

Ф. Дж. (Бак) Роджерс.

**"ПУТЬ УСПЕХА: КАК РАБОТАЕТ КОРПОРАЦИЯ
ІВМ."**

**Выполнила:
Круглова Евгения**





IBM (от англ. *International Business Machines*) — транснациональная корпорация со штаб-квартирой в Армонке, штат Нью-Йорк (США), один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также ИТ-сервисов и консалтинговых услуг. Компания основана 16 июня 1911 года и изначально называлась *CTR* (*Computing Tabulating Recording*). Объединённая фирма выпускала широкий ассортимент электрического оборудования: весы, сырорезки, приборы учёта рабочего времени, перфорационные машины. Из-за сложности в управлении разнородным бизнесом в мае 1914 года на пост генерального директора был приглашён Томас Уотсон. После этого компания начала специализироваться на создании больших табуляционных машин. В 1924 году с выходом на канадский рынок и расширением ассортимента продукции, *CTR* меняет название на *International Business Machines* или, сокращённо, *IBM*.



- В компанию Роджерс пришел в 1950-м, в качестве рядового специалиста по продажам; постепенно, однако, он поднялся вверх по карьерной лестнице — сначала до президента по вопросам операций на территории США, а затем — до вице-президента по вопросам продаж и маркетинга. У Роджерса три почетных докторских степени — получил их он в университетах Майами, Маунт-Юнион и Хартвике.
- Сейчас Роджерс по праву считается одним из известнейших писателей и мотивационных ораторов мира. Среди его книг особо следует упомянуть такие бестселлеры, как 'Путь успеха: Как работает корпорация IBM и 'Как добиться лучшего от себя и других. Особой популярностью пользуется именно первая книга — в ней Фрэнсис в достаточно живых красках расписал тайны функционирования транснациональной корпорации и основные принципы её существования.



ГЛАВА 1. БИЗНЕС И ЕГО ЗАПОВЕДИ

Единственная "священная корова" организации – ее принципы.

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 ИВМ настолько определяют ее успех, что никакое отклонение от них немыслимо.

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



ГЛАВА 2. РУКОВОДСТВО

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

- ❑ **Нельзя говорить о руководстве, не говоря об ответственности и отчетности; они неотделимы друг от друга.**
- ❑ **Реализуй чужие решения**
- ❑ *Будь цельным*
- ❑ **Вдохновляй окружающих**
- ❑ **Выгляди победителем**
- ❑ **Хвали на людях, ругай наедине**
- ❑ **Умей предвидеть**



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.

- ▣ **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.



- **На огневом рубеже.** 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";
- **Покупатель на твоём 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



- **Руководство не может быть в стороне.** 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.
- 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.



ГЛАВА 4. СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО КЛАССА

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

- **Поиск талантов.** 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 Пюрдью, 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.



- **Теория и практика.** IBM никогда не направляла для работы на рынке необученных или плохо обученных людей. 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.
- **Лучшие учителя** — это руководители торгового отдела компании, которым известны все нюансы приемов торговли: они обладают тончайшим чутьем и разбираются в маркетинге как никто другой.
- Важнейшая часть обучения маркетингу в IBM — **структурно подготовленная торговая сделка**, без которой не обходится ни один день на протяжении целого года обучения. Айбиэмовцы 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. 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.



- 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. 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. 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.



- Каждый год компания предлагает сотрудникам письменно ответить на опрос, в котором спрашивают следующее: "Не слишком ли трудно вам справляться с работой? Чем вы перегружены? Продолжает ли, по вашему мнению, IBM уважать личность? Удовлетворены ли вы своей карьерой? И.т.д»
- 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.



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.

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.

- Тому, кто хочет руководить людьми осознанно, необходимо знать, что происходит внутри его организации. 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. 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.** Люди теперь не так просты и, слава Богу, менее доверчивы. Они хотят знать, что едят, чему учат их детей, какова реальная стоимость товаров. 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.
- **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. 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.



□ Улаживание разногласий

- Вероятно, самым лучшим источником информации для долгосрочного планирования является клиент. 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.
- **Механизмы перемен.** IBM не боится больших перемен, если они необходимы. Одним из изменений, потребовавших от IBM больше всего труда и интеллектуального напряжения, оказалось развитие альтернативных каналов распределения продукции. Мы живем в меняющемся мире, и предугадать точно будущее невозможно. 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.



ГЛАВА 6. ТОРГОВЛЯ РЕШЕНИЯМИ

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

"IBM продает не продукцию. IBM продает решения". Такой 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. Покупателю важны не продукты, а решение его проблемы. Весь бизнес обработки информации — это решение проблем и торговля решениями. 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.

- ▣ **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.



- ▣ **Специализация – единственный путь.** 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
- ▣ **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".



- **Непрерывный поиск.** 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.



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.

Всякий, кто перестает беспокоиться о покупателе, как только доставил ему товар, должен поразмыслить о перевернутой пирамиде. 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 располагаются покупатели. Но стоит перевернуть схему так, чтобы главный исполнительный директор оказался внизу, а покупатели вверху, 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 универмаге, при покупке автомобиля и так далее. Покупатели IBM находятся именно в этом завидном положении — на самом верху схемы. Вот почему IBM так трудно превзойти.



- ▣ **Мелочи.** 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
- ▣ **Периодические жертвы.** 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 кампании и цен, рассчитанных на получение высоких прибылей, в таком бизнесе недостаточно. Одно дело — добиться первичного заказа, и совсем другое — сохранить клиента на долгие годы.



- ❑ **Не отступай до "концевой зоны"**. Компанию, которая поддерживает постоянные контакты с покупателями, редко застаёт 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.
- ❑ **Программа примирения**. Хотя IBM делает все, что можно сделать, для предотвращения потери клиентов, время от времени они все-таки теряются. Первый шаг к примирению, как и в любом другом случае пошатнувшихся взаимоотношений, — выяснить, что именно произошло не так, как надо. 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.



ГЛАВА 8. ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ... И ЕЩЕ РАЗ ОБСЛУЖИВАНИЕ

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

Обслуживание — гигантский источник доходов IBM. 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.




- ❑ **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.
- ❑ **Чем ближе, тем лучше.** Одно из могущественных средств IBM — доступность ее филиалов клиенту. Также 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
- ❑ **Не будь безразличным**
- ❑ **Соблюдай календарные сроки**
- ❑ **Планируй на месяцы, действуй по часам**



ГЛАВА 9. СИСТЕМА МЕР И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

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

- Политика вознаграждений IBM нацелена на выполнение следующих задач:
 1. Она должна обеспечить работникам чувство безопасности. 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
 2. Кроме обеспечения безопасности работника, система оплаты должна иметь в себе мощные стимулы и являться средством мотивации поведения.
 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.
- 

ГЛАВА 10. ДУХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

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

- 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 верху. 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.



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.

- 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:

1. Уважай достоинство и права личности.

2. Предоставляй клиенту лучшее обслуживание.

3. Приступай к решению любой задачи, имея в виду сделать это наилучшим образом.

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.

