



Книга Бангалорский тигр

Как индийская аутсорсинговая компания Wipro задает новые правила ведения современного бизнеса

Стив Хамм
McGraw-Hill, 2006
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Индийская компания Wipro вначале была мелким производителем растительного масла. Затем она с ошеломительной быстротой превратилась в одного из мировых лидеров в области аутсорсинга высокотехнологичных услуг и бизнес-процессов, сотрудничающего с клиентами из разных стран мира. В начале этого десятилетия годовой доход Wipro составлял 500 миллионов долларов, а к концу первого квартала 2007 года доход Wipro вырос до 3,47 млрд долларов – на 41% в сравнении с тем же периодом 2006 года. Сегодня компания является признанным “законодателем мод” в области высоких технологий. Гарвардская школа бизнеса посвятила деятельности компании специальное исследование – этот факт свидетельствует о высокой оценке Wipro в международных деловых кругах. Гарвардские ученые изучали, как в работе компании используются принципы “бережливого производства”, разработанные Toyota. Каким образом Wipro так быстро удалось добиться столь значительного успеха? Ответ на данный вопрос и содержится в этой книге, чтение которой *BooksInShort* рекомендует руководителям и менеджерам. Принципы “пути Wipro” возможно внедрить в любой компании, чтобы придать ее бизнесу новый импульс.

Основные идеи

- Благодаря возможностям Интернета идея виртуальной корпорации воплотилась в реальность.
- Пока страны Запада и Япония накапливали финансовые ресурсы, Индия развивала ресурсы интеллектуальные.
- Сегодня более 700 индийских высокотехнологичных компаний оказывают услуги множеству организаций в разных странах мира.
- Деятельность этих компаний меняет правила мировой торговли.
- Их работу отличают низкая себестоимость, тщательность исполнения и высокие стандарты качества.
- Ведущей индийской компанией, занятой в аутсорсинге бизнес-процессов и услуг, является Wipro.
- “Путь Wipro” – это ориентация на клиента, совершенствование процессов, умелое управление персоналом и забота о карьерном росте сотрудников.
- Если сотрудники нарушают корпоративный кодекс Wipro, их тут же увольняют.
- Награждение сотрудников за хорошую работу – старый, но очень эффективный метод укрепления их мотивации.
- Обслуживание клиентов – главная забота персонала Wipro.

Краткое содержание

“Тигры” высоких технологий

Располагая огромным населением, давними традициями в области высшего образования, хорошо обученной, трудолюбивой и недорогой рабочей силой, Индия быстро становится экономической сверхдержавой. В разных странах мира сегодня трудятся более 800 тысяч индийских инженеров, и еще 400 тысяч индийцев работают в аутсорсинговых компаниях. Благодаря Интернету индийские фирмы успешно оказывают услуги в таких областях, как бухгалтерский учет, прием и оформление заказов, проверка кредитных историй и многие другие, занимая значительную долю мирового рынка.

Wipro – деловая витрина Индии

Компания Western India Vegetable Products занималась производством растительного масла и жмыха из арахиса. В 1966 году Азим Премджи, инженер с дипломом Стэнфорда, унаследовал этот бизнес от своего скоропостижно умершего отца и немедленно занялся его преобразованием. Первым делом он обратил внимание на то, что сотрудники компании, закупая арахис у крестьян, оценивали его качество на вкус. Премджи разработал научный метод оценки качества орехов, и прибыль компании немедленно выросла. Затем по примеру западных компаний того времени он решил диверсифицировать бизнес, занявшись торговлей мылом и строительством заводских цехов. В 1977 году в Индии был принят закон, обязывающий все иностранные фирмы открыть местные отделения, и компании IBM пришлось уйти с рынка. Премджи заметил освободившуюся нишу и начал производить компьютеры. Однако в 1990-е годы законодательство снова изменилось, и он понял, что его компьютеры не в состоянии конкурировать с наводнившими страну импортными компьютерами. Премджи снова преобразовал свою компанию, которая стала оказывать инженерно-конструкторские услуги другим компаниям. Так возникла нынешняя специализация Wipro – аутсорсинг бизнес-процессов.

“Мы стали первопроходцами в создании модели глобального оказания услуг, которую сегодня перенимает весь мир”.

Хотя Wipro не является самой крупной высокотехнологичной компанией Индии, она предлагает клиентам самые широкий спектр услуг, таких как создание компьютерных программ, интеграция технологических систем и управление ими, аутсорсинг бизнес-процессов, консалтинг и разработка компьютерного оборудования. Индийские компании, как правило, превосходно справляются с управлением людьми и процессами, а Wipro достигла в этом деле высочайшего мастерства. Например, когда один из банков Великобритании заказал Wipro создание программного обеспечения, компания также обеспечила техническую поддержку, управление сетевой инфраструктурой банка и контроль платежей. В 2006 году Международная ассоциация профессионалов аутсорсинга поместила Wipro на седьмое место в мировом рейтинге фирм, оказывающих аутсорсинговые услуги, – выше всех ее конкурентов из Индии. Wipro занимает первое место в мире по числу инженеров, работающих по заказным проектам. Ежегодно она оказывает услуги более ста компаниям в разных странах мира.

“Концепция глобального партнерства и оказания услуг изменила саму природу бизнеса”.

Один из принципов работы Wipro – делать все необходимое для удовлетворения потребностей клиентов. Менеджеры поддерживают личные отношения с клиентами и уверены, что могут справиться с любым кризисом, каким бы тяжелым он ни был. Когда в 2005 году на Мумбаи – финансовую столицу Индии – обрушился небывалый шторм, компания Wipro пришла на помощь своему клиенту – рейтинговому агентству CRISIL. Когда по улицам города стало невозможно передвигаться на автомобилях, сотрудники Wipro вручную перетаскивали офисное оборудование агентства. Компания с помощью самых современных методов контролирует положение дел у своих клиентов, чтобы вовремя удовлетворять их нужды. Одно время на сотрудников Wipro даже жаловались, что они слишком сильно озабочены удовлетворением просьб заказчиков. Когда специалисты Wipro сталкиваются с непреодолимой проблемой, то вместо того, чтобы сказать заказчику “нет”, они без устали пытаются ее решить.

Глобальное сотрудничество на заказ

Инженеры, программисты и управленцы Wipro зачастую находятся в тысячах миль друг от друга, однако без проблем работают вместе благодаря Интернету, конференц-связи и электронной почте. Все методики и процедуры компании полностью стандартизированы, а бизнес-процессы синхронизированы с внутренними и внешними ресурсами и возможностями персонала.

“Наша цель – сделать так, чтобы наш доход от инноваций через три года с 5% вырос до 10%”.

Корпоративная философия компании называется “Путь Wipro”. Ее суть состоит в ориентации на потребности клиентов, постоянном совершенствовании процессов, умелом управлении персоналом и заботе о профессиональном развитии сотрудников. “Путь Wipro” – это набор строгих стандартов работы и этических норм, выступающих в качестве ориентиров как для руководителей, так и для подчиненных. Если сотрудник компании нарушает эти стандарты и нормы, то шанса исправиться ему не дают, а сразу увольняют. Например, именно так компания поступила с сотрудником, который прибыл на деловую встречу, купив билет второго класса, но решил заработать немного денег и в отчете о расходах указал стоимость билета первого класса.

Движение по “Пути Wipro”

Хотя компания Wipro сравнительно недавно вышла на международный рынок, сегодня она является “законодателем мод” в области аутсорсинга. Секрет успеха “бангалорского тигра” основан на следующих принципах.

- **Доказывайте на деле верность своим ценностям.** В частности, оперативным планированием должен заниматься не только директор по производству. По стандартам Wipro, весь руководящий состав компании участвует в оперативном планировании на всех его этапах.
- **Планируйте работу так, словно от этих планов зависит все ваше будущее.** Какие цели ставит компания? Как этих целей достичь? В каком состоянии должен быть ваш бизнес через пять лет?
- **Избегая рисков, не упускайте возможностей.** Wipro использует поэтапный подход к развитию. Будьте предприимчивы, но не слишком увлекайтесь. Не ставьте на кон все, что имеете, – лучше делать небольшие ставки.
- **Избегайте конфликтов и интриг.** Ничто так не быстро не разлагает морально сотрудников, как постоянные внутренние распри. Стремитесь к тому, чтобы отдельные руководители сотрудничали, а не боролись друг с другом. Поощряйте коллективные усилия подчиненных.
- **Оперативно принимая решения, не бойтесь их поменять.** В современном бизнесе надо уметь действовать без промедления. Раз в неделю руководители компании должны собираться, чтобы оценить текущие проблемы и имеющиеся возможности. Раз в месяц – чтобы корректировать прежние тактические планы и строить новые. Раз в квартал – чтобы обсуждать стратегию компании.

- **Разъясняйте сотрудникам правила и строжайшим образом контролируйте их соблюдение.** Wipro непрерывно внедряет новые и совершенствует старые правила работы, соблюдать которые обязаны все сотрудники.
- **Следите за количественными параметрами.** Определив ключевые критерии продуктивности, постоянно анализируйте их и извлекайте практические выводы.
- **Контролируйте затраты.** Действуйте как бухгалтер и внимательно отслеживайте все издержки, сокращая их где возможно. Тратьте деньги только на самое необходимое. Расходуя их впустую, вы истощаете один из важнейших активов компании.
- **Нужные навыки должны применяться в нужном месте.** Сотрудники Wipro работают в тех местах, где их навыки лучше всего соответствуют потребностям компании и ее клиентов. Компания внимательно следит за всеми проектами и дает клиентам реалистичные прогнозы о сроках завершения работ. После окончания одного проекта компания анализирует состояние дел по всем остальным проектам и определяет, куда направить освободившихся сотрудников, чтобы их работа была максимально эффективной.
- **Разбивайте работу на стандартные операции.** Чем больше операций компания сведет к механически выполняемым действиям, тем эффективнее и прибыльнее будет ее деятельность. Помощь в этом оказывают автоматизация производства и внедрение современных технологий.
- **Превращайте клиентов в партнеров.** Лучший способ выяснить, как обслуживать клиента – это опрос, опрос и еще раз опрос. На каждой стадии проекта изучайте потребности клиентов, чтобы вовремя удовлетворять их.
- **Учитесь у других.** Следите за тем, что делают другие компании, и учитесь у них. Перенимайте у них эффективные методы и приемы работы, чтобы повысить собственную эффективность.
- **Найдите свою уникальную специализацию в бизнесе.** Миссия вашей компании, область ее специализации и рыночные ниши должны быть точно определены и хорошо известны сотрудникам, акционерам, клиентам и всему миру.

Мотивация сотрудников

Как показывает пример Wipro, внимание необходимо уделять не только операциям. Среди прочего, следует самым тщательным образом заботиться об укреплении мотивации сотрудников. Для этого надо соблюдать следующие принципы.

- **Работа с людьми должна стать одной из главных забот компании.** Сегодня все компании действуют в сфере услуг, следовательно, они работают с людьми. Чтобы ваши сотрудники стали доверенными лицами своих клиентов, наделите их достаточными полномочиями для этого.
- **Следите за соблюдением корпоративных ценностей.** Новые сотрудники не могут усвоить ваши ценности автоматически. Инструктируйте и обучайте их до тех пор, пока они не превратятся в образцовых представителей вашей компании.
- **Обучение должно быть непрерывным.** Wipro постоянно совершенствует навыки своих сотрудников. Новички проходят длительную начальную подготовку, а затем – регулярную переподготовку. Непрерывное обучение в Wipro – это не только возможность обогащать профессиональные навыки, но и обязательное условие работы в компании. Сотрудники – это интеллектуальный актив компании, в который следует постоянно инвестировать.
- **Оценивайте сотрудников по их делам.** Сотрудники Wipro продвигаются по службе благодаря своим достижениям, полученному опыту и отличной производительности. Карьерный рост сотрудников должен строиться на принципах меритократии.
- **Пробуждайте у сотрудников интерес к работе.** Сумели ли вы создать рабочую обстановку, стимулирующую профессиональное развитие людей? С уважением ли относится компания к сотрудникам? Есть ли у них возможность продвигаться по служебной лестнице?
- **Отмечайте успехи сотрудников.** Wipro награждает отличившихся работников, выдавая им почетные грамоты и подарочные сертификаты. Хотя этот метод может показаться старомодным, он способен значительно укрепить мотивацию.
- **Поощряйте новые идеи.** В Wipro информация свободно циркулирует от руководителей к персоналу и от персонала к руководителям. Учитесь у своих подчиненных.
- **Всегда стремитесь к совершенству.** Это стремление – особенность корпоративной культуры Wipro. Ее сотрудники обязаны доводить до совершенства все, чем бы ни занимались. Установите для сотрудников высокие стандарты, и они будут стараться им соответствовать.

Инновации

Деятельность Wipro отличается ярко выраженной инновационностью. Конкурентоспособность сегодня можно сохранить, только если постоянно генерировать новые идеи, придерживаясь следующих правил.

- **Инновации должны стать важнейшей частью корпоративной стратегии.** Wipro стимулирует генерацию идей у персонала на всех уровнях: внести свой вклад в этот процесс способен любой сотрудник.
- **Двигайтесь в нужном вам направлении.** Wipro точно знает свою специализацию и планирует внедрение соответствующих инноваций.
- **Стремитесь к масштабным преобразованиям.** Wipro процветает благодаря непрерывному потоку мелких усовершенствований. Однако компания внимательно относится и к возможности масштабных преобразований. К числу регулярных мероприятий, проводимых вашей компанией, добавьте мозговой штурм. Тщательно взвешивайте любые высказанные идеи и предложения о нововведениях.
- **Инвестируйте в будущее развитие.** Совет по инновациям и другие совещательные органы Wipro действуют как своего рода венчурные предприятия.
- **Дайте творцам возможность творить.** Предоставьте наиболее творческим и сообразительным сотрудникам возможность спокойно, не отвлекаясь, обдумать инновационные идеи. Продумайте, как создать для этого подходящие условия.
- **Широко внедряйте инновации.** Ценные инновационные предложения должны внедряться на максимально широкой основе, чтобы выгоду от них получала вся компания в целом.
- **Развивайте партнерские связи.** Инновационные конструкторские разработки Wipro закладывают основу для укрепления партнерских отношений с клиентами.
- **Трансформируйте и себя, и клиентов.** Инновации – это не только новые продукты или процессы, но также новые способы создавать ценности и предлагать эти ценности клиентам.

Об авторе

Стив Хамм – бизнес-журналист, обозреватель *Business Week*, автор и редактор статей об информационных технологиях.
