

НАПРЕД, АРСЕНАЛЦИ!

Полушеговито, но всъщност сериозно заключение към пакета доклади от диагностиката на системата за управление на АРСЕНАЛ АД - Казанлък, проведена от екип на Алфа Куолити Интернешънъл през 1995 година

#### Централизацията убива

Империята на инките се разпаднала поради прекомерна централизация на изпълнителната власт. По-точно, пазителят на държавния печат си дал права да казва на всеки селянин поотделно кога да оре, сее и жъне и да разпорежда на всеки младоженец коя точно невяста да си прибере и по какъв график да я ухазва.

Следствията били глад и спад на раждаемостта. Народът застарявал и пороците се ширели. А императорът нищо не знаел, защото достъпът до него бил труден. Армията оредявала. Недохранените войници никак не копнеели за слава. И империята станала лесна и бърза плячка за шепа конквистадори.

При фирмите хипертрофираната централизация предизвиква подобен ефект: самоцелното администриране (пазителят на печата), при слабо информирано ръководство (императорът), може да парализира оперативната самостоятелност на работните звена (селяните), ограничава развойната активност (младоженците), влошава борбеността на продажбите (деморализирана войска). Следователно конкуренцията (конквистадорите) лесно и бързо ще може да си свърши работата.

#### Трябва ли да се променяме

Да си припомним христоматийния пример с колоездачното състезание.

Колоездачите начело на колоната и тези в опашката най-яко въртят педали - първите, за да избягат още по-далече от центъра, а вторите, за го настигнат.

И при фирмите е така - лидери и аутсайдери са най-склонни към постоянни и всевъзможни иновации, реорганизации и усъвършенствания, но лидерите ги правят, за да продължават да бъдат най-добрите, а губещите фирми инвестират в развитие, защото нямат какво повече да губят.

#### Ако не усетим промяната...

Ако липсва способност за усещане на промените, това е опасно.

Тогава се проявява синдромът на "сварената жаба". Осезателните органи на жабата са така устроени, че не реагират на постепенни плавни промени на звук, налягане, зрителен образ и топлина. Ако се сложи жаба в джезве и водата се подгръва бавно, жабата ще се свари без изобщо да го усети, и при това доволна и щастлива, че си джапа на топличко.

Синдромът на "сварената жаба" ще се наблюдава все и все по-често при всички наши фирми, които не са създали или са се лишили от органи за контакт със средата, или ако са ги създали, не са ги донастроили на нисък праг на чувствителност.

Може ли да се отлага

Може, както е с отказването на цигарите. Винаги може да се отлага за утре. Ако ги спреш, е добре, и заслужаваш похвала. Но вече е късно - дълго си пушил.

Иновационният маркетинг, стратегическото планиране и ISO 9000 са все такъв род неща, чиято необходимост е почувствана, чиято полезност е разбрана и желана, но решителните стъпки все се отлагат за нататък.

Не се отлага за утре нещо, което може да се свърши и в други ден. Висшите ръководители трябва за миг да спрат надпреварата с времето, за да си създадат условия те да контролират времето, а не то тях. Иначе ще заприличат на конете, които въртяли кладенчеви помпи в старите английски рудници - колкото по-бързо тичали, толкова вързаният за кабестана автоматичен камшик по-често изплющявал, те препускали още по-бързо, а камшикът плющял още по-често.

А ако няма пари...

Ако няма пари, то е почти както с трипера. Колкото по-късно почне лечение, толкова по-скъпо ще струва и толкова по-вероятно е от него да няма голяма полза.

И тъй като коланът, макар да е стегнат, винаги може да се стегне с още две дупки, това трябва да се направи и да се инвестира в развоя и в обучението.

А новите продукти и новите хора ще донесат новите пари.

Защо да се бърза

Ранно пиле рано пее.

Ако първи идеш на язовира, първи захраниш и първи метнеш, всички риби са твои. Та даже да дойдат други въдичари, даже да ползват същата захранка и стръв, та и такива като твоите, нищо няма да хванат, защото рибата вече е свикнала с теб, а ти си усетил всичките чалъми.

Няма нищо по-важно от това да си първи на пазара. Продуктът с безпрецедентното качество, който първи се е появил на пазара, ако е полезен за потребителите, ще си обсеби целия пазар. Тази му позиция не е застрашена от другите продукти с еднакво или съпоставимо качество докато не изскочи друг нов продукт, още по-плътнo доближен до изискванията на употребата.

Този т.нар. "монополен" ефект на високото качество дарява бързото мече, което първо стига до делвата, да яде мед до насита преди другите по-мързеливи мечета да се дотърят до вече облизаната делва.

Оттук идва значението първи да излезеш на пазара с нов качествен продукт, което пък обосновава нуждата от пъргав ефикасен развой, който пък се нуждае от активен и изобретателен иновационен маркетинг.

Може ли да се спира

Може, но струва скъпо - ако не си подпреш колелата, колата тръгва назад. Следователно - може, но не бива, или поне трябва да се внимава.

Параходът, ако плува нагоре по реката, примерно от Русе до Видин, ще измине пътя с най-малък разход на газьол, ако изобщо не спира, или, ако му се наложи, нека да пуска котва, че да не го връща течението.

Трябва да изберем подходящ момент за старт на всяка крупна иновация или организационна промяна, за да не се налага да се спира по пътя, а ако се наложи, да се предвиждат сигурни начини за задържане на постигнатото ново равнище.

Как да се започне

"...Това дърво, дето едва обгръщаш с ръце, е заченато от мъничък кълн.

Тази кула и нейните девет ката са се издигнали от една малка могилка.

Това пътуване от хиляда левги е почнало с първата крачка.

Нека и ние почнем, сега! Нека сторим първата крачка!..." Лао Дзь

Има сума неща, които не сме свършили, защото не сме ги започнали.

Това е защото е било изпуснато някое от следните пет условия:

- не е било взето твърдо и непоколебимо решение;
- не е била определена отговорността;
- не са били осигурени достатъчно ресурси;
- не е била създадена необходимата организация;
- не е бил упражняван ефикасен контрол.

Първата крачка е да се вземе твърдото и непоколебимо решение.  
В това е и отговорът на въпроса "Как да се започне".

Не може ли "на парче"

В "Мъртви души" Гогол пише за двете дъщери, които питали майка си с рокли с какви деколтета ще се обличат за бала - с големи или с малки деколтета, та да знаят докъде да си умият вратовете.

Тук има два риска. Единият риск е, че частичните (половинчати) решения и действия винаги водят до брожение срещу шефа с обвинения за нерешителност и непоследователност. Не може частично, нито половинчато, както няма частични целувки и половинчати голове във футболната врата.

Вторият риск е в това, че частичните иновации и организационни промени (например, една частична сертификация по ISO 9000) непременно предизвикват у външните контрагенти едно глождещо съмнение дали могат да си съжителстват стабилно и безконфликтно некачествени и качествени звена или дейности в едно и също предприятие.

Шанс или подготвен успех

Шаранджиите мятат въдиците, пускат транзистора и чакат някоя риба да мине покрай примамката, да я хареса, и ако е гладна, да клъвне.

Спинингистът постъпва иначе. Той отива в планината, изкачва се на някоя височина и внимателно изучава езерото - дъното, вятъра, водата, облаците, температурата, къде има следи от въдичари, има ли въдичари, на какво ловят, ловят ли и пр., и най-най-важното - къде играе рибата и дали е мудна или активна. После търси из кутиите, избира подходящата блесна, отива право там, където ще хване риба, мята и хваща. А най-добрите спинингисти сами си фабрикуват блесни-"трепачи". И ако въдичарят е подготвен, ролята на шанса само допълва успеха.

Тази въдичарска алюзия е намек за нужда от по-висока активност на всички стопански дейности и особено на търговската дейност.

Не може да се лежи на кълка "Нас ни познават!" и да се очаква, че клиентът сам ще приплаче. Нужен е нов подход на активно доближаване и опознаване на клиента и убеждаване и доказване, че покупката на продукта ще му донесе полза.

#### За баничаря и баничките

Не е достатъчно да си добър баничар и да печеш вкусни банички.

Трябва освен това да си добър продавач на банички, който гони клиента с баничка под носа, докато клиентът почувства глад, и то не какъв да е глад - за агнешко, например, а конкретен глад, глад за банички, но точно за тези банички. Добрият търговец на банички съветва това дето ги меси и пече, как точно да ги прави - мазни-постни, с плънка или без, и още успява кога и как да каже: "стига банички, дай тутманици, пригответи се за бюреци, почвай да се учиш на кроасани".

Освен голям производител, голямата фирма трябва да се научи да стане и голям търговец. А големият търговец е и добър маркетинголог, който подсказва на производството какво да произведе, за да може печелившо да се продава.

#### Да ни забележат и харесат

Докато девойчето седи зад дувара, ергените няма да го забележат, колкото и да е красиво, добричко и работно. Нужно е то често да ходи с менци за вода, защото ергените са там, край извора. Още трябва да се нагизди, ситно да пристъпя и усмивката да сияе - ергенът, ако не хареса китката, девойката де, хвърля наземи и китка, и извора може да зареже, а после хората не одумват него, а девойчето.

Не може да се лежи на минала слава - тя бързо изветрява. Нужно е умение за убедително представяне и доказване на значимите и по-незначими конкурентни предимства на продукта и на фирмата. Фирмата и продуктът ѝ трябва да станат видими и примамливи за всички нови клиенти, а на стария клиент може да се обясни позитивната промяна, в какво се състои тя и какво точно той печели от нея.

Нужно е обаче да се внимава недостатъците (за които има лечение и то е предвидено за в бъдеще) засега да останат скрити.

#### А ако не ни харесат

За да сме по-ясни - докато една грозна мома скромничко изчаква и за нея да се намери момък, всичко е наред и някой куц или сакат все ще я вземе най-подир.

Но ако тя почне да се пудри и дуе и да фръцка минижуп, всички ще гракнат "Колко си грозна-а-а!!!", та чак до другото село ще се чуе.

Груба грешка, по която може да се залитне, особено ако търговците преследват само ударни пробиви, е предоверяване на търговските умения за сметка на грижата за качеството. Това може да доведе до катастрофа за фирмата, защото уроненият имидж не се отмива лесно.

#### Нещо като футбола

Фирменото ръководство не бива да се опасява, че ще бъде изпуснат контролът върху ресурсите и комуникациите.

Достатъчно е играчите да знаят правилата на футболната игра и реферът да е строг - оттам нататък успехът зависи от подбор и треньор. Може да си представим футболната игра, централизирано управлявана от диспечер, който командва играчите поименно кой къде да търчи, как да ритне, кому да подаде, кого да спъне, как да симулира и т.н., макар че във футбола играчите са само единадесет.

Е, модерно организираното производство е също като футбола, само че играчите са повече от единадесет, но пак има общи неща - правила за игра, подбор, треньор, рефер, стимули, хъс за победата.

В духа на горното, важният извод е, че "Арсенал" се нуждае от опростена система за управление, която дава условия на всички хора да разгърнат своята инициативност и творческа енергия в полза на просперитета на фирмата. За целта трябва ръководството да се откаже от диспечерски и пожарникарски пристрастия, ясно да опише правилата на играта и да поеме треньорските и реферски функции.

#### Да бъдем най-добрите

Ако в един гьол е останала малко риба, а въдичарите са много, не е вярно, че всеки ще лови помалко, и макар малко, всеки ще улови нещичко все пак. Опитът сочи, че ако изобщо има улов, само добрите въдичари ще пълнят кошчетата, тъй като прилагат по-перфектни методи от другите, а останалите само ще клечат, ще се тюкват, ще заплитат въдици една в друга и ще обвиняват природните условия.

При наситен пазар печели най-добрият. В криза оцелява най-подготвеният. Сегашната ситуация е точно такава. Нужни са идеи и умения за изцеждане на максимална полза от всяко конкурентно предимство и непрестанно развиване на конкурентните козове. Това изисква интелигентност, иновативност и подреденост.

## За мечката и маратонките

Тук му е мястото на брадатия виц за мечката и маратонките.

Туристи обядвали на полянка и смях и веселби звънтяли до небето. Грозен рев ги подхвърлил да рипнат изтрезнели. Мечка-стръвница търчала в галоп и кървави лиги пръскали от нея. Пръснали се и хукнали всички, но един от тях спокойно седнал, отворил раницата, и почнал грижливо да обува нови маратонки - първо лявата, после дясната. Попитали го: "Защо са ти маратонки?!". Отвърнал: "Да бягам по-леко". Учудили се: "Колкото да си бърз, тя бяга по-бързо". "Да - засмял се той, - но мечката няма да ме стигне и ще изяде най-бавния измежду вас".

Тук има кодове: "полянка" е дефицитният пазар, "мечка" е конкуренцията, "лява маратонка" е иновационният маркетинг и "дясна маратонка" е ISO 9001. Важен е редът на обуване на маратонките. Туристът с маратонките е "Арсенал".

## Откъде да се започне

Киргизкият епос е завещал на умозрящите една поучителна притча.

Сняг сковал планината и прогонил архарите в долината. Студът бил жесток. Ловците скитали само наблизко, а дивечът бил надалеч. В кишлака се втурнал гладът. Запасите скрил аксакалът. Давал по залък, от ден на ден все по-малък. Старците болни измряли. Булките празни стояли. Мъжете грозно ревяли. Красната Зейнеб пометнала сина на смелия ловец Джура. Този ден запасът свършил. Ужас - останал едничък архар! Тогаз аксакалът-мъдрец извел сред мегдана най-силните млади ловци, броил им зъбите и лошо ги млатил в пъпа с юмруци. Най-здравите в своята чута завел, нахранил ги щедро, турил в торбите месо и право в очите им рекъл: "Бог да ви пази! Долу в полето има архари. И се върнете, и ни спасете!". Сити и бодри, хукнали стръвно младите здрави ловци - към полето! Засвистели стрели и с архари на гръб, с песни от радост, право в кишлака дотичали те.

А заедно с тях придошла пролетта с безбройните тлъсти стада...

Остава "Арсенал" да намери млади здрави ловци ... и нататък е ясно!

## За двете облачета

Нека да си припомним приказката за тъжното облаче и засмяното облаче - като ти кацне на главата тъжното облаче, нито ти се работи, нито живее, но когато го измести засмяното облаче, и работата сама спори, и животът става по-радостен.

Народът казва: "Ако не върви, обличай новите дрехи и ще тръгне!".

И така, Арсеналци, облечете си новите дрехи, повикайте засмяното облаче, стойте винаги под него и ... действайте!

И в края на краищата...

В резултат от всичките тези действия нещата ще си идат по местата и дори на ръководителите ще им остава свободно време да се възхищават на сътвореното, да се прибират по-рано къщи, с цветя, а в празничните дни, ако е хубаво времето, да ходят за риба и да се греят на слънцето