



**УПРАВЛЕНИЕ  
БУДУЩИМ  
КОМПАНИИ**

**В**о вторник утром Мэри Саржент сообщили, что она должна подготовить пригородный офис для калифорнийской технологической компании, в которой она работала на должности менеджера по интерьеру. Через месяц сюда должны будут переехать две сотни сотрудников. У Мэри возникла одна проблема. Ей нужна была мебель – 200 офисных мест – в течение одного месяца, а все потенциальные поставщики, которых она обзвонила, называли срок доставки минимум шесть недель.

Только дилер Miller SQA смог войти в положение Мэри. На следующий день представитель компании приехал с ноутбуком и помог Мэри разработать дизайн и заказать нужную ей мебель, не выходя за пределы бюджета проекта. Заказ мог быть выполнен за две недели. Заказчик вместе с представителем компании рассмотрели множество вариантов расстановки мебели в трехмерном изображении. Они переставляли диваны с одного места на другое, оценивали общую панораму и после расчета стоимости расширили ассортимент выдвижными комодами. Процесс продолжался до нахождения лучшей комбинации товар-цена. Сразу после выбора цвета и материала заказ по электронной почте был передан в отдел производства – начался производственный процесс<sup>1</sup>.

Мэри Саржент – типичный потребитель Miller SQA. Ей не нужен огромный выбор роскошной мебели. Ей нужен качественный, комфортный, красивый товар. Она искала надежность. Бюджет был весьма ограничен. Ей нужна была мебель на 200 человек – и скоро. Она – самый желанный клиент для Miller SQA, а компания в свою очередь – лучший поставщик для нее.

Miller SQA совершила своего рода «тихую мини-революцию» в мире офисной мебели, перевернув мнение таких потребителей, как Мэри. Качество продукции вполне конкурентоспособно, без излишеств и разнообразия стилей; операционная деятельность превосходна и способна превратить сложный процесс покупки офисной мебели в простой, доступный и быстрый.

Как так вышло, что небольшое бесперспективное подразделение Herman Miller Inc., занимающееся ремонтом и перепродажей использованной мебели с оборотом \$25 млн. в 1992 году, через пять лет

превратилось в быстрорастущую передовую компанию отрасли с годовым оборотом в \$200 млн. и 35%-й доходностью активов? Как этот отступник по имени Бикс Норман, долгое время работавший торговым представителем Herman Miller, возглавивший в 1989 году Phoenix Designs (с 1995 года – Miller SQA), смог получить полную свободу действий для своей мини-революции?

«Мы полагали, что могли взять всю ответственность за новую стратегию на себя. Если бы стали спрашивать, скорее всего в ответ услышали бы «нет», – говорит Норман. – Наша новая модель предполагала изменение всего: способов продаж, технологии производства, поставки сырья и материалов. Нам понадобилось много времени, чтобы построить, усовершенствовать нашу модель и показать, на что она способна. Мы осознавали необходимость высокого результата для получения поддержки наших действий».

Способность Miller SQA управлять своей судьбой – ключ к огромному успеху. Контроль над предназначением – это то, что удерживает успех, которого удалось достичь. Компании минимизируют излишнее вмешательство, уводящее их от стратегии. Они не только представляют хорошо продуманный стратегический курс, но следят за тем, чтобы ничего не сдерживало их на этом пути. Топ-менеджмент устанавливает этот курс – не конкуренты, не поставщики, не кредиторы, не владельцы акций, не профсоюзы, не СМИ и не политики. Топ-менеджмент удерживает организацию сосредоточенной на создании наивысшей потребительской ценности, и именно это определяет будущее компании.

Это независимая деятельность. Компании достигают успеха и удерживают своих потребителей благодаря своему особо ценному предложению рынку. Действие факторов, способных привести к утере такой уникальности и ценности, эффективно блокируется чувством независимости, которое способствует инновативным решениям. В этом суть контроля над своим будущим.

Управление собственным будущим начинается с независимого отношения. Бикс Норман взял на себя определение будущего Phoenix Designs, тщательно подобрал команду исполнителей, которые помогли превратить идеи в реальность, не спросил разрешения

– и через несколько лет темпы роста его подразделения в два раза превышали темпы роста материнской компании. Да, успех Miller SQA послужил щитом от постороннего вмешательства в дела фирмы, но этот успех был бы в принципе изначально невозможен без независимости.

Все другие факторы стабильного успеха, описанные в этой книге, связаны с управлением будущим компании. Особое значение здесь приобретают ценности, лидерство и сфокусированность. Уверенность, бесстрашие и четкая цель определяют действие. Управление судьбой требует концентрации внимания на потребителе. Несколько раз внимательно прочитайте слова президента Midwest Express Тима Хоексемы, лидера, который как никто другой понимает значение контроля над будущим своей организации:

*Мы не концентрировали особое внимание на конкурентах. Мы должны знать, что они делают, но не копировать их. Вместо этого следует сосредоточиться на запросах потребителей.*

*В начале 90-х все авиакомпании несли убытки, и все стали отдавать предпочтение посредственному предоставлению услуг. Люди внутри и вне компании утверждали, что следует поменять стратегию и убрать излишний сервис. Нам говорили, что мы тратим слишком много на еду, что нужно увеличить количество сидений в салоне. Но мы не стали вести себя так, как конкуренты. Мы сосредоточились на желаниях наших потребителей.*

*Копировать действия конкурентов всегда легче, но в долгосрочной перспективе такая стратегия не принесет успеха. Я мог одним телефонным звонком сэкономить для компании \$5 млн., заказав продукты не такого высокого качества, но не этого хотели наши потребители.*

*У нас есть стратегия, видение, план. Мы знаем, кто мы. И мы должны оставаться верными себе во всех наших поступках.*

Miller SQA, Midwest Express и другие анализируемые компании являются воплощением независимости мысли и действия.

Они противостоят факторам и обстоятельствам, способным ослабить их контроль над собственным будущим. Они достигают успеха исходя из собственных условий. Контроль над будущим проявляется по-разному, но он присущ всем без исключения компаниям.

## **Безупречность против роста**

Многие компании часто упускают контроль из своих рук из-за чрезмерно быстрого роста. Быстрый рост ухудшает предложение рынку и влияет на представления потребителей – итоговый продукт. Неуправляемый рост – одна из самых распространенных проблем компаний сферы услуг, ориентированных на интенсивное использование людских ресурсов. По мере расширения и набора новых сотрудников, организации новых бизнес-единиц и уровней управления теряется забота о том, насколько тщателен процесс отбора кандидатов и обучения персонала, уменьшается интенсивность, с которой распространяются и укрепляются базовые ценности, исчезает стремление придерживаться базовой стратегии. Компании, зарабатывающие на жизнь предоставлением услуг, не должны позволять, чтобы рост истощал силы и/или нарушал приверженность сотрудников – непосредственных исполнителей.

Представленные компании наслаждаются своим возрастанием, но не желают противопоставлять быстрые темпы роста операционной безупречности. Для некоторых фирм рост – это все. Для успешных компаний стремление к совершенству – это все. И поэтому они усиливают контроль над своей судьбой. Даже две самые быстрорастущие компании в мире – Charles Schwab Corporation и Enterprise Rent-A-Car – стремятся к операционному совершенству. На наиболее интенсивной стадии роста у обеих фирм существуют умело налаженные системы укрепления базовых ценностей.

Доходы Charles Schwab в 1997 году превысили \$2 млрд., в то время как еще три года назад они едва достигали \$1 млрд. Невероятно высокие темпы роста в большинстве случаев ведут к сокращению усилий по усовершенствованию исполнения. И у

Charles Schwab нет гарантий, что такого не произойдет с ней в будущем. Но старания компании нанимать только тех сотрудников, чьи ценности совпадают с корпоративными, отказ от выплаты комиссий за продвижение определенного финансового инструмента, инвестирование в систему внутренних коммуникаций, таких как встречи в «Таун-холле», помогают поддерживать определенное равновесие.

Enterprise Rent-A-Car обошла Hertz по объему парка автомобилей и торговых точек в 1994 году и до сих пор продолжает укреплять свое превосходство. Когда в начале 90-х ее генеральный директор Энди Тейлор увидел, что компании необходимо сосредоточиться на запросах потребителей, он сделал это ее главным приоритетом (см. главу 3). Деятельность компании тогда приносила немалую прибыль, но Тейлор почувствовал, что равновесие между ростом и исполнением теряется. Была основана новая система оценки степени удовлетворенности потребителя, которая непосредственно влияла на вознаграждение сотрудников. «Мы – конфедерация предпринимателей, – говорит Тейлор. – Мы стали бороться за баллы, выставляемые потребителем. Это действительно стимулирует наш труд».

Управление своим будущим требует от топ-менеджмента определения и поддержания такого темпа роста, который обеспечивал бы высшую степень реализации стратегии. Для Container Store эта цифра составляет несколько магазинов в год. Если нужно, компания будет годами искать подходящее месторасположение нового супермаркета, чтобы занять свое место на рынке. Привлечение талантливых сотрудников с надлежащими ценностями и оснащение их знаниями и навыками для реализации стратегии компании тоже направлено на регулирование темпов расширения. Вот как объясняет это один из основателей компании Джон Муллен: «Мы могли бы открывать, скажем, 10 магазинов ежегодно, но мы не делаем этого; нас удерживает желание находить и обучать людей на высоком уровне Container Store. Поэтому мы открываем всего несколько магазинов». Нэнси Донли, директор отдела управления персоналом, дополняет: «Наем сотрудника – одна из самых важных задач нашего

отдела. Поэтому мы тратим много времени, чтобы найти подходящего человека».

Midwest Express также управляет своим будущим путем контроля над расширением. Тим Хоексема говорит:

*Мы не испытываем недостатка в капитале для развития. У нас нет непогашенных обязательств, и нам удается расти на 20% в год. То, что нас удерживает, это желание сохранить корпоративную культуру и внимание к потребителям. Мы не станем привлекать ежегодно 50% новых сотрудников. Мы будем привлекать лишь 15%. Когда мы открываем представительство в новом аэропорту, то направляем туда 30-50% сотрудников-«старожилов» Midwest Express, и под их началом формируется новая команда. С ростом мы не должны забывать об инфраструктуре, людских ресурсах. ValuJet рос на 150% в год и не мог оставаться прежним. Быстрое расширение не позволит вам управлять качеством, вниманием к потребителю или культурой.*

Ставить исполнение выше роста – идея не только руководства Midwest Express. Идея поддержания баланса, сохранения отличительных качеств компании глубоко проникла в умы сотрудников на всех уровнях организации:

- «Другие авиакомпании сосредотачиваются на «всемогущем долларе» и не строят прочных отношений с потребителями. Мы же гордимся тем, как предоставляем услуги, и это затмевает все остальное», – стюардесса;
- «Успех – это как прогресс в баскетболе. Нетрудно улучшить свой результат, сложно удержать его. Легко скопировать материальную сторону нашей стратегии, но невозможно скопировать дух наших сотрудников», – пилот;
- «Мы не хотим становиться менее придирчивыми из-за того, что нам нужно больше людей», – представитель центра обслуживания пассажиров;
- Мы не хотим увеличивать огорчения. Мы должны поддержать на высоком уровне чувство команды. Мы не хотим «старую группу» служащих и «новую группу» – супервайзер отдела обслуживания клиентов;

- «Нам нужно удерживать высокий уровень обслуживания. У потребителей огромный выбор. Нам стоит продолжать предлагать нечто такое, чего нет у других фирм», – пилот.

Эд Шульц, генеральный директор Dana Commercial Credit, категорически против роста ради роста. Для него отсутствие роста лучше, чем угрожающий рост. «Лучше не заниматься бизнесом вообще, чем делать плохой бизнес, – говорит Эд. – Мы не работаем ради количества, ради увеличения объемов продаж. Не обязательно, чтобы постоянно рос наш портфель. Когда вы думаете только о расширении, вы делаете то, чего вам не следовало бы делать. Если хороший бизнес возможен, мы будем расширяться. Если нет, мы неплохо заработаем, продавая свои активы другим компаниям, которые так стремятся к постоянному росту».

## **Действовать как частная компания**

В ходе данного исследования было выявлено потрясающую закономерность: исследуемые частные компании получают огромные преимущества лишь потому, что остаются в частных руках; исследуемые компании – открытые акционерные общества – все равно ведут себя так, как если бы они были частными компаниями. Все представленные компании вне зависимости от структуры собственности действуют как частные. Они следуют собственному ритму. Они делают долгосрочные инвестиции. Они ценят создание социальной выгоды как дополнение к экономической. И как только что было отмечено, они ставят качество исполнения выше, чем стремление к росту.

Все руководители компаний в форме ОАО, представленных в этой книге, согласятся с мнением Роберто Гуазуэты, президента Coca-Cola, о том, что цену акции нужно повышать так, чтобы выигрывали все: потребители, сотрудники, партнеры и общественность. Он считал своим долгом поощрять долгосрочных владельцев акций, а не временных перекупщиков<sup>2</sup>.

Единственный способ создать мощную компанию – это делать сегодня то, что определяет твоё завтра. Это сильная, но труднодостижимая идея. Она подобна хождению по тонкому канату, где нужно держать равновесие между краткосрочными финансовыми результатами, инвестированием в будущее развитие и правильным ценностно-ориентированным поведением, которое придает сложному маршруту эмоциональную окраску.

Некоторые владельцы частных компаний, представленных в этой книге, отказываются от миллионов долларов для того, чтобы не спеша двигаться по канату в присущей им манере. Сколько денег смогла бы заработать семья Трует Кэти, начав продавать акции Chick-fil-A! Компания ежегодно приносит прибыль уже на протяжении больше 50 лет и является самой успешной сетью ресторанов быстрого обслуживания в мире. Но до сих пор она остается закрытой компанией. «Меня часто спрашивают, будем ли мы продавать акции на фондовом рынке. Я отвечаю: «надеюсь, что нет», – говорит руководитель отдела маркетинга Chick-fil-A. – Если бы мы стали акционерной компанией, то перестали бы проводить первоклассные конференции для наших управляющих, работали по воскресеньям и не тратили бы миллионы на стипендии для студентов колледжей». Идею поддерживает Нью Вудс, заместитель директора отдела персонала: «Если бы мы акционировались, мы не смогли бы сделать и половины того, что делаем сейчас. Трует – удивительно великодушный человек».

Container Store также могла бы заработать миллионы на открытой продаже акций, но предпочла остаться частной организацией с полной свободой действий. «Многие говорили, что нам следует развивать свою концепцию, иначе ею могут более эффективно воспользоваться конкуренты. Но мы устояли перед давлением, и капитал никогда не был для нас сдерживающим фактором, – рассказывает один из основателей компании Гарретт Бун. – Ключевым фактором нашего развития стало то, что мы отвергали все предложения о покупке части нашей собственности».

Custom Research и Enterprise Rent-A-Car – еще две очень успешные частные компании, которые слишком ценят возможность

управлять своим будущим самостоятельно, чтобы выставлять акции на продажу. Вот как объясняют это основатели Custom Research Джефф Поуп и Джуди Корсон:

*Мы не должны ни перед кем отчитываться. Мы можем быстро принимать решения на перспективу. На нас не давит необходимость ежеквартальных отчетов о прибыли. Мы можем придерживаться своего курса без какого-либо давления извне.*

Генеральный директор Enterprise Rent-A-Car Энди Тейлор пользуется похожей формулой: «Когда приходится принимать серьезные решения, мы спрашиваем, как это отразится на потребителях и сотрудниках, и принимаем его. Зачастую это правильные решения. Как частная закрытая компания мы не изменяем своей философии; на нас никто не давит, и я могу тратить время на общение с сотрудниками, а не с инвесторами».

Несмотря на то, что частный капитал защищает компанию от внешнего влияния, независимость требует финансовых средств. Управление своим развитием требует ликвидных средств, что и заставляет много компаний обращаться к инвесторам. Но рынок ценных бумаг также может помогать привлекать и удерживать талантливых сотрудников – что способствует повышению эффективности, а это в свою очередь – приобретению власти над своим развитием.

Так могут ли умело управляемые компании закрытого и открытого типа быть одинаково успешными? Изучение таких организаций, как Midwest Express, Charles Schwab, Miller SQA, Dana Commercial Credit, дает положительный ответ на данный вопрос. Это возможно при условии наличия настоящего лидерства.

Midwest Express продолжает контролировать свою судьбу даже после выброса акций в свободную торговлю в 1995 году. Он показывает, что управление судьбой – это в первую очередь отношение к делу, философия организации. Компания не захотела существенно изменять первоначальную структуру собственности. И это не угрожало ее росту. Компания не стала зависимой от квар-

тальных отчетов. Она не стала медлить с инвестициями, чтобы взвинчивать краткосрочные результаты.

Когда менеджеры представляли компанию новым потенциальным инвесторам, они делали упор на то, что Midwest Express будет ориентироваться на долгосрочную перспективу и стремиться к стабильному управляемому росту. Если инвесторы искали быстрой отдачи, им предлагали искать альтернативные пути вложения своих средств. «Перед тем как продавать акции, мы принимали правильные решения. И сейчас ничего не изменилось», – объясняет Тим Хоксема. И высокие финансовые результаты компании – лишнее тому подтверждение.

## **Управление созданием потребительской ценности**

Главный способ управления развитием событий – контролировать процессы, связанные с потребительским восприятием ценности продукции. Miller SQA распространяет свою продукцию с помощью дилеров, но свои возможности она разместила в единой программной среде 1:1, которую используют все торговые представители при работе с клиентом. Более тысячи торговых агентов используют ноутбуки с установленным 1:1. Таким образом, Miller SQA управляет ситуацией отчасти благодаря размещению всей информации в одной технологической системе, а не в памяти каждого торгового представителя.

Укрор's удерживает лидерство среди грозных соперников благодаря исключительно высокому качеству еды и превосходному обслуживанию. Руководство четко осознает, благодаря чему компания формирует особенную потребительскую ценность, и поэтому ничего не пускает на самотек. Будучи относительно небольшой компанией (25 магазинов на начало 1998 года), Укрор's для своих фирменных продуктов подбирает сырье исключительного качества. Говядину получают из скота, который последние 110 дней питался только высококачественными кормами. Компания сама разводит креветок в Гондурасе. А кофе производится из зерен, выращенных ее дочерней фирмой в Калифорнии.