

**Ф. Дж. (Бак) Роджерс**

# **Путь успеха: как работает корпорация IBM**

---

**Бак Роджерс** занимал десять лет пост вице-президента IBM по маркетингу. В своей книге он показывает, как корпорация изо дня в день ведет свой бизнес, как реагирует на изменения рынка, как добивается решения самых сложных задач, следуя трем простым принципам:

- *главным капиталом корпорации являются не деньги и недвижимость, а люди*
- *продажей должен заниматься каждый сотрудник, независимо от должности - покупатель превыше всего*
- *основа всего - стремление к совершенству*

## Содержание

<a href="#"><u>Благодарности.....</u></a>	<a href="#"><u>4</u></a>
<a href="#"><u>Введение.....</u></a>	<a href="#"><u>5</u></a>
<a href="#"><u>Глава 1. Бизнес и его заповеди .....</u></a>	<a href="#"><u>7</u></a>
<a href="#"><u>Глава 2. Руководство.....</u></a>	<a href="#"><u>12</u></a>
<a href="#"><u>Глава 3. Создание окружающей среды, всецело ориентированной на продажу.....</u></a>	<a href="#"><u>19</u></a>
<a href="#"><u>Глава 4. Создание маркетинговой организации высшего класса.....</u></a>	<a href="#"><u>27</u></a>
<a href="#"><u>Глава 5. Маркетинг, ориентированный на будущее.....</u></a>	<a href="#"><u>37</u></a>
<a href="#"><u>Глава 6. Торговля решениями.....</u></a>	<a href="#"><u>47</u></a>
<a href="#"><u>Глава 7. Чуткость к покупателю.....</u></a>	<a href="#"><u>52</u></a>
<a href="#"><u>Глава 8. Обслуживание, обслуживание... и еще раз обслуживание.....</u></a>	<a href="#"><u>59</u></a>
<a href="#"><u>Глава 9. Система мер и вознаграждение.....</u></a>	<a href="#"><u>66</u></a>
<a href="#"><u>Глава 10. Дух предпринимательства.....</u></a>	<a href="#"><u>71</u></a>
<a href="#"><u>Мысли вслух вместо заключения.....</u></a>	<a href="#"><u>77</u></a>

## Предисловие

IBM построена на нескольких простых идеях и принципах... таких как чуткость, обходительность и честность". Бак Роджерс, десять лет возглавлявший маркетинг IBM, дает всестороннюю картину организации маркетинга самой преуспевающей в мире компании и делает это "изнутри". Раскрываемые им секреты так же просты, как приведенная выше фраза, и все-таки, как мне кажется, они точно указывают причины (странным образом не обнаруженные конкурентами), которыми объясняется потрясающий успех IBM.

Наверняка название одной из глав этой книги знакомо любому американскому менеджеру: "Создание окружающей среды, всецело ориентированной на продажу". Роджерс с горечью говорит о многочисленных компаниях, которые воспринимают своих сотрудников и покупателей как нечто само собой разумеющееся, и рисует совершенно иной мир IBM: "герои компании" - это работники маркетинга, руководство IBM. Логика здесь проста: "Надо признаться, продавец - это тот человек, на котором держится вся компания". Более того, в реализации продукции IBM участвуют буквально все. Работа самых разных подразделений - даже бухгалтерии и отдела кадров - выполняется под лозунгом "связь с покупателем", и ориентация на покупателя присутствует в любом показателе работы. Инженеры, финансисты и администраторы регулярно вовлекаются в эту область деятельности, и только небеса способны помочь тем руководителям отделов IBM, которые пренебрегают контактами со своими главными клиентами.

Но ориентация на продажу - лишь начало. Взаимоотношения с покупателем - вот что самое важное. "Большинство компаний предпочитают привлекать новых покупателей и торговать с ними, вместо того чтобы сохранять своих старых покупателей". Отталкиваясь от этого, Роджерс "о всех подробностях описывает подход IBM к обслуживанию.

Все организовано просто, но производит сильное впечатление. Вспомогательных деталей более чем достаточно: описание задач, процедуры проверки счетов, установление норм, ознакомительные программы, доленая структура вознаграждения, обучение, подбор кадров, внимание к покупателю. Он рассматривает тему настолько глубоко, что уделяет внимание даже таким второстепенным моментам, как, например, практика командирования маркетинговыми представителями группы сотрудников филиала IBM к клиентам. Буквально каждый оказывается частью огромного механизма "IBM - покупатель".

Меня постоянно обвиняют в том, что я изобретаю велосипеды; один преуспевающий делец пошел еще дальше и назвал мою работу "ослепительной вспышкой очевидного". То же самое можно сказать о Бак Роджерсе, но я уверен, что это понравилось бы ему не меньше, чем мне. Будь то бакалейные лавки, сталелитейные компании или агентства по продаже автомобилей, превосходная работа любой из них непременно зависит от применения здравого смысла и обходительности к собственным работникам и покупателям. Именно об этом и пишет Роджерс.

Тем более удивительно, что лишь немногие берут здравый смысл на вооружение. Почему это так - для меня загадка. Скорее всего потому, что мы идем на поводу у сложности и утратили всякую способность видеть очевидное.

Нет никакого сомнения, что надвигается революция. Компании и их менеджеры радикально переосмысливают свое понимание бизнеса и нуждаются в образце для подражания. Лучше, чем IBM, им не найти, как не найти и лучшего знатока, чем ветеран администрации этой корпорации Бак Роджерс, отдавший ей тридцать четыре года жизни (с 1950 по 1984). На его глазах и под его руководством фонды IBM выросли с 250 миллионов до 50 миллиардов долларов. Нам повезло; он выложил перед нами историю маркетинга IBM. Все очень просто. Осталось только прислушаться к тому, что он говорит, и действовать сообразно услышанному.

## Благодарности

На протяжении последних нескольких лет я то и дело подумывал о том, чтобы написать книгу - не автобиографическую, а о корпорации IBM и маркетинге. Меня призывали заняться ею члены семьи, а также близкие друзья - и в IBM, и вне ее.

Чем больше я контактировал с клиентами корпорации, университетами и промышленными объединениями, тем больше убеждался в том, что история IBM - в своем роде уникальна и что люди могли бы извлечь для себя пользу, ознакомившись с тем, что изо дня в день делают корпорация и ее работники. К тому же на моих глазах возникало искусство маркетинга, в большом и малом бизнесе все лучше понимали, что покупатель - действительно фигура номер один и что высокое качество может стать образом жизни. Честно говоря, мысль о книге казалась мне увлекательной, но меня не покидало сомнение, сумею ли я с ней справиться, даже если найду для этого время. Замысел стал выглядеть более реальным, когда я решил уйти в отставку, покинув IBM на два года раньше, чем планировал. Вам, вероятно, известна традиция IBM, согласно которой ее высшие администраторы по достижении шестидесятилетнего возраста уходят в отставку. Немалую часть времени и энергии мне приходилось расходовать на всевозможные мероприятия разговорного жанра - это была одна из моих обязанностей как вице-президента компании по маркетингу. Так почему бы не убить сразу двух зайцев - написать книгу и выступить с курсом лекций?

Однако катализатором моего решения стал Боб Шук. Я познакомился с ним в 1979 году, когда он писал книгу "Десять великих торговцев", в числе которых оказался и я. Побуждаемый Бобом и подстрекаемый семьей, я решил-таки взяться за перо, тем более что этот превосходный писатель оказав мне в работе над "Как работает IBM" бесценную помощь.

Еще одним человеком, тесно сотрудничавшим со мной при подготовке рукописи, стала моя дочь Кристи - очень конструктивный критик и замечательный редактор.

В своей работе я неукоснительно следовал заповедям и ценностям IBM, как потому, что принципы ее деятельности оказали глубокое влияние на мою жизнь, так и потому, что некоторые детали поведения IBM на рынке впервые предавались огласке. Меня, конечно, не оставляли сомнения в том, насколько целесообразно описывать маркетинг IBM в условиях жесткой рыночной конкуренции. Однако на протяжении многих лет мне неоднократно приходилось публично говорить о Тактике и стратегии корпорации, и я знал, что главные коррективы вносит сама жизнь.

Мне хотелось бы лично поблагодарить тысячи служащих IBM, сыгравших важную роль в моей карьере. Хотелось бы надеяться, что эта книга каким-то образом станет данью их изумительному профессионализму и признанием их дружеской поддержки.

Благодарю своих родителей, Гарри и Хейзл, вырастивших меня честным человеком и приучивших делать то, что я полагаю верным.

Редактор этой книги Ирв Леви проявил себя превосходным мастером и практически переписал мою рукопись заново. Если книга будет пользоваться каким-то успехом, то лишь благодаря его самоотверженным усилиям.

## Введение

У корпорации IBM действительно существует определенный стиль маркетинга и управления. Как и в названии этой книги, в подходе IBM к бизнесу, технологии и людям нет ничего хитроумного или ногсшибательного. Своим успехом IBM обязана тому, как и почему этот подход работает, а не тому, что именно он дает. По этой причине все те особенности, которым IBM обязана своим величием, может взять себе на вооружение любая компания независимо от масштабов ее деятельности. Уверен, что любая компания и любой бизнесмен сумеют перенять у IBM что-нибудь полезное.

С тех пор как в Соединенных Штатах стали осознавать тенденцию падения производительности труда в стране и необходимость повышения качества продукции, об этом было написано немало книг. В некоторых из них авторы скрупулезно изучают, чем плохи американские компании и чем хороши их японские конкуренты, анализируют и анатомируют, выворачивают нас наизнанку и оставляют на операционном столе истекать кровью. Одни авторы демонстрируют, как легко подняться по профессиональной лестнице, другие силы движут разъясняют, как стать богатым и сильным, подыскивая для этого в пример какую-нибудь выдающуюся личность. Есть и такие, кто все внимание сосредоточивает на теории управления и скоростном способе стать первоклассным менеджером.

Время от времени - но не чаще, чем к Земле возвращается комета Галлея, - появляется такая книга, как "В поисках совершенства", и попадает прямо в точку. Без лишней риторики и непонятого жаргона она, что называется, берет быка за рога и проливает свет на причины успеха, причем делает это в меру просто, но ничего не упрощая.

Так почему же я написал книгу об IBM? Да потому, что колоссальная американская компания, в которой трудятся сейчас 400 тысяч работников, занимается самым прибыльным в мире бизнесом и к концу десятилетия собирается удвоить свой годовой доход. Важно понять, что делает этот феноменальный рост возможным и какие силы движут компаниями, ибо то, что делает IBM, и то, как она это делает, оказывает сильнейшее воздействие и на деловые круги, и на все общество в целом. Деятельность нашей корпорации непосредственно сказывается на жизни миллионов людей.

Чтобы понять причины успеха IBM и ее непоколебимый оптимизм, необходимо бросить взгляд на маркетинговые системы компании, познакомиться с ее философией и с ее уникальным отношением к своим служащим и покупателям. Я хочу помочь вам, поскольку знаю IBM изнутри. Уже более десяти лет мне приходилось немало говорить об этом с представителями самых разных видов бизнеса, а после моего досрочного ухода в отставку я не только продолжил такие беседы, но и стал консультантом нескольких преуспевающих компаний. Всем хочется узнать о причинах успеха IBM. Люди очарованы удивительной способностью этого организма действовать, изменяться и припосабливаться, не переставая при этом расти, как на дрожжах. Я могу здесь пригодиться, поскольку мне известно, почему маркетинговая организация IBM так мобильна и производительна. Даже преуспевающие компании хотели бы понять, каким образом стала на ноги и как управлялась организация, достигшая небывало высоких показателей. Им не терпится узнать, почему этой организации из года в год удается оставаться на недостижимой высоте.

Среди всего прочего в книге "Как работает IBM" будет рассказано, что такое ориентированная на покупателя компания; как установка IBM на маркетинг и торговлю пронизывает буквально все аспекты ее деятельности; каким образом озабоченность интересами клиента простирается гораздо дальше соблюдения гарантийных обязательств; как неутомимое стремление к совершенству сформировало облик IBM.

Это первая книга, написанная об IBM одним из ее руководителей. Краткий очерк моей профессиональной карьеры позволит вам лучше понять, насколько я сросся с этой компанией и в первую очередь с ее маркетинговой и торговой деятельностью.

Подобно большинству главных менеджеров и администраторов IBM, я начал работу практикантом, постепенно поднимаясь вверх по служебной лестнице. Я был торговым представителем и продавал все от электрических пишущих машинок до систем программного обеспечения; специальным представителем, ответственным за установку первых крупных компьютерных систем; помощником исполнителя вице-президента, ответственного за техническую, производственную, маркетинговую и финансовую деятельность IBM; возглавлял банковский, финансовый и брокерский бизнес IBM; был управляющим отдела сбыта Восточного региона, которому подчинялись более сотни филиалов; главным управляющим Западного региона; президентом отдела обработки данных, осуществлявшим маркетинг по всей компьютерной продукции IBM в США. Наконец, стал главным стратегом на рынках корпорации, вице-президентом по маркетингу, ответственным за него в масштабах всего мира, и занимался этим последние десять лет. В настоящее время я член пяти советов директоров разных компаний и четырех университетских консультативных советов, ежегодно читаю лекции в восьми университетах. Эта деятельность открывает передо мной широкую панораму и позволяет видеть тот мир, для которого работает IBM.

Несмотря на то что в течение 34 лет я был частицей маркетингового механизма IBM, а последние 10 лет нес ответственность за его работу, эта книга вовсе не учебник по теории маркетинга. Это и не история компании, и уж во всяком случае не сборник анекдотов о ней. Даже если бы я не нашел своего места в корпорации и не был почитателем этого потрясающего гиганта, мне бы и в голову не пришло писать для утешения собирателей небылиц - это не мой стиль.

В своей жизни я принял два абсолютно верных решения: первым была женитьба на Элен, вторым - поступление в 1950 году на работу в IBM. Мне не однажды предлагали покинуть IBM и стать глав-

ным исполнительным директором тех или иных компаний, в том числе производящих компьютеры. Некоторые предложения были весьма заманчивы, но IBM всегда находила для меня не худшее предложение, и я навсегда остался закоренелым айбиэмовцем.

"Как работает IBM" обнажает перед вами сердце и душу IBM: вы узнаете, что здесь думают и во что верят; как происходит принятие решений; что считается важным и как определяются приоритеты; почему огромное большинство работников корпорации приходят сюда прямо из колледжей и никогда с ней не расстаются; по какой причине служащие IBM так и не создали своего профессионального союза; какого рода люди попадают в руководство; каковы истинные дели кодекса одежды, о котором так много говорят, и политики перемещений служащих. В первую очередь, вы получите возможность приглядеться к торговле и маркетингу IBM буду говорить обо всем, что придает корпорации ее неповторимый облик.

Если благодаря этой книге другие компании повысят уровень производства и увеличат доход, мы все только выиграем от этого. Если наши конкуренты улучшат свою работу, с тем чтобы догнать корпорацию, IBM с радостью примет их вызов.

# Глава 1. Бизнес и его заповеди

*Единственная "священная корова" организации - ее принципы.*

Имея более 400 тысяч работников, годовой объем торговли свыше 50 миллиардов долларов и филиалы почти во всех странах мира, IBM поражает умы своими грандиозными достижениями. Но для того, чтобы по достоинству оценить этот феномен, необходимо понять его установки, чувства и поведение. Некоторым трудно себе представить, что у корпорации таких гигантских размеров, как IBM, могут быть человеческие характеристики, и тем не менее это так. Более того, я убежден, что именно такого рода человеческие характеристики определяют небывалый успех корпорации.

Не знаю, у многих ли компаний есть свои четко очерченные стандарты поведения, но именно с них начал Томас Дж. Уотсон-старший, основавший IBM в 1914 году. Подобно любому честлюбивому предпринимателю, он мечтал о финансовом успехе компании, однако не в ущерб своим собственным ценностям. Эти ценности, которые он считал необходимым изложить на бумаге, стали фундаментом его детища; кто бы ни работал на Тома-старшего, абсолютно точно знал, что представляет собой его компания.

Принципы Уотсона, верность которым подтвердил его сын Томас Уотсон-младший в 1956 году, когда стал главным исполнительным директором IBM (вторым после основания), просты и понятны каждому - от членов совета директоров до курьеров. Они таковы:

1. Личность заслуживает уважения.
2. Покупателю - самое лучшее обслуживание.
3. Непрерывно стремиться к совершенству и наивысшим показателям.

Отношение к этим принципам, которые по-прежнему лежат в Основе деятельности корпорации, исполнено такого благоговения, что оно непосредственно сказывается на любых начинаниях IBM и на ее политике в целом. Думаю, что каждый, кому доведется познакомиться с историей IBM, согласится с тем, что философия Уотсона делает для успеха компании больше, чем ее технологические новшества, искусство маркетинга и финансовые ресурсы. IBM не обладает патентом на корпоративные ценности, принципы и установки, но не уверен, что какой-либо компании удастся достичь без них так же много. Впрочем, любые принципы могут быстро превратиться в пустые лозунги, - подобно мышцам, они становятся дряблыми и слабыми, если их регулярно не использовать. Чтобы принципы давали себе знать в области бизнеса, их в первую очередь должны четко понимать все управляющие. Затем принципы следует довести до сознания каждого работника, о них необходимо постоянно напоминать, с тем, чтобы абсолютно все поняли, насколько серьезно следует к ним относиться. Не покладая рук руководство IBM преследует эту цель в своих выступлениях на совещаниях и конференциях, во внутренних публикациях и циркулярах, на собраниях служащих и в личных беседах с ними. От всего этого было бы, конечно, мало толку, если бы руководство своими собственными делами не демонстрировало значение этих заповедей. Что требует, конечно, немало труда, зато работает безотказно. Служащие понимают, что от их верности принципам Тома Уотсона зависит не только успех корпорации, но и их личный успех. И это относится ко всем работникам IBM. Чтобы люди поверили, необходимо время, но если вы добились их доверия, это положительно скажется на всех гранях вашего бизнеса.

## **Первая заповедь**

Личность заслуживает уважения. Против этого никто, кажется, не возражает, по крайней мере, никто не станет утверждать обратное.

На протяжении всей человеческой истории многие цивилизации и религии отстаивали права и достоинства личности. Но если с идеей согласны практически все, то верность ей редко встретишь в теории бизнеса, не говоря уже о практике. Конечно, IBM -не единственная компания, которая стоит за уважение прав личности, но таких немного.

Очень часто предприниматели плохо обращаются со служащими. Они способны открыто унижить их возмутительными действиями или же делают это завуалированно, исподтишка; зачастую они поручают это грязное дело своим управляющим и менеджерам. Такого рода поведение очень беспокоило Тома Уотсона-старшего, как продолжает оно беспокоить и многих из нас. Он не в силах был решить эту проблему в мировом масштабе, зато мог кое-что предпринять в своей собственной компании. Ему действительно хотелось, чтобы работающие на него люди были довольны собой и своей работой. Никакие деньги не в силах компенсировать неприятности и огорчения, доставленные начальством.

Том-старший намеревался, в частности, воспитать наделенных чувством собственного достоинства и уверенных в себе торговых представителей. Когда он сам был торговцем, ему пришлось немало претерпеть от бытовавшего в те годы неуважения к продавцам. Это были времена странствующих коммивояжеров с их незавидной карьерой. Он говорил: "Я хочу, чтобы на торговцев IBM приятно было смотреть. Чтобы ими восхищались. Чтобы ими гордились жены и дети, чтобы матери не стыдились признаться в том, чем занимаются их сыновья".

Его увлечение чисто человеческими отношениями проистекало не только из альтруизма, но и, как говорил Том Уотсон-младший, "из самой простой уверенности в том, что если мы уважаем своих работников и поможем им уважать себя, то компания обязательно станет доходной".

Уотсоны понимали, что величайшую ценность компании составляют не деньги и не вещи, а люди. С первых дней существования IBM здесь не прекращается кампания под лозунгом: "Каждая личность неповторима". Чтобы никто не чувствовал себя крохотным винтиком, корпорация стремится создать атмосферу, присущую небольшим предприятиям. Филиалам не позволяют разрастаться, и компании удается поддерживать соотношение между управляющими и служащими один к двенадцати. Менеджеры прекрасно понимают значение удовлетворенности работой и необходимость постоянной мотивации служащих. Высокие показатели в работе вознаграждаются продвижением по службе и деньгами. Система оплаты будет рассмотрена в одной из следующих глав, пока же скажу, что в IBM не существует ни автоматического роста заработной платы, ни ее повышения в связи с удорожанием стоимости жизни - новичок в маркетинге имеет возможность заработать больше, чем тот, кто связан с компанией уже не один год. Каждому платят не за выслугу лет, а сообразно тому, что он делал. За исключительные успехи вознаграждают не менее исключительным образом.

С тех пор как открылись двери IBM, компания не изменяет своей традиции полной занятости. Так обстоит дело сейчас, когда в компании почти 400 тысяч человек, так было и раньше, когда в ней трудились всего 2 сотни человек. Работнику всегда находят работу, как правило, достаточно ин-тересную. На протяжении почти 50 лет никто из постоянных работников IBM не имел из-за отсут-ствия работы и часу простоя. Как и в любом другом бизнесе, у IBM бывали трудные времена. В та-кие периоды требовались особо тщательное планирование и забота о поддержании полной занято-ти. Вероятно, самый эффективный путь к ее достижению заключается в переподготовке, которая нередко связана с изменением карьеры работника и/или переменой места работы. Так, в экономи-чески трудные 1969-1972 годы около 12 тысяч работников IBM были переведены с заводов, лабо-раторий и из различных штаб-квартир туда, где в них была необходимость. Более 5 тысяч человек прошли переподготовку и стали работать в торговле, техническом обслуживании покупателей, на административной работе и в программировании. В конце концов большинство служащих получили опоставимую с прежней или даже лучшую работу.

В 1975 году во время резкого спада, чтобы сбалансировать занятость, пришлось переместить на но-вые места 3 тысячи 800 работников. Потребовались огромные расходы, но это было необходимо. Отсюда, конечно, вовсе не следует, что компания отличается склонностью к благотворительности и попечительству, которым нет предела. За низкие производственные показатели людей увольняют, как правило, в самом начале карьеры. IBM не могла бы как следует поощрять отличных работни-ков, если бы она переплачивала тем, от кого мало толку.

Успевающим работникам следует обеспечить такие рабочие места, которых они достойны. Им очень важно возвращаться домой с работы с чувством, что они сделали что-то стоящее. Когда работа в радость и люди чувствуют заботу компании о себе, им хочется способствовать ее росту.

IBM практикует назначение на высшие должности из своей среды. За все годы службы в компании я помню только трех администраторов - все они были специалистами узкого профиля, - которые пришли в корпорацию со стороны. Каждый знает, что, если он работает добросовестно и хочет за-нять более высокий пост, такая возможность будет ему предоставлена. Честолюбивого человека, который мечтает об определенной работе, огорчает и деморализует необходимость "гоняться за собственным хвостом" только для того, чтобы кто-то пришел со стороны и занял то место, о кото-ром он мечтает. Мне прекрасно известен довод о том, что служебные повышения из собственной реды чреваты вырождением, но я его не принимаю. Отрицательное воздействие "призвания варя-гов" на моральный климат намного превышает риск вырождения.

У IBM имеется немало программ, которые помогают любому человеку определить себя как лич-ность, и ниже я поговорю о некоторых из них. Но есть и множество мелочей, которых нельзя не за-метить в штаб-квартире IBM в Армонке, штат Нью-Йорк. На дверях и на столах, например, нет та-бличек, не найдете вы там ни туалетных комнат, "предназначенных для начальства", ни отгорожен-ных мест для парковки автомобилей, ни особой столовой для них. Условия работы -- самые демок-ратические: здесь с уважением относятся к каждому. При этом политика равных возможностей и подкрепляющие ее программы в IBM идут гораздо дальше правительственных директив. Так, про-цент работающих в корпорации представителей национальных меньшинств превосходит их процент в общей численности населения США.

IBM прилагает немало усилий, чтобы со всей ответственностью выполнять свой гражданский долг. Вклад компании в социальные, культурные и образовательные программы превысил в 1984 году 145 миллионов долларов. Ориентация IBM на личность не ограничивается пределами ее штаб-квар-тиры. Руководство с уважением относится к каждому работнику IBM и, в свою очередь, ожидает от него столь же уважительного отношения к покупателям, поставщикам и даже конкурентам. Кодек-ом поведения компании предусматривается, что ни один айбизмовец не вправе с пренебрежением относиться к конкуренту; что торговые сделки заключаются исходя из сущности и ценности изде-лий и услуг: продавай только лучшее и никогда не пытайся эксплуатировать чью-либо слабость. Кодекс рекомендует также не хвастать ни размерами корпорации, ни ее успехами и положением, ни объемом затрат на исследования и совершенствование продукции, ни тем, сколько специалистов по компьютерным системам работает с клиентами. Приветствуются разговоры о качестве продукции и услуг IBM, ресурсах и работниках, связанных с концепцией качества. Очень хорошо, если пред-ставитель компании заговорит с покупателем об учебных программах IBM и подготовке высококвал-ифицированных специалистов по обслуживанию. Это не хвастовство, а лишь констатация факта, о котором покупателю полезно знать.

Уотсоны считали, что уважением к определенной личности выражается расположение ко всем людям - и в самой корпорации и за ее пределами. Эту заповедь необходимо постоянно подкреплять действием.



Впервые столкнувшись с Томом Уотсоном-младшим, я довольно быстро понял, что он действует в огласии со своими принципами. Я был тогда в компании новичком и заканчивал учебу в торговой школе в Пафкипси, штат Нью-Йорк. Я был рад возможности работать в IBM, и вместе с тем меня одолевали переживания личного характера: моя жена была беременна и в любой момент могли начаться роды. Мы договорились с ней, что я любой ценой должен завершить начальный цикл моей профессиональной подготовки, но меня терзали сомнения. Мне очень хотелось быть рядом с Элен, однако я боялся пропускать занятия - тем более что я не знал точно, когда будут роды. Это могло случиться сегодня, завтра, через неделю, а то и еще позже.

Занятия вел сам Уотсон; закончив их, он стал ходить по классу и разговаривать со студентами. Когда он подошел ко мне, я размышлял о том, как бы мне позвонить домой.

- Как дела? Что-то случилось? Ну, раз он спросил, я начал рассказывать. Он прервал меня, не дав договорить:

- Что же вы здесь делаете? Вы обязаны быть дома рядом с женой. Марш в аэропорт - и немедленно возвращайтесь в Огайо.

Через несколько минут главный исполнительный директор IBM распорядился доставить меня в Кливленд, и вскоре я уже был в самолете.

На лекциях я немало слышал об уважении к личности, но суть услышанного стала мне кристально ясной, когда Уотсон воочию продемонстрировал, что он ценит мою семью и меня лично выше, чем текущие дела.

Среди цветов, доставленных в больничную палату после благополучного появления на свет моей дочери, был изумительный букет от Тома Уотсона.

- А разве мы знакомы? - спросила Элен.

В 1969 году я написал 28 тысячам сотрудников моего отдела: "Уважение к личности - отнюдь не банальность. Это незыблемый принцип IBM, краеугольный камень, положенный в основание нашего бизнеса. Действенность этого принципа полностью зависит от того, насколько он поощряется каждым менеджером компании и вошел в практику каждого работника.

Но уважение к личности может стать банальностью, если о нем вновь и вновь не напоминать и не превращать его в неотъемлемый элемент наших повседневных отношений.

Впечатляющие изменения в нашем бизнесе скорее усиливают, чем ослабляют нашу необходимость уважать друг друга".

### **Вторая заповедь**

Когда Том Уотсон-старший говорил, что хочет сделать IBM компанией, которая обеспечит лучшее обслуживание в мире, он имел в виду обслуживание любой компанией, а не только в пределах определенной отрасли промышленности. Для выполнения этой задачи он установил, что

IBM должна стать компанией, ориентированной на покупателя, то есть что любой элемент ее деятельности должен быть связан с требованиями покупателя. Каждая инструкция работнику IBM каким-то образом имеет отношение к ее цели: обеспечить покупателей, потенциальных клиентов и продавцов наилучшим обслуживанием.

Как это ни стыдно, Америка наших дней такова, что, встречаясь с хорошим обслуживанием, мы только удивляемся. Люди его не ожидают и не требуют, они привыкли к тому, что им предлагают. Когда клиенты впервые попадают в отдел обслуживания IBM, они испытывают потрясение. Но привыкнуть к такому обслуживанию, которое позволяет вам почувствовать свою значительность, совсем не трудно. Именно так и должна обращаться с любым своим покупателем любая компания.

Чтобы дать клиенту понять, насколько он важен, IBM стремится отреагировать на любую жалобу в течение двадцати четырех часов с момента ее поступления. Если клиент вызывает техническую лужбу, она приходит к нему еще быстрее - обычно в течение часа. IBM вводит все более эффективные способы обслуживания клиентов. Вопросы технического обслуживания и программного обеспечения можно решить, вызвав специалистов IBM по бесплатному телефону. Чтобы расширить возможности клиента, предусмотрены почтовые и курьерские услуги со скидкой. В IBM установлен порядок, согласно которому каждое новое изделие IBM является более качественным, чем заменяемое им, и совместимым с имеющейся на рынке продукцией. IBM не покладает рук, обеспечивая клиентов изделиями и обслуживанием самого высшего качества.

Качество обслуживания зависит от возможностей компании организовать обучение и повышение квалификации работников. IBM убеждена, что по объему финансовых затрат не имеет здесь себе равных. Ее программы обучения и повышения квалификации беспрецедентны. По объему часов лекций и занятий она не уступает крупному университету. Каждый менеджер IBM проходит ежегодно сорокачасовое обучение; система повышения квалификации охватывает всю организацию сверху донизу. Даже клиентов нередко приглашают прослушать самые разнообразные курсы. В той отрасли промышленности, где первооснову долгосрочного роста определяет цикличность бизнеса, очень важно быть уверенным в том, что первый заказ клиента - это лишь начало. Обслуживание вне стен корпорации помогает клиенту не забывать о ней.

### **Третья заповедь**

Третий принцип Уотсона - совершенство, подход к решению любой задачи с единственной мыслью: правиться с ней наилучшим образом. Главная цель - полное отсутствие брака в производстве и облуживании. Уотсон, конечно же, знал, что совершенство недостижимо, но менее жестко поставленная цель ослабила бы его программу. Стремясь к невозможному, корпорация определяет показатели удовлетворенности клиентов, которые позволяют ей постоянно знать о качестве своего облуживания. Подробнее об этом - ниже.

Совершенство начинается с программ подбора кадров. IBM уверена, что лучшие студенты, набираемые из лучших отечественных колледжей, могут наилучшим образом пройти программу интенсивного обучения в IBM и обладают самой высокой мотивацией к выполнению качественной работы. Таких людей в компании гораздо больше, чем просто пришедших со стороны. Чтобы достичь совершенства, необходимо превосходно учиться и испытывать желание к достижению успехов. Соревновательное начало в IBM настраивает работников на совершенство. Нет нужды говорить, что сильнейшее воздействие оказывает и равенство возможностей. Никто в IBM не обладает неотъемлемым правом на работу здесь. Высокий уровень конкуренции и образования не оставляют места для амодовольства. Привычка к качественной работе вырабатывает у людей уверенную походку. Они начинают думать, что все достижимо, что невозможного нет. Из такого отношения к делу рождается вдохновение - им буквально пропитан воздух.

Когда корпорация настраивает своих служащих на совершенство, вдохновение становится заразительным. Клиенты корпорации тоже проникаются оптимизмом и энтузиазмом; у них возникает мысль: "Это как раз та компания, с которой мне хочется иметь дело".

### **Единственная "священная корова"**

Том Уотсон-младший говорил: "Чтобы выжить и добиться успеха, любая организация должна иметь четко обозначенные принципы, на которых основаны ее политика и деятельность. Но еще важнее ее постоянная приверженность этим принципам". Выдержала ли заповедь Уотсона испытание временем?

В бизнесе все, что касается работы организации; подвержено изменениям. Меняется ее местоположение. Меняются служащие. Меняется продукция. (IBM начала с производства весов для мясников и настенных часов.) Меняются названия. (До 1924 года IBM носила название "Компьютинг-тэбьюлейтинг-рикординг компани".) Мы живем в постоянно меняющемся мире, а в бизнесе способность к изменениям есть основа выживания. (В 1950-е годы я участвовал в создании самой большой и дорогой системы того времени, компьютера 705-й модели. Он стоил около 1,5 миллионов долларов и занимал целую комнату. Сегодня персональный компьютер на моем письменном столе стоит 3 тысячи долларов и обладает куда большими возможностями, чем модель 705!) В эпоху высоких технологий изменения часты и внезапны. Маркетинговые программы, не способные реагировать на изменения, могут уничтожить компанию. Мы вынуждены двигаться или вперед, или назад; стоять на месте невозможно.

Единственная "священная корова" организации - ее принципы, которым компания никогда не должна изменять. Независимо от рода и масштабов ее деятельности, должны существовать основные принципы - ее руководящая и направляющая сила. Сама компания обязана быть гибкой, способной перестроиться и измениться, но принципы остаются незыблемыми, не подверженными воздействию времени. Три главных заповеди IBM настолько определяют ее успех, что никакое отклонение от них немыслимо.

Мне хотелось бы, чтобы каждая компания установила те принципы, которые стали бы для ее работников руководящими. Лучшее время для этого - возникновение компании, но, к сожалению, лишь немногие из начинающих предпринимателей думают об этом. Они слишком озабочены повседневными делами, чтобы заниматься еще и принципами, которые будут руководить ими в отдаленном - как им кажется - будущем. И тем не менее в какой-то момент их взгляды на мир будут обозначены и сформулированы, после чего нет смысла хранить их в секрете: необходимо объявить о них во всеуслышание.

Когда бизнес невелик, его владелец способен вступать в личный контакт со всеми важными для компании людьми и проводить свои взгляды на жизнь в личных беседах с ними. Даже если он не обсуждает со служащими свои философские воззрения, он может продемонстрировать их на собственном примере. По мере того как компания начинает расти, необходимо каким-то образом убедиться в том, что установленные принципы понимаются и разделяются на всех уровнях. Изучая знаменитые американские организации, выдержавшие испытание временем, мы чаще всего обнаруживаем, что их деятельность связана с определенными философскими взглядами. Успех дела - это нечто большее, чем доллары и центы. Как говорил бывший президент IBM Эл Уильямс: "Мы ищем не грандиозности, а величия. Грандиозность производит впечатление, величие свидетельствует о незыблемости".

Организация должна постоянно приобщать сотрудников к своим заповедям. Программа обучения IBM начинается с ознакомления новичков с философией компании, с ее историей и традициями. Но одно дело говорить о заповедях и ценностях, и совершенно другое - внедрять их в каждую клетку организации. На память приходят слова Эмерсона: "Вы - словно гром, ибо я не слышу, что вы говорите". Деятельность, тактика, стратегия, реализация решений, контроль, поощрение и наказание - вот что важно, а не только слова. У меня нет сомнений в том, что книга "В поисках совершенства" Тома Питерса и Боба Уотермана добилась такого успеха потому, что задела Америку за живое; она не столько познакомила нас с чем-то новым, сколько раскрыла глаза на то, что мы и без того понимаем. Она лишний раз подтвердила, что преуспевающие компании отличаются от остальных осо-

бым вниманием к мелочам, правильным подходом к делу с самого начала, человечностью в отношениях и установкой на покупателя.

Обучающиеся в IBM маркетингу с первых же дней воочию знакомятся с моральным кодексом компании на рабочих местах и в офисах. Они узнают, как в IBM понимают уважение к личности, и видят, как здесь относятся непосредственно к ним. У окружающих всегда хватает времени на то, чтобы помочь им. Видят они и отношение к клиентам, слышат похвалы в адрес всегда готовых прийти им на помощь представителей маркетинга, системных инженеров и наладчиков. Их окружают люди, стремящиеся к совершенству. Очень скоро то, что могло показаться им пустой риторикой, оказывается реальностью. Примеры следования принципам IBM регулярно освещаются в периодических изданиях компании, а отчеты об образцовом обслуживании изучаются на занятиях, совещаниях представителей филиалов IBM и конференциях потребителей. Все усилия направлены на охранение актуальности и ценности нравственных идеалов корпорации.

Эти три принципа - уважение, обслуживание и совершенство - так же важны для IBM сегодня, как и в дни их провозглашения Томом Уотсоном-старшим в 1914 году. Уотсоны провозгласили их вовсе не для того, чтобы потешить свой слух. Этими принципами они поверяли свою повседневную деятельность.

Для меня Том-младший был великим человеком, но я не могу, пожалуй, назвать его совершенным. Он был не в меру раздражительным и мог вспылить, если считал чьи-то поступки недостаточно обдуманными. В мою бытность президентом отдела обработки данных он прислал мне телеграмму, в которой просил в 3 часа дня быть у него на совещании. Речь шла о внеплановом заседании, уведомление поступило незадолго до его начала, а я уже был на пути в Нью-Джерси, где встречался с одним из клиентов. В офис клиента мне позвонила секретарша: Уотсон ждет меня на совещании. Ситуация с клиентом была не из легких, и я вернулся в Армонк только в 6.30 вечера. Чтобы преподать мне урок, Уотсон до сих пор не начал совещания, так что всем присутствующим пришлось меня ждать. При всем моем уважении к нему, мне не хотелось оказаться жертвой его гнева, хотя я и не сомневался, что пара под его предохранительным клапаном накопилось более чем достаточно.

Едва я вошел в помещение, как Уотсон сказал:

- Когда я приглашаю на совещание к трем, я вправе ожидать, что в три часа на совещании будут все. Я сделал глубокий вдох.

- Том, сколько раз ты говорил: "Покупатель прежде всего"? Я был у одного из них в Нью-Джерси, у него очень серьезная проблема.

Черты лица Уотсона разгладились.

- Бак,- сказал он с улыбкой,- ты верно выбрал приоритеты.

Последовала короткая пауза; он повернулся к присутствующим и сказал:

- Теперь начнем совещание.

По мере того как IBM с годами процветала, оба Уотсона демонстрировали невообразимую гибкость перед лицом диктуемых временем изменений, но не допускали ни малейшего компромисса, ни отклонения от тех ценностей, которые определяют само существование компании. Не допускал этого и я.

## Глава 2. Руководство

*Настоящий руководитель обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста.*

Уотсоны были образцом почти для всех, кто поднимался вверх по управленческой лестнице IBM. Я не стал исключением. Мне оказалось совсем не трудно использовать их ценности в собственном стиле руководства, который несколько отличался от стиля Уотсонов, но ничуть ему не противоречил. Использовать их ценности оказалось нетрудно потому, что я всерьез верил в правильность их подхода к людям и к решению проблем.

К счастью для меня, Уотсоны создали ту питательную среду, которая помогала мне совершенствоваться. Они воспринимали мои успехи как свои собственные.

Слишком многие люди работают под началом небезопасных руководителей, чья паранойя не позволяет расти всем тем, кто их окружает. Руководитель, который бежит, со страхом оглядываясь назад, создает вокруг себя атмосферу напряженности, враждебности и попыток его обогнать. Он топчет самолюбие людей и запугивает их, потому что боится сам. Он убивает инициативу лучших своих работников, которых должен был бы побуждать к достижению им самим же поставленных целей. Такой менеджер способен навредить организации и является руководителем только по должности.

Я обещаю не злоупотреблять в этой главе спортивными аналогиями, но вам, конечно же, приходилось наблюдать разные стили руководства в уик-энд, переключая телевизор с одного спортивного состязания на другое,- от взрывного Бобби Найта из Индианы до хладнокровного Тома Лэндри из Далласа.

Независимо от своего стиля, настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста.

В этой главе я расскажу вам, что, по-моему, необходимо для того, чтобы стать хорошим руководителем; как я руководил отделом маркетинга, насчитывавшим десятки тысяч замечательных честолюбивых людей; какие качества моего характера помогали мне справляться с этой работой.

За свою работу в IBM я получил массу поощрений как от самой корпорации, так и помимо нее. Сегодня крупные компании выплачивают мне солидные гонорары за выступления на конференциях участием высшего звена управления. Мне задавали так много вопросов о моем стиле руководства, что я обязан его здесь проанализировать.

Есть несколько чисто личных особенностей, которые сказались на моем методе управления и помогли добиться успехов:

1. Мне нравятся люди. Они мне нравятся гораздо больше, чем компьютеры, спорт или книги. Я люблю говорить с ними, люблю их слушать и просто представить себе не могу, что работал бы в изоляции от других людей.
2. Я хорошо отношусь к самому себе. Я живу в полном согласии со своими ценностями и личной философией. Как только у меня возникает намерение сделать что-то, противоречащее этим ценностям, в моем мозгу вспыхивает предупредительная сигнализация и я начинаю заново оценивать и анализировать мотивы своей деятельности.
3. Облечение ответственностью для меня - честь. Мне известно, что чем больше ответственность, тем сложнее проблемы, и чем больше риск, тем выше награда. Хотя на протяжении последних 30 лет я действовал как "мотиватор" и знаю, сколь важна "мотивация", лично меня гораздо больше привлекала ответственность, чем финансовые выгоды. Конечно, я никогда не отказывался от денег, которые предлагала мне IBM, но не думаю, что именно они придавали мне уверенность. Впрочем, будь IBM менее щедрой, я мог бы относиться к ответственности совсем по-иному.
4. Мне нравится решать проблемы, и я уверен, что любая проблема, если она выявлена и четко определена, разрешима. Беспроblemная должность мне бы быстро наскучила.
5. Мой темперамент таков, что в споре я не стремлюсь к победе по всем пунктам.

Как видите, я убежден, что успешный руководитель обязан знать себе цену и не сомневаться в своем предназначении.

### **Сиамские близнецы**

Нельзя говорить о руководстве, не говоря об ответственности и отчетности; насколько я понимаю, они неотделимы друг от друга. Руководителю приходится делиться ответственностью и обеспечивать свободу принятия решений, а затем требовать отчета о результатах. Это достаточно просто, но нередко руководитель на самом старте врежется в какое-нибудь препятствие. Чаще всего вина лежит на персоне, передавшей ответственность другому, но как бы не вполне. Совершив ритуал ее передачи, он просто не позволяет делу двигаться. Возможно, его мучают мысли о правильности принятого решения или он боится ослабить свою власть. Во всяком случае, он намерен лично поглядывать за происходящим. Вскоре он начинает дышать в затылок только что назначенному менеджеру, тщательно изучая каждое его действие, подвергая критике каждое решение и почти не оставляя простора для самовыражения или эксперимента. Он делает своего менеджера совершенно

беспомощным, после чего требует отчет о проделанной работе. У несчастного не остается ни одного шанса: он больше и не пытается сделать что-то новое и, так и не завоевав авторитета, перекладывает принятие решений на своего босса. Менеджер превращается в исполнителя, каковым, вероятно, и был до своего повышения. Работающие у такого менеджера люди видят, что он бессилён, и это их возмущает. Они хотят работать с победителем. В новой должности он, вероятно, стал получать несколько больше, но эта прибавка не может компенсировать ущерб, причиненный его достоинству и душевному спокойствию. Он - жертва синдрома "капитана корабля", характерного для тех высших руководителей, которые привыкли принимать всю ответственность исключительно на себя.

Случается и обратное. Руководитель делится ответственностью и властью, предоставляет свободу для выполнения работы, но при этом совершенно не требует отчета. Дело может зайти в тупик, поскольку руководитель бездумно передает ответственность, словно бросает только что испеченную картошку, после чего отстраняется от своего помощника и его решений. В конце концов, когда кризиса уже не избежать, он устраивает ему разнос. Такого рода руководитель не желает отчитываться за своего подчиненного, но и его провоцирует на отказ от необходимости отчитываться. Кажется, такое невозможно, не так ли? И, однако же, это ежедневно происходит то там, то здесь. Лично я старался не упускать из виду ни отчетность, ни ответственность за те решения, для принятия и исполнения которых у меня имелись и свобода действий, и власть.

### **Реализуй чужие решения**

Не раз случается так, что человек, занимающий руководящее положение, вынужден выполнять решение, которого он не принимал и с которым не совсем согласен. Порой кто-то из руководства причастен к принятию решения, вызывающего разочарование или просто непопулярного, - например, сокращение бюджета или отказ от продолжения какой-то программы либо производства изделия. За годы своей работы я не раз попадал в такую ситуацию и имею представление о том, что в таком случае должен делать хороший руководитель.

Если я принимал участие в разработке решения, то я, конечно же, обязан отстаивать свою точку зрения. Пока решение не принято, я должен делать все, что в моих силах, чтобы переубедить других, но коль скоро оно принято (даже если возобладали не моя точка зрения), я должен относиться к нему так, словно оно мое собственное. Мало того, я обязан проводить его в жизнь с той же заинтересованностью и энтузиазмом, как если бы оно было моим, что не всегда легко, особенно если решение оказалось непопулярным. Для хорошего руководителя это закон. А как быть в тех случаях, когда я поручаю проводить решение в жизнь людям, которым оно не по душе?

В подобных ситуациях плохие руководители идут к своим подчиненным и говорят: "Понимаете, это решение принято высшим руководством и не нравится мне еще больше, чем вам. Поверьте мне, я противился его принятию, но у меня ничего не вышло. Делать нечего, придется подчиниться".

Он извиняется за принятое решение! Он противопоставляет себя руководству. Он говорит: "Я - не из их числа, я с вами".

Поощряя противопоставление "мы - Они", он наносит огромный вред компании, усиливает неудовлетворенность и беспокойство сотрудников и, что хуже всего, уничивает себя как менеджера и руководителя. Он думает, что укрепляет свои позиции и обзаводится собственным войском, - и глубоко ошибается! Он описывает процесс принятия решения как некую конфронтацию, в которой есть победители и проигравшие, и заодно демонстрирует, что тому, кто не сумел добиться своего, можно поносить тех, кто своего добился.

Ясно, что такой руководитель подрывает веру сотрудников в свою дееспособность. Когда кто-то, занимающий руководящий пост, отделяет себя от лиц, принимающих решения, его подчиненные берут это на заметку и задаются вопросом, способен ли он руководить вообще. Изменение их отношения к нему может быть неумовленным, и он его не заметит, но, взглянув однажды на себя со стороны, он вынужден будет признать, что его больше всерьез не воспринимают.

Такие горе-руководители не долго бы продержались в моей команде - ни тот, кто не в состоянии делиться ответственностью, ни тот, кто избегает принимать решения. Ни один бы из них не смог уцелеть. Такие типы ослабляют структуру управления компании и обычно оказываются главным источником слухов и сплетен. Они смущают сотрудников своего отдела и, стараясь во всем добиться популярности, только подливают масла в огонь.

Я убежден, что хороший менеджер обязан выполнять решения своего начальства как свои собственные, но мне и в голову не придет ратовать за слепую преданность. Каждый человек должен знать себе цену и устанавливать собственные границы. Если то, что вам придется выполнять, противоречит вашим принципам, вы так или иначе должны добиваться того, чтобы оно удовлетворяло вас, - но ни в коем случае не прибегать к саботажу решения исподтишка.

Я уже говорил, что считаю себя обязанным отстаивать свою точку зрения в процессе принятия решения. И это правильно, но я - прагматик, который тщательно выбирает и придирчиво оценивает применяемые средства борьбы. Меня совершенно не интересует выигрыш одного сражения, если в конечном итоге я проиграю войну. Всем хорошо известны люди, готовые сражаться за каждый пункт так, будто от него зависит их жизнь. Они имеют репутацию твердолобых и безрассудных порчи́ков. По их поведению нельзя понять, что из обсуждаемого для них важно, а что нет. Задолго до начала процесса выработки решения следует позаботиться о том, чтобы такого рода человек в нем не участвовал, - ну, а если его присутствия не избежать, не стоит воспринимать это слишком серьезно.

### **Устанавливай приоритеты**



Хороший менеджер и руководитель должен устанавливать приоритеты не только в тех схватках, которые ему предстоят, но и во всем, чем ему приходится заниматься. Поэтому давайте поговорим о приоритетах.

В большой корпорации приоритеты должны существовать на любом уровне. Корпоративные цели оказывают огромное влияние на приоритеты каждого управляющего. В IBM влияние корпоративных целей сказывается на приоритетах абсолютно всех служб - технической, производственной, маркетинговой и т. д. Я представляю себе приоритеты компании как множество вложенных друг в друга матрешек - начиная с самой большой, символизирующей корпоративные приоритеты, и кончая самой маленькой, которая, допустим, символизирует документы, скапливающиеся у того или иного менеджера. Он должен знать приоритеты своей матрешки, иначе окажется погребенным в мелочах, не переставая удивляться, на что у него уходит время и почему он так мало успевает. Мне пришлось встречать людей, которые буквально тонули в мелочах, уделяя самой обычной памятной записке, требующей минимальных усилий, столько же времени и внимания, сколько и гораздо более серьезному вопросу. Некоторые люди буквально не вылезают из своей матрешки - для них его своеобразный способ отделаться от необходимости заниматься более трудным, хотя и более важным делом.

Хорошие менеджеры знают, как быстро и точно выстроить свои приоритеты с тем, чтобы не погрязнуть в деталях, которые отнимают много времени и снижают эффективность управления.

В наши дни существует такое изобилие вариантов, такое количество возможностей выбора, что приходится постоянно отделять те вещи, которые необходимы, от тех, которые желательны или привлекательны. Для многих менеджеров характерна ненасытная жажда иметь как можно больше людей, как можно больше денег, как можно больше ресурсов. Необходимое и желательное то и дело вступают в конфликт, и нередко желание одерживает верх - чаще всего за счет компании. Руководитель, который уступает желанию, способен израсходовать большую часть бюджета на второстепенные программы. Надо уметь проводить четкую грань между тем, что желательно, и тем, что необходимо.

Приоритеты являются предметом постоянного рассмотрения. Чем лучше заниматься - наращивать или бороться со слабостями? Инвестировать программу обучения, чтобы иметь возможность продвигать на определенные должности своих сотрудников, или расходовать деньги на высокооплачиваемые таланты со стороны? Какой уровень качества желателен, чтобы удерживать цену? Хорошие руководители никогда не забывают о приоритетах. Они ищут и выбирают, отдавая себе отчет в последствиях любого решения. Они внимательно следят за системой своих приоритетов, меняя, в случае необходимости, их порядок. Одно несомненно: если вы потратили большую часть времени на позиции, приоритет которых в вашем списке не слишком высок, вы столкнетесь с немалыми трудностями.

Должен отметить, что, несмотря на масштабы и сложную структуру ЮМ, ее руководители никогда не были приверженцами бюрократического бумаготворчества. Они стремились, к простоте и сводили бумажную волокиту к минимуму.

Я уже давно решил для себя, что если стану когда-нибудь первоклассным менеджером, то обязательно установлю предельное количество дел, в которые буду вникать глубоко. В какой-то момент я этот предел установил - пять. Пять целей, пять позиций в списке приоритетов; и я настаивал на том, чтобы работающие со мной люди ограничивались этими пятью позициями. Конкретная проблема редко требовала большего - скорее наоборот. Но это, конечно, не означало, что я вообще не позволял себе и другим заниматься более чем пятью позициями. Просто я призывал посвящать как можно больше времени и энергии пяти самым важным пунктам в нашей повестке дня. Это почти очевидно - меньше приводных механизмов, меньше распыления внимания. Самые важные вещи делаются быстрее и более эффективно. Без приоритетов не обойтись, это верно, но нельзя позволить себе иметь и настолько длинный их список, что по нему впору тонким слоем размазать самого себя.

У ограничения своих интересов пятью главными позициями имелась и обратная сторона, но ее отрицательный эффект был минимальным. Узко фокусируя внимание, я как бы ослаблял свою власть над вещами, находившимися на периферии или вообще не попадавшими в круг моих первостепенных интересов. Сначала это меня беспокоило: мне казалось, что люди ждут от меня незамедлительного ответа практически на любой вопрос и я не должен их в этом разочаровывать. Но это продолжалось недолго, вскоре я нашел такой приемлемый ответ: "Я не знаю, но как только выясню, немедленно свяжусь с вами". Приемлемым его сделало то, что я никогда не нарушал своего обещания: никому не приходилось спрашивать меня об одном и том же дважды. Такой подход гораздо лучше ответа "на ура", о котором впоследствии приходится жалеть.

### **Будь цельным**

Если вы собираетесь стать хорошим руководителем, вам необходимо быть цельным. Люди должны знать, что можно от вас ожидать. Отдав однажды предпочтение какой-то личности или поставив определенную задачу, вы обязаны с уважением отнестись к своему решению. Я стараюсь жить именно так, вплоть до мелочей. Я немедленно отвечаю на телефонные звонки, не задерживаю ответы на письма, не нарушаю сроков. Работаю так, чтобы Дело двигалось правильно с самого начала, и об этом знает каждый. Для меня нет большего комплимента, чем слова: "На Бака Роджерса можно положиться!" Это для меня вопрос чести, раз и навсегда. Люди, с которыми я работаю, могут на меня рассчитывать, но и я вправе ожидать от них того же.

С тех пор как я работал маркетинговым представителем, я зарекомендовал себя надежным человеком, особенно в делах, связанных с нашими клиентами. Я никогда не давал обещаний, которые не

мог сдерживать, хотя это было не всегда легко. Вспоминаются тяжелые времена середины 60-х годов, когда у IBM возникли кое-какие производственные проблемы, из-за чего не всегда удавалось гарантировать сроки поставки, а от такой гарантии нередко зависела торговая сделка. Велик был обман назначить дату, удовлетворяющую заказчика, в надежде на то, что потом, сославшись на трудности, удастся выкрутиться. Но я никогда не "выкручивался". Это усложняло заключение торговых сделок, однако я прилагал все усилия, чтобы оставаться реалистом в переговорах с покупателями и не вводить их в заблуждение относительно сроков поставки. Возможно, это звучит банально, но я исходил из того, что данное мной слово меня связывает. Иначе я поступать не мог - и мне повезло в том, что я работал на компанию, где эту нравственную аксиому никогда не подвергали сомнению. Как представитель IBM, я ощущал себя солдатом на передовой. То, что покупатель думает обо мне, он думает и обо всей компании. Как президент крупного отдела компании, а затем и один из ее руководителей, я ощущал себя точно таким же солдатом - только теперь к покупателям добавились тысячи айбиэмовцев, для которых я олицетворял руководство.

Выше я говорил, что хороший руководитель - это мотиватор, один из тех, кто своим словом и делом вдохновляет к совершенной работе. В IBM у меня были отличные образцы для подражания, в том числе Винсент Лэрсон. Фрэнк Кэри и Л. Г. (Ред) Ламонт. Лэрсон - первый после Тома Уотсона-младшего главный исполнительный директор корпорации - был человеком несговорчивым и требовательным, но беспристрастным. Кэри, его преемник, был замечательным стратегом, готовым поощрить творческую мысль. Ламонт, исполнительный вице-президент во времена Уотсонов и великий мотиватор, лишней раз подтвердил, что славные парни долго не живут. И подобно тому, как эти люди служили образцом для меня, я сознательно старался стать образцом для других.

Хороший пример для подражания - отличный исполнитель. Он делает свою работу настолько хорошо, что у людей, с которыми он работает, не возникает в этом ни малейшего сомнения. Он с достоинством относится и к занимаемому им посту, и к выполняемой работе, и к стоящим перед ним целям. Это вовсе не значит, что он исполнен важности и целиком погружен в себя. - просто я хочу сказать, что он не умаляет значения своего положения, выполняемой работы и целей, которых хочет достичь.

При каждом своем повышении в IBM мне вручали документ, который мы прозвали целевой установкой, а в других компаниях называют должностной инструкцией. Я знакомился с очередной установкой, после чего засовывал ее куда-нибудь подальше. В этом не было ничего бунтарского, просто я знал, что не смогу выполнить все то, чего требует от меня такая установка. Приходилось самому решать, что именно необходимо для выполнения поставленных задач и что из моего личного опыта и квалификации для того пригодится. Я никогда не верил в то, что живую личность можно втиснуть в отлитую для нее форму. Что касается меня, то я активно переделывал должности, на которые меня назначали, и хотел, чтобы точно так же действовали мои подчиненные. Мне хотелось, чтобы они относились к своим целевым установкам по-моему: как к самым общим руководящим указаниям.

### ***Вдохновляй окружающих***

Мне нравится работать. Я энтузиаст от природы, и потому каждое новое свое назначение воспринимал с огромным подъемом. Я считал своим долгом создавать атмосферу энтузиазма и оптимизма, вполне отдавая себе отчет в том, что характерная для руководителя позиция, позитивная или негативная, накладывает отпечаток на людей, с которыми он работает. К сожалению, большинство людей, связанных с руководством, являются собой ужасные примеры. Они скорее нервничают своих подчиненных, чем передают им заряд энергии. Древняя поговорка гласит: "Годы покрывают морщинами лицо, утрата энтузиазма - душу". Уверен, что это так; впрочем, утрата энтузиазма старит и душу, и лицо.

Вместе с тем я хочу предостеречь, что оптимизм хорошего руководителя должен быть обоснованным. Необоснованный оптимизм может оказаться столь же разрушительным, как и необоснованный пессимизм. Немало крови торговым представителям IBM попорило, например, установление торговой нормы. Нередко ее бывает необходимо увеличить для достижения прогнозируемого дохода с торговли, но это увеличение рассматривается как реальная составная часть программы. Многие компании объявляют торговые нормы на 30, 40 и даже на 50% больше того, что можно было бы ожидать по справедливости. По-моему, в лучшем случае это результат плохого управления, но скорее всего - самое обычное жульничество.

Мне совершенно не хотелось, чтобы у представителей корпорации складывалось впечатление, будто IBM подтасовала карты. Оказавшись в офисе клиента, они обязаны излучать энтузиазм - IBM и мой собственный. Но у того, кто считает, что участвует в нечестной сделке, это не получится. Оптимизм, умноженный на реализм, ключ к проведению безупречной торговой сделки.

### ***Выгляди победителем***

Успешный руководитель маркетинга передает своим подчиненным - а через них и клиентам - привычки победителя. Вы еще узнаете, как высоко IBM ценит способность побеждать, когда я перейду к обсуждению вознаграждения за труд и мотивации. Меня всегда восхищал бывший футбольный тренер Джордж Аллен, который говорил своим игрокам: "Побеждать - это и значит жить. Побеждая, вы как бы заново рождаетесь. Проигрывая, немощно, умираете". Возможно, это и преувеличение, но я совершенно согласен с тем, что победа вызывает бодрое настроение, а проигрыш заставляет опускать руки.

Поскольку я энергичный человек и приобрел репутацию стремящегося к "еще большему", люди, которые плохо меня знают, приходят к мысли, что перед ними "трудоголик". Они ошибаются. Мне из-

вестны люди, которые с гордостью говорят, что достигли вершин своей профессии, работая по 16-18 часов в сутки, по 6-7 дней в неделю. Они хвастают тем, что годами не бывали в отпуске, а когда у них выдается свободный день, по три-четыре раза звонят из дома в офис.

Мне не хотелось бы судить людей, но я ни за что бы не смог говорить о своем успехе, если бы ради работы отказывался от личной жизни. Как я уже признался, мне нравится работать, и это действительно так. Тем не менее я работаю ради жизни, а не живу ради работы. Когда я на работе - в офисе или за его пределами, - я полностью сосредоточиваюсь на решаемой задаче и отдаю ей все свое внимание и всю энергию. Я сам задаю себе темп, и у меня не возникает желания выбиваться из этого темпа ни физически, ни умственно. Я не понимаю, чем руководствуются менеджеры, когда требуют от своих подчиненных выкладываться на 120%, в то время как и 100% удавалось мне разве что эпизодически. Необходимо совершенно точно знать, когда ситуация действительно требует чрезмерных усилий; в таких случаях приходится иногда садиться людям на шею и вытягивать из них последние жилы. Я пропускал порой обед в кругу семьи и отказывал себе в уикэнде, но это было исключением из правил. Я никогда не обнаруживал соответствия между временем, затраченным на работу, и объемом выполненной работы, и потому не верил в то, что трудоголик - самый продуктивный тип исполнителя. Мой здравый смысл противится этому. Внеурочная работа изнуряет, а изнуренные люди не способны хорошо работать. Но еще больше меня беспокоит то, что происходит с самим трудоголиком - с его взглядами на жизнь, с кругом его интересов и личных связей.

Какое несчастье, когда семья приносится в жертву только потому, что ее глава не в состоянии найти равновесие между семьей, работой и отдыхом! Один выдающийся представитель торгового бизнеса недавно признался мне, что садится за один стол со своей семьей только по воскресным дням, что он ни разу не бывал на школьных праздниках у своих детей и не видел там их выступлений; всю свою трудовую жизнь он проработал по шесть дней в неделю с 7 утра до 10 вечера - и читает себя самым преуспевающим специалистом по торговле в мире. Но только не для меня! Я не осуждаю этого трудоголика, я сочувствую ему. Нет ничего хорошего в том, что человеку приходится поступаться своим "я", семьей и свободным временем ради работы, с которой другие справляются ничуть не хуже него, затрачивая при этом гораздо меньше времени и энергии.

За 34 года работы в IBM я никогда не отдавал работе меньше того, что она требовала. Но то же самое я могу сказать о себе как о главе семейства. Я даже ухитрялся выкраивать время лично для себя. И это не считая того, что я бегаю по пять миль ежедневно и отлично играю в гольф и в теннис. Для человека моего возраста это не так уж плохо.

### **Первый закон равновесия**

Я - за равновесие в жизни человека. Конечно, надо отдавать работе приличную долю дня и получать за это приличное вознаграждение. Если ваша ответственность перед семьей, обществом и самим собой не слишком высока или если жажда работать вытесняет из вашей жизни все остальное, значит, у вас есть серьезная проблема. Что касается ответственности перед обществом, то, по моему, свой "гражданский налог" мы обязаны платить всю жизнь. К счастью, наше общество переходит от состояния "я есть" к состоянию "я хочу быть". Это значит, что в зависимости от умения и способностей вы можете стать тем, кем хотите. Люди хотят кем-то быть, они хотят приносить пользу, а не только потреблять. Наш выбор - дело личное, будь то участие в программе борьбы с наркотиками, работа в благотворительной организации или агитация за введение форменной одежды в школе. Хороший руководитель, насколько мне известно, побуждает своих подчиненных отыскивать пути самовыражения и помимо того, чем они занимаются на работе. От этого выигрывают не только они сами, но и их компания.

Недавно меня пригласили выступить перед высшим руководством одного производственного гиганта. В своей лекции я сделал упор на то, что каждый бизнесмен обязан принимать участие в общественных делах, не связанных с его повседневной работой. Присутствующие явно почувствовали себя неловко, и я понял, что задел их за живое. Позднее в личной беседе председатель совета директоров поведал мне, что для присутствовавших в аудитории руководителей в порядке вещей работать по шесть-семь дней в неделю. Он сам задал такой темп и требовал не сбавлять его. Таким был стиль его руководства многие годы, и компания добилась крупных успехов; но он согласился, что над существующей системой ценностей стоит подумать и что мои идеи достойны рассмотрения. Немного спустя он пригласил меня стать консультантом своей компании. Мне это польстило, и я принял его предложение.

Я не только даю советы, когда меня об этом просят, но и охотно получаю их сам. Между тем некоторым людям труднее попросить совета, чем денег в долг. Им почему-то кажется, что таким образом они обнаруживают свою слабость и становятся уязвимыми для критики. Однако я давно уже усвоил, что есть люди гораздо одареннее меня, что они способны без труда справиться со сложнейшими проблемами, которые мне не по зубам. Кроме того, я обнаружил, что лучший совет нередко дает тот, кто может взглянуть на проблему с совершенно новой точки зрения. Большинство успешных руководителей не испытывают ни малейшей неловкости, когда в случае необходимости просят у других совета. Они не пытаются изображать из себя всезнающих и всемогущих администраторов. Существует немало причин просить совета, но самая важная из них состоит в том, что это очень веский комплимент, демонстрирующий, что вы готовы привлечь кого-то к решению своей проблемы;

Просьба о совете должна стать неотъемлемой частью репертуара технических приемов любого управляющего.



Если вы служите в очень структурированной организации, возможно, вам запрещено обращаться за советом к кому-то выше или ниже вас рангом. Многие без смущения ищут совета у непосредственного начальства и равных себе; а как обратиться за ним к начальнику вашего начальника? Не заденет ли это чье-то "я"? А как заговорить с тем, кто на два или три ранга ниже вас? Не отнесутся ли в вашей компании к этому как к тактической ошибке? Скажу откровенно, я обращаюсь к любому, кто, как мне кажется, способен мне помочь, и за советом, и за информацией. Для IBM это вообще характерно. Не вижу никаких причин церемониться, если вам нужна помощь. Вы должны знать, кто в вашей организации относится к сведущим людям и может быть вам полезен. Я радушно принимал в своем офисе каждого, какой бы пост он ни занимал. Меня искренне радовало, когда ко мне приходили, чтобы найти ответ на вопрос, "не сделать ли это" для IBM. Когда какой-то управляющий вводит "политику открытых дверей", но люди редко ею пользуются, это означает обычно, что он дал понять и другое: "Не принимайте мое приглашение всерьез". Либо дело в этом. либо людям отбивают охоту перепрыгивать через головы своих менеджеров.

Я никогда не боялся просить совета, и потому мне не было страшно окружать себя лучшими людьми. Это один из простейших путей добиться репутации первоклассного менеджера. Управляющий, который подбирает себе штат, руководствуясь интуицией режиссера-постановщика, должен выбрать для этого более подходящее время, чем менеджер, который считается с персоналом своего подразделения. Каждый, кто работал в корпорации, наверняка слышал о менеджере, настолько не уверенном в себе, что он боится нанимать лучших людей. Его пугает, что новичок разоблачит его или выставит в плохом свете, а со временем и вытолкнет с работы. Это еще одна форма должностной паранойи - паническое бегство. Я никогда не думал таким образом, всегда старался найти лучших среди лучших, а когда они оправдывали мои ожидания, видел в этом их заслугу. Если они целились на Мое место, тем лучше. Значит, они действовали на более высоком уровне усердия, чем обычно.

### ***Хвали на людях, ругай наедине***

Не все привлеченные мной в штат работали так, как мне этого хотелось бы. Даже лучшие из них утрачивали порой верность суждения, как, впрочем, бывало, да и сейчас иногда бывает и со мной. Когда кто-то, на кого вы возложили ответственность, не справляется с руководством, перед вами встает очень непростая задача - конфронтация с этим человеком и критика его деловых качеств. Некоторые менеджеры не могут вступать в конфронтацию с людьми, тесно с ними связанными, а значит, плохо справляются со своими функциями, ибо позволяют подчиненным делать дело спустя рукава, а то и вообще неправильно, и ограничиваются лишь самыми общими замечаниями. С другой стороны, я знал и таких менеджеров, которым, казалось, доставляет удовольствие унижать подчиненных - нередко в присутствии сослуживцев. Я еще могу понять, хотя и не принять, менеджера, который старается избегать сцен, но к тирану не испытываю ни малейшего уважения. Нельзя оскорблять и унижать человека за допущенную им ошибку или неверное решение, однако нельзя и соглашаться с плохо выполненной работой только потому, что у управляющего не хватает характера потребовать сделать ее хорошо.

Кажется, какое-то время меня воспринимали как добродушного начальника, окруженного превосходными сотрудниками. Это впечатление возникло потому, что я всегда хвалил на людях, а ругал наедине. Мне представлялось ненужным доводить до сведения коллег, что кто-то в моем отделе работает плохо. Когда в этом возникала необходимость, я разбирался с виновным с глазу на глаз, так сказать частным образом. Мне и в голову не приходило переходить на крик, чтобы заставить кого-то делать работу как надо. Я давно уже открыл для себя, что у людей хватает ума догадаться, кто заказывает им музыку, и поэтому политика запугивания совершенно бесполезна. В своих частных беседах я исходил из того, что оба мы хотим одного и того же: выполнить нашу работу как можно лучше. А для этого необходимо поберечь друг другу нервы, исправить допущенные ошибки и продолжить работу дальше.

С другой стороны, если кому-то удавалось выполнить свою работу исключительно хорошо, сверх всяких ожиданий, я устраивал так, чтобы об этом узнало как можно больше людей. Я любил хвалить сотрудников за новые идеи в присутствии других, что побуждало их приходить ко мне со своими идеями, не опасаясь, что я присвою их себе. Я хвалил менеджеров высшего звена на совещаниях, конференциях и банкетах, использовал для этого бюллетени новостей и другие издания корпорации. Мне не довелось встретить человека, который не был бы рад тому, что его хвалят. Впрочем, похвала должна быть искренней - иначе ваши торопливые похлопывания по плечу подорвут к вам всякое доверие.

### ***Умей предвидеть***

Одно из самых трудно достижимых и важных качеств, которые обязан развить в себе хороший руководитель, - это способность предвидеть и разрабатывать стратегию. Знаменитые полководцы знали, что стратегия - главное оружие воина; они понимали, в чем заключается не только сила и лабость врага, но и их собственные сила и слабость. Планируя предстоящее сражение, они тщательно анализировали и то и другое.

Никакие магические кристаллы и спиритические столики здесь не помогут. В первую очередь необходимо найти такое сочетание долгосрочного стратегического и краткосрочного оперативного плана, которое воспринималось бы как реалистическое и достижимое. После чего вы говорите: "Это наши обязательства. Теперь подумаем, нельзя ли добиться чего-то большего". Это называется целевым уровнем, однако ресурсы и обязательства определяются на основании базисного плана. Кроме того, необходимо разработать запасной план на тот случай, если дела пойдут совсем плохо и придется от чего-то отказаться. Это избавит вас от принятия опасных и скоропалительных решений

- в спокойной обстановке вы продумали все возможные затруднения еще до того, как они возникли.

Знаменитый хоккеист Уэйн Гретцки отлично понимает необходимость предвидения. Гретцки по праву считается величайшим хоккеистом в истории - это единственный профессиональный игрок который забивал более пятидесяти голов в менее чем пятидесяти встречах за год и делал это три сезона подряд, являясь лучшим бомбардиром лиги на протяжении последних пяти лет. Когда его просят раскрыть секрет его успеха, он отвечает следующим образом: "Я бегу туда, где шайба будет, а не туда, где она есть".

## Глава 3. Создание окружающей среды, всецело ориентированной на продажу

*...В IBM продажей занимаются все!.. Каждый служащий приучен думать: "Покупатель - прежде всего",- это знают буквально все, от главного исполнительного директора до бухгалтеров, секретарш и работников производства.*

Люди, преуспевающие в торговле, понимают важность долгосрочных связей с покупателями. Их собственная зарплата в значительной степени определяется способностью установить четко оговоренные, прочные взаимоотношения с достаточно большим числом покупателей. Лучшим из них это удается сравнительно легко. Они почтительны, внимательны и стараются быть полезными. Многие компании испытывают постоянную нужду в умелых продавцах. Тем более меня озадачивает то обстоятельство, что огромное количество компаний совершенно не понимает, что представляет собой торговля в целом. Они ошибаются, полагая, что торговые работники - это те, кто проводит дни в поездках, таскает с собой саквояжи, набитые образцами товаров, и устраивает выставки-продажи. Они не считают все остальные звенья компании участниками маркетинговых операций - и в этом их главная ошибка. Такие компании могут, конечно, продать свой товар или предоставить услугу, но их бизнес на продажу не ориентирован. Трудно подсчитать те огромные убытки, которые им причиняет подобная узость в понимании торговли.

Опыт общения с компанией, не ориентированной на продажу, обычно оставляет неприятный осадок - все слишком хорошо с этим знакомы. В ответ на телефонный звонок вы слышите: "Подождите минутку", и остается лишь дышать в не подающую признаков жизни трубку. Секретарша в приемной с недовольным видом смотрит на посетителя - вы прервали ее личную беседу,- а затем посылает вас прогуляться по множеству коридоров, где нет никаких указателей. В поисках нужного места вы наверняка заблудитесь, пройдете через десяток служащих, но ни один из них не предложит вам помощь. Если в компании решат, что вы пропустили срок перечисления взноса в Фонд дружеской поддержки, с вами станут обращаться так, будто вы держите компанию под дулом пистолета; если же вы пожалуетесь, что их бухгалтерия что-то перепутала, они лишь пожмут плечами и даже не догадаются извиниться. Я мог бы долго еще продолжать в том же духе, но всем нам знакомы и люди, и компании, которым давно пора взять курс на создание окружающей среды, всецело ориентированной на продажу, и не забывать при этом о старомодной учтивости.

Нет никакого смысла инвестировать торгующую организацию или разрабатывать рекламу о заботливом подходе компании к покупателю, если вся ваша благая деятельность тут же будет торпедирована кем-то из кредитного отдела, секретаршей, а то и невнимательным управляющим из высшего звена.

IBM - компания, ориентированная на продажу. Она является таковой, потому что в IBM продажей занимаются все! Это не лозунг и не хитроумная уловка, это реальность. Загляните в главное здание IBM в Нью-Йорке или в любой ее филиал в любом уголке мира, и вы поймете" в чем здесь дело. Каждый служащий приучен думать: "Покупатель - прежде всего", - это знают буквально все, от главного исполнительного директора до бухгалтеров, секретарш и работников производства.

Мне кажется само собой разумеющимся, что каждый работник корпорации должен ощущать свое участие в реализации продукции. Глянем правде в глаза: каждый обязан своей заработной, платой доходу, возникающему в результате продажи. Нет продажи - нет ни доходов, ни самого бизнеса. Это очевидно. Каждый служащий должен это понимать и с уважением к этому относиться, равно как и отдавать себе отчет в той роли, которую он играет в продаже продукции и в оказании услуг.

Вместе с тем все служащие должны иметь представление о том, каким образом их конкретная работа способствует "работе торгового отдела - первого эшелона боевых порядков компании.

Ориентированные на продажу работники отдела отгрузки продукции понимают, что они могут способствовать улучшению сбыта, но в состоянии и превратить его в хаос.

Как и работники любого другого вспомогательного отдела, персонал службы отгрузки создает кредит доверия к работникам отдела торговли. Если по небрежности или из-за перестановки приоритетов какой-то заказ не отгружают со склада в обещанные торговым представителем сроки, то страдают абсолютно все, а не только покупатель и торговый представитель. Работники ориентированного на продажу отдела отгрузки прекрасно понимают это и относятся к каждому заказу так, как если бы они сами заключили сделку на поставку.

Отдел кредитов, ориентированный на продажу, в определенном смысле является продолжением отдела торговли. Его персоналу известно, что, если они будут тянуть с открытием нового счета, по их вине будет потеряно время, что может отрицательно сказаться на движении материальных запасов компании и потоке наличных денег. Они думают о продаже.

В такой ориентированной на продажу компании, как IBM, весь персонал, непосредственно или косвенно общающийся с клиентом, привыкает чувствовать свою личную ответственность перед ним и всегда помнит о том, что часть получаемого вознаграждения поступает ему и от этого клиента.

Любой работник IBM, где бы вы с ним ни встретились, Привык воспринимать вас как покупателя или потенциального покупателя и будет относиться к вам так, словно от того, насколько ему удастся вас удовлетворить, зависит его положение в компании.

К несчастью для бизнеса, компаний, ориентированных на продажу и интересы покупателей, совсем немного. Пословица гласит: у каждой тучи есть серебряная подкладка. Подкладка тучи бизнеса такова, что компании, которые выбирают путь IBM, будут иметь преимущество в конкурентной борьбе.

### ***Продажей занимаются все***

IBM усиленно заботится о создании окружающей среды, ориентированной на честную и добропорядочную продажу, с тем чтобы не только покупатели, но и все, кому приходится бывать в ее учреждениях, покидали их с зарядом положительных эмоций.

Начинается все с должностных инструкций для работников службы маркетинга - от рядовых до руководства. В инструкциях четко определено, как та или иная должность "связана с покупателем", и поясняется, каким образом она участвует в продаже продукции и предоставлении услуг и каким образом вписывается в общую систему ориентации на покупателя.

IBM начинает внушать работнику свою философию ориентации на продажу еще до его официального приема на работу, на самом первом собеседовании. Для некоторых слово "внушать" равнозначно выражению "промывать мозги", но в этом вряд ли есть что-то негативное или деспотическое. В сущности, каждому, кто хочет работать в IBM, говорят примерно следующее; "Наш подход к делу таков: для IBM покупатель - прежде всего у нас есть кое-какие соображения о том, что это значит. Если вы будете работать у нас, мы научим вас, как следует вести себя с покупателями. Если наш подход к покупателю и его обслуживанию вас не устраивает, значит, наши пути расходятся - и чем скорее, тем лучше".

Тот, кто начинает работать в IBM, с первых же шагов узнает, насколько серьезно в корпорации исповедуется принцип ориентации на покупателя. Этим принципом проникнута программа обучения каждого работника, независимо от того, в какой должности и в каком отделе ему предстоит трудиться. Каждый узнает, что его конечная цель - удовлетворение покупателя и что, независимо от исполняемой им работы, от нового работника ожидают определенного участия в общих маркетинговых усилиях.

Фирме не обязательно быть большой и богатой, чтобы создать ориентированную на продажу окружающую среду. Для этого необходима решимость и даже упорство в своем желании. В тех направлениях бизнеса, где по тем или иным причинам работники вынуждены действовать в жестких рамках должностных инструкций, следует предусмотреть особый пункт, включающий ориентацию на продажу в их повседневную деятельность. Должностная инструкция маркетинговой службы IBM не только предусматривает ответственность работника перед покупателем, но и четко разъясняет, что ее соблюдение - важнейший фактор оценки профессиональных качеств работника. По-моему, работникам полезно знать наперед, что их работа будет оцениваться и каким именно образом. Для работника маркетинговой службы должны быть установлены критерии оценки. Например, может быть сказано: "Предполагается, что 15% своего рабочего времени вы будете проводить на местах деятельности наших маркетинговых представителей"; или? "Предполагается, что вы примете участие в восьми конференциях"; или: "Вам надлежит поддерживать контакт с десятью клиентами".

Вы, конечно же, улавливаете идею; очень важно, чтобы каждый сознавал, насколько первостепенны продажа и покупатели, какова доля участия каждого работника в продаже и как оценят его работу. Необходимо создать такой механизм, который настраивал бы работника на продажу. Такой механизм в IBM, несомненно, есть. В книге "В поисках совершенства" Питерс и Уотерман проверили, в какой степени самые преуспевающие компании ориентированы на покупателей. Они пишут: "Новое в лучших компаниях - тот размах и интенсивность, с которыми покупатели внедряются буквально в каждый уголок, в каждую щелочку их бизнеса - в сбыт, в производство, в исследования, в бухгалтерскую отчетность".

### ***Деньги - это не все***

В наши дни многие компании неплохо стимулируют своих торговых работников, и это прекрасно, особенно если ощутимая доля их дохода непосредственно связана с их удачными продажами. К сожалению, у большинства компаний отсутствуют программы стимулирования тех, кто обеспечивает поддержку и обслуживание людей, занимающихся торговлей. Я не ратую за какой-то договор о комиссионных для персонала поддержки, но убежден в том, что каждый должен помнить о маркетинге и получать вознаграждение за особые успехи в нем.

Конечно, самая серьезная побудительная сила - сама работа. Всякий, кто собирается работать в IBM долго, обязан работать так, как ему предписано. Но если вы хотите, чтобы ваши служащие стремились к достижению отличных показателей, чтобы шли дальше "предписанных" и даже "очень хороших" показателей, их необходимо поощрять, вовремя замечая их усилия и вознаграждая за них.

Самое малое, чем можно отметить работника, который сделал что-то полезное для клиента или сотрудника службы торговли, - это лично или публично поблагодарить его. (Я вычеркнул было из рукописи предыдущую фразу, настолько очевидной мне показалась эта мысль, но, как ни грустно об этом говорить, многие работодатели и менеджеры воспринимают самые замечательные достижения своего персонала как нечто само собой разумеющееся и очень редко догадываются выразить свою благодарность.)

Простейшая награда за идею, проникнутую чутким отношением к продаже и клиентам, поощряет и подчеркивает интерес руководства ко всему, что касается торговли и покупателей. Появ-

ление имени работника на памятном адресе или описание его идеи в местном печатном органе способно по-настоящему его окрылить.

Публично выраженное признание всегда принимается радушно, а его превращение в эффективное средство поощрения не составляет особого труда. Приглашение на обед или театральные билеты на двоих - вполне уместный способ выказать свою признательность. В IBM это называется "Вечер в городе".

Уик-энд, проведенный на ближайшем курорте или шикарном местном отеле, - прекрасная награда. Позвольте себе быть щедрым ровно настолько, насколько того заслуживает, по-вашему, конкретное достижение работника.

В IBM любят поощрять работников, находящихся, так сказать, за кулисами, чтобы и они знали, что их участие в продажах не осталось незамеченным. Иногда церемония поощрения напоминает настоящее представление, но подобные "представления" оставляют неизгладимое впечатление. В разгар работы на стол бросают туго набитый кейс или опрокидывают небольшую тачку, набитую долларовыми купюрами, и церемониймейстер обращается к поощряемому работнику: "Будьте добры, заберите ваши деньги!" После чего он объявляет, что премия присуждена за поддержку маркетинговой службы. Любая компания может вручить за поддержку торговли памятный адрес, телевизионный приемник или чек в благодарность тем, кто не появляется на виду. В IBM вполне в порядке вещей, получив от клиента письмо, в котором тот с похвалой отзывается о какой-нибудь бескорыстно оказанной услуге, наградить секретаршу или технического работника небольшой премией наличными или в какой-то другой форме. Нет ничего ценнее заслуженной похвалы. И совершенно неважно, велика компания или нет и какое место занимает в ней работник, если к нему подходит начальник и с одобрением говорит: "По-моему, вы здорово потрудились..."

При общей ориентации на поощрение нельзя забывать указывать сотрудникам и на плохо сделанную работу. Если вы миритесь с посредственной работой, ваши успехи в достижении конечной цели наверняка будут посредственными. Критикуйте один на один, но не стесняйтесь выражать свою досаду, если кто-то подвел покупателя или работников, непосредственно занятых продажами.

Каждый ориентированный на продажу работник - независимо от его должности - вносит свой вклад в усилия компании по продаже и маркетингу и оказывается для нее как бы дополнительной рабочей силой. Он становится добровольным торговым представителем компании и на работе, и вне ее, а это очень важно. IBM не превращает людей в фанатиков религиозной секты, задумавшей переделать мир, но побуждает своих сотрудников к созданию образа компании, проявляющей особую заботу о покупателе и обществе в целом.

Каждого работника компании поощряют действовать так, словно благодаря ему одному происходит общение покупателя с компанией, и вести себя так, словно образ компании создается тем впечатлением, которое он производит на покупателя. В некоторых случаях работник, не имеющий непосредственного отношения к маркетингу, может оказаться единственным, с кем покупателю удалось вступить в контакт. В условиях рыночной конкуренции то, каким образом ответили на вопрос по телефону, может оказаться немаловажным для сбыта продукции.

Работник, не участвующий в общих усилиях по улучшению торговли, может причинить компании немалый урон уже одним своим апатичным отношением к делу, а в бизнесе обязаны давно это понять. Просто уму непостижимо, почему лишь немногие действуют в этом направлении.

Я не понимаю, почему компания, выпускающая высококачественную продукцию, позволяет невоспитанным, грубым и апатичным работникам представлять ее интересы в любой фазе деятельности? Наладчик, который оставляет после себя беспорядок в помещении клиента, секретарша, которая выходит из себя, если ее не понимают, клерк, который ведет себя так, словно делает огромное одолжение, отвечая на вопрос посетителя, - все эти люди создают для компании, в которой они работают, невероятные трудности. Вместо того чтобы быть ее добровольными торговыми представителями, они оказываются помехой. Уверяю вас: в IBM эти люди долго бы не задержались!

### **Отделы и центральное руководство**

Должен признаться, что, возглавив операции IBM по маркетингу компьютеров в США в качестве руководителя отдела, я не очень-то поощрял участие в моих делах управляющих из штаб-квартиры корпорации. Нельзя сказать, что центральное руководство совсем не интересовалось продажами; кое-кто из центра следил за ежедневными сводками объема продаж с той же алчностью, с какой биржевой маклер следит за курсом акций. Однако моя позиция определялась тем, что в отделе имелось достаточно ресурсов для выполнения работы, и усложнять положение не было смысла. Как правило, каждый руководитель отдела стремится к независимости и к минимальной бюрократической волоките. В нем просыпается чувство собственника: "Это мой участок!" Секрет, однако, не в том, чтобы отгородиться от всех барьерами (даже там, где они могут повредить делу), а в том, чтобы знать, когда следует распахнуть дверь и позвать на помощь.

Но едва я оказался в штаб-квартире корпорации, как у меня возникло ощущение, что отделы не способны действовать без моих руководящих указаний и личного участия. Эта точка зрения может показаться внутренне противоречивой и даже смешной, но на самом деле это не так. Ее возникновение - результат принятой в IBM практики перемещения ключевых руководителей из отделов в штаб-квартиру и обратно, с тем чтобы они на собственном опыте поняли своеобразие той или иной работы. Вместе с тем эта практика особо поощряет появление у человека (независимо от выполняемой им работы) желания заниматься деятельностью, связанной с продажами. Сегодня я по-прежнему остаюсь поборником вовлечения центрального руководства в мир торговли и маркетинга. Иметь



ориентированную на продажу штаб-квартиру корпорации не менее важно, чем таким же образом ориентированные склад и кредитный отдел, и дело не просто в удобстве.

Штаб-квартира IBM населена людьми, которые поднялись на ее этажи из отделов торговли и маркетинга, но если ты годами был отделен от продавцов и покупателей, расстаться со своей ориентацией на продажу совсем не трудно. Что в таком случае сказать о компаниях, Руководство которых никогда не продавало свою продукцию и знать не знает, что такое ориентация на продажу?

Как этим руководителям понять тех, кто действует на передовом рубеже их бизнеса, и своих покупателей?

Когда такого понимания нет, от работников торговли немудрено услышать: "Порой у меня возникает подозрение" что мое собственное начальство старается подорвать мои усилия. Дело выглядит так, будто оно саботирует все, что мне только удается достичь. Если уж не могу помочь", пусть хотя бы не путаются под ногами!" Подобные высказывания торговых представителей - верный признак того, что компания, на которую они работают, - с гнильцой и толком не понимает, зачем занимается бизнесом.

Работники IBM совершенно естественно воспринимают переход руководителя из штаб-квартиры в отдел и обратно. Это не всегда удобно, но такая перестановка вполне оправдана, если ее цель - иметь сильную компанию, ориентированную на продажу. Обычно, оказавшись на какой-нибудь должности в центральном руководстве, служащие большинства компаний остаются в "своей нише" до тех пор, пока им удастся выжить во внутрикорпоративных войнах. Как правило, переход с должности руководителя отдела в штаб-квартиру рассматривается как понижение, однако в IBM это не так.

### **На огневом рубеже**

Конечно, невозможно обеспечить ротацию каждому сотруднику, но очень важно, чтобы ключевые работники прошли через ситуации, связанные с обслуживанием клиентов. Трудно придумать лучший способ дать возможность техническому, производственному и финансовому персоналу разобраться с тем, что происходит при реализации продукции, чем отправлять их на это поприще вместе с вызываемым клиентом торговым работником. Такое обучение дает потрясающие результаты. Вам придется услышать следующие комментарии: "Это совершенно не похоже на то, что я думал"; "Я знала, что у продавцов есть свои трудности, но представляла их совершенно по-иному"; "Я ничего не понимал; не удивительно, что мои решения были неправильными"; "Я полагал, что знаю суть проблем клиента, но теперь, посетив его предприятие, понял наконец, что от нас требуется".

Недавно "Дженерал Моторс" заставила заводских рабочих побывать в торгово-выставочных залах, смешавшись там с покупателями. Рабочие не только увидели реакцию покупателей на свою продукцию, но и получили возможность услышать, как ее "подают" продавцы и их жалобы на продукцию. Рабочие вернулись на завод с совершенно иным взглядом на свое дело.

Мне не раз приходилось наблюдать, как у работников IBM после непродолжительного пребывания в роли продавца вырабатывалось новое отношение к проблемам покупателя. Работник, занимающийся торговым балансом, испытал неловкость, когда обнаружил, что заказчику неправильно написали счет. "Он сообщил об этом, и мы поговорили по телефону, поэтому я знал, что он огорчен", - говорит этот работник, - но мне показалось, что рушится дом, когда он посмотрел мне в глаза и сказал: "Если компания не смогла правильно выписать накладную и не в состоянии быстро исправить свою ошибку, как можно быть уверенным, что она справится с установкой у нас компьютерной системы?". Занимаясь продажей продукции, прекрасно понимаешь, что покупатель воспринимает компанию как нечто единое и что промах одного отдела сказывается на общем представлении о компании.

Обычная практика для всех уровней управления IBM - регулярные встречи с клиентами. Их проводят все - главы отделов бухгалтерского учета, обучения, исследований и развития, производственники и, конечно же, высшее руководство корпорации. Я встречался с покупателями со всего мира, как в официальной, так и в неофициальной обстановке.

Как-то во время ланча я попросил одного из ключевых заказчиков высказаться о нашем обслуживании и поделиться проблемами, если таковые есть. Он ответил: "Ну, Бак, в общем, у вас потрясающие работники, но..." Он не собирался жаловаться и все же в рамках дружеской беседы без обиняков рассказал мне о неудовлетворительности наших услуг в одном из регионов страны. В ходе разговора я выяснил, что один из лучших наших торговых представителей, видимо, перестал обновлять свои знания о технических аспектах бизнеса, и заказчика не удовлетворяет уровень квалификации этого айбиэмовца. В тот же день я попросил регионального менеджера осторожно выяснить суть дела. Претензия заказчика оказалась обоснованной, и возникновение серьезной проблемы было предупреждено - мы направили этого торгового представителя на курсы повышения квалификации.

Мне, вице-президенту IBM по маркетингу, как говорится, сам Бог велел почаще бывать в обществе покупателей. Но это же обязательно для всех высших работников компании, ориентированной на продажу. Каждый, кто занимается руководящий пост, должен постоянно зондировать почву и спрашивать клиента: "Как идут наши дела?" Откройте книгу мэра Нью-Йорка Коха на любой странице. Он задает этот вопрос так часто, словно получил на него патент, - но вопрос отличный, и тот, кто задает его, может услышать в ответ массу ценной информации. Реагировать на него надо быстро, иначе клиенту придет в голову мысль, что ваш вопрос - чисто риторический. Отчитайтесь и вы

перед ним, дайте ему знать, что для него делается. Ваш клиент будет польщен, узнав, насколько серьезно вы отнеслись к его претензии.

### ***Покупатель на твоем поле***

Приходит время, когда вместо того, чтобы наносить покупателям визиты, вы приглашаете их к себе. Неважно, приглашаете ли вы одного человека или целую группу, - мысль все равно превосходная. В IBM такие встречи нередко организуются на широкую ногу, с конференциями покупателей, которых собирается от 50 до 1000 человек. На этих встречах люди из отдела планирования производства, инженеры-разработчики и специалисты из других технических отделов корпорации получают возможность обменяться идеями с коллегами из компаний-покупателей. Несколько раз в год приглашаются особые заказчики и представители разнообразных групп (скажем, банковского дела или страхования) для обсуждения проблем их отраслей и оценки того, насколько продукция IBM соответствует их ожиданиям. В этих важных диалогах принимают участие руководители отделов и работники штаб-квартиры корпорации. Между прочим, им полезно услышать от клиентов и положительные отзывы о компании, а не только погрузиться в атмосферу проблем.

Возможно, самые впечатляющие из проводимых IBM занятий для клиентов - ее учебные группы для руководителей высшего ранга, когда в одной учебной аудитории собираются лидеры промышленности, образования и члены правительства, люди действительно выдающиеся. Промышленность представляют президенты или председатели советов компаний с оборотом в миллиарды долларов в год.

От образования присутствуют ректоры ведущих университетов, от политических кругов - губернаторы штатов. Занятия групп ведутся по пятидневной программе на предприятиях компании в Паф-кипси и Сан-Хосе и продолжаются с восьми часов утра до восьми вечера. На этих занятиях особый упор на торговле продукцией IBM не делается, а обсуждаются вопросы улучшения работы заказчиков благодаря использованию передовых приемов управления и новых компьютерных технологий. На протяжении десяти лет я выступал на этих занятиях с заключительным словом. Принимали в них участие и Фрэнк Кэри, и Джон Опель, бывшие руководители корпорации.

Сейчас вы, вероятно, думаете: "Ну хорошо, IBM собирает у себя руководство компаний с оборотом в миллиарды долларов, но какое это имеет отношение к моему бизнесу?" Я, естественно, отдаю себе отчет в том, что мелкие фирмы не могут позволить себе учебные группы для руководителей или производственные конференции. Однако они могут делать что-то подобное в небольшом масштабе. Любая компания могла бы, например, воздать дань уважения своим клиентам, собрав их на ланч или обед. В зависимости от своего бюджета, вы могли бы пригласить выступить перед собравшимися какого-нибудь видного национального или местного политического деятеля. Важен не масштаб мероприятия, важна создаваемая вами окружающая среда, важно то, что вы собираете вместе своих работников и покупателей, чтобы обменяться идеями и обсудить общие проблемы. Меня не перестает удивлять нежелание многих компаний приглашать покупателей для ознакомления со своей работой и для встреч со своими работниками, хотя это следовало бы делать регулярно. Если даже не все покупатели примут ваше приглашение, я со всей ответственностью уверяю вас, что сам факт приглашения польстит им всем.

### ***Связующий раствор***

В IBM ежегодно проводятся мероприятия, которые называются отчетно-плановыми совещаниями. Здесь сотрудники отделов и служб поддержки торговли от 3 до 7 дней занимаются детальным рассмотрением какого-нибудь торгового баланса. В случае солидного заказчика, вроде Сити-банка или "Дженерал Моторс", к участию в совещании приглашается до 50 человек. В остальных случаях может присутствовать лишь горстка айбизмовцев.

На этих совещаниях обсуждается состояние бизнеса клиента, анализируются его долгосрочная и оперативная стратегии, дается обзор установленных на его предприятиях компьютерных систем, незавершенных заказов, данных о проведении технического обслуживания и т. п. Намечается какой-то план действий, и участвующим в совещании айбизмовцам предлагается ответить на вопросы: "Что мы готовы предложить этому клиенту?";

"Какова конкурентная ситуация?"; "Каков правильный подбор нашей продукции?"; "Как убедить его в том, что с нами стоит иметь дело?" Эти вопросы обсуждаются вместе с клиентом, его участие - важнейшая составная часть разрабатываемого плана. Возникает изумительная панорама сотрудничества. В руках клиента оказывается прекрасно документированный план действий на ближайший год и на перспективу.

Один из самых ценных результатов отчетно-планового совещания - возникающая между клиентом и айбизмовцами продуктивная взаимосвязь, которую устанавливают не только маркетинговые представители и системные инженеры, но и многие другие - тесные контакты с клиентом возникают у служб планирования, технического обслуживания, сервисного обеспечения, у административных работников и т. д. Среди всего полезного, что дает проведение таких совещаний, одна выгода очевидна - высокая эффективность поддержки представителей маркетинга остальными службами компании.

Айбизмовское отчетно-плановое совещание способно дать компаниям любого размера несколько конструктивных идей. В большинстве случаев эти встречи проводятся в значительно меньшем масштабе, чем говорилось, но основной принцип остается неизменным. Время распределяется таким образом, чтобы уделить внимание связям IBM с каждым клиентом, а ведение кратких записей по материалам встреч облегчает выработку плана действий. Точно так же может поступить и не-

большая компания. Для совещания вполне достаточно второй половины дня в вашем офисе или на территории клиента. Очень важно то, что все люди (в том числе и находящиеся за кулисами вашего бизнеса) вовлекаются в работу с заказчиком и участвуют в развитии партнерских отношений.

### **Все сто**

Я мог бы посетить любой филиал IBM в Соединенных Штатах, Канаде, Южной Америке, на Дальнем Востоке, в Европе и Азии и спросить: "Что вы можете мне сказать о ваших главных клиентах?" После чего мне принесли бы толстую, постоянно обновляющуюся подшивку по каждому из них. Показали бы данные в диапазоне от устанавливаемых в настоящее время компьютерных систем до современных программ обучения. Документы ведутся по состоянию на текущий момент, что обеспечивает уверенность в понимании нужд каждого клиента, а если в штате торговых работников происходят изменения, новые работники имеют возможность быстро получить информацию о состоянии дел у любого клиента.

Краткосрочные и долгосрочные планы по главным клиентам всегда были доступны не только мне, но и всем управляющим высшего звена, включая президента и председателя совета.

В каждом бизнесе должны иметься данные по главным клиентам, но никакой необходимости стремиться к магическому числу 100 нет. Сколько будет этих клиентов и как вы будете их упорядочивать, зависит от ряда обстоятельств. Важнейшие ориентиры - объем и потенциал торговли, но вы наверняка захотите сфокусировать внимание на так называемых "головных" счетах, к которым я отношу самые престижные и дающие максимальный импульс в своей отрасли промышленности. И хотя вы берете на себя обязательство безукоризненно обслуживать всех клиентов, среди них, конечно же, найдутся такие, которых я назвал бы фамильными драгоценностями компании. Вы немало потрудились, чтобы они стали вашими клиентами, и вам хочется остаться на высоте положения и никогда их не терять.

Подобные данные по клиентам и планы действий - очень важный инструмент, который всегда должен быть под рукой, - не может быть и речи о том, чтобы тратить время на поиски информации, касающейся "головных" счетов. Тем не менее мне известно немало компаний, исполнительные директора которых даже не знают, кто входит в число их главных клиентов. Подобной ситуации в IBM я просто не могу себе вообразить.

### **Руководство не может быть в стороне**

Компания не может позволить руководителям высокого ранга самоустраниться от участия в продаже продукции. В IBM в этом убеждены. Руководитель, который питает свое "чутье" рынка отчетами, публикациями и эпизодическими встречами с покупателем, имеет самое поверхностное представление о возникающих у него проблемах. Чтобы не оказаться в подобной ситуации, высшие руководители IBM не только тратят какую-то часть своего времени на разъезды вместе с торговыми представителями, но и лично обслуживают трех-четыре клиента. От этих обязанностей не освобождены руководители ни одного отдела компании: маркетингового, производственного, исследовательских лабораторий и т. д. Они постоянно общаются с клиентами лично или по телефону, просят совета, дают рекомендации, предоставляют новейшую информацию, благодарят за те или иные дела. Иногда они приглашают клиента провести день на заводе, в лаборатории или штаб-квартире корпорации; иногда вместе с несколькими айбизмовцами из высшего руководства сами отправляются к нему с визитом. Цель этой программы - создание группы ориентированных на продажу руководителей, которые были бы максимально чутки к ее нуждам, а не существовали бы в изолированном коконе, лишенные контактов с реальностью.

Работа с покупателями всегда проводится в сотрудничестве с местными представителями маркетинга IBM. Таким образом, руководитель не только поймет повседневные проблемы покупателя, но и приобретет реальное представление о практической стороне сбыта. К другим выгодам относится максимальное сокращение цепочки связи администрации корпорации с потребителем и собственным торговым представительством. За долгие годы работы мне пришлось иметь дело с такими компаниями, как "Юнайтед эйрлайн", "Бэнк оф Америка", "Дав кемикл", "Картер холи-хэйл", "Стандарт ойл оф Калифорния" и "Боинг корпорейшн". Сотрудникам этих компаний было удобно общаться непосредственно со мной, а меня прельщала возможность неофициального общения "на ты" с их руководством. Некоторых руководителей других сфер бизнеса эта возможность особенно волнует, поскольку позволяет приобрести знания о рынке из первых рук.

### **Герои компании**

Подлинными героями любой компании, по-настоящему ориентированной на рынок, являются ее торговые представители. Именно они устанавливают, чего хочет и в чем нуждается потребитель; они работают там, где все и начинается. Благодаря деятельности торговых представителей технические и производственные подразделения IBM делают то, что необходимо потребителю. Мы никогда не говорим своим представителям: "Вот продукция, которую мы создали, - теперь ваша очередь создать необходимость в ней". Все наши работники знают, что торговые представители - это катализаторы корпорации.

У меня всегда вызывают недоумение компании, относящиеся к своей торговле как к неизбежному злу, как к чему-то такому, от чего им хотелось бы избавиться, как к издержкам производства. В таких компаниях совсем не уважают своих торговых работников и зачастую относятся к ним как к врагам. Им без всякой необходимости урезают территории, до нереального уровня поднимают торговые нормы, при первой же возможности уменьшают комиссионные и всячески придираются к



тому, как они ведут дело. Подобные компании, как правило, имеют в точности то, что они заслужили, - озлобленных, несчастных и лишенных творческой жилки торговых работников.

Штаб-квартиры этих компаний оказывают лишь самую минимальную поддержку своему отделу торговли и плачут горькими слезами, когда все их проекты и усилия кончаются ничем.

Такие компании не ориентированы на продажу. У их штаб-квартир нет связи с отделами - левая рука не ведает, что творит правая. Работники торговли скитаются по своей территории, связанные по рукам и ногам, лишенные необходимой информации и инструментария. Покупатель же оказывается жертвой глупости и беспомощности компаний, которые со временем сами себя губят. Грустно видеть, как они отравляют себе жизнь, не замечая этого до тех пор, пока не становится слишком поздно. Им следовало бы осознать одну простую вещь: чтобы создать преуспевающую компанию, ориентированную на продажу, вовсе не требуется много денег и ума. Вполне достаточно совсем немного денег, чуточку ума и неиссякаемый запас заботы о деле.

Я ношусь со своим творческим торговым работником словно с писаной торбой и хочу, чтобы все о нем знали. Любая компания, начиная с самых главных руководителей, должна делать все, чтобы любой ее сотрудник понимал: работники торговли - невероятно важные персоны. Именно так и отнесся к ним в IBM. Нет ничего необычного в том, что небольшую группу высокопоставленных работников торговли приглашают в главный офис компании для неофициальной встречи, на ланч или обед с высшим руководством или на дружескую беседу с председателем совета директоров. Такие встречи не только оказывают огромную моральную поддержку работникам торговли, но и дают замечательный заряд бодрости всей корпорации. Если председатель и другие высшие руководители находят время встретиться с небольшой группой торговых представителей, то стоит ли сомневаться в том, насколько торговля важна для компании! Для IBM это совершенно естественный ход мысли, хотя в других компаниях думать так еще не научились. Я знаю одного работника торговли, который был ведущим поставщиком не только в своей компании, но и в целой отрасли промышленности, однако ни президент компании, ни председатель совета директоров так до сих пор лично с ним и не познакомились. Даже когда он дал им знать, что хотел бы с ними повидаться, во встрече ему было отказано. Нет, мне не дано понять руководство этой компании! У них появилась драгоценная возможность выказать человеку давно заслуженное им признание, которое оказало бы сильнейшее воздействие на всю организацию, - и они ею не воспользовались. Не удивительно, что торговые работники очень часто обвиняют руководство в нежелании выйти к ним из своей башни из слоновой кости!

В IBM похвала и признание - основа основ, но должен подчеркнуть, что особо поощряются здесь достижения на поприще маркетинга. Некоторые работники торговли становятся выдающимися личностями в масштабах не только корпорации, а целой промышленности, - и они заслуживают такого признания. Давайте смотреть правде в глаза: работник торговли - источник бизнеса.

И последнее (что, впрочем, понятно и без слов): компания должна щедро вознаграждать усилия своих торговых представителей. Низкий уровень оплаты свидетельствует о том, что эти люди для вас не слишком важны. Если они действительно представляют для вашего бизнеса ценность, значит, заслуживают и соответствующего поощрения. Деньги на бочку, как говорится. В IBM лидирующая роль торговых работников подчеркивается цифрами в ведомостях оплаты и иных вознаграждений. Суммарный объем вознаграждений в обязательном порядке сопоставляется с аналогичными данными по другим компаниям, работающим в области информации. IBM заботится и о том, чтобы работники торговли получали за свои выдающиеся достижения премии. Такая практика помогает привлекать первоклассных мастеров и не торопит их с уходом.

### **Как можно больше времени уделять торговле**

В организации с ориентацией на продажу каждый согласует свою работу с другими, чтобы сделать рабочее время торговых представителей более продуктивным. Все задают себе следующие вопросы: "Как мне побыстрее обработать этот заказ?"; "Как обеспечить гарантию быстрой поставки?"; "Каким образом улучшить работу по поддержке заказчика?"; "Что я могу сделать для улучшения качества продукции?" Если каждый работник компании мыслит подобным образом, торговый представитель может не сомневаться в поддержке во всем, что необходимо для обслуживания покупателя.

Мне очень не нравится, когда торговый работник, отработав целый день, вынужден по вечерам часами заниматься с бумагами. Хороший торговый представитель оставляет бумажотворчество на то время, когда он не занят продажей, поскольку эти долгие сверхурочные часы отнимают у него энергию, а то и энтузиазм. IBM постоянно старается уменьшить необязательную бумажную работу торговых представителей и, по возможности, ее механизировать. Так, каждый торговый работник IBM имеет в своем распоряжении терминал, который в считанные секунды позволяет ему просмотреть счета клиента и получить доступ ко всему, что необходимо для отличного обслуживания.

Вскоре после того, как в 1967 году меня назначили президентом отдела обработки данных IBM, я начал работу над программой для тысяч моих подчиненных. Я хотел, чтобы каждый из них стал более чутким к покупателю, и потому организовал сбор предложений по улучшению методов ведения дел. Будучи новичком на этом посту, я просил о советах, как направлять работу отдела. Сотрудникам предлагалось закончить следующую фразу: "Если бы я был президентом отдела обработки данных..." Я заявил, что готов обсудить каждое предложение, и пообещал отблагодарить за лучшие идеи приглашениями на обед и денежными премиями. Программа имела громадный успех и дала несколько тысяч предложений представителей маркетинга, обслуживающего персонала, системных инженеров, программистов, руководителей служб и филиалов, а также служащих из штаб-квартиры корпорации. Самым замечательным в ответах было то, что людей беспокоила не только текущая

работа, но и наше будущее. Предложения охватывали буквально все, что могло бы способствовать успеху отдела, включая отношения с клиентами, распоряжение активами, подбор кадров, развитие личности, обучение, политику корпорации и маркетинговые программы. Идеи были рассмотрены в нашем отделе и направлены в отдел предложений IBM, где были изучены и премированы. Думаю, все получилось так хорошо потому, что люди отнеслись к программе серьезно - и знали, что к их предложениям тоже отнесутся всерьез.

Слушая людей, занимающихся непосредственно торговлей, я понял одну важную вещь - администрация корпорации действительно может оказаться помехой для торговой организации, которая устроена таким образом, чтобы как можно быстрее откликаться на нужды покупателей. Правила, положения и списки, конечно же, имеют своей целью улучшение деятельности, но если не принимать осознанных усилий по сдерживанию их потока, то немудрено и захлебнуться. Накопленный в IBM опыт - прекрасный пример того, что может произойти.

За многие годы возникла обширная библиотека инструкций и директив, так называемые руководства для филиалов. В офисе каждого филиала полки ломились под тяжестью тысяч страниц документов на тему "как" и "для чего". Руководства подробнейшим образом инструктировали, как обработать заказ, как предоставить отчетность, как организовать поставки, когда поднять флаг и т. п. Люди из управления относились к этим материалам очень серьезно. Каждая новая страница, добавляемая к непрерывно растущему корпусу знаний, прибавляла головной боли представителям компании, имеющим дело с покупателями. Должен признать, что, будучи президентом отдела, я имел возможность не придерживаться инструкций, которые переполняли эти руководства. (Занимающие высшие посты люди могут не подчиняться такого рода инструкциям, авторами которых они сами порой являются, что только подливает масла в огонь.)

Итак, ко мне сыпались жалобы с мест, и я решил что-нибудь сделать. В сопровождении нескольких исполнительных директоров из штаб-квартиры я вылетел в Солт-Лейк-сити, где мы, никого предварительно не уведомив, изъяли весь комплект руководств для филиалов IBM.

Первой реакцией на наш поступок было: "Как нам без них работать? Откуда мы узнаем, что надо делать? Воцарится хаос!"

"Руководствуйтесь здравым смыслом,- ответил я.- Делайте то, что хорошо для покупателя, а кроме того, упрощайте условия, в которых работают сотрудники IBM". Затем я слетал в Сент-Луис и проделал то же самое в тамошнем филиале.

Через три месяца у нас появился новый комплект руководств, ставших стандартными инструкциями для всего отдела. Объем пересмотренных руководств был вчетверо тоньше прежних, к тому же, и это очень важно, от торговых работников больше не требовалась многочасовая бумажная работа.

Простоту современных средств коммуникации обычно считают благом, но она может стать и злом. Когда несколько менеджеров наших филиалов пожаловались на огромное количество документов, проходящих через их руки, мне захотелось испытать на себе то, что вызвало их возмущение, и я попросил почтовый отдел присылать мне все те документы, которые отправлялись в филиалы. Через неделю мой стол был завален таким количеством бумаг, что ни для чего другого места на нем не оставалось. Не было сомнений, что жалобы с мест были обоснованными.

Офисы наших филиалов страдали от бумажного потока, хлещущего из штаб-квартиры: производственники жаловались, что их продукция не идет в таком-то регионе, и хотели, чтобы менеджер соответствующего филиала начал для них новую программу; центр повышения квалификации призвал побеспокоиться о комплектовании учебных групп; финансовое руководство просило откомандировать на неделю в его распоряжение нескольких человек. Помимо требований, которые представляли руководителей филиалов жонглировать штатом, пытаясь сохранять способность решать собственные задачи, на филиалы обрушивался поток информации о кадровых изменениях и достижениях в области производства, директивные указания, сведения о колебании цен, материалы по организационным изменениям. Укажи только адрес, и они все получают. Чтобы улучшить ситуацию и позволить нашим сотрудникам заниматься продажей, установкой и обслуживанием, я распорядился создать контрольный пункт, которому вменялось в обязанность устанавливать в этом бумажном потоке приоритеты. В результате уменьшился не только поток ненужных бумаг, но и существенно сократилось число лиц, обладавших правом непосредственной связи с филиалами.

Бюрократия, производящая горы бумаг, вполне может жить своей собственной жизнью. Она в состоянии существовать ради самой себя, совершенно позабыв о целях и задачах компании. По-моему, необходимы постоянные усилия, направленные на улучшение способности компании служить покупателю и в первую очередь на высвобождение торговых представителей и менеджеров филиалов для их главного дела.

## Глава 4. Создание маркетинговой организации высшего класса

*...руководство высшего звена обязано от 40 до 50% своего времени отдавать обучению и мотивации работников...*

Томас Уотсон-старший был уверен, что ежегодные инвестиции IBM в образование, обучение и внутренние средства коммуникации должны возрастать более интенсивно, чем растет сама корпорация. Он хотел, чтобы работающие на него люди понимали цели корпорации и знали, что в деле их достижения важен успех любого работника.

Уотсон, который когда-то работал в "Нэйшнл кэш реджистер" сначала в качестве торгового представителя, а затем менеджера по сбыту, обнаружил четкую параллель между успехом торгового работника и объемом поддержки, получаемой им от филиала. Он знал, что торговому работнику необходимы не только надлежащее обучение торговому делу и знание продукции, но и вдохновение, а также динамичная организация, готовая оказать ему поддержку. Преемник Уотсона Том-младший, начавший свою карьеру в IBM, как и его отец, с торговли, понимал значение торгового представительства. С первых дней его руководства преобладающей темой стало: "Каждый думает о продаже".

Подобно Уотсонам и тысячам других айбизмовцев, которые занимали руководящие посты, я начал свою карьеру как представитель маркетинга. В этой главе я намерен обсудить работу маркетинга IBM. Многие из того, что сделало эту компанию великой, может найти себе применение в любой торгующей организации.

### **Поиск талантов**

IBM нанимает на работу выдающихся людей. Хотя я и не верю в существование "прирожденного" торгового работника, мне кажется, что одни кандидаты на эту роль обладают большим потенциалом, чем другие. IBM никогда не принимает на работу случайных людей. Ее программа подбора кадров - поистине программа поиска талантов.

На работу в IBM поступают выпускники примерно 350 колледжей страны, сосредоточенных в 100 высших школах. Руководство корпорации осуществляет связь с 32 главными высшими школами, в том числе с Гарвардским, Иллинойским и Пенсильванским университетами, университетом Пюджет, университетом штата Техас и Калифорнийским университетом в Лос-Анджелесе. Важнейшими критериями отбора являются: оценки, активное участие в студенческой жизни, занятия спортом, склонность к лидерству и способность к общению. Около половины новичков имеют технические специальности и прошли школу точных наук - математики, технических наук и физики; около 40% получили квалификацию, ориентированную на работу в бизнесе; остальные обучались искусству и гуманитарным наукам. Примерно 40% из них составляют женщины.

В 1984 году средний показатель успеваемости отобранных студентов был равен 3,65 балла. Но не является исключением из правила и студент, который имеет оценку С (в высшей школе США академическая успеваемость оценивается первыми шестью буквами алфавита: А, В, С, D, E, F. Оценка А соответствует Б баллам, F - нулю), но производит очень сильное впечатление при личном собеседовании - важнейшем факторе в процессе подбора кадров.

К удивлению многих работников отделов кадров, приемом на работу в IBM фактически занимаются только менеджеры филиалов. В конечном счете, если эти менеджеры подотчетны вам и с ответственностью относятся к целям компании, им можно предоставить свободу в поиске и подборе тех людей, которые им нужны.

IBM имеет организацию для подбора кадров, которая устанавливает правила, обучает приемам, поддерживает постоянную связь с отделами кадров колледжей и координирует деятельность по набору кадров различными отделами компании. Огромные размеры IBM вынуждают ее иметь такую подструктуру. Только в 1984 году компания получила более 1 миллиона 300 тысяч заявлений о приеме на работу!

Большинство кандидатов в работники маркетинга подбирается в кампусах, другие приходят сами или откликаются на объявления IBM о потребности в специалистах.

Важным источником талантов являются рекомендации. В отличие от многих других компаний, IBM побуждает работающих в ней рекомендовать своих друзей и родственников, считая такую рекомендацию вполне надежной. Я совершенно не согласен с политикой тех компаний, которые не разрешают принимать на работу близких родственников своих работников. Тем не менее любой прием на работу и любое продвижение по службе должны исходить из личных качеств, и никто не имеет права на особое предпочтение. Айбизмовцы, чьи дети еще не работают в корпорации, регулярно напоминают нам о том, что они у них есть. Лично я очень горжусь тем, что трое моих детей связали судьбу с маркетингом IBM и успешно творят здесь свою карьеру.

Поскольку IBM имеет определенную систему ценностей, очень важно, чтобы молодые люди, поступающие на работу в корпорацию, обладали соответствующими личными ценностями. Для лица, проводящего собеседование, важно описать кандидату корпорацию и ее возможности, а для того, кто проходит собеседование, еще важнее поведать то, что у него на уме, и показать товар лицом. Он должен понимать, что пришел продать себя.

Ожидается, что кандидат кое-что уже знает об IBM и у него есть свои соображения о том, почему и каким образом он пригодится корпорации.

Мне нравится кандидат, который напорист, задает вопросы о философских принципах компании, о диапазоне ее денежных вознаграждений, о том, как сотрудники продвигаются в ней по служебной лестнице, о программе повышения квалификации. Эти вопросы свидетельствуют о глубине его мысли. Кандидату незначительно ошеломляет проводящего с ним собеседование разглагольствованиями о своих личных качествах. Я советую молодым людям задавать такие вопросы, которые свидетельствуют об их заинтересованности в установлении с корпорацией долгосрочного партнерства.

Я верю в подбор людей прямо в кампусах. Личность, преуспевающая в бизнесе, должна выплачивать то, что я называю "гражданским налогом". В высших школах страны есть масса творческих программ, в которых могут принимать участие люди бизнеса. Я сам участвовал в программе "Управляющий в классе" университетов Пьюри и штата Теннесси, в программе "Выдающийся оратор" Пенсильванского университета и программе школы Колгейт Дарден университета штата Вирджиния.

Хотя у меня не было специальной цели заниматься подбором кадров в кампусах, мне довелось познакомиться со многими замечательными студентами, часть из которых впоследствии стала работать в IBM.

Каждый директор компании должен ежегодно побывать по крайней мере в одном-двух кампусах. Кампус - прекрасное место не только для выяснения того, о чем думают молодые американцы, но и для получения заряда бодрости. Вы позволяете студентам узнать, что в мире американского бизнеса есть место для этики, признания заслуг и человеческих волнений. Им очень важно глотнуть микстуры, в состав которой входят изучавшаяся ими в университете теория и практика мира бизнеса. Такой тип участия в делах высшей школы способствует возникновению прочного моста взаимопонимания между учебной аудиторией и залом заседаний совета компании. Хотя сегодня бизнесмены встречаются в кампусах с распростертыми объятиями, бывали времена, когда нас принимали не так радушно. Тогда приходилось предпринимать особые усилия, чтобы что-то услышать от студентов и быть уверенным, что тебя тоже слышат.

### **Теория и практика**

IBM никогда не направляла для работы на рынке необученных или плохо обученных людей. То, что торговые представители говорят и делают, как они говорят и делают, - слишком важно с точки зрения образа компании и доверия к ней. Если потенциально хороший торговый работник попадает на рынок неподготовленным, это может стоить ему карьеры.

Программа обучения IBM хорошо финансируется, прекрасно спланирована и структурирована, благодаря чему к концу обучения слушатель обладает квалификацией, позволяющей ему безбоязненно встретиться с покупателем. Слабая программа обучения приводит к высокой текучести кадров - а это обходится дороже, чем эффективное обучение. Текучесть кадров может подорвать моральные устои торгующей организации и расстроить планы клиента, который зависит от услуг и советов торгового представителя компании. За последние годы IBM потеряла менее 3% представителей маркетинга, отработавших один год; с точки зрения компании, это показатель хорошего подбора кадров и их успешного обучения.

Торговые работники и системные инженеры IBM проходят годовое начальное обучение - практика сочетается здесь с занятиями в классе. 75% времени обучение проводится в регионе расположения филиала и 25% - в одном из национальных образовательных центров IBM. Менеджер по обучению из филиала следит за обучением слушателей по программе, которая включает в себя фрагменты по всем вопросам, начиная с культуры, ценностей и заповедей компании и кончая основными сведениями по номенклатуре производимой продукции. Слушатели присутствуют при встрече работников маркетинга с клиентами и таким образом приобщаются к бизнесу. Довольно часто новичку предоставляется возможность провести свою первую демонстрацию продукции перед самой суровой аудиторией - ветеранами маркетингового представительства - на совещании сотрудников филиала. Порой критика может оказаться безжалостной, но помогает слушателю обрести уверенность и завоевать уважение в глазах сокурсников. Филиал проявляет огромную заботу о том, чтобы слушатели были подготовлены к каждой стадии обучения маркетингу. Подобно тому, как IBM никогда не посылает неквалифицированных торговых представителей для встречи с клиентом, она не направляет в школу слушателей, которые еще не готовы к занятиям. В образцовом бизнесе это просто не имеет смысла.

Первая ступень школы маркетинга охватывает некоторые аспекты бизнеса IBM, включая торговую политику и маркетинговую практику в дополнение к концепциям применения компьютеров и обзору продукции IBM. Обучение умению торговать начинается немедленно. (Во многих компаниях на проводимых занятиях лишь обсуждают искусство торговли, ограничиваясь теорией и напутствиями.) Слушатели IBM изучают на занятиях структуру поддержки компаний торговли и то, как этой поддержкой воспользоваться. Они знакомятся с тем, что такое конкуренция, и приобретают зачатки общей квалификации бизнесмена.

Этот процесс теоретической и практической подготовки продолжается, постепенно приближая слушателя IBM к тому рубежу, после которого он становится квалифицированным торговым представителем или системным инженером. Слушатель знакомится с практической стороной торговли по возвращении в филиал. После практических занятий следует еще один месяц работы в классе, которую прозвали "восхождением на гору": интенсивные занятия с 8 утра до 6 вечера и домашние задания, которые заставляют слушателя засиживаться за полночь. Эта часть обучения задумывалась

так, чтобы никто не мог с ней легко справиться, чему были свои причины. В мире бизнеса люди должны научиться тому, как распоряжаться своим собственным временем. Они должны уметь определять:

"Каких усилий достаточно?"; "Стоит ли не спать всю ночь или достаточно просидеть за учебниками только до десяти?" В начале обучения успехи слушателей оцениваются так же, как в колледже, - оценки носят объективный характер и базируются на том, сколько информации осталось в памяти. По мере обучения оценки становятся все более субъективными. Слушатели проводят торговые демонстрации продукции, но, несмотря на то что верно используют известные им сведения, могут получить низкую оценку из-за слабого накала презентации. Конкретные сведения должны представляться просто, с указанием цен и выгод. Покупатель судит о работнике торговли не по тому, что тот знает, а по тому, насколько хорошо он сумел донести ему то, что знает. Мир бизнеса субъективен, поэтому будущие торговые работники должны быть готовы встретить субъективное отношение к себе.

Случается, слушатели думают и действуют так, будто все еще находятся в колледже, и выражают недовольство обучением по программе компании. "Почему инструкторы имеют неограниченную власть и решают абсолютно все, что касается учебного плана? Мы тоже желаем иметь право голоса". Сила студенческого духа!

Когда это происходит, им говорят: "За обучение в высшей школе вы платили по пятнадцать тысяч долларов в год. Теперь мы платим вам, поэтому мы и решаем, что лучше. Таков закон экономики и одно из первых понятий, которое вам надлежит усвоить в бизнесе". Это прекрасный урок встречи с реальным миром. Требования с позиций студенчества быстро сходят на нет.

Обычно слушатели справляются с тяготами обучения по программе IBM, выдерживают долгие часы занятий и условия жестокой конкуренции. Это дается им с большим трудом - 14-15 часов интенсивных занятий ежедневно, - но редко кто из них жалуется и еще реже отказывается от обучения.

Набор в IBM талантливых людей высоко мотивирован, и в процессе прохождения учебной программы они хотят проявить себя с самой лучшей стороны. Одна из причин столь серьезного отношения слушателей к образовательной программе - то обстоятельство, что студент получает оценку каждого своего шага. На заключительном этапе обучения маркетингу лучшим студентам присуждается звание "Мастер маркетинга" и назначается президент группы.

#### **Кто лучшие учителя?**

Многие компании направляют обучать новичков своих самых непродуктивных торговых представителей. Не желая отказываться от доходов, которые приносят им высококвалифицированные торговые работники, они думают, что сэкономят таким образом деньги. Я убежден, что торговля слишком важна для того, чтобы доверять обучение ей посредственным личностям. Лучшие учителя - это руководители торгового отдела компании, которым известны все нюансы приемов торговли: они обладают тончайшим чутьем и разбираются в маркетинге как никто другой. Очень важно и то, чтобы ваши преподаватели были героями и образцами для подражания. Гордясь своими достижениями на поприще торговли, они способны передать частицу своей гордости тем, кто находится в аудитории. Вероятно, вам будет чего-то стоить отвлечение самых продуктивных торговых работников от их главного дела, но хорошо обученное пополнение сторицей возместит эти краткосрочные потери.

Не каждый работник торговли способен стать хорошим педагогом, поэтому IBM очень тщательно подбирает своих преподавателей. Преподаватели маркетинга проходят суровую школу подготовки, прежде чем им доверят учебную группу. Преподаватель IBM ведет учебные группы не более двух лет, поэтому смена преподавательского состава происходит непрерывно и учебные группы ведут специалисты, которые только что занимались торговлей. Назначение на преподавательскую работу является для работников маркетинга своего рода ступенькой, с которой они поднимаются на более высокий пост: 75% преподавателей получают впоследствии должности менеджеров высшего звена.

На одного преподавателя в IBM приходится 10 слушателей. Кроме того, в каждую группу для проведения занятий приглашаются высшие представители маркетинга и системные инженеры. Слушатели из первых уст узнают о том, как всего несколько дней назад был получен - или упущен - какой-то важный заказ, к тому же соотношение численности учителей к ученикам возрастает. Кроме того, преподаватель-гость в некотором смысле становится кандидатом для назначения в будущем на преподавательскую работу.

#### **Бригадная торговля**

В отличие от студентов большинства учебных заведений, слушателей IBM обучают бригадной работе. На протяжении 16 лет обучения школьникам и студентам твердили: "Не заглядывайте в чужие тетради! Работайте самостоятельно". Теперь же им говорят: "Вот вам проблема. Решайте ее вчетвером". Поначалу большинство слушателей не понимают, как реагировать на столь разительные перемены в обучении. Им приходится учиться совместной деятельности и выдвигать общие идеи, выполняя общее задание, в рамках которого каждый решает определенную задачу. Задание таково, что, если они не будут работать сообща, его просто не удастся решить. Все это очень близко к тому типу совместных усилий и сотрудничества, которые должны проявлять торговые представители. В нашей отрасли промышленности торговые представители постоянно сочетают свое умение с профессиональными способностями других и полагаются на способности своих коллег - бухгалтеров и производителей, специалистов из службы инвентаризации и инженерного обеспечения. Поскольку торговые представители обслуживают крупных клиентов, работают бригадами, для слушателей очень важно как можно быстрее получить навыки бригадной работы. Вместе с тем они обязаны поддерживать в себе дух предпринимательства.



### **Структурно подготовленная сделка**

Важнейшая часть обучения маркетингу в IBM - структурно подготовленная торговая сделка, без которой не обходится ни один день на протяжении целого года обучения. Я вовсе не имею в виду "показательную" торговую презентацию - в нашем бизнесе это невозможно. Тем не менее айбизмэовцы изучают основные предложения и приемы, присущие любой презентации.

Цели демонстрации или презентации всегда заранее оговариваются. В их число входит определение того, зачем вы здесь и что надеетесь осуществить. Характерные особенности, функции и выгоды данного изделия четко акцентируются и демонстрируются. Слушателей обучают тому, как формулировать вопросы и уметь слушать, как преодолевать возражения и осведомляться о желании сделать заказ. Если покупатель говорит, что изделие слишком дорогое, вы в первую очередь обязаны выяснить, насколько веское это возражение. Предложение, доведенное до обсуждения цены, не даст заказа, если в основе возражения лежат какие-то другие факторы.

IBM оттачивает и доводит до совершенства методологию продажи, которой обучают в любой школе торговли. В учебных группах постоянно разыгрывают спектакли, в которых преподаватель выступает в роли покупателя, а слушатели демонстрируют свои способности решения его проблем. Эти занятия внимательно затем анализируют и разбирают как сильные, так и слабые стороны слушателей. Обучающегося оценивают в таких важнейших областях его профессии, как умение общаться с людьми, владение приемами презентации и демонстрации продукции, знание приемов взаимодействия с покупателем и основ бизнеса. За каждую выполненную торговую сделку и демонстрацию продукции учащийся получает от преподавателя развернутую оценку.

IBM реализует одну из самых амбициозных и сложных методик в обучении торговому делу - "Изучение дела Армстронга", в фокусе которого находится воображаемый международный трест, владеющий сетью отелей, катеров, пунктов розничной торговли и производственных предприятий развлекательно-спортивного профиля. В учебном процессе детализируются биографические справки фигурирующих в "деле" инженеров, финансовых деятелей, работников маркетинга, глав оперативного и исполнительного руководства. В справках отражены личные качества людей, их позиции и даже ранее принимавшиеся ими решения.

IBM создает с помощью преподавателей, изображающих персонал Армстронга, поразительно близкую к реальной жизни окружающую среду. Слушателям предлагается осуществить несколько структурно подготовленных торговых сделок с различными сотрудниками этой воображаемой компании. Столкнувшись с десятками проблем, они вынуждены иметь дело почти со всеми сотрудниками компании Армстронга - от секретарш до совета директоров. Процесс изучения настолько реалистичен, а "актеры" играют так убедительно, что каждый участник игры относится к "изучению дела" с той серьезностью, на которую и рассчитывает IBM. Кульминация занятия - разыгрываемая встреча с покупателями, которая включает в себя презентацию заключенных в процессе "изучения дела" сделок, вынесение по ним решения IBM и оформление заказа.

### **Покупатели в классе**

В учебных центрах IBM появляются не только ее ведущие торговые и технические работники, сюда приглашают и покупателей. Их участие создает атмосферу реального мира, ибо они обсуждают с обучающимися специфические проблемы, оказывающие воздействие на их бизнес. Слушатели узнают, что торговые работники могут стоить покупателю немалых денег в смысле расхожего утверждения "время - деньги" и что человек дела очень разборчив в том, кого он хочет перед собой видеть. Покупатель очень быстро положит конец презентации, которая не соответствует его сиюминутному интересу и не сулит ему выгод. Такого рода речи из уст того, с кем, возможно, вскоре придется заключать настоящую сделку, оказывают на слушателей сильнейшее впечатление. Покупателям обычно льстит предложение принять участие в процессе обучения, так что не бойтесь обращаться к ним за советом и с просьбой о сотрудничестве.

### **Готовность к вызову**

На протяжении трех лет своего президентства в отделе обработки данных я обязал себя встречаться с каждым, кто завершил нелегкое обучение по курсу торговли. Став вице-президентом компании по маркетингу, я продолжал, насколько это удавалось, придерживаться той же практики.

Это означало обращение к 20-25 группам выпускников, окончивших обучение, и напутствие их, нечто вроде поздравления с получением профессиональной квалификации. Ежегодно я встречался с 500-1000 айбизмэовцев, которые на днях отправлялись на предназначенную для их первых торговых сделок территорию.

Каждый раз я получал лишнее подтверждение отличной работы по подбору людей и эффективности программы обучения. Кроме того, я имел возможность поговорить с группой выпускников о тактике и стратегии, равно как и о сложности стоящих перед ними задач.

Что касается обучавшихся, то им предоставлялась возможность встретиться с президентом отдела. Впервые попавшим в многотысячную корпорацию кажется, что ее руководство находится от них за тысячи миль, а я не хотел, чтобы они жили с таким чувством. Кроме того, мне хотелось дать им понять, что высшее руководство понимает их проблемы и готово выслушать любые новые идеи.

Недавно я выступал перед группой слушателей курса маркетинга IBM в Нью-Йорке на их последнем занятии. В новом здании IBM на Мэдисон-авеню, в окружении прекрасных обученных торговых представителей компании, я проникся высотой их помыслов и духом товарищества. Вот краткое изложение моего выступления: "Вы прошли обучение по превосходной программе и знаете, что вам

предстоит заниматься презентацией продукции, номенклатура которой - предмет зависти для других компаний в нашей отрасли промышленности. Вы уверены в том, что технические и прикладные системы поддержки всегда помогут вам убедить покупателя в том, что с вами стоит иметь дело, и это позволяет вам ощутить огромную силу. Так и должно быть - ведь вам известно, что для выполнения своей работы у вас есть все необходимые средства. Конечно, время настоящего экзамена придет, когда вы покинете этот класс и приступите к работе. Раз за разом вам придется обращаться к клиентам, на которых ни имя IBM, ни репутация компании не производят ни малейшего впечатления и которых совершенно не интересует, сколько денег мы вкладываем в исследования и совершенствование продукции. У них масса своих проблем, которые требуют незамедлительного решения. Им нужны ответы на их вопросы, необходимы информация и свежие идеи. Чтобы помочь этим людям, вы должны напрячь все свои силы, воспользоваться всем тем, чему научились в стенах школы. Эта брошенная вам в лицо перчатка - вызов на дуэль. И если вы проникнетесь уверенностью, что готовы принять этот вызов, вам откроется прелестная и волнующая сторона торговой профессии".

### **Самодисциплина торгового представителя**

Когда клиент отзывчив, карьера торгового представителя - сплошное удовольствие. Если все идет прекрасно, вопрос о дисциплине даже не возникает. Все просто.

Однако если торговый представитель заключает очень много сделок, чьи-то двери перед ним рано или поздно захлопнутся. Отказ травмирует даже лучших из нас, но, когда неудачи следуют одна за другой, дисциплина буквально необходима, особенно если над торговым представителем нет никого, кто следил бы за тем, как он трудится в поте лица своего. Самой лучшей и самой эффективной дисциплиной является самодисциплина.

В 1950-х годах от меня, как и от других представителей маркетинга IBM, требовался расписанный по дням и часам рабочий план на следующую неделю. Этот план был не просто обременителен - его составление казалось мне жутким сном. В 1960-х годах компания отказалась от такой отчетности, полагая, что при правильном подборе людей нет смысла им указывать, как именно они должны работать, чтобы достичь успеха. В IBM больше не применяются бланки регистрации сделок. IBM, в сущности, говорит работающим на рынке людям: "Мы достаточно уважаем вас и уверены, что вы делаете для нас прекрасную работу за солидную плату". Картина повседневной работы маркетинговых представителей выплывает на поверхность, если рассмотреть документируемое счетами выполнение каждым из них своей работы.

Хотя никто не отчитывается за свою деятельность ежедневно, IBM ведет ее точную регистрацию посредством ежеквартального инспектирования всех торговых работников. Каждая маркетинговая организация получает информацию о своей торговле - она обязана знать, на что расходуется время ее торговых работников. Система отчетности IBM обеспечивает компанию информацией о том, сколько времени затрачивается на продажу и обслуживание определенной продукции. Эта система отчетности дает также сведения о соотношении затрат и расходов по каждому виду изделий, что позволяет устанавливать правильные цены и определять реальный доход, который может принести производство того или иного изделия. По этой отчетности IBM определяет, достаточно ли надежно функционирует структура поддержки по всем категориям продукции. Может оказаться, что для каких-то изделий ее мощность необходимо увеличить. С помощью эффективной отчетности компания способна обнаружить, что для продажи определенных изделий требуется более высокий уровень образования или квалификации ее торговых представителей. Как видите, отчеты о продажах - не только способ оценки торговой активности отдельных личностей.

### **Первое впечатление**

Когда люди слышат название IBM, им в голову приходит множество различных ассоциаций, и больше всего тем, кто в действительности о компании ничего не знает. Некоторое время тому назад мне пришлось встретиться с такой расшифровкой нашей аббревиатуры: "I've Been Moved" (дословно это означает: "Я вынужден переезжать", но может восприниматься и как: "Я живу на колесах" или даже: "Я - мальчик на побегушках"). Люди воспринимают IBM как безликую монолитную организацию, абсолютно равнодушную к правам и чувствам своих работников, - компанию, где нет ни одного "гадкого утенка", все представители которой, едва выбравшись из инкубатора, присоединяются к ровно летящему клину. За долгие годы возникло множество мифов, и управлять их появлением невозможно. Но по мере возможности (как сейчас), я стараюсь обрисовать тот образ IBM, корни которого питаются реальностью.

Один из первых вопросов, задаваемый любопытными, относится не к размерам компании, ее продукции или истории; это: "Правда ли, что в IBM зимой и летом положено носить скромный темный костюм и белую рубашку с неброским галстуком?" Вопрос номер один! В настоящее время IBM не проводит политику, которая предписывала бы, как одеваться, - это факт. Но чтобы быть до конца честным, надо признаться, что существует неписанный стандарт одежды, который действует не менее эффективно, чем если бы следовать ему заставляли под дулом пистолета. Так что самым честным ответом на этот вопрос является: "Да" или, по крайней мере: "Вроде того". Обычная реакция на такой ответ - притворное удивление: "В середине восьмидесятых? Вы шутите!"

Что ж, поговорим немного о форме. Во многих видах бизнеса люди работают в форменной одежде, и это никого не удивляет. Форма обычно конструируется таким образом, чтобы надевшие ее люди могли наиболее эффективно выполнять свою работу. Хирург работает в халате, дантист - в белой куртке, полицейский - в синей; экипировка спортсмена обеспечивает ему максимальную свободу и защищенность, позволяя вместе с тем зрителям легко его узнать. Музыканты симфонического оркестра одеты официально; представляю, как вы были бы ошеломлены, придя на концерт, где каждый

исполнитель нарядился бы как ему вздумается. А не приходилось ли вам играть в теннис или в гольф с человеком, одетым "не по форме"? Разве это вас не смущало?

Вот одно из объяснений неписаного стандарта одежды IBM: одежда не должна вызывать у людей недоумения. Представители IBM носят деловые костюмы: IBM серьезно относится к своему бизнесу и желает, чтобы это отразилось на внешнем облике ее сотрудников, работающих с клиентами. Да и что плохого в том, что человек одет соответственно случаю? Или надлежащим образом на всякий случай? Я не надеваю деловой костюм, когда отправляюсь на спортивное состязание, перекусить или в кинотеатр. А одобряют ли меня даже строгие ревнители заповедей: "Носи, что подвернется", если я появлюсь на пикнике в вечернем костюме? Сомневаюсь.

Некоторые критики делового костюма обосновывают свое недовольство тем, что это неудобная одежда. На мой взгляд, их возражение лишено здравого смысла. Чем кричащий спортивный пиджак в шотландскую клетку удобнее строгого синего пиджака? Цветом? Во всяком случае, не качеством ткани или покроем. Костюм вам удобен, если он хорошо на вас сидит. А единственным случаем, когда я почувствовал себя неудобно в белой рубашке, был тот, когда мне удалось втиснуть свою шею 41-го размера в воротничок 40-го размера.

Чаще всего приходится слышать следующую жалобу: "Навязывая свой стандарт одежды, вы подавляете самовыражение, нивелируете индивидуальность и наносите ущерб творческому началу". Обычно я отвечаю на все это: "Вздор!" Ни одна компания не расходует больше времени и денег на развитие у своего персонала творческого начала, чем IBM; ни одно исследование или наблюдение не доказывает того, что манера одеваться работников IBM отрицательно на них сказывается. На самом деле принятое у работников IBM отношение к одежде оборачивается только плюсами - и для них, и для корпорации. Попробую объяснить.

Каждый, кто участвует в заключении сделки с клиентом IBM или предлагает ее возможному покупателю, одет в костюм - это относится и к обслуживающему персоналу, который вызывают для ремонта пишущей машинки или компьютера. Мне известно, что большинство людей ожидают увидеть наладчика в комбинезоне или какой-то другой рабочей одежде. Том Уотсон-старший повидал на своем веку немало работников сервиса из других компаний и обратил внимание на то, что к ним относятся с меньшим уважением, чем к торговым представителям, которые носят деловые костюмы. Это показалось ему несправедливым. Он хотел, чтобы талантливых техников уважали и чтобы они сами относились к себе с уважением. По этой причине все ремонтники и наладчики IBM одеваются точно так же, как маркетинговые представители. Это существенно сказывается на том, как их принимают у заказчика, и конечно же, их отношение к себе только улучшается.

Джон Т. Моллой написал книгу "Одежда успеха" через полвека после того, как Том Уотсон решил, что принимают по одежке, а от того, как вас принимают, зависит и дальнейшее к вам отношение. Правота Уотсона неоднократно подтверждена в этом бестселлере материалами исследований. Секретарши, которые не обращали внимания на парня в спортивном пиджаке, с теплотой и дружелюбием обходились с молодым человеком в костюме из ткани в узкую полоску. Они отказывают в записи на прием к начальству человеку с пышной модной прической, но без промедления удовлетворяют просьбу посетителя, волосы которого аккуратно подстрижены. Примеры можно продолжать без конца.

Между прочим, критика "стандарта одежды" IBM почти целиком приходит извне - ни наши работники, ни клиенты на нее не жалуются. Но довольно об одежде.

Теперь, к сведению всех, кому это интересно: в прошлом IBM действительно заставляла переезжать с места на место массу своих сотрудников. После Второй мировой войны половина населения снялась с насиженных мест и путешествовала из города в город в фургонах на колесах. IBM внесла свою лепту в создание "пробок" на дорогах страны. Смена места жительства почти всегда была связана с продвижением по службе и какими-то благоприятными возможностями для работников; ничего хорошего отказ от предоставившейся возможности в то время не сулил, на безоблачное будущее рассчитывать не приходилось.

Взгляды на жизнь меняются, хотя иногда на это уходит немало времени. Общество стало критически поглядывать на саму идею переезда целых семей с места на место. Так же косо стали смотреть на нее и в IBM. Проблема превратилась в вопрос морали. Справедливо ли переселять работника, естественно, со всей его семьей только потому, что компании это удобно? К счастью, IBM хватило мудрости правильно отреагировать на веяния времени, и корпорация пересмотрела свою политику новых назначений с переменой места жительства. Помимо того, что переезды людей по всей стране вызвали чисто личные проблемы, это дорого обходилось корпорации, а порой и подрывало ее репутацию у покупателя.

Сегодня ни один айбизмовец не может быть переселен по прихоти своего начальства. На любой пост должны быть рассмотрены по крайней мере три кандидатуры. Никто не может быть перемещен раньше, чем через два года после предыдущего переезда, причем для этого требуется решение непосредственного начальства и президента соответствующего отдела. Когда какой-то менеджер передает вопрос о принятии решения вышестоящему начальству, вероятность срыва человека с места жительства значительно уменьшается. Конечно, айбизмовцы и сейчас переезжают с места на место, но не так часто, как раньше, и ни в коем случае не из страха потерять работу и не в ущерб карьере.

Политика IBM давно изменилась, и теперь я не часто слышу шутливое: "Я живу на колесах"; но как же долго пришлось от этих слов отрешиваться. Отсюда можно извлечь полезный урок - впечатле-



ние, которое вы производите, пристаёт к вам, и возникший образ живет очень долго, так что стоит призадуматься над тем, что вы делаете и как вы это делаете.

### **Управляй, сохраняя контакт**

Когда я перешел в управление, мне не хотелось стать таким руководителем, который с продвижением по служебной лестнице все дальше отходит от торговой стороны бизнеса. Я знал, что смогу эффективно заниматься маркетингом только в том случае, если буду из первых рук знать обо всем, что происходит с торговлей. Я настроился на работу таким образом, чтобы всегда иметь возможность бывать у наших клиентов вместе с маркетинговыми представителями. Это позволяло мне благодарить их за работу, обсуждать с ними стратегию IBM и узнавать об их точке зрения на нашу продукцию и услуги. Все это мне нравилось, тем более что позволяло немного порисоваться, показать, что руководитель высшего звена не менее сведущ в делах продажи, чем непосредственно занимающиеся ею специалисты. Представители маркетинга приветствуют руководство, ориентированное на практическое действие. Торговые работники утрачивают доверие к менеджерам, которые замыкают себя в башню из слоновой кости. Не лучше относятся к ним и покупатели.

Будучи президентом компьютерного отдела IBM, ведавшего делами корпорации на всей территории США, а затем вице-президентом по маркетингу, я по крайней мере 25% своего времени уделял встречам с клиентами как непосредственно в местах продажи, так и на производственных конференциях. Каждый год я лично проводил несколько сделок с заказчиками.

### **Связь с торговыми отделами**

IBM располагает одними из самых крупных торговых отделов в мире. Поскольку они рассредоточены по всему земному шару, особенно сложными оказываются проблемы связи с армией маркетинговых представителей, системных инженеров и административного персонала. Торговые отделы обладают ненасытной жадой информации, и ответственность за ее предоставление целиком лежит на руководстве.

То, как руководство справляется с этой задачей, определяется характером информации и степенью ее безотлагательности. Информация общего характера может появиться в журнале "Думай!" - выходящем раз в два месяца и содержащем материалы для внутреннего пользования, - который направляется более чем 200 тысячам работников корпорации на территории США и многим тысячам за их пределами. Многие отделы и предприятия имеют и свои собственные издания. Бюллетени местных отделений IBM содержат новости более оперативного свойства.

Определенная важная информация адресуется группе высших руководителей, а те уже доводят ее до сведения остальных членов корпорации. В начале января каждого года, например, главный исполнительный директор IBM выступает перед собранием высшего руководства с сообщением о планах и целях корпорации на ближайший год и последующие годы. В моей памяти по сей день живо впечатление от выступления Джона Опеля, в котором он говорил о четырех целях IBM на 1980-е годы, достижение которых позволяло корпорации сохранить свое лидирующее положение. Первая: поддерживать рост не только в таких традиционных областях, как серийные компьютеры, но и в новых направлениях. Вторая: сохранить лидерство как в разработке и производстве высококачественной, надежной продукции, так и в торговле и обслуживании. Третья: достичь эффективности во всем - самые низкие расходы на производство, самые низкие издержки в торговле и обслуживании, самые минимальные затраты на администрацию. Четвертая: поддерживать прибыльность, которая обеспечивает рост бизнеса.

Январская встреча продолжается всего один день, но на нее съезжаются до 250 руководителей корпорации со всего мира. После встречи каждый присутствовавший на ней исполнительный директор знакомит с поставленными целями подчиненные ему отделы. Руководители филиалов во всем мире проводят специальные летучки, на которых, делая упор на корпоративные цели, особо подчеркивают проистекающие из них задачи местных подразделений. В сущности, это и есть собрания по мотивировке торговых отделов.

Однажды, когда меня сильно беспокоило одно существенное изменение, я подумал, что сумею обратить на него особое внимание, если лично передам информацию в торговые отделы. Сотрудники отдела коммуникации записали мое выступление на видеокассету и немедленно во множестве копий разослали его во все филиалы. Через день-другой с моей речью были уже знакомы тысячи маркетинговых представителей. В других случаях IBM арендовала кинотеатры и доводила важные сведения до своих представителей в каком-нибудь крупном столичном центре, используя кабельное телевидение.

В 1981 году, когда маркетинг IBM был полностью реорганизован, возникла озабоченность по поводу воздействия этих крупных изменений на айбизмовцев в личном плане. Была запущена сложная образовательная программа, в которой использовались слайды, видеокассеты, печатные пособия с вопросами и ответами, а также личное выступление одного из исполнительных директоров IBM. Сопровождающая информация была разослана одновременно во все уголки страны.

Нет ничего более огорчительного для торгового представителя компании, чем узнать от клиента информацию о его компании (пусть даже самую незначительную), которая ему еще не известна. Иногда "новости" выскальзывают необдуманно и быстро становятся пищей для слухов, но чаще всего оказываются дезинформацией, которую необходимо как можно быстрее опровергнуть. Из такого рода затруднений можно выйти, направив корректирующую информацию филиалам по собственным информационным каналам.

Когда я принял на себя управление Западным регионом IBM, мне захотелось продемонстрировать каждому из моих 60 филиалов, с какого сорта парнем им предстоит иметь дело. Я пришел к выводу, что лучший для этого способ вовсе не обязательно самый быстрый или самый легкий. Мне предстояло лично посетить все 60 филиалов. На это ушло две недели, которые пришлось провести в перелетах, чтобы побывать во всех больших городах Запада Соединенных Штатов от Лос-Анджелеса до Далласа, Сياتла и Сан-Диего. Я путешествовал с начальниками отдела кадров и отдела обслуживания; зачастую нам приходилось завтракать в одном городе, отправляться на ланч в другом, обедать в третьем, встречаться с айбизмовцами, произносить речи и проводить личные беседы. Это было изматывающее турне, и мы перебрасывались шутками по поводу того, сколько раз моим компаньонам пришлось выслушать мои речи на одну и ту же тему. Я умолял их об одном: "Только не засните во время моих выступлений".

К концу турне все трое были вконец измотаны, возбуждены и переполнены впечатлениями.

В 1965 году мы пережили трудные времена в результате резкого спада производства в аэрокосмической промышленности - главном поле деятельности Западного региона. Пришлось пойти на многочисленные изменения, что нередко означало перемещение людей в районы с более благоприятными возможностями. Чтобы убедить людей в том, что мы в состоянии добиться наших целей на этот год, я затеял программу их мотивации, главной темой которой было "Завоевание Запада". Во все филиалы были разосланы огромные плакаты, а в моем лос-анджелесском офисе еженедельно проводились встречи, на которые приглашались по 25 айбизмовцев. На это ушло полгода, я встретился с каждым маркетинговым представителем корпорации в этом регионе - а это несколько сот человек. Я подробно разъяснил им нашу стратегию и почти каждому дал личное поручение. На этих встречах было много шума и шуток. Когда наши дела улучшились, мы ввели в практику присуждение наград за производительность и бесценную обратную связь с местными подразделениями.

На всех уровнях управления очень важно поддерживать тесную форму общения с торговыми отделами. Таким образом удастся получить из первых рук сведения о том, что происходит, и оказать моральную поддержку торговым работникам. Дайте им знать, что вы заботитесь о них; если не делать этого, вы не сможете эффективно ими управлять. Каждый управляющий филиалом обязан поддерживать телефонную связь с теми работниками в отдаленных районах, которых он не может видеть ежедневно или хотя бы еженедельно. Я уверен, что менеджеру следует установить со своими торговыми работниками самый тесный контакт, словно он работает с ними в одном офисе.

Помимо встреч с торговыми представителями по месту их работы и на совещаниях и конференциях, раз в три месяца я приглашал какую-нибудь группу провести со мной день в нашей штаб-квартире. Я знал, чем они занимаются изо дня в день, и хотел дать им представление о том, чем занимаюсь я и что происходит в штаб-квартире.

Особое значение имеют совещания в филиалах. Они должны проводиться как минимум раз в месяц, но некоторые управляющие филиалов устраивают их раз в две недели, а то и еженедельно.

IBM осуществляет связь с торговыми отделами, обеспечивая их терминалами. IBM занимает одно из первых мест в мире среди организаций, широко применяющих компьютеры. Используя терминал, представитель может просмотреть новые сообщения, проверить состояние заказов, получить достоверную информацию о ценах и договорных условиях, добраться до информации о конкретном клиенте и т. п. Терминал помогает торговому представителю при заключении сделок, обеспечивая его информацией о новом использовании нашей продукции в той или иной отрасли промышленности. Торговый работник может поместить в компьютерную систему сообщение, в котором дается описание нового решения какой-то проблемы. Эта информация немедленно становится доступной всей организации. В сущности, в распоряжении каждого работника имеется центральный банк данных, в который он передает свои идеи или берет оттуда чужие (это же относится к проблемам и их решениям). Маркетинговый представитель может постоянно обновлять свою годовую норму. Он четко видит, что ему предстоит сделать, чтобы достичь своих финансовых целей, и сколько даст ему только что заключенная сделка.

Чем крупнее становится компания, тем ревностнее ее начальство должно заниматься обеспечением идеальной коммуникации. По-моему, независимо от размеров компании, одному менеджеру должны непосредственно подчиняться не более восьми-десяти человек. Такое соотношение гарантирует его личное внимание каждому из них и избавит менеджера от чрезмерной перегрузки. Когда менеджеру приходится опекать слишком многих, практически невозможно уследить за дисциплиной и пребывать в курсе всего происходящего. Нет ничего более деморализующего, чем работа с менеджером, у которого не хватает времени для собственных подчиненных.

У IBM есть фундаментальная программа, которая задумывалась таким образом, чтобы улучшение коммуникации воспринималось как средство популяризации ее морали. "Беседа с руководителем" предоставляет любому работнику предусмотренную графиком неофициальную беседу с руководителем, который на служебной лестнице находится на одну ступеньку выше, чем его (работника) непосредственный начальник. Суть этой беседы в том, чтобы дать работнику понять, что не только его непосредственный начальник имеет представление о его успехах. Такие беседы носят непринужденный характер, работнику предоставляются все возможности высказать свое мнение и задать вопросы о компании и бизнесе. Мне эта программа очень интересна, потому что ее начала были заложены еще в середине 60-х годов, когда ко мне пришел Боб Вудворт, очень творческого склада менеджер, и в общих чертах обрисовал необходимость более качественной связи управляющих со своими подчиненными. Я немедленно запустил "Беседу с руководителем" во вверенном мне регионе - на Западе Соединенных Штатов. Дело оказалось настолько успешным, что стало ценным до-

бавлением к распространявшимся по всей корпорации программам работы с персоналом. Программа работает до сих пор, ее часто используют.

По-видимому, у каждой компании есть своя разновидность политики "открытых дверей". В IBM это главный канал коммуникации: политика, которой пронизана вся история компании. Она основана на уверенности, что любой работник имеет право обжаловать действия своего непосредственного начальника.

Работника призывают обсудить возникшую проблему с его непосредственным начальником или с начальником начальника, с начальником отдела кадров.

С начальником территориального подразделения. Если на этом уровне проблема не решается, он может дойти до президента отдела или управляющего филиалом. Если и этот уровень его не удовлетворяет, он вправе обратиться за окончательным решением к главному исполнительному директору корпорации по почте или даже лично, если тот сочтет, что их встреча необходима.

Некоторые из посторонних IBM людей, которые знают об этой политике, говорят: "Как вам удается сделать главного исполнительного директора доступным для 400 тысяч работников вашего беспокойного и сложного бизнеса?" А разве можно не интересоваться тем, что думает и что чувствует работник нашего бизнеса? Заведенная у нас практика срабатывает, потому что руководство верит в ее необходимость и, что гораздо важнее, в ее необходимость верят все.

### **Очень важный вопрос**

Хотя IBM делает все, чтобы лучше видеть, слышать, чувствовать и понимать образ мыслей и настроение работников маркетинга, она беспокоится, что упустила что-нибудь важное. Каждый год она предлагает им письменно ответить на вопросник (личная подпись не обязательна), в котором спрашивают следующее: "Не слишком ли трудно вам справляться с работой? Чем вы перегружены? Продолжает ли, по вашему мнению, IBM уважать личность? Как в свете возложенных на вас обязанностей вы оцениваете свой заработок? Что вы думаете о своем заработке, если сравнить его с заработками в других компаниях? Удовлетворены ли вы своей карьерой? Что вы думаете о руководстве штаб-квартиры? Отзывчиво ли оно? Обеспечены ли вы всем необходимым для качественного выполнения работы? Как вы оцениваете своего непосредственного начальника? Как вы оцениваете начальника своего начальника?"

Эта информация рассматривается на всех уровнях руководства - от филиала до самого высшего уровня. Если в ответах кристаллизуется какая-то проблема, то предпринимаются необходимые действия.

Как-то мнение маркетинговых представителей о руководстве одного подразделения оказалось явно невысоким. Жалобы были справедливыми. Мы дали президенту подразделения три месяца на исправление положения дел, пригрозив в противном случае его сместить - что и пришлось сделать.

Компания всегда откликается на высказываемые в этих опросах мнения. Мнения представителей ("за" и "против") вместе с отзывами руководства ("за" и "против") раздаются в обобщенном виде участникам совещаний в филиалах. Причинами большинства выявляемых проблем оказываются менеджеры, неспособные с пониманием выслушивать людей и открыто с ними общаться. Ключ к свободному и честному отношению к опросу - добровольное участие в нем и быстрая реакция на него со стороны начальства.

Кроме ежегодного опроса, все торговые представители и системные инженеры раз в три месяца отвечают на вопрос, относящийся к степени удовлетворения покупателей: хорошо ли компания выполняет свою работу? И в довершение всего клиенты IBM опрашиваются компанией и независимыми экспертами. Независимый опрос, при котором клиента не информируют о том, что опрос финансируется IBM, гарантирует искренность ответов, которой в противном случае трудно было бы добиться.

Торговым работникам и потребителям задаются в основном одинаковые вопросы, цель которых - выявить степень объективности работников IBM. Все эти опросы помогают обнаружить как отрицательные, так и положительные тенденции.

### **У образования нет точки насыщения**

Эта фраза высечена в камне над входом в учебный центр в Эндикотте, штат Нью-Йорк. Томас Уотсон-старший был убежден, что руководство высшего звена обязано от 40 до 50% своего времени отдавать обучению и мотивации людей, и эта практика, которую поддержал Том-младший, проводится в жизнь и поныне.

Нет никакого смысла заставить всех торговых представителей компании пройти годовую программу обучения - пусть даже очень напряженную - и этим ограничиться. Каждый, кто перестал учиться, движется назад. Как и любой другой профессионал - от налогового инспектора до физика, - представитель IBM должен поддерживать свои знания на уровне происходящих перемен. Это особенно важно в такой сложной отрасли промышленности, к которой относится бизнес IBM. Маркетинговому представителю и системному инженеру недостаточно знать о новых технологических достижениях компании и индустрии обработки информации. Он должен быть в курсе всего, что происходит в сфере его специализации, будь то банковское дело, страхование, транспорт или что-либо другое. Подсчитано, что квалифицированному маркетинговому представителю IBM необходимо пятнадцать дней в году проводить в учебных центрах, специальных производственных школах и на конференциях.

Хотя никакого списка обязательных книг не существует, в филиалы поступает огромное количество материалов учебного характера. Компания еженедельно объявляет в среднем о десяти новых изданиях и новых программах, поэтому специалистам по маркетингу приходится иметь дело с непрерывным информационным потоком. По общим оценкам, 15% их времени уходит на обучение.

В 1984 году IBM имела 42 тысячи менеджеров и полторы тысячи человек на руководящих постах по всему миру. Если людей надо учить торговать, то не менее важно учить их управлять, для чего компания подбирает кадры в своей среде. Какими бы прекрасными ни были при этом рекомендации, будущий менеджер IBM обязан пройти основную программу обучения. Одаренная личность может попасть в кандидаты на роль управляющего уже через 5 лет работы в компании, но в среднем этот период составляет от 7 до 10 лет.

Новый менеджер проходит в течение первого года работы в новой должности 82-часовое обучение. Не позже чем через месяц после выдвижения новый менеджер направляется для прохождения однедневной программы в Центр усовершенствования руководящих кадров IBM, кампус которого занимает 26 акров земли на территории штаб-квартиры корпорации в Армонке, штат Нью-Йорк. Программа включает в себя обзор истории компании, заповедей ее бизнеса, политики и принципов ведения дел, а также основы управления, в том числе обсуждение вопросов мотивации и взаимодействия с людьми. Особо подчеркиваются необходимость тесных связей менеджера с подчиненными и его обязанность постоянно быть в курсе изменений окружающей среды. Гибкость менеджера невероятно важна. Хороший менеджер должен уметь приспосабливаться к изменениям и вместе с тем хранить верность основным заповедям IBM и ее философии. Используемый для занятий материал подбирается исходя из принципа: "Пригодится ли это на следующей неделе, когда менеджер вернется в отдел?" Не удивительно, что каждый год менеджеры (все 42 тысячи человек) проводят за партией по меньшей мере по 40 часов.

Есть также школа менеджеров среднего звена, существование которой оправдывается тем, что для управления менеджерами необходима особая квалификация. Здесь акцент делается на вопросах эффективности коммуникаций и управления людьми, но затрагиваются и проблемы концепции и стратегии бизнеса. Имеются школы для опытных менеджеров среднего звена и для старших менеджеров. В этих учебных заведениях рассматриваются более сложные материи, такие, например, как внешние (социальные и экономические) факторы.

Компания не может полагаться на волю случая в деле появления руководителей высшего звена, она должна активно и непрерывно вести охоту за талантами. Очень важно выявлять талантливых людей и выращивать их для будущих руководящих постов. Программа IBM "Ресурсы руководства" обеспечивает поиск и планирование карьеры тех, кто обладает особо высоким потенциалом. В ней участвуют все менеджеры, которые и определяют своих будущих суперзвезд.

По другим программам обучения талантливых молодых людей назначают помощниками руководителей высшего звена: один может стать помощником председателя совета, другой - помощником президента. Проработав 7 лет в IBM, я стал административным помощником вице-президента, который оказал на меня огромное влияние.

Чтобы расширить свои горизонты, будущие менеджеры проходят программы обучения вне IBM: в клинике Меннингера, в гарвардской программе передовых методов управления, в Лондонской школе экономики, в Массачусетском технологическом институте, в стэн-фордской программе Слоуна. Эти занятия продолжаются от одной недели до года. Те, кто получает назначение в школу высших менеджеров, могут пройти одну из программ 40 колледжей, в том числе в Гарвардском и Колумбийском университетах, в университетах штатов Вирджиния, Джорджия и Индиана. Руководители IBM высшего ранга посещают семинары руководящих работников, которые федеральное правительство проводит в Брукингском институте; 200 высших исполнительных директоров компании проходят обучение по двухнедельной международной программе для управляющих. Эта программа охватывает широкий диапазон тем - от событий в Южной Африке и на Среднем Востоке до вопросов торгового дефицита и федерального бюджета. Все поднимаемые темы изучаются в свете реализации происходящего в мире на благо компании сегодня и в будущем; в качестве лекторов приглашаются такие люди, как Генри Киссинджер, Мартин Фельдштейн и Дэвид Бродер.

Несколько исполнительных директоров могут стать слушателями Аспенского института гуманитарных наук, где преподаются очень далекие от нашего бизнеса дисциплины, такие как история религий, астрономия и южноамериканская литература. Цель этой программы - помочь человеку обрести свежий взгляд на систему собственных ценностей. Она способна активизировать его жизнь и пробудить идеи, дремавшие в нем долгие годы.

IBM вкладывает огромные деньги в подготовку кадров. В 1984 году общая сумма расходов на образование и повышение квалификации превысила 600 миллионов долларов. Но поскольку будущее корпорации зависит от квалификации ее сотрудников, вклад денег в образование - ее безусловный закон.

## Глава 5. Маркетинг, ориентированный на будущее

*Иногда менеджеру приходится становиться смелым и ловким циркачом и осторожно шагать по проволоке, натянутой между ближайшими задачами и отдаленными целями.*

Маркетинг - это процесс, посредством которого организация творчески и продуктивно соотносит себя с внешней средой, где она торгует своими изделиями и услугами. Для эффективного маркетинга необходимо знать понятный рынку язык, иметь талант принимать решения по проблемам покупателя, уметь назначать цену. Кроме того, компания должна обладать волей и способностью к мобилизации всех своих возможностей.

Следует помнить, что торговля стремится убедить покупателя: он хочет иметь то, что у нее есть, тогда как маркетинг старается иметь то, что хочет покупатель, - вот важнейшее различие между ними.

Для IBM маркетинг - источник гордости и радости, тот локомотив, который компания использует для доставки своего товара, тот голос, который сообщает, что такое IBM, во что она верит и что собирается совершить.

Маркетинг включает в себя массу вещей: планирование производства, сегментацию рынка, ценообразование, распределение продукции, рекламу и поощрение. В каждом из этих направлений, исходя из общих представлений о будущем, необходимо принимать решения.

Недальновидные люди заняты почти исключительно сегодняшними проблемами, программами, мотивациями поведения и результатами торговли. Конечно, с точки зрения тактики все это довольно важно, но компании с мудрым руководством смотрят дальше этого. Они понимают, что, даже если какие-то действия сегодня необходимы, следует предвидеть их влияние на будущее.

Чем выше вы находитесь в иерархии управления, тем важнее для вас уметь мыслить стратегически. Ответственность за долгосрочную стратегию несет высшее руководство, которое обязано подтвердить особое значение стратегического планирования и вселить в подчиненных уверенность в существование долгосрочного плана, то есть такого плана, который преследует вполне определенные цели. Каждый работник должен понять, каким образом его повседневная деятельность скажется на достижении этих целей.

Мой стиль руководства связан с убежденностью, что, наилучшим образом выполняя свою текущую работу, вы непременно должны осознавать, каким образом ваша деятельность влияет на будущее.

Я неоднократно говорил своим подчиненным, что мне гораздо важнее, чтобы они больше внимания уделяли долгосрочным аспектам дела, чем повседневным вопросам. Самые необходимые те люди, которые умеют мыслить концептуально и способны себе представить, что произойдет через 4 или 5 лет.

Сегодня вам кажется, что, урезав расходные статьи долгосрочной программы и затраты на рекламу, вы решите задачи текущего квартала и к концу года усилите главную линию, но по мере достижения поставленных целей вы можете пожалеть о содеянном. Лучше бы вам твердо настроиться на будущее и только после этого браться за решение безотлагательных задач.

### **Второй закон равновесия**

Иногда ориентированному на будущее менеджеру приходится становиться смелым и ловким циркачом и осторожно шагать по проволоке, натянутой между ближайшими задачами и отдаленными целями.

Решение инвестировать программу, которая не дает быстрой прибыли, стоит принимающему его как минимум головной боли и бессонных ночей. Затраты на новую программу наверняка уменьшат прибыли текущего года и, возможно, пагубно скажутся на стоимости акций компании. Прежде чем дать ход своему плану, придется обдумать все его последствия. Для этого потребуются тщательная подготовка и продуманная презентация плана, с тем чтобы враждебно настроенные владельцы акций не попытались забраться на столб и не обрезали проволоку до того, как вы по ней прошли.

Многие менеджеры маркетинга слишком легко уступают ревнителям главной линии. Они будут гоняться еще за одной сделкой исчерпавшей себя маркетинговой программы или продавать морально устаревшую продукцию. Их будет радовать быстрая и дешевая распродажа товара, начальные расходы на который уже давно погашены.

Со временем все меньше сделок приносит доходы выше среднего уровня, и неминуемо приближается день расплаты. Еще не зная об этом, недальновидный маркетинговый менеджер сталкивается с реальностью сокращения своего присутствия на рынке; его продукция, упаковка продукции, торговая программа устарели, а на подходе нет ничего нового.

Конечно же, вы хотите накрутить на свои капиталовложения как можно больше километров, но, как и в случае с автомобилем, вам необходимо знать, когда нужно подтянуть гайки и смазать подшипники, когда отдать машину в капитальный ремонт, а когда и отправить ее на свалку.



IBM - большой мастер в деле согласования своих отдаленных и ближайших целей без сокращения уровня доходов. Если индустрия обработки информации достигнет в 1990-е годы триллионного уровня, то IBM, развиваясь с той же скоростью, сможет стать 185-миллиардной компанией.

С 1979 года IBM вложила в производство 13 миллиардов долларов с целью улучшения качества продукции. Корпорация израсходовала 350 миллионов долларов на переоборудование проработавшего уже 25 лет завода в Лексингтоне, штат Кентукки, - в одно из самых автоматизированных предприятий Соединенных Штатов. До автоматизации оплата труда на нем составляла около одной трети производственных расходов. В 1986 году, когда завод заработает на полную мощность, эта цифра снизится до 5%. В соответствии со своей политикой обеспечения работой IBM израсходовала 5 миллионов долларов на переобучение рабочих в штате Кентукки.

Эти крупные инвестиции - ставка на будущее - проводились в 1970-е годы, когда интенсивность роста IBM (по доходам) равнялась 13%. IBM в огромных количествах перекачивала деньги в бизнес, и это подогревало страсти. Можно было услышать, что IBM утратила свой запал и источник самодовольства. Эта критика, как оказалось, не отличалась справедливостью. Один финансовый эксперт IBM говорил тогда: "Компания пропустила удар в ближнем бою". Но когда вы делаете такого рода инвестиции, на отдачу приходится рассчитывать только в будущем. Так вот, это будущее уже наступило.

### **Внешние факторы**

Как бы хорошо ни планировать свое развитие, всегда возникнут неожиданные внешние факторы, с которыми придется иметь дело, - перемены в государственной политике, инфляция, нарушение торгового баланса, безработица... На стол конструктора может лечь правительственная инструкция, которая в мгновение ока сделает его изделие никому не нужным. Когда Управление по охране окружающей среды установило новые нормы чистоты воздуха, автомобилестроителям пришлось вложить миллиарды долларов в производство автомобилей, работающих на топливе с низким содержанием свинца, а нефтеперерабатывающим компаниям - поменять оборудование на автозаправочных станциях и перейти на производство новых сортов продукции. Когда минимальные ставки прибыли поднялись на рекордную высоту, одним из первых этот жестокий удар ощутило на себе гражданское строительство. Банковская система отреагировала изменением процентных ставок, и строители переключились с индивидуальных проектов на многоквартирные. Эмбарго президента Рейгана на поставки зерна в Россию разорило мелкого американского фермера, который крайне уязвим для внешних воздействий - решений правительства, природных бедствий, банковской практики и т. д.

Немало проблем (но и благоприятных возможностей), с которыми столкнулись маркетинговые отделы, создали женщины. В массовом масштабе вливаясь в состав рабочей силы, женщины изменили свои покупательские привычки и потребности. В прошлом автомобильная промышленность практически игнорировала женщин как фактор маркетинговой стратегии. Теперь эта отрасль промышленности не может их не учитывать, поскольку в 81% случаев в принятии решений о приобретении легковых автомобилей и грузовиков участвуют женщины. Труднее стало торговать на дому, потому что очень многие женщины работают. С другой стороны, процветают заказы товаров почтой - у работающих женщин оказалось меньше времени на посещение пунктов розничной торговли. Можно, конечно, привести и много других примеров, но в любом случае маркетинговым отделам приходится принимать в расчет женщин.

Неожиданный внешний фактор может возникнуть как следствие появления новой технологии или успехов компании на рынке. Быстрое техническое совершенствование компьютеров сделало их доступными для школьного образования, миллионов частных владельцев и мелкого бизнеса. Поскольку огромное количество людей (включая детей) проводит часы за компьютерной клавиатурой, промышленности приходится реагировать на озабоченность по поводу воздействия вычислительной машины на психику и физическое состояние человека. В некоторых европейских странах правительства вводят нормы на высоту установки клавиатуры и четкость изображения дисплея. IBM уделяет внимание как этим, так и другим проблемам, хотя появление правительственных директив, касающихся эргономических стандартов на дисплеи, пока не предвидится.

Неожиданной внешней проблемой в компьютерной области оказалось появление так называемых "хакеров" - людей, которые стараются получить доступ к конфиденциальной информации. Незаконные манипуляции с информацией стали повсеместным явлением: частные лица меняют сведения о своей кредитоспособности, студенты улучшают оценки, бизнесмены похищают у конкурентов секретные данные. По этой причине IBM предлагает своим заказчикам новую модификацию аппаратного обеспечения и программные средства для защиты информации. Уверен, что в недалеком будущем потребность в такого рода безопасности настолько возрастет, что ее удовлетворение станет важнейшим критерием при покупке компьютерных систем.

Возможны и такие случаи, когда внешние факторы заставляют организацию проанализировать свою деятельность на всех уровнях. Бывает, что после тщательного анализа компания приходит к выводу, что ей лучше всего продолжать свои дела как обычно - в изменениях нет необходимости. Так произошло с нашей корпорацией после того, как Министерство юстиции США выдвинуло в 1968 году против IBM обвинение в нарушении антитрестовских законов; процесс завершился лишь через 13 лет, в 1981 году, и оказался самым продолжительным из такого рода судебных разбирательств в истории США. Были заслушаны 2 с половиной тысячи показаний, а объем рассмотренных документов превысил 66 миллионов страниц. Один только бывший председатель правления IBM Фрэнк Кэри давал свидетельские показания на протяжении 45 дней и гораздо больше времени затратил на подготовку к выступлениям. Как вице-президент по маркетингу, я тоже немало дней провел в суде.

Позднее, как первому айбизмовцу, вызванному в суд, мне вновь пришлось потратить уйму времени, которое можно было бы использовать гораздо продуктивнее.

Правительство обвинило IBM в попытке монополизировать рынок компьютеров и задумало развалить компанию на несколько или по крайней мере заставить нас частично изменить свою практику. На протяжении этого периода 25 дополнительных обвинений были выдвинуты против нас такими конкурентами, как "Грейхонд", "Ме-морекс" и "Телетекс", обвинившими IBM в использовании маркетинга для достижения так называемого "преобладания на рынке". Стоит ли говорить, что все это отвлекало нас от повседневных дел и требовало огромных затрат времени и денег на гонорары адвокатов и собственную подготовку к защите. В конце концов Министерство юстиции сняло с IBM все обвинения и суд постановил дело прекратить.

После вынесения вердикта главный исполнительный директор Джон Опель сказал: "IBM одержала победу в первую очередь потому, что мы вели себя безупречно. На протяжении этих тринадцати лет правительство, несмотря на все свои усилия, не смогло доказать ни одного нарушения принципов, которым мы преданы: IBM не допускает в своем бизнесе ни обмана, ни беззакония. Это наша неизменная позиция. Мы будем продолжать соперничать, как всегда, энергично, но непреклонно следовать букве и духу закона". Айбизмовцы радовались победе, поскольку было подтверждено, что корпорация, независимо от ее размеров, вправе проникать на рынок в меру своих возможностей, если это проникновение достигается за счет высокого качества продукции и услуг в честной конкурентной борьбе.

Этот судебный процесс заставил IBM очень осторожно выбирать свои пути в бизнесе и как следует подумать об организации в целом. В конце концов мы пришли к заключению, что беспокоиться не о чем. Корпорация вела свое дело на самом высоком моральном уровне и лишний раз подтвердила приверженность высокому качеству своей продукции и обслуживания.

Обвинения IBM в нарушении антитрестовских законов продемонстрировали, что определенные внешние факторы могут мобилизовать колоссальные ресурсы компании, но не вызовут в ней изменений. Тем не менее совершенно игнорировать внешние факторы нельзя, поскольку их воздействие может иметь самые сокрушительные последствия. Если бы вина IBM была доказана, закон потребовал бы от корпорации существенных перемен в ведении бизнеса. Мы настолько были уверены в том, что IBM не делает ничего предосудительного, что не подготовили запасного плана на непредвиденный случай. За эти 13 лет не было ни одного случая подстраховки и изменений в маркетинговой практике, которые ослабили бы позицию IBM на рынке.

Надеюсь, вам не придется заниматься долгой судебной тяжбой, которая потребует у вас массу времени и денег. Даже если компания выйдет из нее победительницей, цена этой победы слишком высока. Вместе с тем следует не упускать из виду ни один внешний фактор, не надеяться на везение и всегда быть начеку.

Всякий раз, когда разрабатывается оперативный или стратегический план, необходимо рассмотреть несколько предположений, касающихся внешних обстоятельств. Надо просматривать дорогу вперед как можно дальше и предусмотреть в своих планах как можно больше предохранительных механизмов. Конечно, предугадать какие-то совершенно непредсказуемые внешние факторы невозможно. Но у вас всегда должны быть люди, которые обладают повышенной чувствительностью к изменениям окружающей обстановки, способны видеть за пределами вашего бизнеса и быстро реагируют на столкновение с чем-то неожиданным.

### **Признаки внутренней опасности**

Тому, кто хочет руководить людьми осознанно, необходимо знать, что происходит внутри его организации. В ней может назреть беда, которая, как говорится, не приходит одна. Зондируйте обстановку, говорите, слушайте, наблюдайте за сотрудниками: собирающуюся грозу вы обнаружите по ее признакам. Необходимо чувствовать перемены настроения, энергетические подъемы и спады. В книге "В поисках совершенства" это называется "менеджментом с разведкой". Например, в одном филиале подано сразу три заявления об увольнении, или идут пересуды о том, кто награжден не по заслугам, или сотрудники недовольны размерами прибавки вознаграждений.

Некоторое время назад IBM страдала от потерь в торговом отделе ее филиала в Австралии. Изучение проблемы показало, что в погоне за скорейшим удовлетворением требований покупателей руководители филиала нанимали на работу больше специалистов из других областей, чем выпускников университетов. Эти специалисты довольно быстро покидали корпорацию и переходили работать в другие компании индустрии по обработке информации. Ненормальный отток кадров оказался результатом неверной ориентации поступающих на работу в корпорацию, которые не сумели приспособиться к культуре IBM.

Менеджер способен заметить признаки опасности, наблюдая за людьми, с которыми работает. Это могут быть изменения внешнего облика человека, его сосредоточенности на работе и отношения к ней, сопровождаемые снижением производительности труда и ухудшением качества работы. Количество заключенных каким-то маркетинговым представителем сделок резко уменьшается или, допустим, он допоздна засиживается в офисе. Вы должны выяснить причины его поведения. Связаны ли они с личной жизнью? Возможно, у него нелады с супругой и ему просто не хочется идти домой. А может быть, он хочет этим сказать: "В офисе мало администраторов, которые могли бы мне помочь, вот я и сижу, заполняю бланки, вместо того чтобы отправиться к клиенту".

Региональный менеджер может, например, заметить, что менеджер одного из филиалов стал меньше уделять внимания своим торговым представителям и реже встречаться с клиентами. Анализ это-

го обстоятельства обнаруживает, что представители перестали приглашать его на заключение сделок, заметив, что у него притупилось чутье рынка.

Признаков внутренней опасности много, но вы должны вовремя их заметить. Необходимо относиться к людям, которым вы платите, с той же чуткостью и пониманием, как и к тем, которым вы продаете.

### **Ценности меняются**

Гражданские права. Убийства Джона Кеннеди и Мартина Лютера Кинга. Вьетнам. Уотергейт. Женское движение. Общество потребления. Энергетический кризис. События и перемены последней четверти столетия заставили Америку по-новому взглянуть на свои ценности и взяться за их изменение. Хорошая маркетинговая организация должна быть чувствительной к тому, что я называю силами изменений.

По указанным выше причинам наши современники обеспокоены качеством своей жизни. Личные ценности меняются, и IBM, занимаясь маркетингом и менеджментом, старается учитывать эти изменения. Необходимо принимать в расчет перемены во взглядах на секс, брак, семейные корни, религию, образование и наркотики.

Люди теперь не так просты и, слава Богу, менее доверчивы. Они хотят знать, что едят, чему учат их детей, какова реальная стоимость товаров. Они не торопятся купить квартиру на Мэдисон-авеню или слепо следовать призывам модных дизайнеров. Для многих из них красота действительно заключается в малом.

Любая компания, которая не задумывается о том, что меняющиеся ценности - это факторы, которые необходимо понять и принять в расчет, попадет в беду. Меняющиеся ценности стали одной из причин замедления роста производства США в 1965 году, как раз тогда, когда Западная Германия продемонстрировала потрясающий подъем, а Япония начала свой взлет. Как вы, вероятно, помните, это было началом десятилетия волнений, прокатившихся по всей стране, что, несомненно, отразилось и на том, как люди трудятся. На эти социальные изменения компании реагировали по-разному. Некоторые из них, как и многие университетские кампусы 60-х годов, утратили свою структурную собранность и дисциплинированность. IBM тоже отреагировала - отказавшись, например, от политики перемещений, что ничуть не подорвало философию уважения к личности, служения клиенту и совершенствования бизнеса. И каков результат? Падения производства на IBM не произошло.

### **Лучший источник информации**

Вероятно, самым лучшим источником информации для долгосрочного планирования является клиент. В конце концов, чтобы выжить, вы должны понять его проблемы и предложить решения, которые выдержав суровую проверку временем. Опросы и исследования тоже, конечно, полезны, но в малом бизнесе вполне можно обратиться за информацией непосредственно к покупателю и заказчику. Это совсем нетрудно. Поговорите с ними на предварительной стадии планирования. Поинтересуйтесь мнением об оформлении, ценах и упаковке.

Вовлеките их в свое дело - для них в этом тоже есть смысл. Не теряйте контакта с ними и по мере реализации вашего плана.

Бывает, что клиент заключает с IBM соглашение о совместном исследовании. После того как соглашение подписано, IBM разрабатывает какой-то образец, который еще не появлялся на рынке. Клиент помогает корпорации уточнить характеристики новой продукции в реальных условиях ее применения. Ему выгодно иметь продукцию, которая доводится с учетом его особых требований.

В других случаях IBM приглашает с десяток клиентов на специальный производственный совет - например, высшие руководители банковского дела присутствуют на совещании банкиров. Здесь клиенты критикуют практику и политику IBM, а также подробно сообщают о своих нуждах и проблемах.

В более широком масштабе IBM проводит так называемые производственные конференции. Несколько сот клиентов собираются на съезд, где проводится презентация новейшей технологии и ее современного применения. Компания, клиенты которой работают с другими клиентами, демонстрирует поистине прекрасный маркетинг.

Небольшая компания не всегда может провести семинар или надеяться на участие в нем высших руководителей какой-то отрасли промышленности, зато она может направить главного инженера, начальника производства или менеджера по ценообразованию к своим главным клиентам. Большинство компаний любит работать, не поддерживая тесного контакта с клиентами, а потом удивить их новыми изделиями и программами. То, что они не уделяют времени предварительному ознакомлению будущих потребителей со своими планами, способно обернуться для них катастрофой - новое изделие может не попасть в цель. Идите к своим покупателям и спрашивайте, как они представляют свои будущие потребности. Не бойтесь, не стесняйтесь, задавайте им вопросы и задавайте прямо. Таким образом небольшая компания получит необходимую информацию. Это недорого обойдется, а клиент вашему визиту будет только рад.

### **Новые возможности - новая продукция**

Хотя, IBM очень чувствительна к новым потребностям рынка и невероятно быстро удовлетворяет их новой продукцией, вас может удивить то, каким образом компания подходит к их изучению. У IBM есть сотрудники, которые исследуют рынок с точки зрения будущих потребностей каждой отрасли



промышленности. Это производственно-маркетинговое подразделение, состоящее из бывших представителей маркетинга, системных инженеров и специалистов в данной отрасли, обладает углубленными знаниями всех ее аспектов, фиксирует происходящие в ней изменения и предсказывает будущее.

Работники маркетинга IBM несут ответственность за выявление благоприятных возможностей для новой продукции. Менеджеры маркетинговых отделов рассматривают эти возможности в широкой перспективе и представляют вышестоящему руководству так называемый "Обзор возможностей". В этом документе менеджер предсказывает, например, что рост розничной торговли будет опережать рост валового национального дохода. Для подтверждения своего прогноза он старается представить как можно больше данных. Его заключение выглядит следующим образом: "Покупателей станет больше. Средний возраст американца будет возрастать, а бум рождаемости продолжится". По этой причине он рекомендует IBM вкладывать больше денег в продукцию, поставляемую для розничной торговли.

Типичный отчет включает в себя комментарий к обнаруженным возможностям, исследование деятельности конкурентов в этом направлении и описание продукции, которая, по мнению менеджера, будет хорошо продаваться.

Айбизмовцы говорят о таких ситуациях как об "окнах возможностей". Это означает: "Настоятельно необходимо! Нужно поторопиться, иначе нас кто-нибудь опередит". Насколько быстро корпорация реагирует на ту или иную возможность, зависит от скорости реагирования ее составных частей. IBM не просто реагирует, она ускоряет свою деятельность. Каждое подразделение вынуждено подключаться к общему движению - нельзя позволять кому-то едва переставлять ноги. Если решение уже принято и оговорено время его выполнения.

Как только служба маркетинга определит, что считать новой возможностью, за дело берется отдел исследований и развития, а технический отдел, ответственный за установление особых требований к продукции, осуществляет выбор лучшей технологии для производства новой продукции.

После принятия решения о выпуске продукции к определенному сроку проводятся дополнительные маркетинговые исследования, с тем чтобы установить восприимчивость рынка. Еще до того, как в производство будут вложены деньги, начинается научно-исследовательская работа, призванная поддержать исходные предположения и обосновать практическую приемлемость продукции. Устанавливаются несколько контрольных сроков, первый из которых на пять-шесть месяцев отстоит от момента принятия концепции новой продукции. Весь план заново пересматривается техническими, производственными, маркетинговыми и финансовыми службами, после чего приступают к финансированию технической подготовки производства и комплектации. Примерно через три месяца возможности рассматриваются заново, на этот раз с подробным анализом будущих доходов и прибыли. Перед запуском продукции в производство, когда уже известны все затраты, устанавливают цену продукции. Затем руководство филиалов и главной штаб-квартиры рассматривает реальное положение дел, с тем чтобы удостовериться в правильности принятого решения. Процесс повторяется от одного контрольного срока к другому.

Может показаться, что во всем этом нет необходимости, но я уверяю вас, что потраченное время и деньги вернутся сторицей. Проведенные исследования гарантируют от запуска в производство продукции, которая даст мало прибыли или вообще не найдет себе места на рынке. Особое внимание обращаю на важность взаимодействия отделов и частых контрольных оценок на всех стадиях создания новой продукции, которые обеспечивают "взаимосвязь" всех внутренних функций компании.

Недавнее вторжение IBM в область персональных компьютеров обнаруживает несколько иной подход по сравнению с ее прошлым маркетингом.

Должен сказать, что его величество Персональный Компьютер стал своеобразным вызовом маркетингу нашей корпорации. Эта продукция не соответствовала высоким ценам традиционной маркетинговой системы IBM и заставила корпорацию изыскивать менее дорогие методы торговли.

Начав с некоторым опозданием и имея в этой области немало конкурентов, IBM организовала специальные подразделения, призванные разработать и распространить новый вид продукции. Как оказалось, персональный компьютер открыл нам несколько новых рынков - и столкнул с новыми трудностями. Эти рынки включали в себя студентов, школьников и тех, кто пользовался компьютером дома.

Чтобы получить доступ к этой армии потенциальных покупателей, было принято смелое маркетинговое решение: впервые в истории корпорации значительный объем продукции IBM предстояло продавать торговым агентам. Подлинным испытанием для компании стал подбор квалифицированных агентов, с тем чтобы обучить их и дать возможность действовать на уровне существующих торговых отделов компании. Изучив несколько отраслей промышленности, мы пришли к выводу, что IBM в состоянии с этим справиться. Настойчиво проповедуя, что взгляды компании на продажу и услуги должны соблюдаться и оставаться неизменными, IBM ни на йоту не отступила от требования, чтобы деятельность торговых агентов определялась обязательствами компании перед покупателями и заказчиками. Задача заключалась в том, чтобы покупатель, имея дело с IBM или приобретая изделия у ее агентов, не видел в этом особой разницы.

Чтобы решить эту задачу, пришлось подвергнуть проверке буквально каждую функцию поддержки торговли. Для корпорации оказалось невероятно важным незамедлительно обеспечить потребителя сервисом. Потребителю необходимы были удобные места, куда бы он мог обратиться за обслужива-

нием в дополнение к тем услугам, которые IBM предоставляет за особую плату. Если потребитель живет вдали от центрального пункта технического обслуживания, следует обеспечить ему удобные условия доставки его компьютера. Эффективная стратегия обслуживания была так же необходима, как и эффективная стратегия продажи.

IBM ввела ряд образовательных программ, по которым агентов обучали не только всему тому, что касается продукции, но и умелому обращению с людьми и их деньгами. После чего IBM развернула первую рекламную кампанию.

Новая возможность столкнула IBM с нескончаемым потоком новых проблем, которые не давали нашим работникам покоя и заставляли их трудиться не покладая рук.

### **Маленький бродяжка**

IBM никогда не занималась широкой рекламой для привлечения новых покупателей, пока не начала производить персональные компьютеры, поэтому ее опыт в этой области был очень ограничен. По-моему, образ Чарли Чаплина, ратующего за персональный компьютер IBM, был великолепной находкой рекламного агентства. "Маленький бродяжка" олицетворяет как раз те качества, которые компания хочет спроецировать на свое новое изделие - Оно просто и забавно, в нем нет ничего угрожающего.

Рекламная программа IBM по традиции обладает корпоративным характером. Самой широкой публике преподносится общая точка зрения корпорации: "Компьютер - предмет ваших желаний, а не опасений"; "Наша продукция облегчит вашу жизнь: она применима для образовательных целей и решения проблем вашего бизнеса"; "Перед вами IBM, мы создаем множество изделий и оказываем массу услуг; все это вам на пользу".

Появляясь в газетах, журналах и на телевидении (IBM была главным спонсором Олимпийских игр 1984 года и таких специальных передач, как "Щелкунчик" и "Рождественский гимн"), реклама строилась таким образом, чтобы поднять престиж корпорации и заявить о ней как о достойном члене общества. Публике сообщалось, что IBM производит продукцию высочайшего качества; что работники IBM прошли специальную подготовку и могут оказать самое лучшее обслуживание; что компания стремится к нововведениям и беспокоится о покупателях; что она ориентируется на поиск новых решений и обладает хорошим чутьем - это не какой-то там серый, гигантский монолит. IBM хочет, чтобы все знали, что она заботится о потребителях и своих сотрудниках; что у нее есть чувство юмора и (это важнее всего) что она охотно идет к вам навстречу.

С другой стороны, реклама продукции нередко дает нулевой результат на том или ином рынке, если сосредоточивает все свои усилия на определенной особенности продукции, вместо того чтобы ориентировать, скорее, на "желание купить" и пробуждать интерес к этому. Такого рода реклама обычно появляется в "вертикальных" средствах информации, в таких торговых и деловых изданиях, как "Америкен бэнкер", "Петролеум уик", "Кэмикл уик" и "Эвизйшн уик", в то время как корпоративная реклама - в "горизонтальных" средствах массовой информации, таких как "Уолл-стрит джорнэл", "Нью-Йорк таймс", "Форчун", "Бизнес уик", "Тайм" и "Ньюсуик".

В прошлом, когда маркетинг IBM вели менеджеры высшего звена, а компьютер среднего размера стоил сотни тысяч долларов, реклама использовалась исключительно для поддержки торгового отдела. Не делалось и попыток рекламировать свою продукцию методами, используемыми торговцами автомобилями и сопутствующими товарами. В "горизонтальных" средствах массовой информации почти всегда рекламировалась сама корпорация, а не тот или иной ее продукт. Так продолжалось до 1980-х годов, когда технологические достижения настолько снизили цены на компьютеры и расширили их рынок, что IBM пошла на дополнительные финансовые вливания в рекламу своей продукции, прежде всего персональных компьютеров.

Однако большая часть годового дохода корпорации поступала от крупных компьютерных систем, продажей которых занимались маркетинговые представители, используя минимальную поддержку рекламы. До тех пор пока - с появлением альтернатив традиционной системе распределения - рынок не расширился, не было никакого смысла в рекламе даже пишущих машинок, копировальных устройств и рабочих станций. IBM еще не освоила тогда все преимущества общенациональной рекламной кампании. Сейчас отношение к рекламе полностью изменилось. Компания более не ограничивается сделками "один на один", которые заключают ее представители; она может теперь положиться на центры продукции IBM, торговых агентов, каталоги и телемаркетинговую программу.

Я не сомневаюсь, что реклама - эффективный стимулятор. Она возбуждает у потенциального покупателя любопытство и провоцирует его позвонить по телефону или сходить и посмотреть на продукцию. Это сильнейшая поддержка для торговых отделов, которые получают все больше заказов, делая все меньше звонков клиентам, - поскольку телефонный звонок может обойтись в триста долларов, действенную рекламу можно только приветствовать.

Реклама для IBM - не дополнительная статья расхода, а инвестиция в повышение производительности сбыта. Помогая торговым отделам шагать в ногу с возможностями производственных отделов по выпуску новых изделий, реклама ускоряет цикл реализации продукции.

Опросы показали, что реклама IBM с успехом создает новых покупателей в пунктах розничной торговли. Согласно проведенным в семи городах опросам, 46% покупателей сообщили, что в магазин их привели реклама и непосредственные обращения по почте. В Балтиморе, рынок которого изучался на протяжении четырех месяцев, расходы на местную рекламу возросли в 2 с половиной раза. Оборот товаров и их реализация более чем удвоились. Таким образом, реклама IBM теперь не только средство помощи торговым отделам, но и инструмент маркетинга, порождающий спрос.

IBM старается, насколько это возможно, децентрализовать свою рекламу. Как правило, международные компании проводят глобальную рекламную кампанию: она возникает в корпоративных штаб-квартирах и распространяется по всему миру, причем единую рекламу в каждой стране, с которой корпорация имеет дело, переводят на местный язык. Реклама IBM в разных странах выглядит по-разному. Например, филиалы IBM в Германии и Великобритании рекламируют продукцию по собственному усмотрению, получив одобрение у европейской штаб-квартиры в Париже, которая следит за соблюдением норм IBM в отношении профессионализма, честности и качества.

В полном соответствии со стремлением IBM к честности реклама сосредоточивается на достоинствах предоставляемых изделий и услуг. Сейчас в моде ставить подножки своим конкурентам, но IBM - противник такой тактики. Представителям маркетинга не разрешается пренебрежительно относиться к конкурентам, не допускают этого и в отделе рекламы. Лично я старался не иметь дел с компаниями, в рекламе которых попадались негативные отзывы о конкурентах.

Конечно, даже отличная реклама не стоит и ломаного гроша, если у вас нет системы распределения, обеспечивающей реальный доступ к вашей продукции. Немногим лучше, если по прошествии некоторого времени выяснится, что продаваемые вами изделия и предоставляемые услуги - невысокого качества.

### **Улаживание разногласий**

В семейных делах жена настаивает на своем мнении, а муж - на своем. Если им не удастся договориться, они обращаются к третьей стороне (зятю, близкому другу и т. п.) с просьбой помочь им принять решение.

То же самое, но на более официальном уровне, происходит и в IBM. Корпорация поощряет дискуссии и наличие разных точек зрения. Если, например, штаб-квартира и руководство филиала расходятся в каком-то вопросе, они будут обсуждать его до тех пор, пока не выработают общего решения. Чтобы сотрудники не стремились просто перекричать друг друга, пункты их разногласий тщательно протоколируются. К слову сказать, я никогда не любил споры с президентами филиалов о размещении маркетинговых ресурсов и о численности сотрудников. В IBM такого рода разногласия в конечном счете разрешались официальной комиссией из руководителей высшего звена. К счастью, в корпорации есть о чем поспорить - о новых изделиях, изменении цен, пересмотре договорных сроков и условий, перестройке организации и целях на будущее.

В зависимости от предмета спора и его важности, система разрешения разногласий в IBM может открыть путь на самый верх корпорации и обеспечить встречу конфликтующих сторон в присутствии президента и/или председателя. Как глава маркетинга, я хочу, чтобы какой-то новый вид продукции был разработан и выпущен на рынок к определенному сроку, что позволит мне быть во всеоружии в борьбе с конкурентами. Глава технической службы не согласен со мной, полагая, что в новом изделии нет нужды и что точно таких же результатов можно добиться, увеличив объем выпуска имеющейся продукции. Каждый из нас обязан представить свою точку зрения, а высшее руководство корпорации выступает в роли арбитра. В подобных случаях либо принимается четко оговариваемое решение в пользу одной из конфликтующих сторон, либо находится какой-то компромисс. Возможно и такое решение: "Неправы оба. Возвращайтесь по местам и занимайтесь своими делами".

Такого рода система улаживания разногласий ценна тем, что, пока решение не принято, никто не обязан идти на компромиссы. В IBM это называется "правом на несогласие". Но коль скоро решение принято, ни о какой вражде и борьбе не может быть и речи. Это не игра в победителя и побежденного; все игроки принадлежат одной команде. И руководство филиалов, и персонал штаб-квартиры несут полную ответственность за конечные результаты.

### **Механизмы перемен**

Как отдельная фирма, так и целая отрасль промышленности могут оказаться на обочине, если по каким-либо причинам перестанут правильно понимать происходящее. Хрестоматийный пример - производители конных экипажей, не пожелавшие понять, что происходит с транспортной системой страны; киноиндустрия тоже едва устояла на ногах, когда в 1950-е годы появилось телевидение. Бонзам киноиндустрии потребовалось не меньше 10 лет, чтобы осознать свою причастность к бизнесу развлечений и перестать воспринимать себя как специалистов, делающих фильмы для показа в кинотеатрах. Эту мысль высказал в 1960 году Тед Левитт в своей классической статье "Рыночная близорукость" в "Гарвард бизнес ревью".

Бизнес страдает и другими формами близорукости, например, его может ослепить собственный успех. Понятно, что компанию, которая сбавляет обороты и почивает на лаврах, ждут немалые трудности.

Вернемся в 50-е годы, когда IBM считалась лидером индустрии обработки информации и Том Уотсон-младший смело повел корпорацию из мира перфокарт в мир электронной памяти. Мне повезло быть среди пионеров ее маркетинга. В составе небольшой группы я оказался в одной из первых школ электронной обработки коммерческих данных, где нас отучали от старых представлений. И с технической точки зрения, и с позиций маркетинга это был радикальный отход от главного направления, возможно, самый значительный за всю историю корпорации.

В 1964 году IBM отважилась на пятимиллиардные инвестиции и объявила о создании нового семейства компьютеров, получившего название "Система 360". Капиталовложения в переоснащение предприятий были громадными, причем новая продукция была несовместима с уже существовавшими системами IBM. Как здесь не сказать о риске! К тому времени, когда IBM отважилась на этот

шаг, "старая" продукция приносила ей больше половины годового дохода и прибыли. Новое программирование требовало специального обучения. Клиенты IBM могли просто отвергнуть новое детище компании и переключиться к конкурентам. Многие айбизмовцы воспринимали происходящее как чистую авантюру. Сомневающиеся разводили руками: "Вы рискуете целой компанией". Циники во всеуслышание заявляли: "Если не ломалось, зачем чинить?" Конечно, проще было бы не расставаться с пользующейся успехом продукцией, но самые прозорливые понимали, что плыть по течению - значит двигаться назад.

Самодовольство - самая коварная болезнь бизнеса. Люди слишком полагаются на свои былые достижения. Успех скоротечен, не надейтесь, что он будет длиться вечно. Чтобы сохранить его, приходится все время отыскивать новые возможности. Быть пионером - дело рискованное, но близорукость в бизнесе сопряжена с еще большим риском. Преуспевающая компания не будет дожидаться событий извне и сама займется своей собственной судьбой. Она смотрит вперед. Она задает себе вопрос: "А что, если?" "Что, если инфляция?"; "Что, если спад?"; "Что, если это сделают конкуренты?" Возможно, она не всегда получает правильные ответы, зато происходящее редко ставит ее в тупик.

В то время как в компьютерной промышленности постоянно происходят перемены, IBM воспринимается порой огромным монолитом, которому разрушения не угрожают, или катящимся с горы снежным комом, который становится все больше и больше. Уверяю вас, это совсем не так.

Оценивая нынешнее положение компании, можно подумать, что все просто свалилось с неба. Однако не погадай корпорация в свое время как следует на кофейной гуще, она была бы сейчас вовсе не той организацией, которую все знают. Подобно любой другой компании, IBM должна быть восприимчивой к внешним факторам и внутренним переменам; оба Уотсона были верны принципу: "Мы готовы менять в нашей корпорации все. Пусть меняются условия и сроки, сама организация и ее продукция. Пусть меняется наша политика. Мы будем, однако, делать все для сохранения мотивации и готовности наших работников к решению трудных задач; для их убеждения в том, что у нас есть ресурсы для совершенствования кадров, исследований и развития; для того, чтобы гарантировать нашим покупателям приемлемые цены. Мы готовы изменить все, кроме наших заповедей".

IBM не боится больших перемен, если они необходимы. Я уже говорил о переходе с перфокарт на электронную память. Еще одно маркетинговое изменение было предпринято в 1969 году, когда IBM перешла с продажи продукции "пакетом" (цена устанавливалась на весь комплект) на продажу отдельных компонентов, что позволяло покупателю делать выбор. IBM начала этот переход в спокойное время, когда на рынке появилось несколько отечественных конкурентов, а также японцы; на его осуществление потребовалось два года. Пойти на такого рода изменение проще было бы в более спокойные времена, но не таков стиль IBM, если речь идет о радикальных решениях. Самое же главное то, что с точки зрения покупателя время для перехода было выбрано верно.

В 1981 году IBM существенно пересмотрела структуру своего маркетинга. Сбытом продукции IBM занимались три подразделения: одно имело дело с пишущими машинками, копировальными устройствами и оборудованием для обработки текстовой информации, другое - с малыми и средними компьютерами, третье - с большими компьютерными системами. Представители этих подразделений нередко обращались к одним и тем же заказчикам, что приводило к дублированию торговых предложений и накладкам при оформлении заказов. Когда клиент испытывает неудобство, IBM начинает искать альтернативы.

В результате из трех подразделений было сделано два. Национальный отдел торговых операций стал поставлять продукцию по полной номенклатуре 2 тысячам самых крупных клиентов IBM, а Национальный маркетинговый отдел - более широкому кругу заказчиков, от небольших офисов до владельцев крупных расчетных счетов, не обслуживаемых первым подразделением.

В канун этих изменений IBM процветала, и многие полагали, что "раскачивать лодку" в этих условиях не стоит. Уступить этим возражениям было бы нетрудно, но мы знали, что реорганизация позволит IBM улучшить обслуживание клиентов и более рационально использовать свои ресурсы, и корпорация пошла на нее. Пришлось переучивать массу торговых работников и повышать их квалификацию в соответствии с требованиями клиентов. Это было нелегким делом - перестройка оказалась болезненной и рискованной. Но в ней был смысл, и потому она удалась. Объем торгового оборота и чистая прибыль IBM достигли тогда рекордных высот.

Еще один пример удовлетворения потребностей-меняющегося рынка - осуществленное в январе 1986 года слияние этих двух национальных отделов и последующее формирование Северо-Центрального и Юго-Западного маркетинговых филиалов. Каждый из них занимается теперь продажей полной номенклатуры продукции всем компаниям, независимо от их размеров, в пределах своей географической зоны. IBM никогда не боялась подправить свою маркетинговую структуру и делала это всегда вовремя.

### **Новые каналы распределения**

Одним из изменений, потребовавших от IBM больше всего труда и интеллектуального напряжения, оказалось развитие альтернативных каналов распределения продукции. На протяжении всей истории корпорации непосредственной продажей занимались представители маркетинга и системные инженеры. Тем не менее перед любой компанией стоит задача увеличения продуктивности торговых отделов и более разумного их использования.

Введение в производство персонального компьютера и иной продукции высокой стоимости нуждались в новом подходе, который дополнил бы обычный способ продажи и установки оборудования.

Широкая распределительная система призвана была обеспечить корпорации больше покупателей, чем их было когда-либо прежде, - причем в условиях конкурирующих цен. IBM намеревалась стать не только производителем с самыми низкими затратами, но и торговцем, несущим минимальные издержки.

Службу маркетинга попросили предоставить обзор того, что происходит в промышленности в целом, и рекомендации по выбору нового курса. В процессе исследования анализировались программы почтовых и телеграфных сделок и другие маркетинговые программы. Мы посещали компании из других отраслей промышленности, использовавших агентов оптовой и розничной торговли.

Был предугадан один очень важный фактор: в 1988 году около 35% годового дохода индустрии обработки информации должны принести нетрадиционные методы продажи. Действовать надо было очень быстро, поскольку до сих пор нетрадиционным методам отводилась лишь вспомогательная роль.

Я представил этот сценарий на конференции высшего руководства в Вудстоке, штат Вермонт. Исходя из него, Фрэнк Кэри и Джон Опель поручили исполнительным директорам филиалов немедленно начать действия по введению двойной стратегии маркетинга. Нам предстояло улучшить существующую структуру филиалов, одновременно развивая дополнительную сеть каналов распределения продукции.

Для сбыта большого объема недорогой продукции по этим дополнительным каналам в 1983 году был образован Национальный отдел распределения. Помимо примерно ста центров продукции IBM на территории США, реализацией изделий корпорации занимаются пункты розничной торговли и независимые агенты, число которых постоянно растет. Кроме того, сотни компаний приобретают продукцию IBM, оснащают ее дополнительными техническими средствами и программным обеспечением и перепродают своим клиентам. В 1984 году корпорация имела примерно 10 тысяч агентов, занимающихся продажей ее продукции во всем мире.

Кроме того, IBM устанавливает контакты с тысячами потенциальных покупателей, выпуская каталоги и используя почту. Корпорация имеет телефон международной связи, по которому покупатель может сделать заказ, не оплачивая стоимость разговора. По этому телефону IBM ежедневно принимается свыше 10 тысяч заказов, что добавляют к годовому доходу компании несколько миллионов долларов в день.

Результаты предпринятых изменений впечатляют. В 1984 году доля продаж по нетрадиционным каналам заметно возросла, хотя далось это нелегко. Прежде всего представителей маркетинга беспокоило их положение в будущем. Нам постоянно приходилось успокаивать их на регулярно проводимых встречах. Мы ни в коем случае не хотели допустить негативного отношения маркетинговых представителей к новым каналам распределения и наоборот.

Определенные проблемы возникают в тех случаях, когда торговые службы IBM вызывают у покупателя интерес к продукции, а тот отправляется в "Компьютер-ленд", "Бизнесленд" или к другому торговому агенту, чтобы приобрести ее у него. Но дело движется, и с большинством подобных проблем корпорация успешно справляется. Новый опыт не только меняет мышление IBM, но и оказывает влияние на практику ценообразования, что делает ее более конкурентоспособной.

Мы живем в меняющемся мире, и предугадать точно будущее невозможно - это очевидно. Однако наше отношение к переменам и будущему далеко не очевидно. Изменение может стать вашим союзником, если компания держится настороже, имеет антенны во всех направлениях и улавливает любые сигналы. Изменение станет вашим врагом, если оно застигнет вас врасплох. Происходящим необходимо управлять - иначе оно будет управлять вами. Робкие души боятся изменений: они убеждены, что их дела обязательно пойдут хуже. Те, кто не теряет надежды, считают, что изменения приведут их к лучшему. Но для тех, кто "легок на подъем" и готов принять вызов, изменение - это стимул обрести второе дыхание. Именно они способны разобраться в происходящем, на их плечах держится будущее компании. Люди, порождающие события, очень нужны, их необходимо ревностно оберегать. Пассивные наблюдатели и те, кто не разбирается в происходящем, рано или поздно оказываются за бортом.

### ***Управление случайностями***

Менеджеры, которые не способны оценить потенциал современной технологии, обязательно окажутся на обочине нашего мира, мира жестокой конкуренции. Это, конечно, не означает, что управляющие обязаны превращаться в технических специалистов, но они должны точно понимать, что может дать то или иное техническое устройство и чего не может.

Мы, кажется, достигли состояния, когда компьютерная технология в руках творческих людей используется по назначению, а именно: для усиления человеческого интеллекта и обеспечения такого делового стиля, который высоко производителей и хорошо оплачивается. В ближайшем будущем поток бумаготворчества и административной рутины не уменьшится, сохранится и потребность в лучшем обмене информацией. Это диктует необходимость в упрощении информационного потока и выделении из него самого существенного. За последние несколько лет я побывал в самых разных организациях по всей Америке и обратил внимание на то, что прогрессивные менеджеры не хотят больше иметь дело с информацией исторического плана, не считая той, что позволяет обнаруживать в прошлом наследуемые ценности. Сегодня акцент делается на том, что я называю управлением случайностями, суть которого сводится к выявлению потенциальной проблемы и принятию действенных мер еще до того, как она возникнет. Такое управление требует особой концентрации на возможностях вашей организации. Если какую-то продукцию хорошо продают в Далласе и плохо в



Сиэтле, вы отправитесь в Даллас выяснять, что там делается хорошо, а не в Сиэтл узнавать, что там делается плохо. Компьютерная система - прекрасный инструмент, который поможет вам с этим справиться.

Современная технология позволяет также выявить, кто - в пределах своей организации - является лучшим источником информации. По этой причине многие компании отказываются от "вертикальных" способов управления и переходят к "горизонтальным", которым я всегда отдавал предпочтение. Меня никогда не беспокоило положение того или иного человека в служебной иерархии; я шел к тому, кто мог дать мне своевременный и точный ответ. Я всегда уважал ум и личные способности человека.

## Глава 6. Торговля решениями

*Люди покупают продукты только потому, что с их помощью можно что-то сделать.*

Когда меня спрашивают: "Какую продукцию продает IBM?", я отвечаю: "IBM продает не продукцию. IBM продает решения". Мой ответ может показаться шуткой, но он совершенно серьезен. Люди покупают продукты только потому, что с их помощью можно что-то сделать. Они покупают их для решения проблем. Если у вас прямые жесткие волосы, а в моде локоны, проблему решат щипцы для завивки, пластмассовые бигуди, химическая завивка или посещение салона причёсок. Покупателю важны не продукты, а решение его проблемы. Все, чего вы хотите, - выющиеся волосы.

Весь бизнес обработки информации - это решение проблем и торговля решениями. Если я обращаюсь к вам с предложением, то стараюсь убедить, что в состоянии облегчить вашу работу, уменьшить расходы или обеспечить более качественное обслуживание; только так я, возможно, привлеку ваше внимание. Успех маркетингового представителя IBM целиком зависит от его способности досконально разобраться в бизнесе своего потенциального покупателя, выявить и проанализировать его проблемы, а затем предложить решение, которое покажется тому не лишенным здравого смысла. Вряд ли удивительно, что такое решение предполагает использование какой-то системы IBM, однако далеко не всегда. Это может быть предложение перепрограммировать имеющееся оборудование или приобрести новый комплект программного обеспечения. Можно, однако, не сомневаться, что представитель не будет продавать клиенту оборудование, которое не является составной частью предлагаемого решения.

Как я уже сказал, маркетинговый представитель должен разбираться в бизнесе клиента, чтобы понимать его проблемы; он должен знать и номенклатуру продукции собственной компании, если собирается клиенту помочь. Ему необходимо также знать, что могут предложить конкуренты, - качество их продукции, цены, условия поставки и т. д. Маркетинговый представитель должен быть аналитиком, консультантом, специалистом-прикладником, технологом и торговым работником, причем в каждом из этих амплуа - отличным специалистом. Многие компании видят в своих представителях только торговых работников, считая их главной, а возможно, и единственной функцией - убедить потенциального покупателя приобрести их продукцию. Если у потенциального покупателя нет в ней нужды, предполагается, что торговый работник создаст иллюзию такой нужды - после чего получит деньги и скроется. IBM против такого подхода.

Современный торговый работник должен быть для покупателя чем-то большим, чем общительный, похлопывающий по плечу и сыплющий прибаутки персонаж вроде Вилли Ломена, который забегают к вам на минутку показать свой сезонный товар. Он станет идеальным торговым работником, если действительно усвоит концепцию торговли решениями.

### ***Вы не получите отличной оценки, если не выполните домашнюю работу***

Мне не приходилось встречать преуспевающего торгового работника, который отправлялся бы к клиенту с предложением, заранее к этому не подготовившись.

Не стоит говорить о том, что представитель компании обязан знать номенклатуру продукции как свои пять пальцев. Как, в противном случае, соотносить свою продукцию с потребностями покупателей? Плохо подготовленный торговый работник оскорбляет покупателей и напрасно тратит их время.

Скажу больше: по-моему, ничуть не лучше предлагать клиенту сделку, предварительно не познакомившись как следует с положением его дел.

Ваш бизнес может подсказать, какого рода информация будет вам полезной. Но почти наверняка торговый представитель окажется в выигрыше, если просмотрит годовую отчетность клиента, - особенно если это новый или потенциальный клиент.

В свою бытность вице-президентом по маркетингу, прежде чем обратиться к покупателю, я всегда просматривал картотеку, которая ведется по всем основным клиентам IBM. Мне трудно даже представить, чтобы действовать здесь на авось. Подобную домашнюю работу я выполнял и перед встречей с группой клиентов на производственной конференции. Мои сотрудники помогали мне собрать нужную информацию, поэтому я всегда был в курсе проблем тех, к кому обращался. Я не верю в действенность трафаретных речей, не верю даже в их убедительность.

Важно регулярно обновлять свое представление о покупателях, даже если вы знаете их много лет. Недавно я имел дело с одной большой страховой компанией, с которой давно не общался. Хотя компания была хорошо мне известна, я потратил полчаса на просмотр последних сведений о ней и ее годовых отчетов. Время было потрачено не зря: я узнал о трех недавних крупных инвестициях и о предстоящей реорганизации компании, о которой раньше не слышал. Прделанная домашняя работа помогла мне в беседе с руководителями этой страховой компании. Они были польщены моей осведомленностью и тем, что я помню "суммы" их последних приобретений.

Получаса домашней работы оказалось мне достаточно, чтобы понять, каким образом IBM поможет компании решить возникающие в связи с ее расширением проблемы.

Совершенно неважно, кто ваш покупатель; вы делаете ему приятный комплимент, демонстрируя свою осведомленность в его бизнесе. Такого торгового работника и сравнить нельзя с тем, кто прямо с порога говорит: "Оказался случайно по соседству и решил к вам заглянуть".

Если вы переступаете порог потенциального покупателя, мало просмотреть годовую отчетность, чтобы завоевать его, особенно в условиях суровой конкуренции. Несколько лет назад наш маркетинговый представитель попросил меня нанести вместе с ним визит в один мультимиллиардный банк. Пришлось немало потрудиться, чтобы найти себе место в этом деле. Банк утверждал, что его вполне устраивает имеющееся у него оборудование, установленное одним из наших конкурентов. Дело осложнялось ещё тем, что президент конкурирующей с нами компании был членом совета директоров этого банка.

Мы отлично выполнили домашнюю работу. Наша стратегия заключалась в том, чтобы представить несомненные доказательства того, что работники IBM ориентированы на решение проблем банка. Что мы хорошо разбираемся в банковском деле. Что обладаем достаточным опытом и способны обеспечить обслуживание как текущих, так и будущих нужд этого банка. Что маркетинговая и техническая организация IBM прекрасно оснащены для решения проблем и удовлетворения нужд банковского дела в течение ближайших пяти-десяти лет. Мы упорно работали, доказывая банку целесообразность вступления в деловые отношения с нами. На протяжении нескольких месяцев я более десяти раз общался с банком по телефону и обеспечил его сотрудникам вместе с представителями других ведущих банков страны возможность лично познакомиться с тем, как мы работаем. Мы приводили их в наши учебные центры и говорили: "Вот те люди, которые придут к вам и подготовят ваш персонал к установке оборудования IBM. Так начинаются наши партнерские отношения с вами и закладываются основы обязательств, которые мы на себя берем".

Мы убедительно продемонстрировали, что наши интересы простираются гораздо дальше желания продать оборудование. Очень важными оказались встречи руководителей банка с нашими сотрудниками из службы планирования производства и высококвалифицированными инженерами - они помогли им определить свои взгляды и понять, что наши люди в состоянии, если это потребуется, модифицировать оборудование в соответствии с их потребностями. Особое впечатление произвела на них готовность IBM организовать на месте обучение для сотрудников банка. Их поразила также широта знания банковского дела нашими системными инженерами, которые прекрасно ориентировались в том, какая именно продукция IBM нужна банку. Мы убедили их, что наши специалисты всегда окажутся под рукой и смогут принять правильное решение, какая бы проблема ни возникла. Ни один аспект их деятельности не остался без внимания. Мы продемонстрировали, что не только знаем, в каком направлении развивается банковское дело, но и отчетливо видим его будущие потребности. Мы убедили их стать нашим покупателем, потому что продали им не только компьютеры, но и специалистов по компьютерам и их способности решать проблемы, - мы доказали, что являемся не просто производителями компьютеров. Пообещав той даме с прямыми жесткими волосами, им нужно было решить свои проблемы и их совершенно не заботило, как будет упаковано решение - в пузырек или в коробочку.

### **Игра в клиента**

В IBM есть двухнедельная программа, в которой маркетинговому представителю приходится играть роль клиента. Обучение проводится совместно с Гарвардским университетом и называется "Президентским классом". Торговый работник сталкивается на занятиях с рядом проблем и обстоятельств, характерных для клиента. Цель обучения заключается в том, чтобы помочь работникам маркетинга понять, как мыслит управляющий и в чем состоит его повседневная работа.

Любая организация способна организовать для своих торговых работников такого рода обучение. Для разыгрывания ролей достаточно двух человек - они могут по очереди исполнять роль покупателя и роль торгового работника. Я знаю одно преуспевающее агентство по торговле недвижимостью, где слушатели курсов попеременно играют роль торгового агента и покупателя, демонстрируя друг другу предназначенные для продажи дома. Опытные работники торговли, перешедшие работать в фирму от ее конкурентов, только после упражнения с переменной ролей начинали понимать, как разнятся взгляды торгового агента и потенциального покупателя.

Конечно, клиенты бывают разные, и потому представитель компании должен научиться ставить себя на место самых разных людей.

Во многих случаях прямой (и нередко единственный) путь к проблеме покупателя пролегает через умение слушать. Задавайте наводящие вопросы и слушайте ответы - что может быть проще? К сожалению, лишь немногие умеют слушать, и работники торговли здесь не исключение. Это главный недостаток всей нашей системы общения, и наша частная, профессиональная и общественная жизнь очень от этого страдает. Я не собираюсь выступать здесь в роли обвинителя, однако уверен, что слабое место нашей системы образования - отсутствие обязательных курсов для выработки навыков слушателя. Представление о том, что хороший продавец должен болтать без умолку, - самое обычное недоразумение. Лучшие работники торговли - те, кто лучше всех умеет слушать. Они знают, как важно клиенту подумать, а затем облечь в слова то, что его беспокоит, и поговорить о своих проблемах, - и важно не только потому, что продавец может многое узнать, но и потому, что его внимание льстит самолюбию клиента, делает его союзником продавца. Вместо ситуации, в которой торговый работник выступает агрессором, а покупатель - защитником своего кошелька (и баранных перепон), возникает другая, в которой оба совместно работают над постановкой и решением общей проблемы. В случае их успешных действий сделка состоится. Если работник торговли не в состоянии помочь клиенту в решении его проблемы, он не имеет права заключать сделку. Лишенный способности слушать, он с самого начала попадает в трудное положение.

### **Специализация - единственный путь**

Список клиентов IBM охватывает самые разные отрасли промышленности, и поскольку ее продукцию и программы можно приспособить для решения специальных задач, крайне настоятельным ста-

новится создание торговых отделов из специалистов тех или иных отраслей. Воистину, без этого невозможно заниматься бизнесом, нацеленным на решения. Конечно, ни один работник торговли не сумеет вести дела на равных с клиентами из таких разных отраслей, как автомобильная, текстильная и судостроительная. Независимо от своей компетенции он просто не в состоянии, позвонив в банк и обсудив вопрос о бессрочных вкладах и учете кредитов, отправиться в промышленную компанию по соседству для обсуждения ее складских запасов и инженерных задач.

Любому бизнесмену известно, какого труда стоит стать специалистом в той или иной области - понимать ее проблемы, уметь переводить ее жаргон на обычный язык, улавливать направление ее развития и предугадывать будущее. По этой причине IBM приходится специализироваться. Всего имеется пятнадцать главных групп отраслей промышленности, в каждой из которых - свои подгруппы. В транспорте - это специалисты по авиатранспорту, автомобильному и железнодорожному транспорту. В розничной торговле - специалисты по магазинам специализированной торговли и супермаркет там. В банковском деле - специалисты по сберегательным и ссудным банкам и по финансам. Эти люди нацелены на свою специализацию так, словно собираются в ней главенствовать - стать банкиром или президентом железнодорожной компании. Общаясь со своими клиентами, они демонстрируют опыт и понимание сути вещей, недоступные обычному торговому работнику.

Некоторые компании считают, что подобный образ действий обходится им слишком дорого. И впрямь, выходит так, что сразу несколько работников мчатся по одной и той же скоростной дороге в один и тот же город: первый - заключать сделку со страховой компанией, второй - поближе познакомиться с системой бакалейной торговли, третий - посетить авиационный завод. Зато качество работы, выполняемой специалистами, с лихвой компенсирует все дополнительные расходы на них.

В районах крупнейших мегаполисов филиалы IBM организованы по промышленному принципу и обслуживают только свой рынок. Там, где филиалов несколько, каждый имеет свою специализацию. Их учебные центры нацелены на определенную отрасль промышленности и участвуют в соответствующих университетских программах. Много лет назад я организовал программу в университете Рутгерса для наших специалистов по банковскому делу. Я выбрал университет Рутгерса потому, что это - одна из лучших школ банковского дела, куда банкиры направляют своих сотрудников для повышения квалификации. Программа была сосредоточена на всем новом, что появляется в банковском деле, и учила наших работников лучше понимать те вопросы, решением которых занимаются управляющие банков.

В контакте с торговыми работниками корпорации работает несколько сот консультантов, приписанных к штаб-квартире. Они помогают решать вопросы применения продукции IBM в конкретных отраслях промышленности. Консультант может, например, отправиться с маркетинговым представителем для консультации клиента, столкнувшегося с проблемами инвентаризации. По-настоящему разбираясь в его бизнесе, он способен беспристрастно оценить проблемы и предложить их решение.

Один филиал IBM в Хьюстоне специализируется по нефтеперерабатывающей промышленности и располагает группой специалистов, работающих в этой области. Когда они предложили свою компьютерную систему одному крупному концерну, занимающемуся разработкой нефтяных месторождений в сейсмоопасных районах, эта система оказалась пригодной для всей горнодобывающей промышленности. Специализация по отраслям промышленности существует не только в крупных корпорациях. Многие малые компании по тем или иным причинам обслуживают одну отрасль промышленности. Возможно, у них недостает людских и финансовых ресурсов, чтобы поступать иначе, но, став экспертом в ее обслуживании, они могут со временем оказаться лидером в этой области и, опираясь на приобретенную репутацию, преуспеть в своем бизнесе.

### **Покупатель на витрине**

Маркетинг IBM в значительной степени опирается на клиентов - особенно на тех, кто лидирует в своих отраслях промышленности. При всяком удобном случае IBM выставляет их "на витрину". В бизнесе, которым занимается IBM, значительная часть созидательных усилий приходится на покупателей. Покупатели - вот кто истинные рационализаторы, и их владения зачастую превращаются в лабораторию IBM. Специалистам по маркетингу остается только познакомить других покупателей с достигнутыми успехами.

Бывает так, что, сколько бы времени и усилий представитель маркетинга ни тратил на рекламу своих изделий и услуг, какую бы великолепную презентацию он им ни устраивал, потенциальный покупатель никак не может оценить свою конечную выгоду от предлагаемой сделки. Лучшее решение в этой ситуации - посетить вместе клиента, у которого подобная компьютерная система успешно работает. Высказавшийся в вашу пользу клиент - идеальная поддержка. Читайте дело сделанное, если он говорит вашему потенциальному покупателю: "Вот что нам удалось сделать с помощью этой программы. Здесь мы достигли лучших результатов. Здесь повысили производительность. А вот сумма экономии, которой удалось добиться. Это и есть конечный результат".

В большинстве случаев покупатели рады сотрудничать друг с другом. Не стоит, конечно, ожидать, что нефтедобывающая компания продемонстрирует своему конкуренту математическую модель, используемую при разведке нефтяных месторождений, или автомобилестроитель из Детройта - модель нового автомобиля, разработанного с помощью компьютерных систем IBM.

Производственные конференции по ориентированному на будущее маркетингу, о которых я уже упоминал, отчасти являются развитием идеи "витрины достижений". Руководители промышленности посещают эти субсидируемые IBM конференции и охотно делятся своим опытом с другими. В рамках конференций проводятся заседания, представляющие особый интерес для руководителей в об-

ласти финансов, кадровой политики, права и маркетинга, но наибольший энтузиазм вызывают встречи, на которых руководители делятся со всеми своими проблемами и принятыми решениями. Для IBM это исключительно важные встречи, потому что во многих случаях решения были найдены в партнерстве с ней.

### **Биты и байты**

Поскольку IBM очень серьезно настроена на торговлю решениями, а не продукцией, ее маркетинговые представители не стремятся поразить своих клиентов или потенциальных покупателей, погружая их в атмосферу технических подробностей. Но это вовсе не значит, что они совсем не уделяют внимания технологии, лежащей в основе предлагаемой продукции, - ведь именно технология позволяет клиенту решить свои проблемы. Здесь нет ничего общего с тем продавцом автомобилей, который как-то признался мне: "Честно говоря, я совершенно не знаю, что там, под капотом. Я не механик. Если я начну рассуждать о коробке передач и лошадиных силах, то лишь распугаю всех покупателей".

Я не согласен с отказом работников торговли от технических знаний. Представители маркетинга IBM тратят месяцы, досконально изучая свою продукцию, и регулярно обновляют эти знания, узнавая все больше и больше о битах и байтах. Если торговому работнику неизвестны технические особенности предлагаемой им продукции, как он сообразит, что она годится для решения проблем покупателя?

Однако торговый работник хорош лишь в той степени, в какой он способен охарактеризовать свою продукцию так, чтобы покупатель понял его объяснения. Не забывая о значении битов и байтов, он должен помнить, какого рода информация и в каком количестве необходима клиенту. Инженер вполне может проявить интерес к техническим параметрам компьютерной системы, например, спросит об объеме информации, передаваемой за одну милли- или микросекунду. Но если вы разговариваете с финансовым управляющим компании, его больше заинтересует область применения компьютерной системы. Вы должны знать и то и другое - и понимать, в каких случаях уместно торговать битами и байтами. Изобилие технических подробностей способно снизить эффективность вашей торговли.

### **Непрерывный поиск**

В IBM часто говорят: "Без хорошей установки нет успешной продажи. Без успешной продажи нет хорошей установки". Продать - установить: эти два слова неразлучны, и одно без другого не обходится. Когда совершается начальная сделка, она, как правило, связана с каким-то специальным применением наших компьютеров, самое большее - с двумя-тремя разновидностями применения, но на этом сделка не кончается. Отгрузка оборудования и его установка может продолжаться в течение года; за это время клиент должен научиться правильно использовать продукцию IBM. Корпорация постоянно работает с клиентами, стараясь найти для своей продукции новые области применения.

Допустим, маркетинговый представитель заключил с главным финансовым руководителем производственной фирмы сделку на поставку комплекта оборудования для обработки информации по заработной плате. Позднее он встречается с инженерами и производственниками и узнает от них, что с помощью этого оборудования они могут ускорить прохождение торговых заказов и улучшить работу с каталогами. Поговорив с работниками службы реализации, наш представитель узнает, что на обработку торговых заказов уходит пять дней. Срок обработки можно значительно сократить, дополнив установленный компьютер несложными устройствами: еще одним дисководом, вспомогательной системой ввода, новым принтером. Главное здесь то, что хороший маркетинговый представитель старается отыскать новые области применения для приобретенного покупателем оборудования. Чем больше их окажется, тем большую ценность представляет его компания для покупателя.

Я не уверен, что с новым клиентом надо сразу же сделать как можно больше. Лучше начать с одной области применения, например, с расчета заработной платы или учета дебиторской задолженности, продемонстрировав, как работает оборудование. Советую двигаться постепенно, начиная с одного-двух применений. Только после того, как клиенту продемонстрирована правильность его выбора и он убедится, что новое решение не внесло в его бизнес помех, IBM двигается дальше - предлагает какое-нибудь дополнительное применение. За долгие годы работы я убедился, что, стараясь выложить все за один раз, вы не только наобещаете покупателю много лишнего, но и ошеломите его, зароните в его душу сомнение.

Зачастую компьютерная система - это средство для развязки узких мест. Все возможные неполадки необходимо предвидеть заранее, с тем чтобы система работала как часы все 365 дней в году. Это напоминает космический корабль многоразового использования, дублирующее оборудование на котором сводит возможность возникновения аварийной ситуации к минимуму. А в сущности, это все та же истина: без хорошей установки нет успешной продажи. Занимаясь бизнесом, в котором велика доля повторного обслуживания, IBM должна демонстрировать свою значимость ежедневно.

Я часто повторяю, что каждое предложение следует оценивать с точки зрения покупателя, хотя, конечно, не все факторы удастся проконтролировать. Например, персональный компьютер позволяет высвободить у клиента время или дает возможность его администраторам и секретаршам работать более интенсивно, но, если высвобождаемое в результате время не будет использовано продуктивно, приобретенное оборудование вряд ли экономит клиенту деньги.

Оценить значимость областей применения количественно не всегда легко. Очень просто убедиться в приемлемости компьютерной технологии для информации о номенклатуре товаров. Эта область



применения настолько осязаема, что о ней сразу же удастся говорить на языке долларов. В индустрии авиаперевозок нет ничего более важного, чем место в самолете. Если вам удастся доказать, что компьютеризированная система предварительных заказов уменьшит число пустых мест, это вполне осязаемый результат и дополнительная статья дохода. С другой стороны, возможность обработать больше предварительных заказов за меньшее время и, как следствие, меньшая затрата времени на получение сведений о наличии мест - выгода, которую в долларах выразить не так-то просто. Авиакомпании понимают, что обеспечат таким образом своих клиентов дополнительными удобствами, но не в состоянии точно оценить получаемую от этого выгоду. По-видимому, неосознанные причины, повлиявшие на решение о покупке, очень трудно перевести на язык количественных оценок, хотя это и не говорит о том, что эти причины отсутствуют.

Поиск новых областей применения не ограничивается компьютерной индустрией и связан не только с ростом числа клиентов. Каждый работник торговли должен холить и лелеять каждую заключенную им сделку. Очень важно, чтобы клиент вошел в ваш бизнес, а затем действовать настолько умело, чтобы ему и в голову не пришло искать решение своих проблем в другом месте.

### ***Торговля с добавкой***

В современном мире конкуренции высокое качество продукции еще не гарантирует ей хорошее место на рынке. Фирмы, не умеющие торговать, несомненно потерпят неудачу, но мне приходилось видеть компании, которые производили прекрасную продукцию и все-таки разваливались. Зная о превосходном качестве товара, они не уделяли серьезного внимания конкурентам. Следует исходить из того, что продукция конкурента не хуже вашей, а значит, предложить покупателю что-то еще. В IBM это называется торговлей с добавкой.

Торговля с добавкой принимает самые разные формы. Зачастую это как раз то, что отличает крупные организации от остальных. Качество продукции - лишь вершина айсберга. Я проповедую принцип: "Настоящая продажа начинается после того, как установлено оборудование". Это значит, что сделанное вами для покупателя после того, как он подписал чек, для вас так же важно, как и все усилия, приложенные для организации продажи.

Торговля с добавкой - это и то, как IBM удалось убедить упомянутый выше банк использовать наши компьютерные системы. Мы совершенно недвусмысленно продемонстрировали, что сделаем для банка гораздо больше, чем просто продадим компьютеры: у нас есть специалисты, квалификация которых позволит удовлетворить долгосрочные потребности их дела; мы будем обучать их работников и вместе с ними откроем дорогу новейшим применениям оборудования на постоянной основе. Они поняли, что установка нашего оборудования - лишь начало долгосрочного партнерства.

Не всякая компания может пойти так далеко, как мы, но я совершенно уверен, что любая организация способна обеспечить какую-то "добавку" ко всему, чем она занимается, - допустим, какие-то дополнительные удобства, льготы или гарантии.

Их вовсе не обязательно обеспечивает та компания, что обещает "самую выгодную сделку". Однажды я купил автомобиль, потому что агент убедил меня в том, что обеспечит замечательное обслуживание. Пока я разглядывал демонстрировавшиеся в салоне модели, он говорил: "Позвольте показать вам наш отдел технического обслуживания. Смотрите, какая здесь чистота! Понаблюдайте за работой наших сотрудников. Обратите внимание на номенклатуру запасных частей и будьте уверены: в случае неполадки никто вам не скажет: "Ремонт займет три недели". Позвольте познакомиться вас с нашим менеджером по техническому обслуживанию. Он работает в нашей фирме уже пятнадцать лет". Не хочу сказать, что цена не была для меня существенным фактором; конечно, была. Но на меня оказало хорошее впечатление то, как этот агент демонстрировал ресурсы своего бизнеса. Мне понравилось также, что он и его подчиненные гордятся своей фирмой. Они подняли мне настроение и убедили довериться их обслуживанию.

В данном случае мое предпочтение они получили благодаря торговле с добавкой. Я не особенно беспокоился о самом товаре - решающим оказалось то, что мне предложили помимо него и каким образом это было сделано.

У многих компаний торговле сопутствуют самые разные добавки, но их сотрудники нередко упускают возможность познакомить покупателя с тем, чем он может располагать. Если бы агент, продававший мне автомобиль, не координировал свою деятельность с работой отдела технического обслуживания, я бы не узнал о том, какие добавки к автомобилю я приобрел. Учебные центры IBM и центры системного обслуживания не дадут ничего хорошего, если системные инженеры и маркетинговые представители не будут обращать на них внимание своих покупателей.

Все, что делает IBM, находится под влиянием ее добавки в виде обслуживания. Если покупатель потерян, можно биться об заклад, что причина тому не безразличие или самодовольство IBM. Нет сомнения и в том, что IBM со всей серьезностью относится к своим конкурентам. Если они собираются отобрать у нее покупателя, им придется сделать для него никак не меньше, чем делает IBM.

## Глава 7. Чуткость к покупателю

*...в мире полно покупателей, достойных заботы и внимания, за которые я стою горой, и потому я готов прыгать сквозь обручи, только бы заслужить их доверие и сохранить его.*

Если перед тем, как заглянуть в эту книгу, вы полагали, что IBM стала гигантской компанией потому, что обладала неиссякаемыми ресурсами или производила продукцию, которую не могли производить другие, то теперь вы, вероятно, поняли, что своим величием она обязана очень простым идеям и принципам. Ничего особенно сложного или мудреного - самые простые вещи, которым, надеюсь, родители, учителя и священники все еще обучают детей. Самые простые вещи - такие, как чуткость, обходительность и честность.

Нет никаких ни волшебных слов, ни тщательно охраняемого секрета, под воздействием которых покупатели хранят свою верность IBM и после того, как оборудование установлено, а чек подписан. Дело в том, что IBM и после совершения сделки относится к покупателю с тем же вниманием и интересом, какое проявляла к нему как возможному претенденту "на руку и сердце".

Айбизмовцы - не беспечные оптимисты и не альтруисты; они прагматики, то есть люди, которые знают, какая сторона хлеба намазана маслом. Им известно, что если не будет покупателей, то они останутся без работы. Знают они и о том, что, сколь бы неограниченны ни были их амбиции, существует предел числа клиентов, которых они могут привлечь. Поэтому, упорно работая с новым клиентом, они еще напряженнее стараются сохранить уже имеющихся. Кто-то сказал однажды, что я веду себя так, будто бы все клиенты IBM собираются с минуты на минуту с ней расстаться и готов на все, только бы удержать их от этого. В этих словах есть доля истины. IBM - это часть огромной отрасли промышленности, и к конкурентам я всегда относился с уважением. Если они хотят освоить новую долю рынка, им придется соревноваться с IBM, проявляя при этом изобретательность и находчивость, - а у них есть и то и другое. Вот почему меня можно было поймать на том, что я оглядываюсь через плечо, и усмотреть в моих действиях слабые признаки паранойи. Но неверно утверждать, будто бы я был готов на все, чтобы приобрести или удержать клиента. Я никогда не делал того, что для меня или для IBM является неприличным или безнравственным.

В мире есть места, где в бизнесе в порядке вещей давать взятки и выбивать деньги под нажимом. Многие компании участвуют в этом: "Когда ты в Риме, действуй, как римлянин". Ни я, ни IBM подобный взгляд на вещи не признаем. Я не понимаю, как можно иметь одни принципы для Соединенных Штатов и другие - для остального мира. Нет, я не был готов на все для заключения сделки и, случалось, отказывался от продажи по принципиальным соображениям. К счастью, в мире полно покупателей, достойных заботы и внимания, за которые я стою горой, и потому я готов прыгать сквозь обручи, только бы заслужить их доверие и сохранить его.

Мне кажется, что большинству компаний лучше удастся изыскивать возможности для привлечения новых покупателей, чем сохранять старых. Они ориентируются на торговлю и вкладывают деньги в кампании, рассчитанные на торговые операции. Им легко определить, успешны ли их действия: достаточно посчитать, сколько было проведено торговых операций и во что обошлась каждая из них. Затем они соизмеряют объем операций со своими торговыми силами и вновь точно оценивают свой успех и подсчитывают расходы. Само по себе это прекрасно, но далеко не достаточно для компании, ориентированной на рынок. Торговля, конечно, важная составляющая маркетинга (для некоторых видов бизнеса - самая важная), но далеко не все, и, по-моему, многие компании этого не понимают. Отделяя торговлю от маркетинга, они отделяют покупателя от его долгосрочных планов. В IBM специалистов, связанных с рынком, называют маркетинговыми представителями, а не торговыми, и в этом есть свой смысл. Они знают, что после заключения сделки с покупателем их взаимоотношения только начинаются. Гораздо труднее оценить издержки, связанные с сохранением клиента, чем рассчитать, во что обошлось его приобретение. Насколько я могу судить, сохранение клиента - непреложное требование бизнеса.

Всякий, кто перестает беспокоиться о покупателе, как только доставил ему товар, должен поразмыслить о перевернутой пирамиде. Возьмите схему, на которой ваша компания изображена в виде пирамиды, и переверните ее: чем дольше вы будете ее разглядывать, тем более осмысленной она покажется. На традиционной схеме в самом верхнем квадратике находится главный исполнительный директор, под ним - руководители высшего ранга, затем - среднего, а в самом низу - маркетинговые и торговые представители. Под ними (представьте себе их, если они не нарисованы) располагаются покупатели. Те люди, которые в наибольшей степени зависят от покупателей, обычно низводят их на самый нижний уровень пирамиды. Но стоит перевернуть схему так, чтобы главный исполнительный директор оказался внизу, а покупатели вверх, и она отлично продемонстрирует приоритеты и цели вашей компании.

В организации, ориентированной на продажу, покупатель считается первым и главным действующим лицом. Каждому, конечно, такое положение дел нравится, пока он сам выступает в роли покупателя - в ресторане, в универсаме, при покупке автомобиля и так далее. Покупатели IBM находятся именно в этом завидном положении - на самом вершине схемы. Вот почему IBM так трудно превзойти.

### **Будь большим - действуй как малый**

В наши дни принято с горьковато-сладкой ностальгией оглядываться на те времена, когда Америка была страной мелких лавочников. Многие грустят по семейному бизнесу, который проложил путь большим сетям розничных магазинов и крупным корпорациям. Очень дорогие исследования, усили-

вающаяся конкуренция и потрясающие расходы поставили малый бизнес перед дилеммой: оставаться малым нередко равнозначно самоуничтожению. Мы не в силах повернуть историю вспять и вновь стать страной ремесленников и лавочников. Большинство детей 60-х годов, которые с отвращением взирали на избранный нашим обществом путь, покинули свои коммуны и отказались от идеи о том, что красивым и полезным может быть только малое. А те, кто громче всех скорбел о добрых старых временах, не захотели отказываться от автомобилей, телевизоров и телефонной связи - хотя ни производить, ни обслуживать подобную продукции предприниматель-одиночка просто не в состоянии.

Мне кажется, что в действительности мы тоскуем по личному общению с владельцем малого бизнеса - бакалейщиком, который знает нас по имени, разносчиком фруктов и овощей, который принесет товар к нашей двери, доктором, которому можно позвонить домой. Все это так, но я не уверен, что компания обязательно должна быть малой, чтобы действовать как малое предприятие. Даже великаны бывают ласковыми, предупредительными и добрыми. Вовсе не размеры корпорации и большое количество ее работников отчуждают от нее покупателей и заставляют тосковать по добрым старым временам. Достаточно двух-трех бесчувственных сотрудников корпорации, чтобы убедить любого в том, что он имеет дело с безликим гигантским монолитом. В конце концов, лишь немногие покупатели оказывались в сетях бюрократической машины корпорации. Много ли ее работников принимают участие в продаже вам автомобиля? Ничуть не больше, чем в те времена, когда ваш дедушка покупал карету, изготовленную местным ремесленником. У меня нет ни малейшего сомнения, что в бизнесе доброго старого времени тоже встречалось немало вспыльчивых и нетерпеливых людей. Короче говоря, глупо обвинять большой бизнес в плохих манерах. Отправляйтесь завтра в Центр продукции IBM и поинтересуйтесь персональным компьютером. Торговый работник отнесется к вам с уважением и охотно потратит столько времени, сколько потребуется для удовлетворения вашего интереса. Ваше настроение поднимется, и вам будет совершенно безразлично, является ли этот торговец частичкой огромной организации, в которой работают 400 тысяч человек, или он - единоличный владелец этого Центра.

Вероятно, из-за громадных размеров корпорации работающему в IBM народу нелегко дается личное общение с покупателем, но работники с этим справляются. Они идут на это потому, что покупатель является для них приоритетом номер один. Если этого смогла добиться IBM с ее сотнями тысяч работников и десятками тысяч менеджеров в сотнях филиалов во многих странах мира, значит, такое по плечу и любой другой компании.

Невозможно количественно оценить, сколько клиентов теряется из-за мелких человеческих ошибок - оставил без ответа телефонный звонок, опоздал на условленную встречу, забыл поблагодарить... По моему разумению, именно эти "мелочи" и отличают преуспевающую компанию от компании-неудачницы.

### **Мелочи**

Если вы немедленно не отвечаете на звонок или задерживаете ответ на письмо, если без уважительной причины отменяете назначенную встречу или заставляете людей ждать, - как это может быть воспринято? Вы как бы говорите: "Эй, покупатель, не такая уж ты важная птица для меня и моей компании!". А я отвечу вам очень просто - мне не хотелось бы иметь с вами дело. Если у меня нет уверенности, что вы ответите на телефонный звонок, как я могу поверить, что вы незамедлительно выполните заказ?

У меня возникают сомнения в способностях людей, у которых не хватает времени отвечать на письма и телефонные звонки. Моя работа, как и работа любого сотрудника нашей компании, требовала немало сил и времени, но я находил возможность ответить на письма и звонки в тот же день. Если я был в отъезде, один из моих помощников давал знать, когда я отвечу, - и вряд ли хоть раз кого-то обманул. Если я говорил клиенту, что позвоню ему, а потом оказывалось, что по какой-то причине я не могу этого сделать, ему обязательно звонили из моего офиса. Если я видел, что опаздываю на назначенную встречу - хотя бы на несколько минут, - об этом непременно оповещали того, кто меня ждал. Я с таким же уважением отношусь ко времени покупателя, как и к своему собственному.

Я написал тысячи писем. Всякий раз, побывав у клиента или встретившись с ним у себя, я письменно благодарил его за проведенное со мной время и подводил краткий итог того, о чем мы говорили. Если он приглашал меня на ланч, я посылал ему благодарственное письмо. Ни к одному из клиентов не следует относиться как к чему-то само собой разумеющемуся. Им надо давать понять, насколько они для вас важны. Всякий раз, теряя покупателя, вы ослабляете торговлю; чем дольше вы удерживаете покупателя, тем более оправданны ваши инвестиции в маркетинг.

Многие компании производят на покупателя невыгодное впечатление, плохо справляясь с начальным заказом: ошибаются при составлении калькуляции; неправильно выписывают счета; долго тянут с проверкой кредитоспособности, что задерживает выполнение заказа; занимаются неоправданным бумаготворчеством при доставке. Все эти ошибки, которые, если относиться к делу чуть внимательнее, нетрудно избежать, способны перечеркнуть хорошо выполненную торговый представителем работу. Ошибки, конечно, можно исправить, но тот факт, что они были допущены, говорит не в вашу пользу и создает о вас невыгодное представление. Гораздо легче жить, если с самого начала делать все правильно. Кейси Стенгель говорил: "Когда делаешь очковый удар в "доме", у тебя хватает времени обегать все "базы" (из бейсбольной терминологии. Речь идет об ударе по мячу в исходной позиции (в "доме"), настолько сильном, что мяч не может оказаться в руках игроков команды-соперницы, пока отбивший его обегает игровую площадку ("ромб"), побывав на трех промежуточных позициях ("базах"), и возвращается в "дом").

С точки зрения покупателя, мало что так выводит его из себя, как разборки с бухгалтерией. Из-за одного-двух небрежно составленных счетов можно впустую потратить долгие часы на разбирательство. IBM тоже допускает ошибки, которых можно было бы избежать, но она постоянно прилагает усилия к тому, чтобы их не повторять. Это вовсе не значит, что корпорация дожидается появления ошибки, а потом быстро на нее реагирует, - хотя должен вас заверить, что IBM реагирует действительно быстро. Нет, она старается обнаружить, где чаще всего возникают ошибки, и пресекает их в зародыше.

Я советовал маркетинговым представителям лично знакомить новых клиентов с сотрудниками, составлявшими им счета. По моему мнению, нет ничего плохого в установлении контактов клиентов с теми, кто их обслуживает. Кроме того, полезно бывает выбраться из офиса и встретиться с покупателем на их территории. Людям, которым приходится вступать друг с другом в денежные отношения, очень важно установить личное знакомство. В процессе личного общения они лучше разбираются в статьях счета, чем когда приходится иметь дело с кредитными заявками и безликими цифрами. Бывает, общение затрудняется, когда дело доходит до денег; из-за личного характера взаимоотношений приходится действовать осторожно и с большим тактом, - но, по-моему, это как раз и хорошо. Некоторые компании полагают, что, когда дело касается денег, чем меньше во взаимоотношениях личного, тем лучше. Эта позиция находит отражение в их письмах с требованиями об оплате, которые холодны, целенаправленны и нередко уязвляют клиента. Довольно часто для отправления этих писем нет никаких оснований. Я категорически не согласен с таким подходом и убежден, что благодаря ему исчезают драгоценные возможности для улучшения взаимоотношений с клиентом. Мне бы не хотелось терять покупателя из-за путаницы в счетах или по той причине, что нам не хватило умения с должной тактичностью получить причитающиеся нам деньги.

"Я" покупателя, как и "я" всякого человека, время от времени нуждается в "поглаживании". Терпеть не могу неискренних комплиментов, но существует масса других возможностей польстить человеку или привлечь его внимание. Много лет назад мне пришлось принять участие в сделке одного нашего торгового представителя на Западном побережье, которая происходила в обстановке острой конкурентной борьбы. Мы пытались убедить руководство большой аэрокосмической компании о поставке им дополнительного оборудования для компьютерной техники, представленной системой одного из наших конкурентов. С компанией работали около двух десятков наших сотрудников, но их руководителю, от которого зависело окончательное решение, явно было приятно, что во всем происходящем принимает участие представитель IBM моего уровня. Однажды он именно так и сказал. Честно говоря, мне тоже польстили слова управляющего, которому показалось лестным мое присутствие, и я ответил: "Давайте договоримся, что, если нам придется работать вместе, я буду навещать вас ежемесячно. Мы будем сообща проверять, как обстоят дела с установкой дополнительного оборудования. Сюда же относятся разработка прикладных программ, обучение сотрудников, контроль за сроками установки оборудования и прочие аспекты наших совместных усилий". В результате мы получили от компании заказ. Не знаю, какую роль в этом сыграло мое предложение о ежемесячных встречах, но вполне возможно, что оно оказалось важным, даже решающим. Главное же состоит в том, что, если вы хотите завоевать доверие клиента, вы обязаны использовать для этого все свои ресурсы. Необходимо чутко воспринимать его нужды, среди которых оказываются и такие, которые не имеют непосредственного отношения к поставляемой продукции. Я сдержал свое обещание, и вскоре у наших компаний и у нас лично возникли прекрасные отношения. Конечно, я не мог давать такие обещания каждому покупателю - но это уже вопрос об оптимальном использовании времени.

Работая в менеджменте IBM, я общался со многими покупателями. После визита всегда отправлял письмо, в котором благодарил за уделенное мне время и внимание, подводил итог нашей беседе, упоминал намеченные нами планы. Через некоторое время, определяемое ситуацией, делал телефонный звонок с целью убедиться, что покупатель результатами доволен.

Чтобы установить прочные отношения с клиентом, необходимы время, энергия и отлаженная система преодоления щекотливых ситуаций, но это очень важно. И если кто-нибудь заявит, что все это требует слишком много времени, я отвечу, что он просто не понимает, что такое маркетинг.

За все годы работы в IBM я никогда не принимал во внимание, велик ли объем сделки, если речь заходила о решении проблемы покупателя. Когда я был вице-президентом корпорации по маркетингу, мне была направлена жалоба, адресованная "менеджеру по маркетингу". Пожилой мужчина, владелец пишущей машинки одной из первых наших моделей, возмущался тем, что вместо заказанных трех упаковок с черной лентой ему прислали ленту другого цвета. Он писал, что пытался исправить эту ошибку, но тщетно. Я немедленно написал ему, выразил сожаление по поводу того, что мы лишились его доверия, и заверил, что заказ будет выполнен быстро и безошибочно. Через несколько дней я связался с ним по телефону и убедился, что нужную ленту он получил, а сам тем временем провел тщательное расследование причины ошибки. И это не был спектакль, рассчитанный на дешевый эффект. Мелкие проблемы могут оказаться симптомами грядущих больших проблем - лучше разобраться с ними сразу же, едва они возникли.

Очень важно дать понять клиенту, что вы цените его бизнес, независимо от его масштаба. Чем больше ваша собственная компания, тем важнее довести это до его сознания. Нельзя, чтобы у малых покупателей возникло впечатление, что вы относитесь к ним с безразличием или хуже, чем к тем, кто крупнее их. Мне не раз говорили: "Если я не стану вашим покупателем, пусть это вас не волнует - у IBM тысячи более важных клиентов, чем моя компания". Это утверждение далеко от истины: удельный вес малых покупателей IBM в годовом объеме реализации очень велик. Именно они образуют фундамент корпорации, которая благодаря им растет и процветает. Когда дело доходит до изменения политики или маркетинговых решений, IBM рассматривает малого покупателя наравне с большим. Мне приходилось слышать такие разговоры: "В нашем бизнесе 80% дохода дают

20% клиентов, поэтому наша политика должна иметь в виду эти 20%. Остальные пусть сами о себе позаботятся". В долгосрочной перспективе подобная позиция неминуемо приведет к пагубным последствиям, и потому я не могу ее принять. Собственно говоря, я всегда был очень чувствителен к подозрениям малого покупателя в неуважительном к нему отношении и удваивал свои усилия по опровержению таких подозрений.

Для улучшения восприятия компании ее клиентами нет нужды ни в блестящих идеях, ни в дорогостоящих мероприятиях по налаживанию связей с общественностью. Обычно этого можно добиться, обращая внимание на мелочи, - и это важная часть проявления заботы о бизнесе. После одного из моих выступлений на производственной конференции кто-то сказал: "Сейчас много говорят о совершенстве в бизнесе, Бак. Как понимаешь это ты?" Я ответил первое, что мне пришло в голову:

"Совершенство - это умение хорошо делать малые дела. Сделать тысячу малых вещей на один процент качественнее - гораздо лучше, чем повысить качество одной на тысячу процентов. Этим вы продемонстрируете клиенту и своим коллегам, что охотно пойдете на дополнительные усилия, и тем самым лишней раз подтвердите высокий уровень своей работы". Все это возвращает нас к разговору о торговле с добавкой. Вы не сумеете добиться успеха, если будете пренебрегать мелочами.

### **Периодические жертвы**

Я уже говорил о том, что не считаю себя трудоголиком. Я очень ценю личную жизнь, но бывают ситуации, когда бизнес отнимает у меня те часы, которые я оставляю для себя и для своей семьи. Меня никогда не возмущала внеурочная работа, особенно если она приносила пользу клиенту. Такая инвестиция всегда оправдана.

С самого начала работы в IBM я понял, что моя деятельность будет отличной только в том случае, если клиенты будут ею довольны. Будучи новичком в маркетинговом представительстве, я продал компьютерную систему одной компании в Кливленде, занимавшейся производством проволоочных пружин. В то время это была самая крупная моя сделка, и мне хотелось доставить этой компании не меньшее удовольствие, чем испытывал я сам. У них были сложности с расчетом заработной платы, и беспокоило время перевода полученной информации на перфокарты, а затем в память компьютера. Я поговорил с нашими системными инженерами, они согласились сделать кое-что специально для нового заказчика. Мы проработали весь уик-энд (48 часов напролет), и, когда утром в понедельник сотрудники компании пришли на работу, компьютерная система была готова для обработки ведомостей по зарплате. Клиент был приятно поражен и рассыпался в благодарностях, а я получил удовольствие от сознания хорошо выполненной работы. Это был бесценный опыт, особенно если учесть, что моя карьера только начиналась. Я радовался от души и готов был все повторить, если только это потребует.

Не нужно постоянно изнурять себя на работе, но время от времени бывает необходимо пойти на чрезмерные усилия и на небольшую жертву ради своего клиента. Если ваш бизнес, как у работников IBM, связан с повторным обслуживанием, вас ожидает дополнительная работа. Одной рекламной кампанией и цен, рассчитанных на получение высоких прибылей, в таком бизнесе недостаточно. Одно дело - добиться первичного заказа, и совсем другое - сохранить клиента на долгие годы.

За время моего пребывания на посту главы маркетинга компания превратилась из 10-миллиардной в 50-миллиардную, и добились мы этого не за счет ценовой политики. Большинство покупателей не ищут самых дешевых решений своих проблем и готовы заплатить за хорошее приобретение хорошую цену. То, что они покупают у таких компаний, как IBM, обычно действительно решает ту или иную проблему, а не просто быстро латает прореху. Качество оборудования, в которое они вкладывают деньги, конечно, важно, но еще важнее качество тех людей, от которых зависит обслуживание оборудования. Они покупают душевное спокойствие и здоровый сон. Заказчики полагаются на IBM как на компанию, которая в критической ситуации не подведет. Нет сомнения, что IBM заслужила такое отношение не за счет рекламного образа заботливого родителя, а своей готовностью к дополнительной работе и периодическими жертвами ради своего клиента. Ради любого клиента.

Вспоминается интересный случай. После того как Ирв Леви купил права на мою книгу для издательства "Харпер энд Роу", он заметил, что почти все компьютеры в нью-йоркской штаб-квартире этого издательства произведены IBM. Он спросил инспектора компании Билла Бейкера: "В чем дело? Они дешевле? Или лучше других? Почему IBM?" Нет, не дешевле - Билл Бейкер знал об этом. Не был он уверен и в том, что это самые лучшие компьютеры на рынке. Но в одном Бейкер не сомневался: организация обслуживания IBM - лучшая в мире. Она заслуживает полного доверия и временами делает для своих клиентов поразительные вещи. Он рассказал Ирву о том, как однажды в Скрантоне, штат Пенсильвания, произошел сбой главного компьютера из-за выхода из строя какого-то небольшого блока. Эти блоки обычно безотказные, поэтому запасного поблизости не оказалось. IBM отыскала его в Колорадо, отправила за ним реактивный самолет, и компьютер вновь заработал, не простояв и суток. От IBM потребовалась дополнительная работа, чтобы вернуть клиенту хорошее расположение духа. Она была вознаграждена сторицею. Это случилось несколько лет назад, когда Билл Бейкер не был еще одним из высших администраторов "Харпер энд Роу", но, услышав вопрос: "Почему IBM?", вспомнил именно этот случай.

### **Не отступай до "концевой зоны"**

Ни один тренер в американском футболе не желает увидеть свою команду в ситуации, когда разыгрывающий защитник вынужден отдавать подачу в последнем эпизоде встречи. Это особенно огорчает, когда победа была уже в кармане, а теперь на глазах уплывает. Безрассудность в игре приводит к поражению. В IBM делают все возможное, чтобы избежать безрассудных действий по сохранению, старого клиента. Тяжело упустить нового клиента, но совсем неприятно потерять клиента



старого. Ситуация становится нетерпимой, если все произошло из-за небрежности. Что до меня, то упустить клиента - такой же великий грех в маркетинге, как и бесчестная торговая операция.

Компанию, которая поддерживает постоянные контакты с покупателями, редко застают врасплох проблема его возможной потери. Чтобы избежать отступления до "концевой зоны", вы должны предусмотреть в своей маркетинговой программе какой-то способ сохранения контакта с заказчиком, даже когда вам нечего ему продать. Вам ведь не хочется оказаться в ситуации, когда вышедший из себя клиент спросит: "А где вы были, когда эта проблема только возникла? Ведь вы - эксперты, и окажись вы на месте, она бы от вашего внимания не ускользнула. Почему вы явились только сейчас, когда мы уже обратились к вашему конкуренту?"

Насколько мне дано судить, самый эффективный контакт с удовлетворенным клиентом - это контакт между продажами, даже если вам совершенно не известно, когда состоится следующая продажа. Многие торговые организации со мной абсолютно не согласны. Они заявляют, что покупатель, который не нуждается в данный момент в продукции, находится вне пределов ответственности торгового представителя. Продажа состоялась - отойди в сторону, зачем искать неприятности? Такие организации страдают близорукостью, им не дано видеть дальше отчета о продажах за текущий день.

Я хотел бы, чтобы наши работники находили весомые поводы для контакта с удовлетворенным клиентом, даже если для этого придется пораскинуть умом. Можно, например, проверить компьютерную систему, чтобы убедиться в отсутствии каких-то второстепенных проблем, можно заронить интерес к статье, появившейся в журнале, который покупатель не читает; можно передать информацию, связанную с производственной конференцией. Привыкнув видеть торгового представителя - и не только тогда, когда тот старается что-то продать, - покупатель рано или поздно подумает: "Этот парень действительно принимает мои интересы близко к сердцу. Его нетрудно найти. Если у меня возникнут проблемы, попробую обратиться к нему".

Когда у компаний и их представителей возникают такие отношения с покупателем, им вряд ли придется метаться в безумных поисках средств для сохранения взаимопонимания.

### **Программа примирения**

Хотя IBM делает все, что можно сделать, для предотвращения потери клиентов, время от времени они все-таки теряются. Давайте присмотримся к этой ситуации повнимательнее. Маркетинговая организация IBM насчитывает десятки тысяч человек, каждый из которых живет своим умом и действует сообразно своей воле; эти люди находятся на разных уровнях образования и общей культуры, различен и их опыт работы в бизнесе. В корпорации изумительно организована работа по подбору и обучению кадров, но и она безупречна. Вместе с тем, какова бы ни была причина потери клиента, IBM никогда с ней не смиряется. Корпорация хочет, чтобы клиент вернулся, но, узнав, что он твердо решил обратиться к конкуренту, делает шаг в сторону и ждет, пока конкурент не воспользуется возможностью и не установит свое оборудование. Такая пассивность не определяется какой-то юридической нормой - просто IBM полагает ее признаком хорошего вкуса в области бизнеса и возводит свое поведение в ранг политики. Это же мышление определяет политику компании - никогда не ставить конкуренту подножку. Однако все это вовсе не делает IBM сколь-нибудь менее настойчивой и энергичной в деле возвращения клиента.

Первый шаг к примирению, как и в любом другом случае пошатнувшихся взаимоотношений, - выяснить, что именно произошло не так, как надо. Например, недопонимание, возникшее между клиентом и обслуживающей организацией IBM. Или личный конфликт нашего представителя с представителем клиента. Или проблемы политики в компании клиента - скажем, новый исполнительный директор хочет дать о себе знать. Или, наконец, представитель конкурента проделал титаническую работу и убедил клиента в том, что способен поставить ему продукцию суперкласса.

Когда причина неудачи становится понятной, начинают думать о том, как от нее избавиться. Это может быть новый подход, перестройка программы, изменения в оборудовании, перемены в служебном персонале.

Люди IBM терпеливы, но настойчивы. Они никогда не позволят себе недооценить клиента; таково же их отношение и к конкурентам. Порой уходит год и даже больше на то, чтобы вернуть утраченного клиента, но средний показатель восстановления утраченных деловых отношений в IBM очень высок.

Почему потеря клиента воспринимается как вызов? По очень простой причине - она немедленно сказывается на объеме продаж. Компания пошла на крупные капиталовложения для привлечения этого клиента. От него, как и от других клиентов, ожидалось денежные поступления в рамках повторного обслуживания. Если вы теряете покупателя, то рискуете столкнуться с эффектом снежного кома. Недовольный покупатель выскажет свое недовольство десятку других и зародит в них сомнение. Конкурент, отвоевавший у вас покупателя, раструбит о своей победе всему миру. Это не пойдет вам на пользу и окажет деморализующее воздействие на торговых представителей. Всякий раз, потеряв покупателя, вы должны организовать продажу кому-то другому только для того, чтобы оставаться на прежнем месте.

### **Истинное партнерство**

Гораздо легче сохранить клиента, чем приобрести его вновь. Легче, если вы ориентируете свои взаимоотношения с клиентом на далекую перспективу. Основой для долгосрочного общения, конечно же, служат понимание и чуткость. Компания, которая смотрит на деловую связь, преследуя исключительно свои интересы, не может рассчитывать на преданность партнера. Я не могу себе

представить, как добиться долговременного успеха, если клиент не подкрепляет ваш бизнес своим участием. Я искренне верю в то, что всякое благо клиента обернется благом и для вас. Не менее справедливо и обратное. Если вы доставляете ему неприятность, она не минует и вас. Вот почему IBM хочет, чтобы торговые работники представлялись клиенту тем более усердными, чем больше доверия он питает к компании. Уверяю вас, если это делается надлежащим образом, никаким конфликтом интересов здесь и не пахнет.

Как-то команда айбиэмовцев попросила меня помочь ей с клиентом - одним из крупнейших американских банков. Другая компьютерная компания совершила сильный прорыв в области банковского дела, и по ходу встречи в штаб-квартире банка стало ясно, что его руководство склоняется к нашему конкуренту. На президента банка огромное впечатление оказали технологические аспекты презентации продукции этой компании. Он явно угодил в ловушку из битов и байтов; подвергни я сомнению их ценность, мне бы не миновать его враждебного отношения!

Я очень внимательно его выслушал, а когда он закончил, сказал: "Я задам вам всего один вопрос, этого достаточно. Вы хотите иметь дело с торговцем аппаратурой, или вам нужен партнер?"

В этом вопросе нет ни подвоха, ни чего-то особо умного, он просто честный. Я действительно был уверен в том, что у нас есть нечто особенное, что мы можем предложить что-то более существенное, чем технологические возможности компьютеров - нашу искреннюю заинтересованность в их благополучии.

Прежде чем ответить, он некоторое время обдумывал мой вопрос и наконец сказал: "Мне нужен партнер". После чего подошел ко мне и протянул руку: "Бак, пожми руку своему новому партнеру".

Я всегда стремился к тому, чтобы каждый клиент чувствовал себя партнером IBM. Подобно дружбе, супружеству и юридическому партнерству, те взаимоотношения, за которые я выступаю, требуют большей обязательности и принятия на себя большей ответственности, чем обычные взаимоотношения между продавцом и покупателем. Продавец не должен делать ничего такого, что вынуждает покупателя заниматься самообслуживанием; ничего ради сиюминутного успеха; ничего, что могло бы причинить вред долгосрочному сотрудничеству. Это очень приятный способ ведения бизнеса. Роли обеих сторон в таких взаимоотношениях очень далеки от образов соперников, которые подталкивают друг друга к "наилучшей сделке".

"Партнерством" высшего порядка является для IBM работа в национальном масштабе. "Дженерал Моторс" - один из таких примеров. В "Дженерал Моторс" постоянно трудится целая бригада айбиэмовцев во главе с ответственным за счета клиента. IBM имеет своих представителей в штаб-квартире и во многих отделах "Дженерал Моторс".

Иногда клиенты путают сотрудников IBM со своими. Настоящей музыкой прозвучали для меня слова одного из них: "Я позабыл, кого надо включать в мою ведомость на оплату, а кого - в вашу".

Работая в таком тесном сотрудничестве, вы наверняка достигнете высочайшего уровня удовлетворения своего клиента-партнера.

Многие торговые работники подрывают саму возможность партнерства, выбирая путь наименьшего сопротивления. "Дайте им то, что они хотят, а если они ошиблись, пусть выкручиваются сами",- позиция общепринятая. Другое дело, если вы верите в партнерство продавца и покупателя. Я не раз попадал в ситуацию, когда покупатель просил компьютерную систему подешевле и менее мощную, чем ему на самом деле была необходима. Я не позволял себе продать ему то, что он хотел, и ничуть не жалел, что упускаю возможность нажиться за его счет. Несмотря на то что свою домашнюю работу я выполнил. Несмотря на то что провел несколько дней на его предприятиях, изучал работу, беседовал с инженерами, мастерами и рабочими. Совершенно так же я относился к ситуации, когда клиент хотел приобрести оборудования больше, чем ему было необходимо. Пытаясь увеличить или уменьшить объем его заказа, я был убежден в своей правоте. Все упирается в честность. Бывают случаи, когда приходится стоять на своем, даже теряя заказ. Конечно, такое упорство не всегда уместно. Если клиент покупает десять пишущих машинок, а я уверен, что ему нужно двенадцать, это не заставит меня отказаться от заказа. Никакого вреда это упрямство ему не причинит, а когда он все-таки поймет, что я был прав, он купит еще две машинки. Но я всегда настаивал на своем, если продавал сложную компьютерную систему, которая могла потребовать модификации оборудования и специально разработанной для клиента программы. Ошибка могла обойтись ему слишком дорого и потребовала бы крупных затрат в будущем из-за того, что их было недостаточно в настоящем.

Настаивать на своем - не самый легкий способ получить начальный заказ, зато в долгосрочной перспективе он вполне оправдан.

В нашем бизнесе клиенты вырастают из размеров своей компьютерной системы порой быстрее, чем мы этого ожидали. Прогнозирование будущих потребностей вряд ли является точной наукой, и потому в IBM стараются протоколировать все предположения, на основании которых была приобретена конкретная система. Эти протоколы полезно иметь на тот случай, если через год-другой после заключения сделки клиента одолеют душевные муки и он воскликнет: "Как это могло случиться? Я не справляюсь с возросшим объемом информации. Где была допущена ошибка?" Конечно, предположения нашей корпорации так или иначе связаны с прогнозами самого заказчика. Подняв архивные записи, IBM может показать, что для того времени принятое решение было правильным. Цель - не в желании спрятаться за цифрами, а в стремлении помочь клиенту понять, что IBM считает себя перед ним ответственной.

Качество взаимоотношений компании с клиентами в значительной мере определяется ее моральными принципами и компетенцией. Принято считать, что нравственность невозможно узаконить, но когда дело касается взаимоотношений IBM с людьми, корпорация пытается это сделать. И ожидает, что ее работники станут экспертами во всех сферах рынка, где есть спрос на их услуги. Таким образом IBM обретает уверенность в том, что сумеет откликнуться на все вопросы и проблемы клиента убедительно, умно и беспристрастно.

Хотя торговые работники корпорации отлично обучены в своей области деятельности, IBM по-прежнему обращается за помощью к специалистам извне, например, к консалтинговым фирмам и к университетам. Это происходит в соответствии с заранее принятым графиком или в связи с определенной проблемой. Так, IBM ежегодно приглашает для изучения какой-либо специальной проблемы группу магистров экономики управления из Гарвардского университета. Главная задача здесь - достичь определенного равновесия в интерпретации потребностей клиентов IBM. IBM приглашает в качестве консультантов профессоров, имеющих знания и опыт в разных областях бизнеса и промышленности. Удивительно, что многие компании (особенно небольшие фирмы) совершенно не используют этот богатейший источник знаний.

Чтобы лучше понимать своих покупателей, крупные изготовители и поставщики потребительских товаров проводят колоссальную работу по сбору данных. Исследователи рынка на основе многочисленных опросов и тщательного изучения информации, выяснили, что средний американец кладет в стакан с безалкогольным напитком 3,2 кубика льда; 256 раз в году сморкается; выписывает 24 чека в месяц; съедает 95 сосисок в тесте, 283 яйца, 5 фунтов йогурта, 9 фунтов разных круп и 2 фунта арахисового масла в год. Потрясающе! Им известно даже то, что 47% американцев сначала смачивают зубную щетку водой, а потом выдавливают на нее пасту, а 15% сначала выдавливают пасту, а потом смачивают ее водой. Я никогда в жизни не интересовался подобными мелочами, но материал, что ни говори, замечательный.

Компании, субсидирующие такого рода опросы, работают в сложнейших условиях конкуренции. Они должны досконально знать своих покупателей и уметь точно предвидеть их проблемы, заботы и опасения и правильно на них реагировать. Большинство видов бизнеса, однако, может обойтись без категории среднего покупателя и не иметь дела с усредненными мнениями, а вместо этого непосредственно связываться с покупателями и выявлять их нужды и заботы. После чего удовлетворять их осмысленно, обходительно и честно - если, конечно, они понимают, насколько важно сохранить покупателя. Впрочем, для этого не надо быть гением.

## Глава 8. Обслуживание, обслуживание... и еще раз обслуживание

*Все его хотят, но мало кто хочет его предоставить.*

Обслуживание - гигантский источник доходов IBM. Если бы годовой доход, который приносит обслуживание IBM только на территории Соединенных Штатов, принадлежал отдельной компании, то она вошла бы в число первых 100 крупнейших компаний в списке журнала "Форчун" за 1985 год.

IBM принадлежит новаторская идея неразделимости торговли и обслуживания как составных частей маркетинговой функции бизнеса. И хотя "Словарь Роже" не считает эти два слова синонимами, для IBM они именно таковы. Семьдесят с лишним лет назад, когда Том Уотсон-старший провозгласил обслуживание основой рынка, торговля почти непременно воспринималась как борьба умов: покупателя, у которого в кармане есть деньги, и продавца, который хочет переложить их в свой карман.

С тех пор торговля заметно изменилась. Состязание покупателя с продавцом стало более утонченным, более цивилизованным. Современные торговые работники изучают искусство убеждения и переговоров. И все-таки их усилия слишком часто сосредоточиваются не на качестве и обслуживании, а на словесной трескотне и забрасывании крючков с наживкой.

Психологам платят большие деньги за подбор ключей к болевым точкам потенциальных покупателей, после чего специалисты по рекламе и средствам массовой информации нацеливают в эти болевые точки свои сообщения, в которых продукция выглядит неодолимо притягательной.

В наши дни ряд продуктов расхваливают таким образом, что вопрос об их качестве намеренно избегается. Да, с 1914 года, когда Уотсон-старший начал проводить в жизнь свою идею о превращении торговли в искусство, торговля изменилась. Мне, однако, кажется, что эти изменения были не существенными и затронули в основном стиль, масштабы и технологию торговли.

Я продавал сервис на протяжении всей моей профессиональной карьеры. Позиция IBM подкупала меня не гладкостью и блеском, а тем, что на меня работала ее система обслуживания. Благодаря этому я и стал первоклассным торговцем.

Почему большинство компаний не может понять того, что самый надежный вклад в создание прочной основы торговли - предоставление покупателю самого лучшего обслуживания?

Современный бизнес совершенно определенно нацелен на предоставление удобств. Сегодня вам незачем далеко ходить, чтобы потратить свои деньги, - вы в состоянии купить все, что угодно, не выходя из дома, только наберите по телефону 1-800 и сообщите номер своей кредитной карточки.

Я, конечно, не против удобств. У IBM тоже есть свои "800-е номера". Но одних удобств еще недостаточно, тем более что этим понятием можно злоупотреблять. Приобрести какое-нибудь изделие, не покидая уютного кресла, кажется удобным до тех пор, пока это изделие не придет к вам в виде тысячи деталей с приложением инструкции по сборке в вольном переводе с японского. Что произойдет, если одна из деталей потеряется, а номер 800 соединяет с автоответчиком, находящимся за тысячи миль от вас?

Когда бизнес переключил свое внимание на новые каналы распределения продукции, это, несомненно, сказалось на покупательских привычках и ожиданиях и стало "золотым дном" для многих разновидностей бизнеса. Компании, подобные IBM, готовы предоставить своим клиентам самое лучшее обслуживание, тоже имеют немалый опыт в изыскании путей процветания плюс нацеленность на охрану основы своего бизнеса - процветающего покупателя.

Общепринятое отношение к обслуживанию выглядит забавным парадоксом. Все его хотят, но мало кто хочет его предоставить. Некоторые воспринимают обслуживание как унижение - атавизм времен подобострастных лакеев, однако я очень сомневаюсь, чтобы тысячи айбизмовцев, работающих в сфере обслуживания, испытывали унижение от того, как они зарабатывают на жизнь. Подробнее об этом чуть позже, но что плохого можно сказать о бизнесе, который борется с экономическими трудностями, иностранной конкуренцией и бесконечным потоком новой продукции, завоевывающей симпатии покупателей? Почему многие компании не понимают значение обслуживания?

По-моему, отчасти это объясняется их неспособностью оценить его количественно, особенно после совершения сделки. Они считают расходы на сервис безвозвратной потерей. Что касается меня, то вопрос о подсчете затрат на обслуживание меня совершенно не волнует; главное в долгосрочной перспективе - относиться к ним как к инвестициям в будущее.

Здесь я говорю об обслуживании после заключения сделки. В некоторых видах бизнеса после того, как покупатель получил товар и заплатил деньги, с ним никаких дел больше не имеют. Продавая покупателю единственное изделие, при минимальных шансах на повторную продажу, эти компании нацелены исключительно на торговлю. Но многие фирмы, которые фактически зависят от повторения деловых контактов, кажется, забывают о покупателе сразу же, как только изделие продано. По крайней мере, ведут они себя именно так.

IBM не забывает о своих старых клиентах и о своем обещании обслуживать их наилучшим образом. Таково кредо IBM, и оно подтверждается повседневной практикой каждого ее работника.

О сервисе IBM можно написать целую книгу. И это было бы не просто описание того, как компания достигла современного качества обслуживания,- речь шла бы о своевременных инвестициях в исследование, рабочую силу и денежный оборот. О том, что работа по совершенствованию обслуживания и инвестиции никогда не прекращаются. О том, какое это стоящее дело. Когда IBM говорит заказчику, что приобретаемая им продукция - лишь вершина айсберга, она имеет в виду обслуживание. Маркетинговый представитель может продать компьютер или прикладное оборудование, но, помимо них, он продает покупателю внимание и умение талантливого персонала компании: администраторов, технических специалистов, системных инженеров, представителей обслуживания и менеджеров. Обеспечение обслуживания далеко выходит за рамки отгрузки той продукции, что была обещана при заключении сделки. Работники IBM делятся с клиентом результатами своих маркетинговых исследований, тем, что им известно о рекламе, и даже материалами финансовой отчетности. Они приглашают клиентов на организуемые IBM производственные семинары и конференции, обеспечивают им ту среду, в которой можно почерпнуть новые сведения не только у IBM, но и друг у друга.

Стоимость покупки не является тем показателем, по которому IBM определяет качество обслуживания покупателя.- оно доступно каждому.

Много лет назад IBM пришла к выводу, что компания, желающая стать лучшей в мире, должна иметь гибкую, чувствительную и динамичную программу сервиса, которая удерживает старых клиентов, привлекает новых и убеждает людей иметь дело с IBM. Но хорошей программы сервиса еще не достаточно, необходимо что-то большее. Когда работникам было объявлено, что IBM собирается добиться лучшего обслуживания в мире. независимо от того, с какой областью промышленности она будет иметь дело, корпорация буквально воспряла духом. Возникла культура IBM, с основами которой новички корпорации знакомятся на первых же занятиях и которая не покидает их на протяжении всей их карьеры. Каждый работник преследует общую задачу - обеспечить высочайший уровень обслуживания и добиться полного удовлетворения клиента.

Подумайте только, с какой гордостью торговый работник IBM говорит клиенту: "Если вы воспользуетесь нашими идеями и продукцией, мы не позволим вам споткнуться. Обслуживание вашей компании станет для нас важнейшей задачей". Он может говорить это без малейшего колебания, потому что за его спиной стоит корпорация.

IBM не хочет потерять ни одного клиента. Она старается предоставить повседневное обслуживание высшего качества, с тем чтобы клиентам и в голову не пришло искать кого-нибудь другого. Но время от времени клиенты все-таки теряются, и в этом случае самолюбие айбизмовцев невероятно страдает. Они никогда не винят того, кто ушел, им хочется узнать, что было не так, а выяснив, они предпринимают определенные шаги, чтобы вернуть клиента.

Любая компания может упрочить свое положение в глазах покупателей, улучшив программу сервиса. Скорее всего, для этого не потребуются ни дополнительная недвижимость, ни крупные инвестиции в оборудование и персонал. Необходимо решимость высшего руководства компании взять на себя это важное обязательство и установить, что впредь оно является обязательством каждого работника.

### **Включай обслуживание в продукцию**

Об обслуживании нельзя вспоминать в последнюю минуту. Оно должно быть важной частью маркетингового проекта; с начала разработки изделия следует уделять ему самое серьезное внимание. Нельзя выпускать новую продукцию, пока не продумано и не отработано ее обслуживание.

В IBM жизнь работников сервиса протекает там, где создается новое изделие. Они разрабатывают приемы Текущего технического обслуживания и решают примерно такие вопросы: "Какое обучение потребуется для обслуживания нового изделия?"; "Какая диагностика может быть в него встроена?"; "Какая система поддержки продажи подойдет?"; "Где складировать запасные детали?"; "В каком количестве?"

Сотрудничество на начальной стадии проектирования сводит в единое целое технику, производство, маркетинг и обслуживание. Прежде чем дать "добро" на разработку изделия, каждая из этих функциональных служб должна удостовериться, что будущее изделие попадет в руки квалифицированных специалистов и будет обеспечено необходимыми ресурсами.

Конечно, инженеру проще конструировать изделие, не думая о его обслуживании; если он не заглядывает далеко вперед, ему покажется, что это еще и дешевле. На самом деле все не так. Мне приходилось слышать о компаниях, которые быстро создают изделие и выбрасывают его на рынок, даже не рассмотрев вопросы сервиса. Вскоре они обнаруживают, что расходы на обслуживание изделия непомерно высоки, и бракуют проект в целом. Для тех, кто действует подобно IBM, это практически невозможно, но, насколько мне известно, случается и у них.

Инженеры IBM знают, что проектируемое изделие должно быть практичным и экономичным и обслуживаться с минимальными сложностями. По мере разработки изделия компания должна постоянно изучать проблемы его обслуживания. Все вопросы, связанные с сервисом, необходимо решить до появления изделия на рынке. Достаточно ли квалификация обслуживающего персонала? Нужно ли организовать обучение представителей сервиса, и не следует ли нанять дополнительный персонал? Нет ли каких-то изъянов в профессиональной ориентации обслуживающего персонала, для которого новое изделие покажется слишком сложным? Необходимо ли встраивать в изделие дополнительные блоки для снижения потребности в специальном обслуживании?



Как только принято решение о создании встроенного блока для снижения вероятности выхода оборудования из строя, вводится специальная программа по его профилактическому техническому обслуживанию, действие которой начинается с момента продажи изделия. Для каждого выпускаемого изделия, включая пишущие машинки, копировальные аппараты, терминалы, малые и большие компьютеры, устанавливаются графики обслуживания. Представители обслуживания регулярно связываются с клиентами и проводят профилактический осмотр оборудования. Иногда их посещение связано с необходимостью провести специальные мероприятия по техническому обслуживанию или проверить конкретный блок, надежность которого в процессе эксплуатации снижается. Порой дело ограничивается общим осмотром. Представитель IBM занимается не поиском неисправностей; он проводит тестирование, чтобы убедиться, что неисправностей нет.

Работники IBM не желают прерывать выполняемую клиентом обработку информации, поэтому, обнаружив неполадки, они делают все возможное, чтобы исключить простой или свести его к минимуму. Если представитель сервиса обнаруживает аппаратный сбой, он заменяет вышедший из строя элемент новым. Это не только самый быстрый способ вновь запустить оборудование, но и самый экономичный.

Очень важно, чтобы работники обслуживания трудились рука об руку с инженерно-техническим персоналом. Когда IBM создавала новую пишущую машинку в Лексингтоне, штат Кентукки, сотни представителей сервиса работали на производственном конвейере, получая таким образом сведения обо всех особенностях производственного процесса. Ведь именно им предстояло эти машинки обслуживать. Они получили полное представление о новом изделии, могли предвидеть будущие проблемы и поэтому принимали активное участие в спорах о дополнительных узлах для повышения его надежности. Благодаря их участию в процессе создания и доводки пишущей машинки было значительно сокращено расчетное время ее обслуживания.

Очень часто для работы над простотой использования изделие направляется в центр тестирования. В этом центре люди, не имеющие специальной подготовки, читают инструкции, сопровождающие изделие; они изучают руководство и осваивают работу на новых машинах. Все это делается под наблюдением инженеров и специалистов по "человеческому фактору". Проводимая работа оказывает заметное влияние на окончательную модификацию изделия.

Бывает так, что работники обслуживания предлагают вводить какое-то конкретное изделие на рынок поэтапно, например в восьми главных городах страны, с тем чтобы изучить потребности в его обслуживании до того, как оно разойдется по всей стране.

В определенном смысле для каждого нового изделия IBM изобретает новый принцип обслуживания.

### ***Не будь безразличным***

Представитель сервиса - айбизмовец, который обслуживает оборудование заказчика, - занимает должность, связанную с огромной ответственностью, но и очень почетную. (Как уже говорилось, "работник обслуживания" в понимании IBM ничуть не похож на пресловутого работягу в мятом комбинезоне и с грязью под ногтями. Представители сервиса IBM приходят на работу одетыми точно так же, как маркетинговые представители и администраторы. Да и почему им одеваться иначе? Они играют в бизнесе очень важную роль, и IBM хочет, чтобы ее клиенты немедленно поняли, что имеют дело с особой породой обслуживающего персонала.)

Для более чем 25 тысяч работников обслуживания понятие "покупатель - прежде всего" является абсолютным. Они знают, какую ценность оборудование IBM имеет для бизнеса клиента. Если оно даст сбой, это может отразиться на работе целого предприятия, особенно в тех областях промышленности, где за производственным процессом осуществляется непрерывный контроль, как, например, в нефтепереработке. Перегонка нефти в бензин немыслима без системы контроля, поэтому сбой компьютерной системы может привести к полной остановке предприятия. Точно так же обстоит дело в производстве, где широко применяется робототехника, и в тех видах бизнеса, где номенклатура товаров контролируется компьютерами. Клиенты полностью зависят от представителей обслуживания, которые обеспечивают безотказную работу оборудования на протяжении 24 часов в сутки.

Представитель сервиса может быть либо специалистом широкого профиля, который обслуживает самые разные машины (пишущие машинки, копировальные аппараты, текстовые процессоры и небольшие компьютеры), либо узким специалистом, скажем, по большим компьютерам. В любом случае, прежде чем предстать перед клиентом, он проходит основательное обучение. В отделе обслуживания строго выполняется правило - не допускать к обслуживанию того, кто досконально не знаком со всем изделием, даже если он должен заменить всего один блок, который знает в совершенстве. В том случае когда существует хотя бы малейшее сомнение, компания не позволит себе отступить от этого правила.

Как и любой айбизмовец, представитель обслуживания действует лучше, когда он осознает значение бригадной работы и может воспользоваться всеми ресурсами своей компании. Он должен знать, какие именно ресурсы следует привлечь в каждом конкретном случае и к кому обратиться за информацией, которая удовлетворит клиента. Он подключается к бригадной работе.

На протяжении нескольких лет журнал "Форчун" на основании своих опросов объявлял IBM лучшей компанией Америки. Этой честью по праву гордятся все айбизмовцы, но, если быть справедливым, самая яркая грань работы IBM - ее обслуживание. Принципы, политика и программы IBM подчеркивают желание корпорации обслуживать клиентов, что закреплено обязательствами, однако истинные исполнители этого желания - армия добропорядочных граждан в деловых костюмах, с гордо-

стью представляющих IBM и готовых оказать помощь любому клиенту. Это вопрос гордости и чести и для них лично, и для всей корпорации.

Меня восхищает отношение людей к IBM. По-видимому, более всего их впечатляет соблюдение нашим персоналом старомодных принципов учтивости. Это выглядит несколько странно, если учесть тот факт, что большинство бизнесменов в своих деловых отношениях эти принципы совершенно игнорируют. Их головы забиты мыслями вроде: "Не мои проблемы", "Зачем мне это?", "В контракте это не оговорено". Если вы и сами стоите на позиции безразличия и желания уйти от ответственности, можно ли ожидать иного отношения к делу у тех, кто вас представляет?

### ***Соблюдай календарные сроки***

Я терпеть не могу плохие манеры и небрежность в работе. От своих подчиненных я всегда ожидал тактичного отношения ко мне, коллегам по работе и, конечно же, к покупателям. В вопросах соблюдения сроков я был непоколебим. Я требовал, чтобы совещания начинались вовремя, чтобы на них присутствовали все приглашенные, чтобы на мои телефонные звонки отвечали, чтобы мои памятные записки вызвали соответствующую реакцию, чтобы обещанная доставка товаров производилась точно в срок. Людям, которые не в состоянии выполнить эти требования, нечего делать в компании, ориентированной на продажу и на покупателя. Лично мне вообще непонятно, в каком роде бизнеса они могли бы пригодиться.

Компания не сможет предоставить хорошее обслуживание (то, которое я считаю, хорошим), пока ее люди не научатся соблюдать сроки. Все мои подчиненные отлично знали, что я имею в виду, когда говорю о соблюдении сроков. Им было известно, что, если у них назначена встреча со мной и они на нее опоздают (даже на несколько минут), я не оставлю этого без внимания. Дело, конечно, не в минутах, а в отсутствии уважения к чужому времени. Я очень сурово отношусь к тем, кто не соблюдает элементарных правил приличия, и никому не позволяю их нарушать.

Однажды у меня была назначена встреча с президентом мультимиллиардной производственной компании близ Чикаго. Мы прилетели с группой айбизмовцев из Нью-Йорка и были в его офисе в 10 часов утра, как и договорились, но секретарша попросила нас подождать. После получасового ожидания я сказал своим коллегам:

- Подождали, и хватит. Пойдемте отсюда.

Им это показалось неудобным.

- Бак, ведь нам предстоит работать с этими людьми изо дня в день.

- Ерунда, - ответил я. - Никто не имеет права так относиться к нам.

И мы ушли.

Во второй половине дня президент этой компании позвонил мне в местный филиал IBM и сказал:

- Бак, мы, кажется, договорились сегодня о встрече.

- Встреча была назначена на десять часов утра, - ответил я. - Именно в это время я у вас и был.

Он немедленно предложил новую встречу, и, уверяю вас, она началась точно вовремя и прошла с большой пользой. Точное соблюдение сроков должно стать общепринятой практикой. Я всегда их соблюдаю и от всех требую того же.

Хорошая система ценностей и хороший бизнес не противоречат друг другу. IBM - не единственная компания в мире, которая это доказывает. Но как я хотел бы дожить до того дня, когда безупречные поступки не будут восприниматься в бизнесе как аномалия!

Отличное обслуживание сопряжено со множеством мелочей и начинается с того, что каждый работник проникается ежедневной, ежечасной заботой о бизнесе. Это принцип падающих капель: каждый крохотный поступок, каким бы ничтожным он ни казался, исключительно важен.

### ***Чем ближе, тем лучше***

Одно из могущественных средств IBM - доступность ее филиалов клиенту. Как правило, торговые работники и работники сервиса размещаются в одном здании, что создает благоприятные возможности для повседневного диалога. Они работают как одна бригада, и это помогает их взаимопониманию и уважительному отношению к проблемам и опыту друг друга. Тесное сотрудничество способствует готовности торговых представителей IBM без колебаний торговать ее обслуживанием. Они знают, что все обещанное ими будет выполнено отделом обслуживания, и благодарны ему за это. С другой стороны, работники сервиса прекрасно понимают, что их успех непосредственно связан с работой торгового отдела. Такого рода взаимозависимость, казалось бы, могла привести к напряженности в отношениях этих двух отделов, но этого не происходит - они остаются теплыми, дружескими и гармоничными. Вся корпорация представляет собой ячеистую структуру, в которой торговля, обслуживание и обучение поддерживают друг друга и максимально приближены к покупателю. В большинстве филиалов IBM есть, например, группы специалистов, которые называют бригадами прикладников. Их внимание сфокусировано на прикладных программах; они изучают связанные с ними возможности, а затем помогают торговым представителям IBM продать их клиенту. Не менее важно и то, что они способствуют продвижению прикладных программ от одного клиента к другому. Главная их функция - выявление и распространение новых прикладных направлений. Как и во многом другом, что делается в IBM, усилия прикладников в конце концов вознаграждаются. Наибольшее удовлетворение приносит клиентам максимизация прибыли с инвестиций.

Если прикладники способны предложить дополнительное использование компьютеров, а не только то, ради которого клиент приобретал их, тот никогда не забудет эту услугу.

Сходную поддержку оказывают прикладные маркетинговые центры, находящиеся во всех уголках страны.

Здесь проводятся семинары, демонстрация продукции и обучение методам применения компьютерных систем в бизнесе. Специалисты из этих центров подсказывают клиентам, как наилучшим образом использовать имеющееся оборудование, какие сведения необходимы для принятия правильных решений.

Некоторые из таких центров сосредоточены на нуждах розничной торговли; клиент может, например, пройти здесь курс обучения сканированию. Другие центры ориентированы на офисные системы; клиент может за несколько дней познакомиться с методами механизации потока информации, с которой приходится иметь дело в офисе.

### **Когда хотелось бы быть ближе**

Иногда клиенту срочно необходима дополнительная информация, или у него возникают проблемы с оборудованием, а он не может обратиться в ближайший центр IBM, или корпорация не имеет возможности незамедлительно направить на его предприятие специалиста по обслуживанию. К счастью, IBM располагает развитой, не имеющей себе равных системой бесконтактного обслуживания. Столкнувшийся с проблемой клиент может бесплатно позвонить в центр поддержки IBM и обрисовать возникшее затруднение одному из технических специалистов. Специалист быстро свяжется с централизованной базой данных и найдет решение этой или аналогичной проблемы, уже возникавшей на подобном оборудовании, после чего посоветует, как провести диагностику и справиться с проблемой. Фактически все айбизмовцы обладают доступом к всемирной сети банков данных, в которых имеется информация о решении любого рода проблем с оборудованием и системами; доступ к этим решениям обеспечивается А считанные минуты.

С помощью систем коммуникации инженеры и торговые работники Пафкипси могут совершенно точно узнать, что произошло с компьютером на предприятии клиента в Сан-Франциско, и решить проблему, не покидая территории IBM. Если требуется ремонт, на место посылаются необходимый обслуживающий персонал.

Можно прогнозировать и предупреждать неисправности оборудования с помощью диагностики, подключаемой по прямой линии. Терминал соединяют с компьютером филиала IBM, после чего, используя специальную математическую модель, технические специалисты выявляют потенциальную неисправность и справляются с ней еще до того, как она возникнет!

Помогают качественному обслуживанию и эффективные средства измерений, например, портативное устройство, которое подключается к "заболевшей" Машине и проводит ее полную диагностику. Это заметно облегчает анализ сложных технических проблем и позволяет сэкономить огромное количество рабочего времени.

Еще один вид обслуживания на расстоянии - подключение компьютера клиента к компьютеру корпорации, запрограммированному на анализ компьютерных проблем.

Есть статистические данные, которые могут вас удивить: около 85% вызовов по поводу проблем с оборудованием удовлетворяются немедленно по телефону! Не удивительно, что корпорация способна отреагировать на все возникшие проблемы в течение 24 часов.

Продукция IBM, как только возникает какая-то проблема, обслуживается незамедлительно. Чем ближе клиент, тем проще решить его проблемы. Но, находясь он в соседнем доме или в другом полушарии, ответственность IBM перед любым клиентом совершенно одинакова.

### **Создавай образ**

Когда IBM советует клиентам положиться на нее, а самим спать спокойно, она делает это совершенно серьезно. Репутация IBM как самой ориентированной на обслуживание корпорации в мире - вовсе не плод рекламной шумихи, а результат многолетней, упорной, а порой и героической работы обслуживающего персонала. Вот несколько легендарных эпизодов.

Работница обслуживания из Финикса отправилась на автомобиле в Темп, чтобы доставить клиенту небольшой запасной блок, потребовавшийся для наладки вышедшего из строя центра данных. Обычно приятная и непродолжительная поездка оказалась на этот раз кошмарной. Проливные дожди превратили реку Солт в бурный поток, который преградил доступ к 14 мостам из шестнадцати и вызвал на дорогах пробки. Вместо получасовой поездки ей предстояло четырехчасовое путешествие. Работница вспомнила, что в багажнике ее автомобиля есть пара роликовых коньков, и решила не терять времени в толчее машин. Она выбралась на обочину, надела коньки и покатила через мост спасать клиента!

Такого рода рассказов у меня хватило бы на целую книгу. О представителе обслуживания, который пропутешествовал 400 миль, чтобы починить пишущую машинку. О бригаде из IBM, которая добралась до лесопильного завода в отдаленном районе штата Орегон на вертолете...

Всем памятно отключение электроэнергии в Нью-Йорке. Жизнь на Уолл-стрит прервалась: закрылись Нью-Йоркская и Американская фондовые биржи, в банковских фирмах началась паника. В нью-йоркском филиале IBM все работали не покладая рук, стараясь свести потери каждого клиента

к минимуму. Отыскивали, доставляли и устанавливали необходимые блоки и целые компьютеры - все это напоминало волшебство.

На протяжении 24 часов аварии электроснабжения сотрудники IBM - при наружной температуре под 40°C, неработающих кондиционеров, остановившихся лифтах и без света - поднимались по лестницам самых высоких зданий Нью-Йорка (в том числе и Центра международной торговли), чтобы обслужить компьютеры своих клиентов.

Несколько лет назад, в канун Дня Благодарения, вспыхнул пожар на шестнадцатом этаже страховой компании "Рилайенс иншуэрэнс" в Филадельфии - как раз там, где расположен компьютерный зал. Менеджер IBM узнал об этом в 5 часов утра, но с характером повреждений сумел ознакомиться только в 8.30. Он обнаружил, что расплавились кабельные провода и пришла в негодность масса аппаратуры: 20 перфораторов, 10 дисководов, лазерный принтер, 20 лентопротяжных устройств. 5 коммуникационных систем и 18 устройств клавишного набора. Бригада обслуживания IBM работала посменно, используя в первые сутки аварийное питание. В понедельник утром страховая компания была уже дееспособна. Самоотверженная работа айбизмовцев на протяжении трех выходных дней позволила ей выдержать удар, почти не сбившись с ритма.

Сотни потрясающих историй об обслуживании клиентов сообщали во времена "великих снегопадов" 1977 и 1978 гг. в районах американского Среднего Запада и на Северо-Востоке. Но такой режим обслуживания - обычное дело для представителей IBM, которые работают с "Аляска пайплайн сервис компани". По Трансальскинскому нефтепроводу перекачивают ежедневно 1,6 миллиардов баррелей сырой нефти на расстояние около 800 миль. На нефтепроводе имеется 10 насосных станций, построенных с учетом полярных климатических условий, на каждой из которых используется терминал, соединенный с главным компьютером в Анкоридже. Аляскинский компьютер следит за прохождением нефти, составляет графики подачи цистерн под погрузку, обрабатывает ведомости заработной платы и текстовую информацию и незамедлительно обрабатывает сообщения работников любой насосной станции.

Две главные трудности, связанные с обслуживанием этого нефтепровода, - суровые погодные условия и удаленность насосных станций. Представители обслуживания вынуждены порой отправляться в путь при сорокаградусном морозе. Они берут с собой в автомобиль все необходимое - теплую обувь, одеяла, меховые куртки с капюшонами, рукавицы и переносные печки. Полеты в отдаленные места на небольших самолетах, базирующихся на северном склоне Аляскинского хребта, делают эти частые путешествия малоприятными. Иногда приходится совершать буквально подвиг, чтобы открыть обледеневшую дверцу самолета. Регулярные самолетные рейсы в этих районах редки, и поэтому обслуживание, которое в других условиях потребовало бы всего 15 минут, нередко отнимает здесь 10 часов и более.

Многие клиенты ставят перед обслуживающим персоналом IBM поистине серьезные проблемы. Но прибыть на место и решить проблему - и есть то, ради чего живут айбизмовцы.

Непростая задача - обслуживать военно-морскую базу в Норфолке, на которую осуществляется более 3 тысяч заходов кораблей в год. Здесь возникают самые разнообразные проблемы: необходимо пробиться сквозь препоны строжайшей секретности; часто приходится выходить в открытое море; бывает, что в корпусе судна вырезают дыру, чтобы, используя стропы и катки, погрузить компьютер на нижнюю палубу; необходимо бороться с коррозией, которая появляется после учебной дезактивации помещений морской водой (ее разбрызгивают для смыва радиационного загрязнения); приходится работать в невероятно тесных помещениях (один представитель обслуживания сравнивал ремонт компьютера на подводной лодке с ремонтом пишущей машинки в телефонной будке). Но делать нечего. IBM продает обслуживание, необходимо отгрузить его по месту назначения.

### **Планируй на месяцы, действуй по часам**

Для любого бизнеса переезд - дело нелегкое, особенно если переезжает компьютерная система. Если кто-то из главных клиентов принимает решение о переезде, работу по отключению системы выполняют работники обслуживания IBM. Когда имеешь дело с компьютерной системой, без которой нормальная работа компании невозможна, то речь, естественно, идет о чем-то большем, чем упаковка, перевозка и распаковка. Действия работников обслуживания напоминают работу бригады хирургов в операционной. В этом нет ни малейшего преувеличения, если вспомнить, что в памяти компьютерной системы хранятся жизненно важная информация и ценнейшие прикладные программы.

Объемы работы и времени, необходимых для организации переезда, могут оказаться громадными. Когда штаб-квартира "Макдоннел Дуглас отемейшн компани" в Сент-Луисе переезжала в новые здания, демонтажем ее компьютерной системы занимались круглосуточно 24 представителя сервиса IBM, которые работали сменами по 8 человек. Общий объем работы составил более 17 тысяч человеко-часов.

Потребовалось 18 месяцев на планирование переезда отдела обработки данных компании "Арк ойл энд гас" из Далласа в Плано, штат Техас, на расстояние в 20 миль. Пришлось выявить и отследить в памяти компьютерной системы 4 тысячи отдельных задач, для чего была использована компьютеризированная система контроля и планирования. Последовательность переезда рассчитали с точностью до минуты, в том числе составили графики движения каждого грузовика и определили, какой груз он будет доставлять каким рейсом и что с этим грузом будут делать на новом месте. Для удобства "Арко", а также полутора тысяч пользователей, работавших с этой компанией, предусматривалась возможность максимального использования компьютерной системы во время переезда, для чего переезд растянули на несколько месяцев, а перевозки производили только в

уик-энды и праздники. В период переезда более 55 агентств продолжали работать с информацией отдела обработки данных, обслуживая 3 тысячи терминалов своих пользователей.

Для IBM, с ее тысячами клиентов, переезд - дело повседневное, но двух одинаковых переездов, конечно, не бывает. Ни о какой стандартизации говорить здесь не приходится, всякий раз от представителей сервиса требуется индивидуальный подход.

На протяжении своей тридцатичетырехлетней карьеры я был свидетелем многочисленных ситуаций, в которых - в силу их уникальности - требовалась не только добросовестность, но и творческая жилка персонала обслуживания. Такие организации, как ФБР, ЦРУ, Всемирный банк, Верховный суд США, Комиссия по ядерной энергии, Белый Дом, создают свои собственные, неповторимые проблемы. Но у кого бы ни возникла такого рода проблема - у правительственного учреждения, Всемирной выставки 1984 года, Олимпийских игр 1984 года или у мелкого предпринимателя,- специалисты обслуживания IBM, со всеми доступными им ресурсами, необходимой гибкостью и чувством ответственности, готовы встретить ее во всеоружии. Я говорю это с полной уверенностью, ибо знаю, что величайшая в мире обслуживающая организация исправно выполняет все свои функции, позволяя IBM работать размеренно и облегчая жизнь всем ее службам, особенно маркетингу.



## Глава 9. Система мер и вознаграждение

*IBM не хочет, чтобы ее сотрудники напрасно беспокоились и огорчались в погоне за вечно ускользающей морковкой.*

Я старался изо всех сил, чтобы вы поняли, как IBM относится к работникам маркетинга, однако мы создали одну из крупнейших в мире торговых организаций не только заботой о работниках. Неослабевающая забота - это, конечно, прекрасно, но сама по себе она не строит дома, не дает детям образование, не оплачивает покупку автомобиля, катера или места в доме отдыха. Оказавшись на пенсии, все мечтают отдохнуть от финансовых проблем, но для этого нужны деньги. Поэтому, будучи "людьми номер один" в деле повышения планки корпорации, работники маркетинга кровно заинтересованы и в том, чтобы как можно выше поднимать свою личную планку. IBM желает, чтобы эти люди заботились о собственном благосостоянии не в ущерб, а во благо корпорации, и именно так они и поступают, если встречают справедливое к себе отношение. Со времен Тома Уотсона-старшего каждый руководитель IBM знает, что важнейшая составляющая справедливого отношения к человеку - справедливое вознаграждение его труда.

Как вам уже известно, корпорация прилагает колоссальные усилия, занимаясь поиском, подбором и обучением персонала маркетинга и системного инженерного обеспечения. Было бы глупо вкладывать такие средства в молодых людей, а затем растрачивать их потенциал впустую, прибегая к системе вознаграждений, которая гораздо больше обещает, чем дает.

IBM не хочет, чтобы ее сотрудники напрасно беспокоились и огорчались в погоне за вечно ускользающей морковкой. Она не хочет, чтобы они завидовали сотрудникам конкурента или искали тучные пастбища в других отраслях промышленности.

Некоторые компании одобряют частую смену торговых работников. Снижая инвестиции в персонал маркетинга и отделяясь от людей прежде, чем те ощутят несправедливое к себе отношение, эти компании полагают, что выигрывают от быстрой смены штата. Но у IBM другие задачи. Ее цель - создать профессиональную маркетинговую организацию, которая способна установить долгосрочные отношения с клиентами. И IBM успешно справляется с проблемой сохранения своих маркетинговых сил. Ежегодно по собственному желанию из корпорации увольняется менее 5%, считая тех, кто решил досрочно отойти от дел. Немногие соблазняются выгодными предложениями компаний, начинающих деятельность в какой-то другой отрасли и готовых платить им за приобретенный в IBM опыт. Зачастую это предложение своеобразного партнерства. Совсем немногие уходят к конкурентам. Одна из главных причин, по которой люди не покидают корпорацию, - приличные деньги и система участия в доходах IBM.

Создать систему вознаграждений, которая устраивала бы каждого, - непростая задача. Конечно, в целом система вознаграждений должна быть справедливой и для работника, и для корпорации, но то, каким образом выплачиваются деньги, дает самые разные результаты с точки зрения удовлетворенности работника и его отношения к делу.

Политика вознаграждений IBM нацелена на выполнение следующих задач:

1. Она должна обеспечить работникам чувство безопасности. IBM хочет, чтобы их внимание было сконцентрировано на тех целях, которые они преследуют как представители корпорации. Они не должны заботиться о средствах первой необходимости - том минимуме денег, который необходим на питание, одежду, поддержание дома и семьи. Все эти заботы снимаются зарплатой при условии, что они успешно справляются со своим делом. Я вовсе не утверждаю, что каждому работнику говорят: "Назови нам свой бюджет, и мы гарантируем тебе соответствующую зарплату". Однако он знает, какой доход ему гарантируется, и может привязать к нему свой бюджет. Некоторые компании держат своих торговых работников на самом минимуме оплаты. IBM такой подход чужд. Политика вознаграждений IBM приобретает дополнительное значение благодаря возмещению проездных и командировочных расходов, а также благодаря щедрой системе побочных выплат, которую другие компании предложить не могут. Если работник получает значительную часть дохода в виде гарантированного заработка, страховки, оплаченного отпуска, начислений в пенсионный фонд и других выплат, компания имеет право "руководить" этим работником так, как было бы невозможно, получай он только комиссионные или действуя на свой страх и риск. Итак, когда дело доходит до гарантий, возникают свои плюсы и минусы - как для работодателя, так и для работника.

2. Кроме обеспечения безопасности работника, система оплаты должна иметь в себе мощные стимулы и являться средством мотивации поведения. Некоторых людей вполне удовлетворяют основная зарплата, дополнительные льготы и оплата расходов. IBM старается не принимать их к себе на работу и находит таких работников торговли и маркетинга, которые хотят чего-то большего, чем постоянный заработок и погашение текущих трат, и готовы положительно отреагировать на возникающие возможности. Для этого необходимы стимулы, которые не только поощряют проявление деловых качеств и высокую продуктивность, но и позволяют в случае успеха иметь более высокий доход. Иными словами, IBM готова премировать за отличную работу и высокие достижения. Система стимулирования и является тем инструментом, который определяет успех всей программы поощрений корпорации.

3. Кроме заработной платы и комиссионных. IBM с удовольствием подслащивает жизнь самых достойных работников корпорации наградами и вознаграждениями. Об этом не всегда объявляют заранее; награда оказывается для получателя сюрпризом. Это могут быть премии, подарки или бесплатные путешествия в знак признания высоких показателей работника или каких-то особых его

достижений. Процедура награждения происходит в непринужденной обстановке, но это жест объективный и целенаправленный.

### **Деньги на кон**

Сперва о заработной плате: система оплаты определяется таким образом, что в среднем около половины суммарного дохода маркетинговых представителей, руководителей маркетинга и управляющих филиалов выплачивается им гарантированно, то есть в виде основной заработной платы. При определении заработной платы учитывается несколько факторов: занимаемый пост, стаж работы, производственные показатели. Эти факторы отражают производственный опыт, профессионализм и зрелость. Вместе с дополнительными выплатами и отчислениями в пенсионный фонд – это, так сказать, оборотные средства на инвестиции времени и преданности работника в бизнес компании.

Хотя заработная плата и сама работа гарантированы до тех пор, пока работник эффективно справляется с делом, ни у кого в IBM нет гарантированного срока работы. Корпорация может гордиться тем, что ни один ее работник не был уволен по причине сокращения производственных программ, ликвидации подразделений, снятия с производства продукции или сокращения бюджета; но любой работник, независимо от занимаемого им поста и стажа работы, может быть уволен в том случае, если он нарушил этические нормы корпорации или не просто допустил промах в работе, но и не сумел воспользоваться предоставленной ему помощью для его исправления.

Каждый работник корпорации имеет право на ежегодную аттестацию своих деловых качеств и на разговор с глазу на глаз с менеджером на эту тему. Если менеджер на протяжении года справляется со своей работой, в ежегодных аттестационных встречах нет ничего удивительного. Это значит, что он всегда на высоте и может объективно оценить своих работников, поскольку ему известны как все их успехи в работе, так и неудачи. Оценка деловых качеств работника помогает определить рост его ценности для компании. Может случиться так, что, проработав год, работник не получит прибавки к зарплате, поскольку IBM не практикует увеличения жалования в связи с ростом стоимости жизни. Впрочем, зарплата редко остается на одном и том же уровне два года подряд. Еще одна цель ежегодных аттестаций – обсуждение задач на следующий год, равно как и любых желательных изменений в стиле работы. Работнику очень важно точно знать, чего от него хотят и какие его личные и деловые качества способствуют росту его заработной платы. Насколько я могу судить, аттестация работника – это акт укрепления уважения к нему. Честное обсуждение сильных и слабых сторон работника играет роль краеугольного камня всей философии IBM – воздавать людям по заслугам.

### **Пусть сорвут банк**

Каждый год IBM стремится представить людям систему стимулирования, которая в равной мере применима к каждому и которая будет делать свое дело – мотивировать поведение. В двух словах, действует она так: каждый региональный управляющий начинает финансовый год с новой нормой и перечнем целей, которых предстоит достичь. Эта норма распределяется между управляющими филиалов. Затем управляющий филиала распределяет квоту между подчиняющимися ему менеджерами маркетинга. Маркетинговый менеджер окончательно распределяет норму, устанавливая свою "ношу" для каждого торгового представителя. Если это и напоминает ситуацию "всем сестрам по серьгам", то впечатление, поверьте мне, обманчиво. У нас 10 тысяч территориальных отделений, и среди них нет и двух одинаковых.

Каждая норма учитывает множество факторов: размер территории, тип клиентов, возможности увеличения их числа, род используемых ими систем, требования по обслуживанию, степень вовлеченности торгового представителя в бригадную работу, влияющие на рынок условия, наличие продукции. На самом деле факторов гораздо больше, но идея их учета очевидна. В целом дело обстоит так, что выполнить норму не так-то просто. На каждом уровне факторы, а иногда и численные показатели обсуждаются. План можно рассмотреть снизу вверх и оценить каждый уровень. Ключевой момент такого рассмотрения – то, что любой человек, независимо от своей должности, соразмеряет свою работу с работой своих коллег на фоне общих факторов.

Есть две основные нормы, с которыми каждому приходится иметь дело: по продаже продукции и по количеству установок. Обе нормы – решающий фактор при определении тех денег (помимо заработной платы), которые получают эти 10 тысяч человек в конце года, так что у торгового работника есть самые веские причины продавать все, что он может, и устанавливать все, что он продает.

Система норм может показаться громоздкой, однако ее сложность оправдана тем, что IBM хочет быть справедливой и по отношению к работникам, и по отношению к корпорации. Ее можно, конечно, упростить, но в данном случае проще не значит лучше; в результате упрощения исчезнут те особенности, которые отличают одну территорию от другой.

Ошибки возникают в тех случаях, когда устанавливают слишком высокие или слишком заниженные цели. При этом возможна корректировка, иногда к вящей радости руководства. Но случаются и такие неожиданности, которые выбивают из-под ног торговых представителей почву. Руководство обязано считаться с реальностью; нельзя просто сказать: "Нет уж, извините. Мы установили нормы, а вы извольте их выполнять". Если разразилась война, или пикирует экономика, или вводится эмбарго на арабскую нефть, нормы необходимо сделать реальными. На местном уровне от надежд на высокие заработки у торгового представителя может не остаться и следа, поскольку его главного клиента постигло банкротство. Не должен он и разбогатеть только из-за того, что какой-то крупный покупатель перебрался на его территорию незадолго до окончания финансового года.

На случай непредвиденных обстоятельств в годовом плане продаж каждого уровня есть резервный фонд, которым может воспользоваться менеджер соответствующего уровня. В общем, нормы стараются не менять или делают это крайне редко. IBM хочет, чтобы ее работники с уважением относились к торговому заданию и верили в его реализуемость. Нельзя, чтобы у людей возникло впечатление, будто спущенные в начале года цифры - совершенно условная точка отсчета, которая в течение года может как угодно колебаться. IBM поступает жестко, но справедливо.

А как обстоят дела в системе обслуживания, которой корпорация так гордится? Каковы материальные стимулы для этой нелегкой работы? Здесь необходимо кое-что разъяснить. Во-первых, выдается только часть зарплаты, а полное вознаграждение - только при наличии удовлетворенного клиента. Предусмотрены и меры предосторожности, особенно на тот случай, если клиент аннулирует сделку или откажется использовать какое-то оборудование IBM. В этом случае все ранее выплаченные комиссионные торговому представителю, который обслуживает этого клиента в данный момент, изымаются.

Столь строгие меры служат важным фактором убеждения работников корпорации в необходимости уделять внимание своим клиентам даже тогда, когда с ними заключается мало сделок и не ведется установка оборудования. Этот подход нацелен на осуществление корпоративной задачи поддержки старых клиентов, приобретения новых и пробуждения у людей желания иметь дело с IBM посредством торговли с добавкой.

IBM не желает ничего терять в своем бизнесе, и если это все-таки происходит, она выясняет - почему именно. Ежемесячные отчеты о приобретениях и потерях готовятся местными и зарубежными подразделениями маркетинга, которые составляют их на основании информации, получаемой от управляющих филиалов. Особое внимание обращается на крупнейшие сделки, а также освещаются обстоятельства падения годового дохода или потери главных клиентов. Отчеты подписываются президентами подразделений и направляются для рассмотрения высшему руководству IBM. Готовить отчет о крупной потере - обременительное и неприятное задание. Составителю прекрасно известно, что начальство подвергнет документ тщательной проверке, анализу и оценке. Все это делается, конечно, не ради "охоты за скальпами", а для того чтобы понять проблему и предпринять шаги, которые избавят корпорацию от подобных потерь.

В начале каждого финансового года все жалуются, что норма слишком высока. Это вполне естественно - когда я был торговым представителем, я тоже жаловался. Однако когда год завершен и все цифры проставлены в надлежащих графах, начальство поглядывает на своих подчиненных с одобрением. За всю свою карьеру я помню всего один год, когда мы не дотянули до нормы. Я не хочу этим сказать, что каждый работник справляется со своей нормой, но в целом это так.

От 65 до 75% работников IBM ежегодно превышают норму. От 5 до 101% - срывают банк. Из тех, кому не удастся выполнить норму, очень немногие попадают в затруднительное положение, большинство добирает норму в следующем году. Менее 4% работников IBM вынуждены покинуть корпорацию, но плохая торговля - лишь одна из причин этого.

На протяжении всего года возникают дополнительные премии как в рамках, так и вне систем норм. Эти премии вручаются от имени руководства штаб-квартирой в сотрудничестве с инженерно-техническими и производственными отделами. Они используются при появлении на рынке нового изделия, для возрождения какой-то старой программы или для придания импульса в период затишья. Премии помогают взбодрить торговых работников и вместе с тем позволяют им что-то дополнительно положить себе в кошелек.

Когда речь о комиссионных заходила в разговорах с далекими от IBM людьми, меня часто спрашивали: "Не слишком ли напрягает ваша система норм торговых представителей? 50% заработка у них приходится на комиссионные - не слишком ли много?" Напряжение, конечно, есть. Но эта программа напрягает всех, а не только торговых представителей. Это тот вид напряжения, который заставляет людей трудиться упорнее и, надо надеяться, более мудро. Стремление сделать людей богатыми - неплохая вещь. Когда программа стимулирования работает как полагается, она шаг за шагом способствует росту благосостояния работника.

Прекрасно, если у вас есть свои собственные мотивы и стимулы - они заставляют вас собраться с силами. Бега последние 20 лет по пять миль в день, я убедился в справедливости французской поговорки: "Можно идти долго, даже если устал". Но я бы добавил: "Если для этого есть мотивы".

### ***Расплачивайся сполна***

Подобно тому, как компания не может добиться совершенства без напряжения, она не должна ожидать от людей инициативы, новаторства и озабоченности делами компании, если та не признает великодушно их заслуг. IBM требует от своих сотрудников многого и понимает, что необходимо публично поощрять тех, кто старается достигнуть совершенства. Диапазон средств признания заслуг очень широк - от "вечера в городе" по приглашению маркетингового менеджера до нескольких тысяч долларов из рук управляющего отделом.

Награды и вознаграждения практикуются на всех уровнях руководства компании. Чем выше ранг менеджера, тем больше в его бюджете денег на эти цели.

Выше я уже говорил об административном работнике, который получает груженную деньгами тележку за выполнение какой-то из ряда вон выходящей работы. Когда я был вице-президентом отдела обработки данных, мне как-то довелось похвалить одного из торговых представителей в присутствии нескольких сотен человек. То, что я сказал об этом работнике произошло на Уоррена Хьюмса, президента отдела, очень большое впечатление. Он отвел меня в сторону и распросил о

нем побольше. Затем взял микрофон и объявил: "Вы только что узнали о выдающихся результатах этого замечательного человека". И, повернувшись к нему, продолжил: "Когда вы вернетесь в свой офис, вас будет там ждать чек на пять тысяч долларов!" Это была импровизация, решение о присуждении президентской премии принимается обычно после рассмотрения кандидатов, выдвинутых всеми региональными подразделениями и филиалами, которые ему подчиняются. Основанием для ходатайства о премировании может быть, например, признание того, что IBM одержал какую-то значительную победу - приобрел нового клиента, отвоевал у конкурентов потерянного ранее покупателя, осуществил прорыв в новую область применения продукции.

Готовая поощрять своих работников к поиску новых идей, IBM с удовольствием вручает крупные премии за их успешную реализацию. Вознаграждаются предложения по совершенствованию делопроизводства, улучшению продукции и снижению расходов на производство. Можно получить премию за новый способ упаковки или за упрощение процедуры заказа.

Существует корпоративная программа официального приема предложений, в рамках которой специальный отдел рассматривает заявку каждого работника, а затем направляет ее в соответствующую службу, где изучают практическую полезность предложения и дают ему оценку. Если предложение принимается, автор получает до 25% от суммы экономии, которую оно принесет в первые два года использования. Это может быть огромная сумма с пятью нулями.

Одна из первых идей, давших большие деньги, поступила от работника корпорации из Сан-Хосе, который предложил использовать при сборке плат машинную пайку вместо ручной. Корпорация приняла его предложение, и работу, занимавшую 25 минут, стали делать за 3 секунды. Работник получил вознаграждение в 100 тысяч долларов.

Представитель обслуживания в Миннеаполисе сэкономил компании более миллиона долларов, предложив снабдить электронную пишущую машинку 75-й модели дополнительным устройством. Эта идея принесла ему 100 тысяч долларов.

Специалист службы контрактов, также из Миннеаполиса, предложила систему аудиторского контроля, что принесло ей 100 тысяч долларов.

Один из инженеров Канадского филиала IBM за два года сэкономил компании 70 миллионов долларов, предложив изменить технологию нанесения на продукцию серийных номеров. Его идея была очень простой: наклейка вместо чеканки. Это принесло ему кучу денег.

Программа приема предложений хороша и для компании, и для ее работников, подающих идеи на рассмотрение. Это можно проиллюстрировать впечатляющими цифрами: благодаря предложениям работников корпорация сэкономила с 1975-го по 1984 года 300 миллионов долларов, выплатив авторам идей премии на сумму 60 миллионов долларов. IBM активно поощряет всех принимать участие в этой работе, давая понять, что с их идеями считаются и что будет рассмотрено любое предложение. Во всех офисах и на предприятиях компании можно найти брошюру под названием "Ваши идеи очень ценны", в которой даются разъяснения о работе программы приема предложений. В предисловии к последнему изданию брошюры главный исполнительный директор IBM Джон Экере пишет: "Сегодня одна из задач нашего бизнеса - достичь максимальной эффективности всего, что мы делаем. Другая задача - высочайшее качество нашей продукции. Чтобы решить эти задачи, нам потребуются разумные идеи, способные дать экономию затрат, и эта потребность как никогда высока. Я призываю вас искать лучшие пути ведения нашего бизнеса - и присылать ваши предложения на рассмотрение".

Нет ничего удивительного в том, что у IBM самый большой ящик "предложений трудящихся". Между прочим, автору обязательно сообщают о получении его предложения. Если идею отвергли, ему посылают письмо с объяснением причин этого. Никому не дают понять, что он предложил что-то глупое или бесполезное. Идея может быть важной, а чувства предложившего ее уже важны.

Мне вспоминается одна инновационная программа, которая называлась "Награждение орла". Награда присуждалась торговым представителям, которые устанавливали рекорды продаж в своем подразделении. Быть "лучшим из лучших" - великая честь. Установить рекорды удалось не более чем ста представителям. Помимо внимания и публичного присуждения почетного звания, победитель получал чек на 5 тысяч долларов и прекрасный подарок.

Двумя престижными программами признания заслуг в IBM являются "Корпоративная награда по технике" и "Посвящение в члены Совета IBM". В 1984 году IBM отметила вклад 259 инженерно-технических работников, 79 из которых были выданы премии на сумму в 2,7 миллиона долларов. Самая большая премия - 1.78 миллиона долларов - выпала на долю двух бригад общей численностью 48 человек, которые принесли успех персональному компьютеру IBM и блоку электронной памяти 3880. В том же году было избрано 5 новых членов Совета IBM, после чего общая численность Совета, возникшего в 1963 году, составила 88 членов. Избранные за достижения в области техники, программирования и обслуживания члены Совета IBM имеют право в течение пятилетнего периода заключать сделки на поставку продукции собственной разработки. Членство в Совете закрепляется за ними пожизненно.

### ***Награда, которую не положишь в банк***

Деньги - не единственная вещь, с помощью которой возможна мотивация поведения людей. Я не хочу сказать, что комплименты, титулы и официальные грамоты заменят человеку возможность оплачивать счета, но это вполне действенное приложение к приличному конверту с деньгами.

Каждый раз, когда представитель IBM выполняет свою годовую норму, он становится членом "Клуба 100%". Ему незачем хвастаться достигнутыми результатами; членство в клубе широко освещается во внутренних изданиях компании, и коллеги воспринимают его как работника, добившегося крупного успеха.

Я ничуть не сомневаюсь, что опрос новых торговых представителей показал бы, что их первая цель после получения территории - вовсе не желание заработать "кучу денег", а желание стать членом "Клуба 100%". Торговый представитель, которому не удалось добиться этого на протяжении трех лет, теряет право на четвертую попытку.

Лучшие 10% торговых представителей становятся членами "Золотого кружка", и об их достижениях узнают все работники корпорации во всех уголках мира. Их приглашают вместе с супругами куда-нибудь на Бермудские или Гавайские острова, где обслуживают как высокопоставленных особ. Они становятся известными не только корпорации, но и всей промышленности. На таких встречах немудрено услышать от супруга или супруги: "Хорошо бы попасть сюда и в следующем году".

#### **Стоит ли?**

Приходится очень серьезно подумать, совершить множество проб и ошибок, затратить массу человеко-часов, чтобы найти наконец приемлемую систему оплаты труда работников маркетинга в новом финансовом году. Несомненно, существуют более простые пути - обычная заработная плата или та же зарплата с намеком на стимулирование. Но все, что делает IBM, обязано быть самого высшего класса.

Причина этого проста: компания не желает терять из-за денег отличных специалистов. Работа в IBM должна оплачиваться лучше, чем в остальных компаниях нашей промышленности. Более того, она должна оплачиваться выше, чем в любой другой отрасли промышленности на сопоставимых видах работ. Регулярные опросы показывают, что IBM идет впереди и своих конкурентов, и компаний других отраслей. Это не вызывает сомнений и без всяких опросов, поскольку лишь немногие айбимовцы покидают корпорацию, соблазнившись другими возможностями.

Корпорация очень редко не перевыполняет поставленные цели. Рост IBM по-прежнему производит очень сильное впечатление, и всем известно о повышенной ответственности ее прекрасно мотивированных работников.

Я убежден, что каждый элемент политики поощрений корпорации срабатывает. Порой возникает впечатление, что ее трудно претворить в жизнь, ибо цель этой политики - скроить норму по мерке отдельного человека. Пусть так, но игра стоит свеч. Все это работает, потому что IBM не держит людей на голодном пайке и хорошо награждает их за отлично выполненную работу. Поощрение за труд и его мотивация служат повышению престижности маркетинга как профессиональной карьеры.



## Глава 10. Дух предпринимательства

*Достойным людям для развития способностей нужен простор. Они должны найти себя... Каждый айбизмо-вец - это бизнесмен, работающий в рамках корпорации.*

Тот же дух предпринимательства, который способен создавать новые частные предприятия, необходим и в корпоративном учреждении, причем не только на начальной стадии. Неважно, как велика корпорация и сколько ей лет; если она намерена адекватным образом реагировать на изменения и непрерывно расти, ей следует сохранить тот изначальный дух, который преобразует чьи-то идеи и мечты в реальный бизнес.

Как это ни печально, многие компании утрачивают отвагу и энтузиазм, с которыми они начинали свой бизнес. Отягощенная ею же самой созданной бюрократической машиной, зрелая организация шагает походкой тучного, страдающего одышкой великана. Ее не привлекают, как когда-то, рискованные предприятия, зато куда больше беспокоит мысль о безопасном и уютном месте, где можно было бы отдохнуть. А ведь приходится быть настороже и бороться за выживание. Что в нашем мире конкуренции не так-то просто. Такими компаниями обычно руководят люди, подрастерявшие быструю интуицию и утратившие всякое доверие к тому, что от нее осталось. Они и шага не смеют сделать, пока не убедятся, что все их тылы прикрыты. Чтобы принять решение, они требуют все новых и новых фактов, и наконец останавливаются на том, в чем абсолютно уверены. Но чем меньше они рискуют, тем с большим трудом различают они даже самые безопасные пути. Они стремятся минимизировать риск, а не добиться максимума возможностей. Со временем процесс планирования и принятия решений становится для них единственным смыслом жизни, своего рода бесконечным бегом трусцой и мало-помалу приближает их к самоуничтожению. Я не знаю, сколько времени и денег компании тратят попусту на проекты, которые никогда не будут реализованы, но это, конечно же, преступление и против работников, и против держателей акций, которые полностью зависят от активности руководителей. Руководители, утратившие дух предпринимательства, должны отойти в сторону, уступить дорогу тем, кто жаждет их обогнать. Конечно", имеющий власть редко уступает ее добровольно. Вот почему так эффективна политика IBM, требующая, чтобы руководители, достигшие 60-летнего возраста, уходили в отставку. Это открывает перед руководителями высшего звена прекрасную возможность для самоанализа; они могут снова и снова обдумать мотивы своего желания остаться на руководящем посту, который, возможно, следует уступить молодому и истосковавшемуся по настоящему делу предпринимателю.

Рисковые люди нужны не только высшему звену компании, но и на всех ее уровнях. Нелегко поддерживать в компании дух предпринимательства, если он утрачен на самом вершине. К счастью, для тех, кто приходит в IBM не просто бороться за выживание, они обнаруживают здесь место, где приветствуют людей с идеями и готовых поспорить с менеджерами и администраторами за право воплотить свои идеи в жизнь. Такие люди порождают проблемы, творят хаос и путают планы консерваторов, мечтающих о покое и безмятежности. Но именно эти люди и создают компании; а для создания такой компании, как IBM, их требуется очень и очень много.

### **Величие можно вынести**

Том Уотсон-старший с первых шагов знал, что невозможно развивать корпоративное предпринимательство, если бюрократическая структура лишает работников воли. Уотсон не был теоретиком, но интуитивно чувствовал, что разросшаяся бюрократия душит творческое начало и жажду перемен; Он решил создать такую компанию, в которой, независимо от ее размеров, ни одному работнику не пришлось бы иметь дело с гигантской структурой. И это ему удалось. Когда я пришел сюда работать, корпорация стоила 250 миллионов долларов, но она не воспринимала себя огромной. Если бы я нанялся тогда в компанию поменьше, мне пришлось бы столкнуться с солидной бюрократической машиной. Ежедневно в IBM поступают работать новые люди - сейчас корпорация стоит 50 миллиардов долларов,- и каждый из них обнаруживает, что оказался в атмосфере малого бизнеса. Отчасти это происходит потому, что корпорация не позволяет своим филиалам слишком сильно разрастаться; независимо от выполняемой им функции, менеджер руководит 10-12 подчиненными, редко больше. Как следствие, никто не оказывается вне поля его зрения, и быстро обнаружив подающего надежды молодого предпринимателя, он всячески его поощряет. От менеджера ожидают, что он поддержит такого предпринимателя, и оценивают его работу в зависимости от успехов такой поддержки. В результате возникает рабочая обстановка, пронизанная оптимизмом, творческим началом и чувством ответственности.

Тем компаниям, в которых царит атмосфера уныния, неприятия действительности, натянутых отношений, разочарования и недовольства, полезно как следует приглядеться к IBM. Дело не в том, что IBM не знает разочарований или краха надежд, а в том, что она исповедует философию динамического оптимизма: если ты лучший, то все возможно. Каждый может стать лучшим, если до конца сохраняет верность этой цели.

### **Представитель корпорации**

Когда я был президентом отдела обработки данных, мы ежегодно давали торговому отделу новое задание. В 1969 году это задание называлось "предпринимательство". Кое-кто из руководства решительно возражал: "Лучше избегать такой постановки дела. А то как бы наши лучшие работники не оставили IBM и не затеяли собственный бизнес". Другим казалось, что говорить о предпринимательстве в пределах крупной частной корпорации бессмысленно,- если верить словарю Уэбстера, нельзя говорить о предпринимательстве тех, кто не рискует собственными деньгами и не имеет в

бизнесе собственных интересов. Я не согласился ни с теми, кто беспокоился о судьбе IBM, ни с теми, кто не видел дальше Уэбстера.

Конечно, торговый представитель IBM не рискует своим финансовым положением, как рискует независимый торговый агент, - поскольку ему выплачивается часть его потенциального дохода, а издержки покрываются корпорацией, и он получает от нее ряд дополнительных пособий. С другой стороны, торговый представитель корпорации несет ответственность и связан такими обязательствами, которых независимый торговец не знает. Независимый агент - сам себе голова, он может потерять одного покупателя или двадцать покупателей, и никто его за это не уволит. Но и тот и другой инвестируют в свою карьеру время, каждый из них берет на себя свою долю риска.

То, что торговые представители IBM получают больше половины дохода в виде комиссионных (для корпоративного торгового работника это много), привлекает к ней желательных компании работников - честолюбивых, обладающих предпринимательской жилкой. От таких людей ожидается, что они предоставят клиентам IBM тот уровень обслуживания, к которому те привыкли. Учебная программа с первых же дней работы побуждает торговых представителей к творчеству, инициативе и трудолюбию.

Делается все возможное, чтобы устранить бюрократические препятствия, которые могут оказаться на их пути. Учет времени работы был отменен в 1950-х годах. До 1960-х годов каждый торговый представитель обязан был составлять план действий на ближайшую неделю. Отмена этой обязанности стала настоящим праздником. Я не видел смысла и в том, чтобы наши представители, прежде чем заняться первой сделкой, появлялись по утрам в офисе; как бы это ни объяснять, для управляющего это простейший способ убедиться, что все его подчиненные проснулись и готовы к работе. Я говорил своим подчиненным так: "Вы работаете у нас потому, что мы уверены: вы справитесь со своей работой. Никто не собирается вас опекать. Но если вы будете работать плохо, я приложу все усилия, чтобы выяснить, в чем дело. Ваши профессиональные качества будут под моим неустанным наблюдением, и когда вы этого заслужите, я воздам вам по заслугам. Чем лучше вы будете работать, тем реже мы будем с вами видеться. Но если вы перестанете справляться с работой, я буду тут как тут".

Достойным людям нужен простор для развития способностей. Они должны найти себя. Под слишком пристальным наблюдением они просто зачехнут. Им необходимо выработать свой собственный стиль - удобную и естественную манеру действия. Любая производственная система, пропитанная подозрительностью и заботой о собственной безопасности, лишит их непосредственности и спонтанности. Мой совет достойным людям, которые ввязались в заведомо проигранное сражение за право проявить себя, - бегите изо всех сил! Исполненные энтузиазма, незаурядные, творческие люди закидают под началом вялого и самодовольного руководителя, в поддержку которого выступает совершенно бесчувственная бюрократическая система.

Чтобы способствовать духу предпринимательства, особенно в торговых и маркетинговых подразделениях, руководству IBM тоже приходится рисковать. Компания должна культивировать у своих торговых работников чувство собственной территории. Они жаждут той гарантированной власти и ответственности, которые им по плечу, и чем быстрее - тем лучше. Это значит, что, как только им предоставят властные полномочия, они тут же начнут действовать, полагаясь на собственные решения. Представитель корпорации, подобно независимому агенту, нуждается в свободе эксперимента. Он совершит свои ошибки и благодаря этому научится их не совершать. Если же он добьется успеха, выигрыш корпорации будет безмерен: этот представитель вольется в творческий поток, который придает корпорации новые силы.

В определенном смысле каждый айбизмовец - это бизнесмен, работающий в рамках корпорации. Приобретая опыт, торговые представители все в большей и большей степени полагаются на самих себя. Вместе с тем они не забывают и о корпорации, которая предоставляет им широкий спектр поддержки и услуг, и творчески используют все, что находится в их распоряжении. В этом отношении корпоративный предприниматель имеет бесспорное преимущество перед независимым. Успех представителя корпорации подкрепляется бригадной работой и его способностью привлечь себе на помощь талант и опыт множества специалистов. Его работа напоминает деятельность главного управляющего, обладающего неисчерпаемыми ресурсами. При использовании этих ресурсов он должен быть очень разборчивым и соотносить их с нуждами заказчика. В том, как он использует имеющиеся у него возможности для решения стоящих перед ним проблем, проявляется его личное мастерство.

Чтобы пропитать этим "духом" всю организацию, все ее работники должны преследовать одни и те же цели. Все должны работать сообща, с этим трудно спорить, и вместе с тем каждый должен помнить о своем личном участии. Хороший аналог - бейсбольная команда: девять предпринимателей располагаются на поле, каждый несет ответственность за свою территорию, каждый со своим опытом - независимый индивидуум, и в то же время каждый зависит от остальных в деле достижения наилучших результатов. Возможны аналогии и получше: например, джаз-оркестр, полдюжины свободных музыкантов...

Каждый торговый представитель IBM имеет основу для собственного бизнеса: клиентов, которых он получает вместе с определенной территорией, а также, возможно, и список потенциальных клиентов, сделки с которыми он попытается осуществить. Это его огород. Каков будет урожай, зависит от того, как он будет вести дело. Торговый представитель старается для IBM, и точно так же действуют менеджеры маркетинга, региональные менеджеры и управляющие филиалов. Как правило, чем ближе они к клиенту, тем дальше от бюрократии.

Прекрасно, если коллеги работают в полной гармонии. Если они не едины, если каждый тянет в свою сторону, если у них возникают трудности с общением, это ухудшает качество их жизни в рабочие часы. От того, насколько хорошо они понимают друг друга и насколько согласно работают, зависит также их заработок. Чтобы успешно справиться с работой и получить хорошие комиссионные, они должны идти под дробь одного барабана. Это требует движения информации снизу вверх и спускаемого сверху вниз плана, это требует согласованной работы во имя единой цели.

### **Карьера торгового представителя**

Девиз большинства честолюбивых работников, какой бы пост они ни занимали: "Я получу повышение или уйду", что сопоставимо с подходом многих нацелившихся на успех компаний, которые заявляют своим сотрудникам: "Вы получите повышение или уйдете". Предполагается, что те, кто упорно работает и стремится к совершенству, перерастают со временем свою должность и заслуживают повышения. Если этого не происходит, их охватывает досада и ощущение напрасной траты сил.

Продвижение по службе, как правило, означает рост зарплаты и появление новых возможностей, что для большинства честолюбивых людей очень важно. Но торговые сотрудники находятся в особом положении: для того чтобы хорошо зарабатывать, повышение им не нужно, по крайней мере тем, кто работает в IBM. Огромное число торговых представителей IBM зарабатывают больше денег, чем менеджеры среднего звена, и, по-моему, так и должно быть. Меня радует, что от 10 до 15% работников торговли зарабатывают больше, чем их начальники.

Специалисты по торговле жизненно необходимы для успеха маркетинговой организации, и IBM прекрасно это понимает. Как вы видели раньше, она делает все возможное, чтобы это понимание превратилось в конкретные действия по удовлетворению торговых представителей. Все работники корпорации относятся к ним как к героям, - абсолютно все, вплоть до главного исполнительного директора.

Хотя многие из управляющих высшего звена IBM начинали с торговли, это еще не гарантия того, что такой человек станет прекрасным управляющим. Конечно, искать таланты на роль будущих менеджеров необходимо, но столь же важно, чтобы подавляющее большинство торговых работников оставалось на своих местах и было довольное своей судьбой. Клиенты не любят расставаться с обслуживающими их представителями корпорации. Не каждый торговый работник хочет стать управляющим филиалом или президентом отдела, но каждому хочется признания и удовлетворенности работой. Поэтому карьера торгового работника организуется в виде лестницы: торговый представитель, который начинает стажером, может стать инспектором, советником, старшим маркетинговым представителем, консультантом. Присуждение каждого из этих званий - признание зрелости торгового работника, его профессионализма и ценности для компании. И это не просто звания: каждое из них означает переход в новую систему вознаграждений. IBM уверена, что успешная карьера в торговле - самое значительное достижение (на поприще предпринимательства), и для этого не требуется никаких доказательств.

### **Конкурс красоты**

Преуспевающий предприниматель - от природы талантливый и творческий человек. Он обладает качествами, которые могут принести пользу любой компании, надо только такого человека распознать, вырастить и выучить. Многие из современных руководителей бизнеса не понимают, как важно выявлять среди своих работников таланты. Руководство не всегда верно понимает людей этого типа. В их поведении трудно разобраться, и потому руководство отгораживается от них, в зародыше подавляя те творческие порывы, в которых так нуждается любая компания. Отыщите талант, притаившийся в вашей организации до того, как он покинет вас. Если работники вашей компании играют в свободное время в самодеятельном театре или посещают художественную студию, а на работе делают то, что от них ожидают, "от сих до сих", не кажется ли вам, что стоит только предоставить им благоприятную возможность, и у них появится потребность проявлять свои таланты и в рабочее время?

Творческое начало и другие качества потенциального предпринимателя всплывают на поверхность всякий раз, когда у человека возникает возможность проявить их. Поэтому, когда IBM находит таланты, она перемещает их с места на место, способствуя тем самым расширению их кругозора. Руководство пытается выяснить, какой пост в организации позволит этому таланту по-настоящему расцвести. Кто-то может быть переведен из инженерно-технической службы в плановый отдел, кто-то - из финансовой службы в отдел кадров. Идея таких перемещений состоит в том, чтобы свести талант с потребностью в нем и добиться того, чтобы творческой деятельностью занимались творческие люди.

Хотя многие корпоративные предприниматели лучше всего работают самостоятельно, работа с другими позволяет им обнаружить у себя способности руководить и организовывать. Когда на этих людей обращает внимание руководство IBM, их нередко зачисляют в специальные группы, занимающиеся изучением конкретных проблем; чтобы поближе понаблюдать за ними и лучше оценить. Как корпоративный вице-президент по маркетингу, я часто приглашал пять-десять торговых представителей провести два-три дня в составе такой группы. Мы оценивали их реакцию на конфиденциальную информацию маркетинга и расспрашивали об исходных данных, касающихся планирования сбыта, практического маркетинга и развития производства. После занятий с такой группой я без труда находил людей для работы на руководящих постах.

Работники маркетинга, обладающие высоким потенциалом руководителя, часто получают назначение в штаб-квартиру корпорации, где остаются два-три года. Затем их переводят из штаб-квартиры

в филиал. Это открывает перед ними широчайшие возможности проявить себя, испытать свое творческое начало и квалификацию менеджера в самых разнообразных внешних условиях. Дух предпринимательства у этих людей, намеченных для руководящих постов, должен сиять ярким светом.

Насколько я понимаю, торговые представители - это предприниматели. Будь они управляющими филиалов, региональными управляющими или президентами отделов, вознаграждение за их труд мало бы чем отличалось от вознаграждения независимого бизнесмена. Им не дается никаких гарантий, каждый из них делает свою карьеру на переднем крае. Их деловые качества оцениваются особенно тщательно; они зарабатывают в соответствии с продуктивностью своего труда. Череда плохих результатов вышибет корпоративного предпринимателя из седла так же быстро, как бизнесмена-собственника, а то и еще быстрее.

### **Давайте им волю**

Заинтересованность IBM в корпоративном предпринимательстве - это не просто поощрение тяги к рискованным действиям, хотя важность таких действий несомненна. И уж никак не упражнение в семантике, хотя слово "предпринимательство" - одно из самых хлестких и заковыристых словечек в бизнесе последнего десятилетия. Айбизмовцы никогда не забывают о том, что их корпорация - детище одного отважного человека. IBM выросла до своих нынешних размеров потому, что Том Уотсон сумел, передать свой предпринимательский дух 10 тысячам человек, которые пошли его путем. В 1980-е годы было начато несколько инновационных программ, имевших своей целью изучение и проверку разных типов корпоративного предпринимательства, что привело к поразительным результатам. В рамках корпорации появилось несколько независимых, самостоятельных "бизнесов". Эти подразделения функционируют не как подразделения IBM и потому не взаимодействуют ни с одним из отделов корпорации и не полагаются на какие-то ее ресурсы - за исключением денег и талантов. Главное их отличие от других подразделений IBM в том, что они не подчиняются общему планированию корпорации и не контролируются ею. Никаких пятилетних планов, никаких жестких правил и обязательной политики. Поощряется стиль управления "без тормозов", а независимые советы таких бизнес-подразделений принимают решения, которые выходят за рамки всего, что принято в компании. Короче говоря, с них сняты все организационные ограничения, не считая, конечно, верности нравственным принципам IBM и преданности качеству.

Люди, которые работают в независимых бизнес-подразделениях, пришли сюда из самых разных служб IBM и занимаются разработкой новых видов продукции и поиском для них подходящего рынка. Предполагалось, что, пройдя период созревания, новый бизнес вольется в главный корпоративный поток.

В 1985 году в IBM насчитывалось 14 независимых бизнес-подразделений. Одно из них - "Мэнюфэкчеринг системс продактс" в Бока-Рейтоне, штат Флорида, - работало в области робототехники. Другое - "IBM инструментс" в Данбурге, штат Коннектикут, - занималось производством измерительной аппаратуры. "IBM информэйшн сервисес" в Милфорде, штат Коннектикут, лидирует в разработке программного обеспечения и настойчиво скупает новые программы сторонних разработчиков. Если бы милфордское бизнес-подразделение являлось независимой компанией, оно вошло бы в число самых крупных 500 компаний из списка журнала "Форчун".

Вероятно, самый яркий пример "бизнеса в бизнесе" IBM - небольшое подразделение, которое начало действовать в 1980 году, когда под началом Филипа Эстриджа 10 инженеров приступили к организации нового дела. Через 4 года это подразделение выросло до подразделения IBM "Энтри системс", которое стоило 5 миллиардов долларов и имело в своем распоряжении 10 тысяч работников в Бока-Рейтоне, штат Флорида, и в Остине, штат Техас. Именно так начинался персональный компьютер IBM.

На первом совещании этой группы из 11 человек им было сказано: "Нам нужен персональный компьютер IBM. Мы уже опаздываем с ним, так что вам придется поторопиться. Делайте все, что сочтете нужным". Они получили право свободной закупки компонентов на стороне и ведения переговоров на любых условиях. Даже цены и вопросы распределения были оставлены на их усмотрение. Результат налицо. Вот он, персональный компьютер IBM - главный вклад корпорации в компьютерную индустрию, - стоит на моем столе.

11 человек, основавших "Энтри системс", были опытными айбизмовцами, известными в корпорации своими выдающимися достижениями. Но важнее другое: они были истинными предпринимателями, которые, как только для этого представилась возможность, без колебаний пожертвовали своей карьерой. Истинная суть этой истории в том, что огромная корпорация, управленческая организация которой больше, чем некоторые правительства, сумела дать толчок к развитию и обеспечила питательную среду для таких предпринимателей. И дело не в объеме торговли и доходах корпорации, не в размерах и не в особенностях ее бизнеса, а в поддержке творческого духа людей, которые на нее работают, в заботе о них.

### **Короли критики**

Руководство компании должно принимать на себя положенную ему долю внутренней критики, иначе оно рискует поддаться своим слабостям, обрасти лишним жиром и погрязнуть в сентиментальном благодушии. Как и большинству из нас, мне нравится поступать по-своему, но я терпеть не могу работать в окружении подпевал, которые создают атмосферу, способную расслабить и усыпить. Мне нравятся люди, смело высказывающие то, что у них на уме. Конечно, есть критики и есть критиканы, но даже худшие из последних зачастую более полезны, чем лучшие из подпевал. Самое плохое впечатление у меня вызывает нигилист и циник, который постоянно брюзжит, на все возражает, ко всему цепляется, но не предлагает ничего, что могло бы предотвратить его мрачные

прогнозы. Такой парень - не просто назойлив; он убивает на корню любой ответ на свое брюзжание. Люди от него отворачиваются, не хотят его слушать, самое большее - пожимают плечами. Другой тип критика - лояльный инакомыслящий. Он прекрасно видит возникающие трудности, легко находит слабые места программы или плана, но не желает раскачивать лодку и потому возникающие у него идеи оставляет при себе. Есть, наконец, и такой тип критика, в котором нуждается любая организация: король критики. Он не только высказывает хорошо продуманное возражение, но и предлагает свои соображения о том, как решить проблему.

Я всегда поощрял своих подчиненных задавать вопросы, исследовать проблему, высказывать сомнения - критиковать. "Когда вы делаете это,- говорил я,- старайтесь не терять логику и спокойствие, сохраняйте самообладание. Не бойтесь настаивать на своем, но добивайтесь того, чтобы ваша критика была конструктивной, не придирчивой, не циничной. Не превращайте мелкие вопросы во что-то главное. Позаботьтесь о том, чтобы без обиняков излагать факты и отстаивать то, в чем вы уверены. А главное - старайтесь думать о решении".

Чем большую ответственность вы несете, тем важнее для вас научить своих подчиненных мыслить так, словно они находятся на вашем месте. Вы хотите, чтобы они относились к компании как к своей собственности. Ни в коем случае не запрещайте им критиковать то, что вы делаете. Не вынуждайте их ходить в соседний бар и там за выпивкой сетовать на то, как плохо идут дела.

Каждой компании нужны свои короли критики. Как и корпоративные предприниматели, эти люди готовы рисковать. Они решительно подставляют свои шеи и бросают вызов существующему положению дел. Если они уверены в своей правоте, они будут делать это снова и снова. Они пишут письма высшему начальству и наполняют ящики для предложений. Эти люди уверены, что имеют право на идеи, и хотят претворить их в жизнь. Их совершенно не заботит, с кем они говорят, - с одним из своих сослуживцев или с исполнительным директором. Они не боятся выступать на совещании и опровергать докладчика; но, поступая так, они всегда предлагают конструктивное решение. Это и есть те "гадки утят" бизнеса, о которых говорил Том Уотсон-младший. Их настойчивость и выдержка помогают компании оставаться всегда юной и легкой на подъем. В книге "В поисках совершенства" им отводится роль важнейших рычагов инноваций. К счастью для IBM, у нас всегда есть "гадки утят", которые отказываются лететь в общей стае.

### ***Знай, когда отпускать поводья***

Мне приходилось слышать от людей: "Хороший менеджер позволяет подчиненным ошибаться". Подобный образ мышления предполагает, что, как только вы возлагаете на подчиненного ответственность, вам следует уйти с его дороги - даже если вы знаете, что он не попал в колею! Я с этим не согласен. Не в моих правилах рассуждать так: "Я знаю, что этот парень городит чушь, но надо дать ему возможность самому ткнуться носом в грязь". А где же здравый смысл? В зависимости от масштаба порученного дела его неудача может обернуться для компании немалыми расходами. Но и лишать его ответственности тоже не стоит, лучше всего взять на себя роль наставника. Направьте его, помогите внести необходимые коррективы, которые позволят ему выбраться на колею, и после этого уйдите с дороги. Не забывайте, что вы доверили ему дело, поскольку обнаружили в нем предпринимательскую жилку. Не хотите же вы лишить его этой жилки!

Ваш успех с такими людьми будет, в частности, зависеть от того, насколько можно отпускать поводья и когда их натянуть; от того, знаете ли вы, как воспитывать творческое начало и избегать возможных неудач. Идти на риск - это, насколько я понимаю, рисковать расчетливо, а не наобум. Можно, конечно, придумать множество страховок в любом из тех начинаний, о которых я говорил выше, но самое важное - правильно подобрать того, кто готов к риску,- человека с идеей или мечтой, готового пожертвовать ради ее воплощения своей карьерой.

К тому времени, когда айбизмовец попадает в число исполнительных руководителей, он не просто разделяет общее бремя обстоятельств. Он оказывается на посту, где рисковать необходимо, и обладает решимостью и способностью действовать по своему усмотрению. В компаниях, где развитию личности предпринимателя не уделяют должного внимания, руководству нижнего и среднего уровня не позволяется принимать трудные решения. Они чувствуют себя в безопасности, когда решения принимаются сообща; удобнее всего, если имеются бюрократические комитеты. В компаниях такого типа индивид, добравшийся до руководящей должности, обладает очень небольшим опытом принятия рискованных решений, а зачастую вообще лишен такого опыта. Из него не выйдет ни новатора, ни лидера.

За свою тридцатичетырехлетнюю карьеру в IBM мне пришлось принять немало трудных решений типа "пощупал и вперед". По крайней мере пять из них были связаны с колоссальными суммами. Окажись мое решение неверным, оно имело бы для корпорации разрушительные последствия. Ни одно из решений не принималось по причине ее "затруднительного" положения и не было реакцией на какие-то неожиданные обстоятельства. Они были задействованы и реализованы в лучшие для IBM времена, ибо дух предпринимательства неугасим - всегда есть люди, которые жаждут новаторства и изменений, даже когда есть все основания расслабиться и порадоваться тому, что дела идут прекрасно. Об этих пяти решениях я уже говорил, но напомним о них снова, поскольку здесь это уместно:

1. Переход IBM с перфокарт на программируемую память.
2. Разработка и выход на рынок "Системы-360" (ставка IBM составляла 5 миллиардов долларов).
3. "Разукомплектование" - разбиение цен на продукцию по составляющим ее компонентам.



4. Объединение трех маркетинговых подразделений и создание двух, ориентированных на разные группы заказчиков, отличающихся номенклатурой поставляемых изделий и подходом к торговым операциям.

5. Включение в маркетинговую программу альтернативных систем распределения продукции.

Все эти решения оказались удачными, но в период рассмотрения новых концепций и их реализации каждое было сопряжено с огромным риском. Поскольку эти дела начинались еще тогда, когда IBM было проще играть держа карты ближе к орденам, сидеть прочно и ничего не предпринимать,- они являются примерами поистине ценных проявлений корпоративного предпринимательства. И это, конечно же, не последние смелые и творческие дела IBM. Можете в этом не сомневаться.

## Мысли вслух вместо заключения

*Во введении я утверждал, что любая компания любого размера может превзойти IBM. Дело в том, что путь IBM не требует ни чрезмерных затрат, ни чего-то исключительного. Он определяется, в первую очередь людьми, их поведением и их ценностью.*

Корпорация росла с поразительной скоростью, ибо ее ненасытный аппетит удовлетворялся наилучшим образом. Это и есть ее секретное оружие. Конечно, IBM делает полезную продукцию, но поиск совершенства привлекает и культивирует людей, способных на большие свершения: их честолюбие совместимо с аппетитом IBM. Постоянный приток новых талантов гарантирует компании юность, энергию и легкость на подъем. Возраст, впрочем, здесь не главное, поскольку многие работники IBM связывают с ней всю свою профессиональную карьеру и покидают компанию, только уходя на пенсию. Кроме того, люди IBM молоды в любом возрасте, работают с подъемом и всегда готовы на рискованные предприятия.

Надеюсь, что ежегодный обзор журнала "Форчун" за последние три года точно отражает взгляд деловых кругов на IBM. Если IBM действительно самая уважаемая компания Америки, то это хороший знак. Подобно тому, как нашим детям необходимы для подражания герои, нуждаемся в них и мы, включая тех, кто стоит у руля корпоративной Америки. Насколько мне дано судить, IBM воплощает в себе неотъемлемые черты американского героя: честность, ум, отвагу, силу, благоразумие и учтивость. Хотя корпорация работает в сложнейшем мире коммуникаций, осуществляемых со скоростью света, она старается говорить мягким, спокойным и дружелюбным голосом, избегая неистовств, угроз и тарбарщины.

Я пожелал бы всем компаниям обсуждать со своими сотрудниками такие вопросы, как манеры поведения и нравственность, о чем не перестают твердить в IBM. Корпорация не поленилась распространить среди 400 тысяч своих работников такое заявление: "Вы ответственны за свои действия, и с этой ответственностью не всегда просто справиться. Когда в следующий раз перед вами возникнет нравственная дилемма, испытайте себя. Задайте себе вопрос: если бы испытующие взгляды ваших коллег, друзей, родственников сосредоточились на вашем решении, продолжали бы вы чувствовать себя безмятежно? Если вы думаете, что продолжали бы, значит, это скорее всего правильное решение".

Три главные заповеди, которыми IBM руководствуется в своих действиях, может принять на вооружение каждый, кто достаточно умен, чтобы на них положиться:

Уважай достоинство и права личности. Предоставляй клиенту лучшее обслуживание. Приступай к решению любой задачи, имея в виду сделать это наилучшим образом. Вот и все, - просто и без лишних сложностей. Для того чтобы понять эти три утверждения, не нужно иметь степень магистра экономики управления или доктора философии; чтобы следовать им, не обязательно находиться в числе крупнейших 500 компаний из списка журнала "Форчун".

Всем нам, в том числе и IBM, будет легче жить, если эти заповеди станут эталоном поведения для всего бизнеса США. И чем скорее, тем лучше.