



Като болид на най-трудната писта

Всеки остър завой в мениджмънта може да бъде взет в три фази*

Първо. Наблюдавай. Наблюдавай. Наблюдавай. С отворен ум и сърце. Усети слабите сигнали.

След като сте спрели да зареждате стари плочи, с отворен ум и сърце и с детско любопитство се потопете в нуждата или проблема на клиента. Влезте в неговите обувки, погледнете продукта и услугата си с неговите очи. Правете само три неща: Наблюдавайте! Наблюдавайте! Наблюдавайте! Чувайте клиента и никога няма да сбъркате посоката. Като Visa надушете "хаосореда" в кредитните карти. Ха сте изпуснали сцеплението с клиента или заспите на волана като шефа на Cisco през 2000 г.,

ви чака целувка с мантинелата или 100% срив на борсата. Забавете леко, както пилотът убива газта и леко започва да влиза в завоя. Тук ви трябва максимално сцепление на гумите и да усещате асфалта. Тоест идеите на места, където може най-много да научите за проблема и решението, което търсите: говорете с клиентите. Размърдайте се! Кое пречи или създава неудобство на клиента? Кое можете да направите по-евтино, по-качествено, по-бързо, по-просто, по-лесно, по-достъпно? Няма нужда от сложни и скъпи проучвания. Понякога само разговор с един-двама клиента може да провокира идеи. Ако намерите как да облек-

* По аналогия с процеса, описан в книгата *Theory U* от Ото Шармър, старши лектор в Масачузетския технологичен институт и практик в областта на лидерството, работил с клиенти като Daimler, PricewaterhouseCoopers, Fujitsu и Google.

чите болката им, сте на път да вземете завоя.

Джон Атанасов изобретява компютъра не за да прави нещо гениално. А за да помогне на студентите да се справят със затрупващите ги линейни и други уравнения. Компанията Shell с нейния процес за

чертаене на сценарии е добър пример за това как една организация съзнателно прави структура за улавяне на слабите сигнали за рискове и възможности. Броещи години по-късно това я спасява от петролната криза през 70-те години на миналия век, защото е в един от сценариите. Ето някои от възможните полезни въпроси, на които да търсите отговор:

- Кои са вашите сценарии за развитието на света, на икономиката, на индустрията?

- Как ще изглежда клиентът ви след 10 години? След 5?

- Как вашата организация улавя ранните сигнали за заплахи и възможности на пазара?

- Как те достигат до топ мениджмънта?

За наблюдение и питане пари не вземат. Ключът е да слушате с отворен ум и сърце.

Второ. Остани в покой и осъзнай какво се случва.

Във "Формула 1", за да намери идеалната точка на завоя, пилотът трябва да е с будното усещане за баланс - когато умът и сърцето му се слейт с ръцете, които следват интуицията, а болидът е просто тяхно продължение. Тогава има майсторство на пистата, яснота, вътрешно спокойствие и зареждане на батериите.

След интензивно наблюдение ви е нужен такъв

буден покой за размисъл и осъзнаване, информацията да попие във вас, да подишате с нея. Дайте време на по-дълбоката си мъдрост, онова будно ниво на осъзнатост във всеки от нас, да изплува. Доверете се на интуицията си. За нея Айнщайн казва: "Тя е по-важна от коефициента на интелигентност. Никога не съм открил нищо с рационалния си ум".

Щом вече сте в завоя, ще изскочи и третата ламя - страхът. Неутралната точка на завоя е като иглени уши, където рискът да изхвърчите е огромен. Тук, ако пилотът започне да мисли с ума или се остави страхът да го завладее, е загинал. Не че той не се страхува, напротив. Страх го е, но танцува с ламята и е по-голям от нея. Как да танцувате ли? Попитайте се:

- Кой са старите неща, които трябва да забравя?

- Кой са поведението и мислите, които да оставя тук и сега?

- Какво трябва да пусна, от какво трябва да се откажа, за да се роди новото, с което да посрещна нуждата на клиента?

За решаването на сложни проблеми интелектът на ума просто не стига, нужно е да се добавят тези на сърцето и на интуицията. Доверете им се и тихо постойте на това място - тук се раждат идеите.

Трето. Прехвъркне ли идея, завий на мига.

Щом прехвъркне искрата на идеята, усетите ли идеалната точка, завийте със скоростта на светлината. Като Даруин Смит, който

с един замах закрива фабриките и се втурва в нов бизнес, като Хок след среднощната му мултимилардна идея за бизнеса с кредитни карти, като Дан Джорн от Walgreens: "Първо пълзим, после проходим и едва след това се втурваме да тичаме". Хрумне ли ви идея, действайте като дизайнерите: мигом я скицирайте, стъкнете първия модел, за да видите една от бъдещите възможни кройки на дрехата. Поискайте обратна връзка и променяйте, после пак обратна връзка и пак променяйте, докато получите удовлетворяващ резултат. Неслучайно независимо от срока на проекта разработчиците на нови продукти в Cisco са длъжни просто да се появят с нещо на 3. месец, даже

няма нужда да работи. Целта е да получат обратна връзка, за да правят подобрения. И вие така - просто се явете с нещо. Но веднага.

А ако вече сте пробвали всичко, което знаете, и "вече нищо не работи", добре дошли в света на неизвестността. Експериментирайте с процеса за вземане на завои. Няма какво да губите. Даже може да спечелите - не само пари, а удоволствие. Защо белгийската писта "Спа" е любима на топ пилотите и фенове на "Формула 1"? Защото е една от най-трудните в света - с 21 завоя и 2 км по-дълга от обичайното, и е безмилостен тест за майсторството на пилотите. И има тръпка. Нещо като шефа на Cisco, който вижда в сегашната криза "най-страхотната възможност, която топ мениджърите въобще някога ще видят в живота си". ■

След големите завои

Peugeot: От стоманолеярната до световния рали шампионат

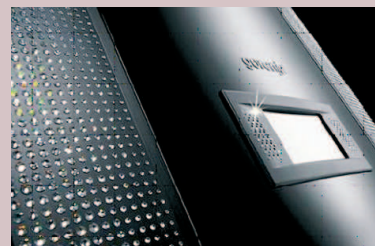


Лъвът на „Пежо“ се изправя през годините

ЗА ПЪРВИ ПЪТ СИМВОЛЪТ на "Пежо" - лъвът, се появява отлят върху метални блокове. Основите на днешната автомобилна компания са поставени през 1810 г., когато братята Жан-Пиер и Жан-Фредерик Пежо преобразуват мелницата, която притежават в Су Крате, в стоманолеярна. Наследникът на основателите - Арман Пежо, прави големия завой. Той предвижда бурното развитие на транспорта и през 1885 г. започва производството на велосипеди. В сянката на новоиздигнатата Айфелова кула, по време на Световното изложение в Париж през 1888 г., е представена двуместната триколка "Пежо", оборудвана с парен двигател. Една година по-късно започва производството на първия автомобил - купе четириколка с бензинов мотор. През 1898 г. Арман Пежо основава завода в Лил, който през 20. век ще се превърне в една от световните столици на дизеловите двигатели. Оттук нататък следва развитие на компанията и производството на серия от автомобили. Днес "Пежо" е световна марка, носител е на редица награди, като "Най-красив автомобил на годината" и "Автомобил на годината 2002" в Европа, три пъти печели титлата при конструкторите на световния рали шампионат.

Gorenje превърна селскостопанските машини в уреди за дома

КОМПАНИЯТА GORENJE е създадена през 1950 г. в малко градче, носещо същото име в тогавашна Югославия. Първоначално се занимава с производство на селскостопански машини и на резервни части за тях.



През 1958 г. фирмата прави своя завой и разширява дейността си, като започва да произвежда готварски печки на твърдо гориво. Години по-късно в продукцията се включват и перални машини. През 1961 г. Gorenje извършва първия си износ - 200 готварски печки за Германия. Десет години по-късно компанията вече е разширила продуктовата си гама с производството на кухненски модули, санитарна керамика, медицинско оборудване, телекомуникационни устройства, телевизори и електроуреди за домакинството. За Gorenje, която по това време има представителства в почти всички републики от бивша Югославия, работят 20 хил. души. Направени са първите стъпки за учредяване на дистрибуторска мрежа в Западна Европа. Днес бившата социалистическа фабрика е сред най-големите производители на електроуреди. Има представителства в 70 страни.