адвокати и банкери – инвеститори в търсене лесна плячка, – и някои фирми доброволно се „крайслеризираха“, за да избегнат участието на жертва. В рамките на три седмици само

през 1986 г., Transworld Corporation, Holiday Corporation и United Technologies, всяка на пръв поглед богата и преуспяваща, обявиха повсеместно доброволно реструктуриране. Всяка от тях определено бе прекалено апетитен залък за хищници, надушили плячка.

„Крайслеризацията“ на Америка беше дълбоко систематична. Тя ще продължи и занапред. Пикънс беше само вестител на промените. Сега те са навсякъде, във всички клонове на индустрията; не ги спират дори промени в данъчните закони, акробатични антитръстови прийоми или присъди над мошеници с бели яки. На пръв поглед всичко това няма връзка с неприятностите на „Крайслер“ с японците, но, разбира се, това не е така. Всичко е свързано с новата глобална конкуренция – дори с реструктурирането на фирми, които на пръв поглед нямат никаква връзка с нея като например веригите супермаркети.

Глобалната конкуренция обяснява почти всичко. Слага край на закриляното родно тесногърдие и отприщва нахлуването на ловки нови конкуренти от далечни страни, неразглезени от удобствата в едно охранено общество. Затова наченатата от Пикънс верига „крайслеризации“ е само начало на низ събития, които можем да окажем като дълбока трансформация. Поглъщането на едни компании от други и реструктурирането със сигурност ще продължат

още дълго време. Те не са обвързани с географски граници и размер на компаниите. Европейските фирми са изправени пред същите трудности – и дори някои от най-големите и стабилни японски компании са в същото незавидно положение. Nippon Steel обявиха затваряне на фабрики, цялостна реорганизация и съкращаване на работни места. Днес всички са уязвими от задгранични конкуренти. Всеки трябва да стане по-добър.

Могат да се кажат още много неща, но главно е това, че „крайслеризацията“ на Америка (както и на другите корпорации на Запад) ще направи съответните национални икономики по-здрави и жизнени, каквато в крайна сметка стана „Крайслер“, при това: изненадващо бързо. За нещастие, в чистилището времето се ниже едва-едва и нещата изглеждат болезнено продължителни.

Някои правят злостни предсказания за лошите последствия от подобен процес – че всичко това принуждава мениджмънта да се концентрира само върху близкото бъдеще, върху правенето на пари тук и сега, вместо да разработва сериозни бъдещи проекти. Дори да е така, това предполага една слабо вероятна праволинейност. Хората и институциите рядко изоставят гнездата си за дълго донякъде защото събитията и условията бързо ги връщат обратно.

Междувременно се изричат тържествено редица фалшиви твърдения. „Крайслеризацията“ естествено е непопулярна. Никой не иска да стане жертва на уволнение или ранно пенсиониране. Затова всеки, при когото има вероятност да стане жертван, е силно привлечен от идея че това, което е лошо за един, е лошо за всички, и то не само за момента, но и в бъдеще.

Бъдещето произтича от настоящето. Нито хората, нито институциите са капсулирани твърдо или зави-наги в условията, които произтичат. Това обяснява прогреса. Хората неизменно намират начин да правят това, което действително желаят и трябва да бъде свършено.

---

## Плурализация на потреблението

КРАЯТ на масовите пазари и масовия маркетинг се прокламира неспирно. Доказателство за това са нарастващото профилиране на продукти и марки във всички категории, миниатюризацията на сегменти и сектори и увеличеният брой малки пазарни ниши.

Би било голяма грешка да се вярва на всичко това и цяло нещастие да се действа съобразно него.

Нещата не са такива, каквито изглеждат. Земята не е център на Вселената, нито е неподвижна, плоска или движеща се хаотично. Върти се около своята ос в елипсовидна орбита и е подложена постоянно на непредсказуеми катастрофи и климатич-



ни промени. Пазарите също не са такива, каквито изглеждат, въпреки че понякога може да имат вид на твърде хаотични. Гледната точка на Коперник предлага различна интерпретация, на която и бизнесът трябва да обърне внимание.

Всяко кътче на земното кълбо сега изглежда все повече подложено на сходно влияние, търговско, културно, социално и такова на медиите. Съзнанието търпи преход към един съвременен, глобализиран свят. Предпочитанията се космополитизират, а потреблението се хомогенизира.

Странно е тогава защо хетерогенността и консерватизмът процъфтяват – религиозен догматизъм, войнстващ национализъм и ескалиращи етнически конфликти. Раздробяват се дори и пазарите на ниво „национална икономика“. Дузини перилни препарати използват магазините, многобройни видове, марки и модели превозни средства претоварват трафика, появяват се всякакви компютри, тоалетни принадлежности, телевизионни станции, полуготови храни, финансови услуги, здравни грижи, зърнени закуски, облекла, безалкохолни напитки, инструменти, химикали, аеролинии, списания, полимери, джинси, магазини за продажба на дребно и т.н. и т.н.

Колкото повече се хомогенизират и глобализират комуникациите и търговията в цял свят, толкова разнообразни стават предлаганите продукти и по-

многобройни изглеждат потребителските сегменти. Светът внезапно все да изглежда твърде Хегелиански, дори центробежен.

Би било погрешно обаче да се характеризира това, което виждаме, като дискретизация или профилиране, или да се третира присъствието на унаследени местни, национални и етнически вкусове и предпочитания като противоречие с теорията на глобалната хомогенизация.

Настъпващите промени не касаят всички. Липсата на доказателство не е доказателство за липса. На даден етап установените масови пазари обикновено се разделят на множество малки специализирани тържища, но сега това настъпва по-скоро и по-бързо, и новите сегменти се появяват навсякъде.

Повсеместният бум в етническите кулинарни рецепти е умалено копие на това, което се случва при всички кулинарни продукти. Внезапно в големи градове по цял свят рязко се повиши търсенето на специализирани бързи закуски: пица, хамбургери, суши, франкфуртери, гръцка салата, китайски яйчни кифли, питки, кроасани, тапази, къри, багели, чили, понички, пържени картофи и дори торти „Захер“. Всеки, който може да си позволи, ги купува, независимо от националност, произход, религия, традиции или дори табута. Внезапно всички едновременно се насочват към тези пазарни сегменти; понякога това

се случва няколко пъти на ден, дори и на едно хранене.

При всички категории продукти и повсеместно, хората заемат многократно и често коренно различни сегменти и сменят различни марки. Потребителските сегменти вече не са твърдо установени или разграничени. Станали са пропускливи и се размиват. Потребители вече „мигрират“ от един сегмент в друг, при което в същото време проявяват специфични предпочитания вътре в самия сегмент, т.е. вече са хетеропотребители – например в кафенето, докато правят характерния си избор. Това се отнася за индустриални и търговски потребители в същата степен, както и за крайни клиенти.

Все пак съществена роля играе рационализмът. Да вземем например предпочитанията към различни национални специалитети. Това, което хората искат, е храната да бъде не само разнообразна, но и достъпна, поднесена бързо и удобно, евтина и хранителна. В този смисъл всички обслужват един и същ пазарен сегмент, съставен от хора с многобройни предпочитания, които обаче могат да бъдат задоволени по сходен начин.

В новите условия с плурализация на потреблението в многобройни пазарни сегменти би било голяма грешка за едно предприятие да се отнася към хетеропотребителя, като че ли той заема твърдо установен

тесен сегмент. Повечето компании предлагат относително широка гама продукти, размери, модели и форми в една определена категория. Но повечето правят това с погрешни цели. Някогашните основания бяха да се създаде линия продукти, подходящи специално на всяка голяма, отделна и определена група предпочитания. Новите правилни цели трябва да бъдат свързани със създаване на продукти, обслужващи и привличащи хора, които все повече си приличат един на друг и все пак имат разнообразни и многобройни предпочитания.

Би било голяма грешка също да се рекламира стока или услуга, така сякаш аудиторията, към която е насочена рекламата, остава монолитна и характеризираща се демографски, психологически или функционално с установен набор нужди и желания. Нещата вече стоят по нов начин и това поставя едно от главните творчески предизвикателства пред маркетинга.

Предизвикателството е голямо. Бързата поява на евтини и удобни комуникации, транспорт и пътувания глобализира конкуренцията и космополитизира консумацията. Предпочитанията на потребителите в целия свят бележат тенденция към стандартизация и плурализация – стандартизация в смисъл, че сходни предпочитания днес се наблюдават навсякъде, и плуралистични в това, че навсякъде хората търсят

същото разнообразие – в магазините, у дома, във фабриките, при полетите, в мини, офиси, лаборатории, училища, църкви; то обхваща светско и духовно, работа и игра, обучение, реалност и фантазия.

Никой не е лишен от възможност да се възползва от предоставените съвременни възможности за лична изява и реализация, за улесняване на работата и подобряване на жизнения стандарт, при което е на лице, колкото и странно да изглежда, стремеж към запазване на дълбоко съхранени традиции. Те се пазят така ревниво именно защото толкова радикално модернизирание е примамливо, но крие известен риск. Това обяснява и повсеместното възникване на националистически, етнически и религиозни напрежения. Човечеството – е казал Т. С. Елиът – не може много-много да понася промени или реалността. То се нуждае от корени, памет, привързаност, фантазия и трансцендентност, като същевременно иска и всичко друго, което се клати, да бъде под ръка.

Възможностите хората да имат всичко, което пожелаят, нарастват, при това на цените на масова продукция – цени, по-ниски не толкова защото производството се е подобрило – ставайки по-гъвкаво, – а поради глобализация на икономиката. Някои видове пазарни сегменти, характерни за Швейцария, сега се появяват в Шри Ланка и Свазиленд. Навсякъде хората черпят от едни и същи източници, при което

цените спадат и стават все по-достъпни. При това сходни малки групи със сродни предпочитания се обединяват и формират единен крупен сегмент. Никоя категория продукти – потребителски или индустриални, материални или нематериални, не прави изключение.

Всички продукти навсякъде претърпяват разделение на големите монолитни сегменти на по-малки. Въпреки, че по този начин потреблението се плурализира и минимизира, то расте. Възможностите за конкуренция също се увеличават. Тези, които процедират съобразно текущите реалности, се ползват с икономическо предимство напук на други, които седят и чакат.

Малцина са пазарните участници, при които необходимостта да участват в засилена глобална надпревара отсъства. Почти всички предприятия ще трябва да разширят своите географски обхват и номенклатура. Дори тези, избрали да се специализират географски или в рамките на тясна продуктова линия, ще бъдат принудени да се състезават в глобален мащаб. Това е единствен начин дейността да се задържи на равнище, което би ѝ помогнало да запази цените ниски, да намира евтини доставчици и да набира средства за финансиране на научноизследователска и развойна дейност с цел по-висока конкурентоспособност.

Успехът се предопределя от комбиниране на глобален обхват с жизненост на местна почва и развитие на нови, ефективни начини за привличане и обслужване на потребителска аудитория, отдала се на и ангажирана с хетероконсумация.

---

## Клиенти, пари и съзнание

БИЗНЕСЪТ се върти около две неща – пари и клиенти. Пари са му необходими, за да започне, клиенти, за да върви, и още повече пари, за да задържи текущите потребители и да привлече нови. Затова двете главни направления на всеки бизнес са маркетинг и финанси.

Финансите се занимават с печалба, управление и контрол на парите – дейности, неизменно свързани с напрежение и конкуренция. Получавате парите, като се състезавате за тях, разпределяте ги между съперници и ги контролирате чрез хора, на които е по-добре да не се бъркате.



Маркетингът печели клиенти, убеждавайки ги да се откажат от конкурентите, запазва ги, като се стреми да поддържа фирмата на по-високо равнище от това на съперниците и създава изцяло нови потребители, предлагайки им толкова привлекателни стоки, че да преодолее естественото безразличие на хората.

Количеството капитал, от което един стопански субект се нуждае, зависи от конкуренцията, с която се сблъсква, от естеството на индустрията, в която оперира, и от натрупванията в нея. Колкото по-големи да тези натрупвания, толкова повече капитал му е необходим, за да се задържи, да не говорим за това, че трябва да излезе на по-предна линия спрямо други, които от своя страна се стремят да сторят същото. Всеки пропуск в способността на компанията да натрупа капитали води до трайно ниска конкурентоспособност, с което подронва и духа на служителите в нея.

Когато капиталът намалее или стане трудно достъпен, недостигът бързо налага ограничения. Подобна ситуация поражда съпротива и негативно отношение към харченето на пари за неща не от първа необходимост и особено за нови продукти, експерименти, проучвания, за ново оборудване, което да замени все още действащото старо, и към наемането на хора, от чиято инициатива ще зависи бъдещето на частната инициатива.

Нищо не изопачава възможностите и не възпрепятства промените така, както липсата на фондове, за развойна дейност. Изключителна рядкост е наличните пари да надвишават сумите, които дадена състоятелна фирма би желала да използва с цел да подпомогне своето бъдещо развитие. Това не значи, че тя трябва да преследва единствено печалба или да бъде безразлична към икономиите, а само че ѝ е нужен толкова капитал или толкова безпрепятствен достъп до средства, колкото би ѝ позволил да се чувства сигурна при изпълнението на необходимо присъщи дейности.

Всичко това означава, че хората, отговорни за бизнеса или малка част от него, трябва неизменно да се съобразяват с финансовите резултати или последствията по отношение на потребителите при всички свои действия – какво е било направено, планирано или пропуснато. Ако дадена процедура не премине през един или още по-добре: през всички въпросни тестове, нещо с нея не е наред и трябва да се вземат незабавни мерки.

Ето защо задължение на всеки мениджър (независимо от равнището или обхвата на неговите правомощия) е да прилага постоянно тези тестове и предприема съответни действия. Малко други неща са от значение... освен едно, и то голямо – какво мислят хората за моралното оправдание и социалната зна-

чимост на това, което правят, и как се чувстват спрямо тези, с които са свързани. Естествено, не всяка дейност е благородна. Да се поместват всички решения и действия по отношение на бизнеса в тесните предели на финансови и пазарни ограничения изисква строга дисциплина. Такава дисциплина е необходима, но никога не е достатъчна и често е болезнена. Оставена сама по себе си, недопълнена с високи ценности, тя може да се превърне в гротеска, както често и става.

Предполага се, че хората, които водят и управляват, са (като всеки друг) балансирани от своеобразен морален жироскоп, етични стандарти, чувство за социален дълг и на приличие, конкретни базови парадигми за добро и зло, че притежават характер, съзнание и дори благородство. Без тези качества нищо не си струва да бъде казвано или препоръчвано.

---

## Разбиране за стратегия и потребители

МАЛКО са нещата, които характеризират модерния мениджмънт по-добре от нарастващия поток вечно променящи се съвети за това как да се подобри представянето на фирмата. Интересно защо в повечето от тези съвети липсва нещо по-важно от всичко.

Да вземем например стратегията. Една мода следва друга и всяка утвърждава качества, превъзхождащи предишната: планиране, дългосрочно планиране, стратегическо планиране, стратегия на портфолиото, резултат върху печалбите от маркетингови стратегии, крива на опита, конкурентен анализ, конкурентно предимство, гъвкаво производство (agile

manufacturing), конкуренция чрез предоставяни услуги (competition through service delivery), конкуренция чрез качеството, чрез информация и (най-често) чрез времето (времева конкуренция / time competition). В края се намират и свързаните с тях предложения за новаторство, самоуправляващи се отдели, частна инициатива, планиране на производителността, гаранция за услугата (service guarantee), а сега и преструктуриране – частично занимаващо се с децентрализация, частично с пренасочване и най-вече с обещаното незабавно покачване стойността на акциите.

Интересно е да узнаем колко пъти може да се чуе окуражителна дума за клиенти и маркетинг.

Все пак всяка дейност или цел на тези техники е насочена към спечелване и запазване на клиенти. Без значение каква идея или мода изниква, единствено неизменно задължително и поради това неизбежно нещо, което следва да бъде провеждано и около което непрестанно гравитира вниманието, е маркетингът. Затова той бива вечно преоткриван. Дори печално известните „майстори по поглъщане на фирми“ и субекти, изкупуващи чрез натиск, непрестанно държат под око паричните потоци, извиращи (така или иначе) от джобовете на склонни да плащат клиенти.

Ако маркетингът е толкова важен, защо тогава отсъства в повечето стратегически концепции?

Фактически той далеч не липсва. За него просто не се говори; неминуемо той се подразбира като дишането, за което директорът също нищо не казва, освен ако нямате емфизем. Но само признаване на необходимостта от маркетинг в бизнеса не означава, че той непременно присъства. В повечето компании маркетинг на практика отсъства. Затова трябва да бъде периодически възкресяван, при това с нужното сериозно отношение от страна на висшето ръководство.

Когато се разсеем, както става обикновено, нещата тръгват на зло. Станат ли прекалено зло или ако просто не вървят както трябва, мениджмънтът се връща към първичния си принцип – *печелене и запазване на клиенти*. Дори политици, които възнамеряват да експлоатират докрай един продукт – превръщайки го в дойна крава, – опитват да максимизират печалбата, поддържайки възможно най-дълго време максимално, но приемливо за потребителите ценово равнище.

Тъй като всички бизнес стратегии са силно зависими от потребителите, струва си да изкажем ясно кое ги привлича и задържа. Затова в центъра на стратегиите във връзка с продукта и качеството на услугите стои преди всичко въпросът: какво е необ-

ходимо да се направи, за да бъдат привлечени и задържани потребителите; качеството е важно, но какво качество, на какво равнище, на каква цена и съобразено с кои конкуренти? Същото касае и неявни предположения за „конкуренцията по време“, състояща се в по-бързи пазарни реакции и снижени разходи по обслужване на цикъла. Какво точно означава това? По-висок марж за сметка на снижени разходи? Или намаляване на цените с цел да се увеличат или запазят печалбите? Това ли е идеята: да се задоволяват потребителите чрез по-бързи пазарни реакции и ниски цени, за да бъдем по-конкурентоспособни?

Всички стратегии изхождат от неявни предположения кое привлича и задържа клиенти. Да пропуснем да формулираме стриктно пазарните убеждения е все едно да очакваме да спечелим в любовта, без да разбираме езика ѝ.

Стратегия, необвързана явно с потребители и конкурентно обкръжение, със сигурност ще се провали, непозволявайки достигане и запазване на нужната клиентска база, както и формиране на вътрешна конкуренция във фирмата – особено там, където се върши същинската работа. Хората ще говорят с технократска простота за вършене на специфични неща, без да се съобразяват с кого и защо. „Качество“ ще стане просто формален лозунг, вместо осъзната цел;

„бърза реакция“ – механичен измерител, вместо смислен мотив; „пазарен дял“ – нещо извоювано по военен тертип, вместо стопанска цел, „самоуправляващи се групи“ – удобно оправдание; „инициативност“ – бягство от дисциплина, вместо стремеж към инициатива; „преструктуриране“ – финансови машинации, вместо стремеж към пазарна ефективност. Служителите ще се превърнат в оловни войници, предано изпълняващи заповеди „наля-а-а-во!“ или „надя-а-ас-но!“, без да знаят добре ли се справят или не. С оловните си уши няма да долавят гласа на потребителя. Незамислени да траят дълго, нещата се сгромолясват. Възцарява се ентропия.

В крайна сметка маркетингът бива преоткрит. Само дето никой няма да си спомня за какво точно служи той, да не говорим какво точно представлява. Започва отначало едно опасно и дълго пътуване. Разбира се, да подходиш на чисто е по-добре, отколкото да се сгромолясаш. Фирмата често продължава да съществува само защото и конкурентите между-временно са се наслушали на същите лоши съвети. Бурята, настигнала корабите, е еднаква за всички, но някои се разбиват на трески в плитчините.

Когато от екипажа се изисква толкова малко, за да може корабът да следва заветната цел, защо най-напред не опитаме да избегнем скалистия бряг?



---

## Бизнес заради самия бизнес

ОТНОШЕНИЕТО на бизнеса към купуването е прекомерно наситено с емоции – повече например от това на потребител, пазаруващ в магазин за продажба на дребно.

Жена, купуваща козметика, знае точно какво прави. Опитва да реши проблема, може би дори да реализира последно свое хрумване. Знае какво може продуктът и не се доверява много-много на примамливите обещания на производителя. Индустриалните покупки не се радват на такава убеденост. При тях купувачи, считайки себе си за компетентни и професионално ангажирани в рационална обосновка на сделката, често биват заблудени от собствените си

предположения и тогава са особено уязвими спрямо продавачи, които могат да ги объркат още повече.

Големите компании купуват от други компании чрез представители, занимаващи се професионално със сделки, особено когато става дума за индустриални или търговски системи, услуги или оборудване, които ще бъдат използвани дълго време. Решението за покупка изисква известно време и касае технически дискусии и купища документи, съпроводени с пресмятане през цялото време.

Често не е напълно ясно кой е купувач и кой продава. Например при предложенията за смесени дружетва или сдружение за експлоатация на нова контролна система за химическата промишленост, притежателят на фабриката печели толкова за това, че е първи ползвател на системата, колкото нейният създател и производител, търсещ опитен полигон.

Страните по покупко-продажбата се срещат многократно, обменят се документи по факс и по пощата, съвети по телефона, състоят се обеда и вечери, посещават се спортни събития. Така се обменя и преценява информация. Накрая се стига до споразумение за покупко-продажба. Обикновено се приема, че е ставало дума за „покупка“ и че някой е „решил“. Но, разбира се, решения от този тип не се вземат бързо. И, естествено, „продавачът“ също взема „решение“, въпреки че на това обикновено не се

обръща внимание. „Решение“ всъщност е да се приеме сделката и да се признае другата страна по нея.

„Друга страна“ е купувачът, който приема спецификацията на продукта и/или услугата като основа за „решението“. Но всички разбират, че това е опростяване на нещата, защото това, което всъщност е от значение, е дали всичко казано и обещано е достоверно, дали действителното представяне на продукта отговаря на обещаното, т.е. дали „продавачът“ – източник на обещания, е благонадежден и би могло да му се има доверие и дали „купувачът“ е имал възможност и намерение да плати.

Дори най-атрактивни спецификации биха били отхвърлени, ако поддръжката на инсталацията се очаква да бъде слаба, помощта – ненадеждна, ако липсват резервни части и гаранционното обслужване е слабо или отсъства. За да знаем това предварително, трябва да се поинтересуваме от продавача и неговата репутация, да дискутираме очаквания и на срещни обещания, и да проверим възможностите на доставчика, наблюдавайки внимателно представителите му, без да ги изпускаме от поглед по време на обяда и при други неангажиращи събития.

Всичко това помага да се изяснят някои от регламентираните правила на Томас Уотсън – старши, основател на IBM, от чиито продавачи се изисква винаги да носят чиста бяла риза, тъмен костюм, уни-

формена вратовръзка, шапка и никога да не пият, когато са с клиенти.

Разбира се, материалните продукти могат да бъдат и обикновено са представяни (т.е. „продавани“) по начини, които не са определени единствено от техническите им спецификации. Същото се отнася и до описанията на невеществени индустриални и търговски продукти (обичайно наричани услуги). Трябва само да наблегнем на социалната грижа за дизайна и съдържанието на каталози и брошури, на вниманието към начина на поднасяне на оферти, спецификации и описания. Подреждане, графики, чист и простичък текст, аудиовизуални материали – всичко това ни впечатлява. Дейността по печатане на рекламни материали процъфтява главно предвид това да се направи по-впечатляващо и ефективно представяне на продуктите пред хората, които искаме да привлечем за наши клиенти.

В не по-малка степен това касае и външното оформление на по-сложни индустриални продукти. Те трябва да изглеждат поне толкова добри, колкото твърдим, и дори по-добри – както хората, които се обличат не за да „покажат най-доброто от себе си“, а за да изглеждат по-добри, отколкото са всъщност. Нещата днес нямат нищо общо с времето, когато локомотивите изглеждаха като странни насекоми и всичките им части бяха изложени на показ.

Същите принципи за загатване на скрити собствени достойнства се използват и при контролните табла на технологично сложни машини. Те трябва да са прегледно разставени, в разбираем вид, удобни за употреба, добре оцветени, с модерни сигнализиращи алармени индикатори или аварийен изключвател. Не е достатъчно да бъдат надеждно изработени и функционални. Трябва да изглеждат добре и модерно.

Тестове, проведени с високообразовани и отговорни инженери и учени в ситуации на индустриални покупки, са показали нееднократно, че силно се влияят от дизайна на продуктите. Колкото по-добре изглеждат те по някакъв нефункционален стандарт, за толкова по-функционални и надеждни биват счигани. Още повече, че за продукти и услуги до голяма степен се съди по външен вид, маниери и представяне на хората, които ги продават. Дрехите не правят човека, но спомагат сключването на продажбата.

Разбира се, в това няма нищо ново или неочаквано. За продавача трябва да се счита, че е в крак с конкуренцията. Това е, както в покера, цената за участие. Но дали е, или не е такъв, рядко може да се прецени въз основа на технически тестове и сравнения.

Кой ще спечели играта на покер е въпрос на майсторско представяне. Независимо колко информиран и опитен е купувачът и без значение колко сло-

жен технически и скъп е продуктът или колко специфична и важна е услугата, спечелването е въпрос на психология и стратегия. Въпреки, че победителят обикновено се избира от купувача, в играта той е подложен на същите лични и емоционални влияния, както тези, които изпитва, когато е вкъщи и гледа реклама на лак за коса, одеколон, джинси и бира по телевизията.

Разликата между тези две ситуации е само фиктивна. Да я приемем за действителна е все едно да кажем, че човек е само статуя или форма – външен вид вместо естество – впечатление, което прави, вместо действителна същност.

Единствено реално измерение, което има значение при наличие на нормални здраве и способности, е вътрешното „аз“. Всичко останало е само психология. Вътрешното „аз“ предопределя нещата независимо от възраст, пол, образование, у дома ли или на работа. Човек се стреми непрестанно към определен ред – обект на вечна борба между разум и съзнание у хората.

Доверието е дори по-важно в търговските сделки, отколкото при решенията на отделни потребители, когато пазаруват за вкъщи. Рядко някой продавач има монопол върху даден продукт или дори да разполага с такъв, то не е за дълго. Източниците обикновено са повече от един и изборът често се обуславя

от други фактори като обещания и впечатление, на които не може да се вярва в аванс. Принудени сме да се водим от това, което сме слушали, следвайки опита и своя инстинкт. Това, което прави доверието особено важно при избор на продавач е, че евентуална негова недобросъвестност би могла да има изключително тежки нежелани и неочаквани последици.

Действително, шампоан, причиняващ мигновено необратим косопад, е нещо нежелано и потресавашо, по-лошо може би дори от стоманени конструкции, които се разпадат или банка, която внезапно фалира. Но влиянието на нещата, тръгнали на зле, е още по-фатално при индустриални и търговски покупки. Отрицателните последствия от пресилени или неверни обещания във връзка с продукти за последваща стопанска употреба могат да имат непоправим ефект и да съсипят стопански организации, кариери и човешки съдби. Обикновено подобни инциденти са рядкост.

Вероятността за неизпълнение на поети обещания е по-голяма при услугите, отколкото при материални продукти. Особено висока е при услуги и доставки, обвързани с материални продукти. Това се случва, защото дизайнът, качеството и доставката са по-трудно и ненадеждно контролирани при услугите, отколкото при стоки, произвеждани под строг кон-

трол във фабрика. Детайли се пренебрегват или пропускат. Доставки закъсняват, неотложни ремонти се бавят, пренебрегват се клиентски изисквания, счетоводители се отнасят безотговорно.

(Характерно за нашето ново време е обстоятелството, че множество услуги – вътрешни в миналото, – сега са технологизирани като материални продукти. Може би най-стар е примерът с музикалните плочи, следвани от киното и после от кредитните карти. Последен най-силен и убедителен пример е компютърното програмно обезпечаване. Всички те заменят живи професионалисти с надеждни и трайни индустриализирани услуги, произведени във фабрика.)

В тясно интегрираното и внимателно разпределено индустриално общество, многото възможности за провал при качеството и доставката на услуги повишават съзнанието и променят схващанията на преговарящите страни. Затова не бива да бъдем изненадани, че емоционални фактори присъстват в поведението при покупка на хора от бизнеса, особено в индустриалните предприятия. Често сме свидетели на това как дори големи силни фирми могат внезапно да се сринат под натиска на едно или серия събития. Затова лесно можем да си обясним защо доверието е така важно и толкова го търсят, култивират,



проверяват и му влияят при взаимоотношения в стопанската сфера.

Разбира се, доверието и резултатите винаги са били от значение за хората в бизнеса. Станали са толкова важни, че старата декларация „думата ми е закон“ звучи пресилено и леко подозрително. Изразът не трябва да се използва за щяло и нещяло. В наши дни той се употребява най-вече от артисти – дискредитирано твърдение, призвано да разруши именно доверието, към което всъщност се стремим.

Доверието и репутацията винаги са били неизменно необходими, когато се прави бизнес и особено когато преговарящите са непознати и живеят далеч един от друг.

Това никога не е така очевидно, както при многото дейности и ритуали, съпътстващи връзките между стопански субекти купувач и продавач. Често те изглеждат свободни, социални, съпроводени с приятни непринудени занимания, храна, напитки, компании на съпруги. Всъщност те са всичко друго, но не и небрежни. Ритуалите са регламентирани и се приемат съвсем сериозно от страните, вземащи участие в тях. Целите, прокарвани тихомълком, са ясни – да се проверят почтеността и надеждността на отсрещния и да се установи чрез пряко наблюдение в непринудена среда границата, до която може да се вярва на изявления и обещания – нещо, не под-

лежащо на предварителна преценка, – при което не се знае може ли и доколко да се разчита на тях, преди сделката да бъде парафирана и да последват печални резултати.

Колкото по-добра е репутацията на продавача, толкова по-високо е доверието в представителите на фирмата. Колкото по-добър е техният имидж, толкова по-безупречна е неговата репутация и толкова по-вероятно е той да бъде предпочетен измежду всички останали доставчици. В такъв смисъл представителите на продавача са негова жива реклама, полагайки усилия да създадат и опазят добрата му репутация.

---

## Растеж на разходите и брутна надценка

РАЗХОДИТЕ винаги са по-високи от очакваните, дори когато се наблюдава генерална тенденция към тяхно намаляване. Те изискват внимателно следене и стриктно ограничаване.

Разходите нарастват, следвайки естествените търговски сили и тенденции. Доставчиците вдигат цените до нива, при които да запазят старите купувачи и все още да привличат нови. Работната сила изисква запазване на заплати, печалба, придобивки, и винаги се съпротивлява на краткосрочни снижения в разходите, които водят до загуба на работни места. Потребителите по каналите за пласмент (търговията), доловили апетита им, искат продавачите да пое-

мат повече от разноските по доставка и складиране, като паралелно с това искат заплащане на търговска информация по движението на стоки, средства за реклама и за резервиране на позиции в щандове при търговците на дребно.

Разходите имат естествена тенденция да растат, както камъните – да падат, да бъдат отричани и да не подлежат на оправдание: „Не ги определям аз и не мога да ги контролирам. Такива ги заварих. Във всеки случай, ще растат още.“

Такава тенденция господства особено при съвместното производство – когато се изготвят повече от един продукти паралелно с други на едно и също място, и когато част от разходите за някои изделия – или средства за заплати, за пласмент, административни разноси и др. под. – са общи. Вместо да си правим труда да ги определяме с формули, по-приемливо е като че ли просто да изключим необходимостта от определянето им изобщо. Стандартната процедура предполага малко настойчивост и фиктивна счетоводна категория в сянка. Така разходите могат да бъдат определяни лесно и удобно, без да им се отделя специално внимание и без някой да се заема специално с пресмятането им. Въпросната техника се нарича „ливъридж“ (*leverage*) – оперативен (*operating*), капиталов (*capital*), корпоративен (*corporate*), общ (*gross*) и т.н.

Тази фикция има обосновка, която всички подкрепят. Тя е да се преустанови колебанието за разносните и „работата да не спира“. Единствен проблем е, че работата страда от това, че никой не носи отговорност за разходите, които възникват.

Отричането на разходите е характерно и при нови продукти, особено по-сложни, при които разносните по първоначално представяне са високи, вземат се предвид предварително, и въпреки това хронично се подценяват – което всички от опит знаем, но повтаряме като развалена плоча.

Причините са очевидни. Новите продукти имат високи продажни разноси, защото изискват каналите за пласмент и крайните потребители да променят мисленето си, да загърбят съществуващи продукти, практики и поведение. Да ги склониш да се променят не е евтино. Колкото по-сложен е новият продукт и колкото повече се отличава по какъвто и да било начин от познатото, с което сме свикнали (например електромеханично от електронно, метал от пластмаса), толкова по-големи ще бъдат разносните по продажба, обучение на персонал, информиране на потребители и т.н. Процесът по вземане на решение от потребителя ще бъде свързан с повече размишления, тежък и бавен. Пълноценното използване на продукта и опитите с него да се заработи гладко ще отнемат повече време.

Предвидените високи съпътстващи разходи основателно се подценяват. От една страна, имаме небезизвестния закон на Мърфи: „Ако нещо може да се прецака, това непременно ще се случи, при това – неочаквано и в най-неблагоприятния момент.“ Така и става. Всеки запознат ще признае, че нещата рядко вървят по-бързо и безпроблемно от предвиденото. Това ни довежда до втората причина.

Систематични отклонения се промъкват във всяка дейност във връзка с новия продукт – подценяване на нужните време и средства за разработка и представяне, и надценяване на пазарните и финансови очаквания. Прогнозите са винаги еуфорични. Въпреки че хората се стремят да бъдат реалисти в оценяването на нов продукт, за да успее той, те поставят най-високи пределни цени с оглед да покрият високите разходи за продажба (дотук не сме обелили и дума за разходите по проектиране и създаване). Вярата в успеха изисква убеденост. За нещастие, откроява тенденция всичко да бъде представяно в благоприятна светлина. Поражда се нетърпение. Реализмът отстъпва пред натиска на вярващите. В последствие всички задачи ще се окажат по-трудни и отнемат повече време, особено етапът на въвеждане – по-труден, по-бавен и по-скъп, отколкото е било предвидено първоначално.

В такъв контекст е погрешно да се мисли за брутна надценка по конвенционален начин. Всъщност самият общоприет начин е може би погрешен. Когато разходите за продажби са особено високи и пряко свързани с представянето на продукта, става особено важно да ги причислим към общите разходи по продукта, вместо да ги оставим да висят в очакване да бъдат покрити впоследствие от по-висока продажна цена. Признаването на тези разходи предварително гарантира по-реалистична и дисциплинирани действия впоследствие. Демонстрираме, че те не са просто предоставени на нечие усмотрение. Когато разходите са действителни и неизбежни, няма основания да ги оставяме без контрол.

Някой ще каже, че не са изключени, понеже са заложили в предварителни бизнес планове при навлизане на пазара. Точно там е работата. Именно третирането им като „първоначални разходи“ обхваща цялото счетоводство. Това не са отделни разходи, а част от разносните по самия продукт, непосредствено свързани с него и абсолютно неизбежни. Ако отсъстват специални усилия и разходи по внедряване, продуктът ще има толкова кратък пазарен цикъл, както и ако липсва някоя от главните му търговски характеристики. Продукт, който хората не купуват, не е продукт, а артефакт като предметите в музеите. Реалността налага счетоводството да третира разносните по пускане продукта на пазара като основни

разходи по създаването му и те да бъдат вписвани заедно с другите явни разноски, които предопределят формиране на крайната цена.

Някои фирми използват термините „брутна печалба“ и „брутна надценка“ като взаимозаменяеми. Това е абсолютно погрешно и позволява на хората да мислят за нещо като за „печалба“ при положение, че ясно определени непосредствено предстоящи разходи не са посрещнати. Кара ги да се самозаблуждават с химерни печалби, вместо да мислят какво трябва да бъде свършено, за да има някаква печалба въобще.

Това е твърде обърквашо. Брутна печалба в никакъв случай не означава брутна надценка. Брутната надценка се отнася до количеството или пропорцията, необходими за покриване на неуточнени разходи. Една от причините те да бъдат третираны като неустановени или неуточнени е трудността да бъдат отнесени количествено към конкретни продукти, отдели, функции или периоди. А иначе попадат в една от изброените общи категории.

Както отбелязахме, трудностите при определяне и установяване на разходите се избягват чрез използване на счетоводен трик, при който по споразумение те могат да бъдат законно класифицирани. Това е удобно, умно и необходимо. Така се избягва работа-



та по изчисляване, строгият контрол и неудобството да се прехвърлят от перо в перо.

Често се казва, че е по-евтино и резултатно да се избегне битката, вместо да се поема изкуствена и спорна отговорност. От друга страна, нищо не пречи на практиката и не обърква преценката толкова, колкото отричане на нелицеприятната реалност и избягване на досадни задължения. Никой не обича да поема разходи, които могат да бъдат избегнати чрез дребна счетоводна фалшификация. Къде-къде по-лесно е да зарежем формулите за ценообразуване и да оставим разходите да се трупат някъде там.

Подобно объркване е добър аргумент в полза на ценообразуване по себестойност. Избягвайки проблемите с абсорбционното остойностяване и ценообразуване по себестойност, не може да не влезем в разходи. Разноски ще ни навлекат и проблеми с ценообразуването и определяне на печалбата. Няма как да знаем минималните цени, на които можем да си позволим да продаваме, ако не знаем на колко възлизат абсорбционните ни стойности.

За една вертикално интегрирана и децентрализирана организация са нещо нормално опитите на хора, отдели и секции за отричане и прехвърляне на отговорността за натрупването на разходи, които не могат да бъдат директно и изцяло приписани на тях. Налице е импулс да бъдат отричани както те, така и

самата възможност те да са нечия персонална отговорност въобще. Обичайно изниква море от неопределени разходи и то се плиска из корпорацията; остава се безотговорно на някой да запущва пробойните, и накрая се прехвърля на някой неподотчетен. Няма ли отчетност, няма и отговорност. Никой действително отговорен не би спечелил от опит да удържи или елиминира тези разходи. Всеки, решил се да пробва, си навлича само проблеми.

Такова бедствено положение не може да се оправи от само себе си. Разнася се като злокачествен тумор. В ефективната организация са налице стимул и възможности разходите да се контролират и ограничават. Абсорбционното остойностяване може да се справи със ситуацията, като всички услуги, ползвани от корпорацията, капиталът и разходите се отчитат. Всичко.

В болшинството случаи въвеждането на подобна система би срещнало отпор. Тъй като трябва да се отчитат непосредствено всички разноски, за всяко подразделение на организацията това ще бъде трудно, ще се разменят обвинения, дори обиди. Единствена благоприятна възможност би било да се направи сравнение между всички отдели, поделения и продуктови линии. Тъй като всички ще искат, поне от инстинкт за самосъхранение, да спечелят, вероятността всеки да пострада е еднакво висока. Въпреки,

че всички ще се борят за система, която да намали до минимум абсорбцията, всеки ще се вгледа в разходите, които прави.

От тази гледна точка, повечето системи за стимулиране в организациите трябва да бъдат точно обратното на това, което са. Разходите трябва да бъдат признати, докладвани и третираны правилно, а не прикривани, приписвани другиму или маскирани в докладите. В края на краищата, подобна деформация ни прави негодни да се справяме успешно.

---

## Маркетингов режим

### В НАЧАЛОТО БЕ МАРКЕТИНГ.

Бизнесът е организирана система от дейности, чието съществуване и степен на успех се основават изцяло на възможността му да привлича и задържа необходимия брой платежоспособни клиенти по икономически ефективен начин. Бизнесът трябва да бъде стопански рентабилен както за хората, които предоставят продукти и услуги, така и за крайния ползвател. Във всеки случай потребителите винаги имат свободен избор не само към кого да се насочат и кога, но и дали въобще да купуват. Когато прекратят или намалят покупки специално от вас, бизнесът ви гасне или вехне.

Успехът на стопанската дейност е функция главно на това, доколко ефективно е вниманието към нуждите и желанията на клиентите, които се опитва да привлече с офертите и предлагани алтернативни решения. Това не значи, че другите неща, които компаниите правят, са по-маловажни или че маркетингът е неизменно водещ. Ако достатъчно хора не желаят да бъдат или да останат ваши клиенти или не ги устройват вашите цени, дори да харесват вас и това, което предлагате, или ако по някаква причина не са удовлетворени от вас, значи бизнесът ви е застрашен.

В конкурентна среда намирането и задържане на потребители изисква новаторство. Тъй като някои винаги ще се опитват да обслужват потребителите по-добре, за да ги привлекат като свои клиенти, вие трябва да търсите начини да се усъвършенствате. Нужно е новаторство във всичко – да правите продуктите по-добри, по-подходящи, по-жизнени и по-удобни за употреба и ремонт, да ги произвеждате по-хубави и по-евтино – подобряване на връзката между потребители и доставчици, повишаване на ефективността в офиса, на персонала по продажби, система за пласмент и търговия. Маркетинговият поглед върху стопанския процес изисква всички нововъведения да бъдат замислени за подпомагане привличането и задържане на клиенти; накратко – фирмата да бъде конкурентоспособна.

Въпреки че новаторството е необходимост в бизнеса, то не се поражда импулсивно и от само себе си. Изисква кураж да се откажем от всичко добре познато и търпи развитие вследствие нови авангардни методи. Ясно е, че новаторството не е нещо просто и автоматично. Единствено автоматично нещо е инерцията – съобразно с първи закон на Нютон, удобството на това, с което сме свикнали.

Новаторството трябва да бъде подхранвано и изрично отстоявано; в противен случай ще има случаен характер, а без него компанията запада, защото конкурентите (съществуващи и нови) неминуемо ще намерят нови начини да обслужват клиентите по-добре.

Едно от нещата, които са важни и нови в съвременния свят, е нарастващата глобализация на конкуренцията. Всеки и навсякъде е уязвим от пазарното настъпление на стопански субекти от цял свят. Вече няма затворени пазари, независимо колко малки, отдалечени или специализирани са те. Постоянните комуникации в реално време и евтиният транспорт разшириха обхвата на конкуренцията и размиха границите на тесни пазарни ниши. Никой не е защитен от новата конкурентна действителност. Всеки е длъжен да управлява по-умело и прилага по-систематично нововъведения.

При новаторството трябва перманентно да се следят възможностите за диференциация. В преследване на купувачи, всеки предприемач полага усилия да се открие сред останалите по атрактивен начин. Целта е да се отличава от другите до такава степен, че да се превърне в монополист – смятан не просто за доставчик на определена стока, а за *единствен* неин доставчик. Така всички други отпадат и биват класирани в отделна, второразрядна група.

В такъв смисъл продуктът се отличава не само с родовата си същност, както обикновено го определяме – като например цимент, флопидисково устройство, вечерна рокля, даден вид софтуер, лизингово финансиране, кораборемонт, рок концерт, сателитна информация или нещо друго, – но се характеризира и с допълнителни свойства, като: опакован, продаван, доставен, рекламиран, инсталиран, поправян и подобряван, това дали и доколко потребителите са обучени да го използват и ред други от голяма важност за клиента. Ако при някоя от тези характеристики нещо „куца“ съгласно критериите на потребителя в сравнение с онова, което други предлагат, при все че в родови план всичко е наред (например приличен цимент), стоката няма да се продава или да върви добре.

Продуктът да бъде *различен* от другите е една от най-важните стратегии и тактики, с които фирмата

трябва да бъде заета непрестанно. Всичко следва да бъде *диференцирано*, дори т.нар. „стоки за широко потребление“ като цимент, мед, пшеница, пари, въздушни превози и морски застраховки.

Няма такова нещо като стоки за широко потребление, а само хора, които мислят и действат по подобен начин. Всяко нещо може да бъде различно по един или друг начин и обикновено е. Сетете се за сапуна, бирата, инвестициите, кредитните карти, инструментите, временните помощни услуги, образованието. Никоя компания няма интерес да попадне в капана на широкото потребление и завинаги да се обрече на ценова конкуренция. Исторически погледнато фирми, допуснали тази грешка, дори след драстично снижение на цените, не могат да насмогнат.

Въпреки че технологиите все повече навлизат в ежедневието ни, светът продължава да се влияе и да бъде движен от самоувереност, емоции, енергия, постоянство и контакти, които с течение на времето се установяват между организациите и отделни личности. Странно, но колкото по-технологичен става светът, толкова по-важна роля играят човешките контакти в мениджмънта при формиране и запазване предимството въз основа специализация. Темата е изключително погрешно разбрана и често прене-



брегвана особено сред хора с техническо образование и мениджъри.

Нищо не се пласира само, дори – както е добре известно – парите и секса. Когато нещо трябва да бъде продадено, особено при директен контакт – както в случаите с новите сложни продукти, каквито се появяват все по-често, – изключително много зависи от естеството на връзката между продавач и потенциален клиент. Контактът може да бъде управляван. Да не му обръщаме внимание означава да го насочим в погрешна посока.

Силно пренебрегвано е също култивирането на маркетингово въображение – способност да вникнем в умовете, емоциите и действията на потребителите и да изнамерим слабите места на конкурентите – което ще ни помогне да привлечем и задържим повече клиенти. Такова въображение не е талант, а умение, и щом е така, то може да бъде развито, култивирано и подобро. Проблемът е в порочното убеждение, че „или го имаш, или не.“

Някои от най-големите възможности за облагородяване и упражняване на маркетингово въображение и практикуване на продуктово диференциране са заложени при нематериалните продукти – които обикновено, не съвсем удачно, биват наричани „услуги“. Нематериалните продукти се характеризират с някои уникални черти. Могат да бъдат по-

лесно и по-бързо променяни и по-евтино произвеждани, отколкото материалните продукти. Помислете само колко програми за застраховка са приспособени и прекроени, за да подхождат на определени хора и ситуации, както при банковото инвестиране, индустриалното почистване, пътуванията, забавленията, правните услуги.

Възможностите за относително бързо и лесно изработване на поръчката и последващи промени оставят широко поле за изява на въображението, което да ги приспособи към желанията и нуждите на отделни личности, сегменти и пазари, и към възможностите, предоставяни от часовите разлики, дните от седмицата и сезона. Такива продукти се оставят да следват динамиката на търсенето – извънсезонни намаления при аеролинии и хотелски услуги, насочени към определени групи потребители, с широк спектър гъвкави предложения, намаления в ресторанти.

Отличително при всички тези примери е, че продуктите се влияят от времето и са краткотрайни. Когато едно място в самолета остане незаето или една хотелска стая – празна, те завинаги остават непродадени. Можем отново да ги предложим за продан на следващия, но никога не можем да възстановим загубата за конкретния ден. Това специфично предизвикателство привлича хора с въображение в тези

клонове от индустрията, вдъхновявайки ги да прилагат все повече новости, насочени към увеличаване на търсенето и диференциация. Налице са безчет възможности в споменатите и други индустрии.

Стопанските сфери, които се занимават с нематериални продукти, се насочват към въвеждане на системи, обвързани с технологиите. Помислете си за технологизирането в някои познати случаи – търговски обекти на самообслужване, кафетерии, вериги за бързо хранене, кредитни карти, пощенски и опаковъчни услуги, складиране и пласмент, компютризиран брокерски сделки и системи за резервации, за точността при профилактично поддържане на машини, самолетни двигатели, електроцентрали, телекомуникационни системи, химически заводи и петролни рафинерии, линии за бутилиране и консервиране, печатарски машини и други „чувствителни“ процеси, чиято надеждна работа приемаме за нещо съвсем естествено.

Подобни примери показват колко много се прави за въвеждане на технологии, индустриална рутина и организационна рационалност при работата на индустрии в нематериалното производство и за осигуряване на висококачествени и надеждни услуги.

Нематериални продукти, които не можем да видим, пипнем, помиришем или да проверим, преди да купим, също подлежат на „овеществяване“ при

използване на видими или мнемонични приспособления с цел демонстрация на обещаните техни характеристики. Пример за това са All-State Insurance<sup>4</sup>: представени визуално как предават хората в „сигурни ръце“, Travel Insurance<sup>5</sup>: демонстрира се как техните клиенти са надежно предпазени под боядисан в червен цвят чадър, Prudential<sup>6</sup>: изобразени визуално солидни като „Гибралтарската скала“, банки, представяни чрез своята архитектура, адвокатски кантори, чието консервативно обзавеждане говори за благоразумие, хотели, чиито чаши в банята, увити в пластмасово фолио и тоалетни, запечатани с нови книжни ленти, говорят за безупречна хигиена и стерилност, фирми за ремонт и поддръжка, чиито облекчени в спретнати униформи и екипирани със специални инструменти и преносими електронни устройства работници вещаят грижа и надеждност.

Всеки в която и да е организация може да развие по-подходящо маркетингово въображение и да стане по-добър в прилагането му – което ще помогне на фирмите (и дори на цели страни) да станат по-добри в намирането и задържане на клиенти. Всеки трябва

---

<sup>4</sup> Името на български език означава „Целокупно застраховане за всички щати“ (бел. прев.)

<sup>5</sup> Името на български език означава „Пътнически застраховки“ (бел. прев.)

<sup>6</sup> Името на български език означава „Благоразумен/-но/-ни“ (бел. прев.)

да опита, Защото ако не следва маркетингов подход, резултат е ужасяващ – едно голямо нищо.

---

## Вяра в рекламата

РЕКЛАМАТА РАБОТИ. Не е важно да знаете как точно, за да я впрегнете да работи за вас, въпреки че би било добре да познавате поне отчасти принципа ѝ на действие – кое ѝ придава живец, как въздейства над съзнанията на хората и т.н.

Това дали хората я харесват или са безразлични към нея, няма връзка с въпроса дали тя е ефективна, и с това дали и доколко им въздейства. Никой не признава, дори пред себе си, че е купил нещо „заради рекламата“ или че изборът му е бил „повлиян“ по някакъв начин. Ако сторим това, обикновено добавяме, че сме купили конкурентна марка, защото рекламите на другите не са били добри. Всъщност няма значение. Важен е фактът, че рекламата е по-

действала – независимо колко мистериозно или преиначено, на часа или след време. Тя може да не е така добра, колкото информацията от познати, но има предимството на по-голям обхват и може да бъде насочвана и контролирана от рекламните специалисти.

Всеки вид бизнес трябва да рекламира и всеки го прави. Едни пускат явни съобщения, други – поумерени точно защото мислят, че така ще повлияят по-отчетливо на публиката, към която са насочени. Даден хирург може да не публикува реклама във вестниците, но все пак името му ще се появи в *Yellow Pages* или дори в тематичен справочник. Това пак ще бъде вид реклама.

Архитектите правят т.нар. „образователни представления“ пред банкери, занимаващи се с жилищно кредитиране. Адвокати наемат бюра в подходящи сгради в удачни части на град, членове са на престижни клубове и търговски асоциации и обзавеждат канцелариите си по начин, замислен да навява атмосфера на благоразумие. Доста грижи предполага и изборът на подходящи канцеларски материали, бланки за писма, както и удачен набор шрифтове за пишеща машина.

Така и би трябвало да бъде: не съобразно някакъв стандарт, изсечен в праисторическа скала, а в съответствие с факта, че хората съдят за нас по сигналите, които излъчваме. Така че най-добре е обръщайки

внимание на това какво и как правим, да се стараем да излъчваме правилни сигнали. За това хората се грижат редовно, избирайки какви дрехи да носят за конкретен случай, какво да кажат, как да се държат. Всичко е съзнателно представяне на личността и винаги със специална причина – да създадем у хората желана нагласа.

„Какво значение има името?“ обичайно се приема за изказване от страна на циника, а „Розата под всяко име ще мирише все така омайно“ – като гледна точка на поета.

Защо да спорим? Защото името има значение и винаги е имало. „Който открадне кесията ми, краде боклук; .../Но той ме лишава от доброто ми име/...прави ме наистина беден.“ Герой на Шекспир би могъл да убие за подобна обида. Детско стихче гласи: „Пръчки и камъни могат да ми натрошат кокалите, но от думи не боли.“ Китайците се изразяват по-разумно: „Тояги най-много *само* да ми счупят кокалите, но думи могат наистина да ме наранят.“

Показателно е да споменем, че има толкова много забележителни изказвания за съотнасящи се към понятието думи, имена и табели. Те имат значение, чиято сила е да вдъхва увереност, да обвързва, привлича, отблъсква, ядосва, отвращава, сравнява, и да подтиква хората към действие. Това обяснява и присъствието на рекламата.



Много малко реклами са насочени към информирани, обясняване, описание или съобщаване. Нови продукти се „представят“, както и специални цени на модификациите на известни вече стоки, а също и възможността да бъдат доставени на необичайни места, например вкъщи. Сложни продукти за любознателни потребители се представят и описват. Но рекламата служи за различни цели. Чрез някои реклами се цели да се спечелят големи поръчки на едро. Много реклами са замислени да привлекат потребители, отклонявайки ги от конкурентни марки. Но като цяло рекламата е предназначена да дестабилизира пазара в полза на рекламодателя.

Почти всички покупки крият риск за купувача дали това, което се предлага, ще отговаря на обещаното в рекламата? Ще бъде ли трайно? Ще приляга ли, ще изглежда ли добре на дневна светлина, ще бъде ли удобно, съвместимо, ще бъде ли инсталирано, както е обещано, направено навреме, хирургът винаги ли ще бъде наоколо, ще бъде ли на разположение, когато имам нужда от помощ, адвокатът за мен ли ще се грижи, или главно за себе си и т.н., и т.н.

Тези въпроси не означават само да получим най-доброто или поне достатъчно за парите си. Отнасят се най-вече да получим обещаното, до надеждността на продавача и доверието в него.

Рекламата се занимава почти изцяло с изграждане на доверие – да бъдеш приет като благонадежден източник и да станеш такъв. Иронията и проблемите се крият в това, че колкото по-добър ставаш, толкова по-уязвим си от това да не бъдеш възприет като губещ. Колкото повече обещания даваш – дали открито с думи или загатнато по различни начини, по които се представяш (с канцеларски материали, външен вид на офис, разположение, превозно средство за доставка, качество и дизайн на продукцията, опаковка, продавачи и маниер по телефона, готовност да се отзовеш на апел за помощ) – и колкото по-надеждно изпълняваш поети обещания, толкова по-вероятно е хората да ти повярват. Колкото повече ти вярват, толкова по-голяма е вероятността да ги разочароваш.

Познатата поговорка „Фамилиарността поражда неуважение“ гласи точно обратното на действителността. „Далече от очите, далече от сърцето“ е по-вярно, отколкото „Раздялата прави сърцата по-любящи“. По-вероятно е да бъде избрана известна марка, позната фирма (което често значи надежден партньор), отколкото никому неизвестен, неясен или анонимен стопански субект. Това е явно при масово рекламираните потребителски стоки. Обяснява невъзможността на някои неизвестни марки и немаркови продукти да излязат на преден план години наред дори когато цените им са по-ниски.

Много хора са чувствителни към цената, но в определени граници. В случая с пакетираното кафе например те сменят марката твърде често, но избират между известни марки и в зависимост от отстъпки или купони за намаления. Рядко опитват непознати или евтини марки. Когато направят това, обикновено бързо се отказват. При тестове със завързани очи не могат да открият разлика. Но в магазина, водени от опаковката, някак си познатата марка им изглежда по-добра, или може би говори по-добре за хората като купувачи, потребители, домакини или гости.

Покупката трябва да бъде разглеждана като снижаващо риска поведение. Колкото по-голям е рискът, толкова по-предпазливи сме, независимо дали залогът е пари, функционалност, надеждност, физическо или психическо равновесие, социално признание или професионална репутация. Успокоението може да бъде подсилено от рекламата – съдържание, честота, време и място на излъчване. Тези неща явно са важни и трябва да се допълват едно друго. Понякога те напълно си противоречат. Неподходящият тон, с който е отправено едно послание, променя съдържанието и значението му. Обкръжението, в което то се появява, също оказва свое влияние – дали ще е в *Harvard Business Review* или в *Soldier of Fortune*. Надеждността на съобщението се влияе от информационното средство, което го поднася, от стила и източника. И дори когато всичко друго е еднакво,

съобщението, източникът и марката са в голяма степен и благоприятно повлияни от чувството за близост, което рекламата и директният контакт създават.

Но хубавите неща невинаги стават още по-хубави, когато се умножават. По някои стандарти рекламата може да бъде прекалено честа, прекалено познатата и така да се превърне в нещо шумно, нахално, дразнещо. Ако се погрижим за тона, стила и честотата на излъчване, чувството за познатост се прехвърля върху марката и компанията. Колкото по-добро и ясно е обещанието, толкова по-благонадеждни и достойни за доверие изглеждат марката, продуктът или доставчикът. Ако сме спечелили доверието, предпочитанията на потребителя няма да закъснеят да се проявят.

Същото е в сила и относно потребителското разочарование. Представянето рядко съответства на предварителните очаквания, въпреки че потребителят често прощава – при продукти като козметичните, потребителските очаквания обичайно са по-ниски от това, което рекламата обещава. Дребните лъжи и преувеличения, съдържащи се в усмивките, използвани обикновено в реклами на козметика и препарати за разхубавяване, често се смятат за безвредни, позволени и дори се адмирират. Те осигуряват

благонадеждна легенда за възможности, които знаем, че са просто фантазия.

Но за повечето продукти иронията при използването на реклама (или други комуникации) с цел пораждање на фамилиарност и градене на доверие се състои в това, че тя повишава очакванията. Колкото по-привлекателно и убедително е обещанието, толкова по-голяма е вероятността потребителят да остане разочарован. Продавачите са по-уязвими от мнения, че не изпълняват поети обещания. Установи ли се веднъж доверие, то става основа за отправяне на обвинения от страна на купувача към този, който не го е оправдал. Когато нещо не върви добре, се пораждат коментари като: „Трябваше да очаквам нещо подобно от някоя неизвестна марка, но не и от вас. Колко съм разочарован!“ или: „Какво да направя, купих най-доброто. Какво друго може да стори човек?“ Това са лошите слухове, информация, която се разнася от уста на уста. Неоправданото доверие е лишило потърпевшите от отговорност за собственото разочарование и им е предоставило право да отвърнат на удара. Излиза, че добрата репутация трябва да бъде особено грижливо пазена.

Реклама има, защото познатото е по-сигурно от не-известното. Продавачите, които се появяват пред публика, чрез добре изпипана, редовна, откровена реклама показват, че винаги „ще стоят зад“ продук-

тите си, че стоката им е сигурна и качествена, ще бъде модернизирана и на справедлива цена, че са уверени в своя продукт. Те не се колебаят да направят тези обещания и не се страхуват от провал. Тези продавачи са толкова сигурни в продукта си, колкото и техните представители.

По неведоми причини, които обаче навсякъде господстват, ние, потребителите вярваме, че нашите приятели, съседи и колеги ще имат добро мнение за нас, ако купуваме известни или признати марки стоки. Важно е не доколко това е вярно, а че във всяко общество (дори и в животинския свят) е било винаги така. Непознатото се отбягва и е дори подозрително или атакувано, а реномираното – толерирано дори когато не е било посрещано с радост. Познатото винаги е било предпочитано пред неизвестното.

Фамилиарността може да се окаже вредна при отношенията между бизнесмени; същото не може да се твърди за потребителските стоки и услуги.

---

## Законът за обяда

МОЖЕ да се приеме за основно правило, че във всички човешки институции (особено в бизнеса, правителството и църквата) се наблюдава обратна връзка между това доколко съответните книги и инструкции се занимават с определена дейност и същинското значение на нея дейност. Колкото по-голямо е вниманието, толкова по-маловажна е и обратното.

Съгласно него принцип, малко неща в бизнеса са по-подвижни от деловия обяд, за който нищо не може да се намери в книги, ръководства, куфарчета, семинари и конференции.

Деловият обяд е широко разпространена традиция, абсолютно задължителна и следваща навсякъде

строго определен ритуал. Разговорът започва и дълго се състои в непринудено бърборене на тема лични предпочитания в спорт, забавления, семейство и общи познати. Към бизнес се преминава полека и едва накрая, като внимателно избягваме всяко предположение, че обядът е организиран специално с цел да формира позитивно мнение у гостите за домакина и подобри преценката на домакина за гостите.

Деловият обяд и неговите ритуали се основават на признатия факт, че важни решения във връзка с покупки рядко се правят само въз основа на цена или спецификации, техническо обслужване, доставка или репутация и конкуренти на продавача. Обяд организираме, за да узнаем неща, които не са казани, да подпомогнем и укрепим контакта на база лично доверие и разбиране, да завържем търговско приятелство, да се отплатим за услуги, вече оказани ни или които се надяваме да получим, за да прекратим техническата и правна част на една покупко-продажба.

Затова не се отказвайте от обяда!



## Съдържание

Към читателя.....	3
-------------------	---

### Първа част

#### Мислене

1. Мислещият мениджър.....	9
2. Слабият мениджър.....	19
3. Мениджмънт и знание.....	26
4. Талант за управление и квалифицирана работа .....	31
5. Решения .....	37
6. Управление и консенсус .....	41
7. Различни измерения на алчността .....	46
8. Измама и добродетел.....	54
9. Убеждения.....	58
<i>Организация .....</i>	<i>58</i>
<i>Кариера на мениджъра .....</i>	<i>58</i>
<i>Действия срещу приказки .....</i>	<i>59</i>
<i>Чинувническа енергия .....</i>	<i>59</i>
<i>Меморандум .....</i>	<i>59</i>
<i>Слушане .....</i>	<i>59</i>

<i>Любим подчинен</i> .....	60
<i>Ранг и авторитет</i> .....	60
<i>Звание</i> .....	60
<i>Гледане не означава виждане</i> .....	60
<i>Какво се прави</i> .....	61
<i>Идеи и дела</i> .....	61
<i>Промени и решения</i> .....	62
<i>Начин на мислене</i> .....	62
<i>За целите</i> .....	62
<i>Електрони и потребители</i> .....	63
<i>Администрация и управление</i> .....	63
<i>Как да управляваме</i> .....	63
<i>Маркетинг и недостатъци</i> .....	63
<i>Прогнозиране</i> .....	64
<i>Промени и инерция</i> .....	64

## **Втора част**

### **Промяна**

1. Усъвършенстване .....	69
2. Новаторство .....	73
3. Подмладяване на мениджмънта .....	77
4. Новаторска организация .....	84
5. Подвижност и стабилитет .....	88

6. Скоротечна история.....	92
7. Делириум на частната инициатива .....	96
8. Настъпление на частната инициатива към Източна Европа .....	101
9. Футуризм и мениджмънт .....	105

## **Трета част**

### **Действие**

1. Крайслеризация на Америка .....	127
2. Плурализация на потреблението .....	132
3. Клиенти, пари и съзнание.....	140
4. Разбиране за стратегия и потребители.....	144
5. Бизнес заради самия бизнес.....	149
6. Растеж на разходите и брутна надценка.....	159
7. Маркетингов режим .....	168
8. Вярa в рекламата.....	178
9. Законът за обяда.....	187
Съдържание.....	189

## **Размисли за мениджмънта**

**Автор** Тодор Левит  
**Преводач** Ангелина Парушева

**Националност:** американска (САЩ)  
**Първо издание**  
**ISBN** 954-494-107 X

**Редактор** Тинка Атанасова  
**Художник** Истидиян Божилов  
**Коректори:** колектив

**Формат** 60/90/16  
**Печ. коли** 10,5  
**Изд. коли** 9,79  
**Тираж** 3000+51  
**Цена** 40 лв.

**Предпечатна подготовка** Илко Великов

**Издателство** "Стопанство" - УНСС  
1100, София, Студентски град "Хр. Ботев" тел. 62-95-56  
**Печат** ЕАД "Образование и наука", София



цена 40 лв