ЏОАН МАГРЕТА

во соработка со Нен Стоун

ШТО Е МЕНАЏМЕНТ

КАКО ФУНКЦИОНИРА И ЗОШТО МЕНАЏМЕНТОТ Е СЕЧИЈА РАБОТА

Превод од англиски

Димитар Симоновски

ИКОНА

БЛАГОДАРНОСТ

Како и повеќето книги, и оваа им должи на многумина. Најстариот долг е од времето кога за првпат ја вкусив менаџерската одговорност, во доцните седумдесетти. Една книга, дебела неколку инчи, со наслов *Менаџмент,* почна да кружи меѓу нас. Ја земав без многу ентузијазам, како некој што го приморале да јаде спанаќ. Авторот беше Питер Дракер (Peter Drucker), а неговата книга беше вистинско откровение. Кога завршив со читањето, јас гледав многу поинаку на светот и на улогата на менаџментот во него. Уверена дека ова е дело што вреди да се сфати сериозно, дадов отказ од работа и појов во училиште за бизнис. Дваесет години подоцна, јас продолжувам да откривам колку мудар набљудувач беше Питер Дракер. Неговото влијание е проткаено низ оваа книга.

Исто така, им искажувам благодарност и на другите прекрасни учители. Читателите запознаени со општите гледиштата за менаџментот, на Harvard Business School, ќе го препознаат мојот долг кон него, кон неговиот наставен план и целосниот напор во истражувањето на многу случаи. Поголемиот дел од она што го знам за поврзувањето меѓу стратегијата и резултатот, го научив на работа, од колеги и клиенти, додека бев консултантски партнер во Bain & Company, фирма која ја заслужува својата првенствена репутација. Оние што се запознаени со работата на Мајкл Портер (Michael Porter), ќе препознаат колку многу му должам на неговото навистина семенско дело за конкуренцијата и стратегијата. Како уредник во *Harvard Business Review,* ја имав привилегијата да работам со Портер и со други водечки писатели, чиешто мислење влијаеше врз мене. Многу од овие долгови се отсликани во делот за одбрани четива, на крајот од книгава.

Но, пред сè, сакам да го признаам долгот што книгава и јас го имаме кон Нен Стоун (Nan Stone), поранешен уредник на *Harvard Business Review.* За време на нејзиниот петнаесетгодишен престој во *Harvard Business Review,* Нен Стоун работеше со низа, кој од кој поистакнати мислители, селектирајќи ја и обликувајќи ја литературата за менаџментот, којашто влијаеше врз практиката низ целиот свет. Ако Питер Дракер беше, без да го знае тоа, кум на оваа книга, Нен Стоун беше нејзина кума. Првично, идејата за книгава потекна од долгата серија разговори што ние ги имавме околу огромното влијание коешто менаџментот го има врз квалитетот на нашите животи. Менаџментот е значаен за секого, а не само за тие што ја одбрале таа област како кариера. Всушност, ние почувствувавме дека многу од сериозните дела што се однесуваа на менаџментот, беа пренапорни за читање - особено за *новодојдени* - и сигурно беа претешки за некој да се заинтересира за нив. Ние сакавме да му соопштиме секому, а особено на оние во рани и средни години од кариерата, што е она што ја прави менаџментската работа предизвикувачка, вредна да се потрудиме околу неа, и вредна да се заврши добро. Ако книгава успее во таа цел, тоа во голема мера се должи на посветеноста на Нен да ме води низ основните нацрти на книгата. Нејзините совети, и за градбата и за стилот се чувствуваат на секоја страница.

Многу колеги и пријатели, издвоија време за да дадат корисни сугестии околу раните нацрти на оваа книга. Тројца од нив појдоа далеку над *повикот на должноста*: Луиз О`Браен (Louise O'Brien), една од најумните извршни раководители што ги знам, дарежливо ги сподели нејзините увиди за тоа како стратегијата се претвора во резултат. Тимоти Луерман (Timothy Luehrman) е извонреден учител и практичар, чијшто совет далеку ја надмина неговата специјалност по финансии. Елис Хауард (Alice Howard) беше прекрасен подучувач и испитувач на практичните дебати за менаџирање на непрофитни организации.

Како дополнување, Нен и јас би сакале да им се заблагодариме на Џеф Брадак, Џим Колинс, Клеј Кристенсен, Пола Дафи, Питер Дракер, Дејвид Лоренс, Елин МекКолган, Мајкл Портер и Дејвид Потрак, за коментарите и сугестиите кои ги понудија на различни точки додека оваа книга беше пишувана. Рејф Сагалин беше мудриот советник, за кој се надевав дека ќе ми биде агент. Во

The Free Press, расудувањето и поддршката на Брус Николс помогнаа книгава да биде подобра. И конечно, посебната благодарност оди за мојот сопруг, Бил Магрета. Ако секој автор има забележувачки и сочувствителен читател во својот дом, светот на книгите ќе биде многу збогатен.

ПРЕДГОВОР

Упатство за враќање кон основите на бизнисот

Во текот на 90-тите, јас бев виш стратешки уредник на *Harvard Business Review.* Таму имав можност да ги видам и да дебатирам за многу од таканаречените *најсовремени* дневни размислувања во врска со менаџментот. Во текот на месеците, писателите, издавачите и публицистите го најавија откривањето на *пресвртни* нови идеи. Без сомнеж, тоа беше денценијата на шушкања. Поголемиот дел од тие шушкања беше на тема која може да се сумира во четири од најопасните зборови во секој јазик: *Овој пат е поинаку*.

Справувањето со промените, е една од најтешките одговорности на менаџментот. Но, *ефективното* справување со промените бара јасно разбирање за она што е неменливо. За да знаете што навистина е различно, најпрвин мора да знаете што е она што останува исто и зошто. Ова е книга за трајните основи, за идеите што го издржаа тестот на времето.

Откако оваа книга најпрво беше замислена и напишана, се случија многу промени во светот. Брзиот пораст во 90-тите му отстапи пат на болниот период на намалување на трошоците и на неизвесноста. Во текот на брзиот пораст, изгледаше дека бизнис предводниците не би можеле да погрешат. Во настанатиот неуспех, со многу од поранешните *икони* урнати од корпорациски скандали, се покажа дека предводниците во бизнисот едноставно не разликуваа погрешно од правилно.

Исто така, и претприемачите загубија многу од својата слава. Во текот на брзиот пораст, верувавме дека тие одат по вода. Сега, откако билиони долари од капитализацијата на пазарот исчезнаа во

воздух, многу подобро разбираме дека луѓето што се обидуваат да одат по вода, и тие што инвестираат во нив, ќе бидат потопени.

Расположението на јавноста се измени од прекумерна веселост до исто толкава циничност во рок од само две или три години. Оваа книга нуди поврамнотежен поглед. Таа содржи доза на реализам околу тоа што е менаџментот, и некаков идеализам за тоа што тој може и треба да биде. Пред сè, оваа книга се занимава со тоа зошто и како менаџментот е значаен.

До 1999 година, бев убедена дека таква книга би била корисна. Дотогаш ми беше јасно дека берзата не беше единствениот меур зрел за прскање. Постоеше и меур во пазарот за менаџментски идеи. Обемот на материјалот, којшто свртуваше од курсот, вперен кон менаџерите, создаде ситуација во којашто од дрвјата не можеше да се види шумата. Сакав да ги вметнам, во една јасна книга, суштинските идеи на научната гранка на менаџментот. Откако е публикувана, читатели и критичари еднакво ја пречекаа како упатство за враќање кон основите на бизнисот.

Зошто е потребно такво упатство? Ако им дадете доволно време, финансиските пазари можат да се самопоправат. Преместувањето на широко прифатените погрешни разбирања е многу посложено. Најразнобојните прекумерности се склони кон брзо исчезнување. Не требаше долго време, пред луѓето да разберат, на пример, дека еден интернет бизнис не може да се вреднува според бројот на луѓе кои само го погледнале веб-сајтот. Ниту пак, многу луѓе продолжија да веруваат дека Free Agent Nation, брилијантен слоган на ерата, беше практичен рецепт за работната сила од 21-виот век. Такви слогани траат само доволно долго за уништување на економската вредност и за нарушување на човечките животи.

Но, други идеи се задржуваат и прават повеќе штета којашто проникнува насекаде. Неосетно, речиси без да бидат забележани, бројни извртувања никнаа во самото јадро на менаџментската размисла и практика. Тие го обележуваат начинот на кој менаџерите пристапуваат кон одлуките кои поттикнуваат успех или неуспех. Кои се вистинските цели за една организација? Како го дизајнирате бизнисот, не само да создадете вредност за потрошувачите, туку да придобиете дел од таа вредност и за нејзините сопственици? Како се организирате? Како ги користите броевите за водење записник и

за дефинирање на успехот? Која е улогата на вредноста во една организација?

Ова не се апстрактни или академски прашања. Тоа се предмети со кои менаџерите се борат секојдневно. На страниците што следат, јасно ги изразив принципите на менаџментот коишто остануваат важни за сите организации, во сите видови пазари. Во таа смисла, оваа книга е вонвременска. Напишана во период на врвот на економскиот бум, нејзините принципи секогаш ќе ги водат читателите сè до следниот таков врв, дури и да треба да се чека долго време.

Бидејќи книгата е публикувана во тврд поврз, сепак, читателите ги нагласија нејзините временски рокови, барајќи да ги истакнам одредените изместувања што го мачат денешното размислување. Тука, еве, се главните идеи за кои верувам дека се пригодни за исправка - идеи кои се во срцевината на оваа книга:

1. Можеби водечкиот слоган на брзиот економски пораст во 90-тите беше *акционерска вредност.* Тоа беше цел за која менаџерите тврдеа дека ја бараат над сите други. Но, многу од компаниите се загубија, бидејќи го измешаа мерилото за акционерската вредност (денешна цена на акција) со нејзиното стварно создавање. Акционерската вредност е резултат, а не цел. Насоката кон погрешна цел водеше кон тоа многу компании да заталкаат.

2. Бидејќи изразот *бизнис модел* беше користен толку често во текот на брзиот пораст на Интернет, за да им даде легитимитет на лоши бизнис идеи, самиот концепт е помалку дискредитиран. Во суштина, секоја организација способна за живот - било тоа да е бизнис, владина агенција или непрофитна организација - има потреба од цврст бизнис модел. Ова е моќна идеја, но само ако е користена ригорозно.

3. Бизнис стратегијата НЕ е мртва, како што многумина во 90-тите прогласуваа. Таа не стана неважна од високото темпо на промена, или од новите реалности на глобалната економија. Но, стратегијата првенствено не се однесува на повторна инвенција и радикална преобразба. Ниту пак се однесува на тоа да се биде најдобриот или најголемиот во една индустрија. Стратегијата се однесува на тоа да се биде различен.

4. Организациските трендови од 90-тите, на пример, надворешните извори и ангажманите, се опасни, бидејќи кога станува збор за организациите, една величина не е погодна за сите. Правилно разбрана, организацијата секогаш мора да биде стратегиски ориентирана и соодветна за специфичен пазар.

5. Одличниот резултат е невозможен без мерењето на вистинските броеви. Како што корпорациските скандали од неодамнешните години јасно покажаа, премногу извршни раководители почнаа да веруваат дека првенствена цел на броевите е да направат нивната организација (и самите тие) да изгледаат убаво. Опасно е да се користат броеви, коишто всушност се единствениот прозорец на менаџментот кон реалноста, како облекување пред прозорец.

6. Кога станува збор за мерилата за изведбата, една големина не одговара на сè. Ускладувањето на организациските мерила со нејзината мисија е еден од најтешките и креативни предизвици на менаџментот. Ова е вистина и за бизнисите и за непрофитните организации.

7. Долгорочното функционирање е невозможно без вистинските вредности. Во текот на брзиот пораст, беше лесно да се поверува дека поединечен талент може сам да го придвижува успехот. Но, многу од познатите бизнис неуспеси - од Андерсен до Енрон - покажаа дека талентот и енергијата, во отсуство на интегритет и доверба, може да бидат ужасно деструктивни. Што, тогаш, се вистинските вредности за една организација? Повторно, одговорот е: *Зависи*. Ускладувањето на вредностите на компанијата со нејзината мисија е уште еден од најважните предизвици на менаџментот.

Џоан Магрета, Кембриџ, Масачусетс
Март, 2003

ВОВЕД

УНИВЕРЗАЛНАТА ДИСЦИПЛИНА

Гледано однадвор, бизнисот може да наликува на „навидум безумна игра на случајности, во која секој будалест човек би можел да победи, само ако биде немилосрден. Но, гледано отстрана, така изгледа и било која друга човечка активност, освен ако не ја прикажеме како намерна, организирана и систематска; т.е. како научна дисциплина.“

- Питер Ф. Дракер

Кои се најважните иновации во изминатиот век? Антибиотиците и вакцините кои двојно, или дури тројно, го зголемија животниот век на човекот? Автомобилите и авионите кои ја редефинираа нашата идеја за далечина? Новите начини на комуникација, како телефонот или телевизијата, или чиповите, компјутерите и мрежите кои нѐ движат во нова економија?

Овие иновации ги трансформираа нашите животи, но ниедна од нив не можеше да биде прифатена толку брзо или да се рашири толку многу без една друга иновација. Таа иновација е менаџментот, тело во кое се акумулираат мислата и практиката и коешто овозможува организациите да делуваат. Кога ги одмеруваме продуктивноста и заработувачката кои ја покренуваат нашата благосостојба, технологијата ја добива сета заслуга, а всушност менаџментот извршува голем дел од тешката работа.

Човековата способност да *менаџира,* да организира со намера, е карактеристика на видот и најверојатно стара колку и човековиот

палец. Но, научната гранка на менаџментот е нова. Нејзините корени може да се следат до средината на деветнаесеттиот век. Но, нејзиното доаѓање до степен на научна дисциплина, сепак, е настан од поново време. Во текот на изминатите неколку децении, менаџментот ја откри својата генијална способност, свртувајќи се од комплексност и специјализација кон резултати. Дури и слободните агенти, својата слобода да ги прават продуктивни нивните специјализирани прилози, му ја должат на способноста на менаџментот.

Еден од знаците за доаѓањето на ова време, е експанзијата на бројот на годишните дипломци по менаџмент. Во САД, таа бројка порасна од само пет илјади во 60-тите, до околу сто илјади до 2000-тата година. Во текот на тој период, пишувањето за менаџментот што почна како „капка по капка“, се претвори во наплив. Поради тоа море од зборови, или пак можеби поради тоа што таа литература е толку наметлива, голем број од луѓето, како никогаш досега, се збунети околу прашањето: Што е менаџмент? И, на таа популарна концепција, ќе ѝ треба уште многу за да достигне напредната состојба на научна гранка.

Како уредници на *Harvard Business Review,* ние стоевме на работ од тој наплив. Нашата мисија беше да ѝ помогнеме на широката публика составена од менаџери - практиканти и професионалци, да добијат увид во идеите на специјалистите, кои вообичаено зборуваа пред тесен круг од упатени. Се обративме до секој автор до кого тие сакаат да стасаат и зошто тој читател, како резултат на тоа би ја подобрил својата позиција. Стенографски кажано, постојано ја слушавме поентата: *па што*. Сега, нам ни е редот да дадеме одговор на тие прашања.

Поголемиот дел од книгите за менаџмент се само за менаџери. Оваа книга е за секого, поради едноставната причина што, денес, сите ние живееме во свет на дела на менаџментот. Без оглед на тоа дали знаеме или не, секој од нас има удел во остварувањата на менаџментот. Ако сакаме да направиме подобри и посоодветни избори за организациите кон коишто сме приклучени, каде што сме инвестирале или каде што сме започнале било што, мораме точно да знаеме што е менаџмент, и кога тој менаџмент е добар, а кога лош. Ако сакаме да направиме подобар избор во врска со нашите сопствени кариери, и ако бараме начин како нашиот талент да го реализираме, и што е она што е причина за да успееме или не,

имаме потреба да ја примениме научната гранка на менаџментот на самите себе. Ако сакаме подобри заедници и подобар свет за нашите деца, потребно е точно да разбереме како менаџментот функционира во непрофитниот сектор, и како научната гранка може умесно да се примени во областите како образованието или здравствената заштита.

Било каде, онаму каде што нашите потреби ги пречекоруваат нашите ресурси, онаму каде што работиме или пак волонтираме, потребен ни е менаџмент. За да се работи правилно во денешниот свет и да се работи добро, потребно е сите ние да научиме да размислуваме како менаџери, дури и во случај да не се нарекуваме така.

Спротивно од повеќето други професии - право, медицина или сметководство, на пример, вам не ви е потребна дозвола да практицирате менаџмент. Всушност, тоа е единствената област која можеме да ја замислиме, каде што праксата ѝ претходи на формалната обука. Harvard Business School, на пример, традиционално бара од студентите да работат пред да бидат земени предвид за упис на M.B.A. (Master of Business Administration) програмата. Што ќе добиеш од образованието, вели теоријата, ќе зависи делумно и од искуството што ќе го донесеш.

Истото ќе биде вистина и со оваа книга.

Новодојдените во областа ќе пронајдат привлечен вовед во основите, ослободени од жаргон. Ова е книга за збир од моќни идеи, но ги соопштува тие идеи конкретно, низ стории за вистински луѓе и организации. Ако пронајдете, како и ние, дека тие стории се интересни, книгава ќе ви даде побогато разбирање на ширината и тежината на менаџментската работа. Погледнато оддалеку, лесно е да се мисли дека менаџментот е само во врска со економијата и техниката но, одблизу, тој е најблизок до луѓето. Правилно разбран, менаџментот е либерална уметност, која слободно црпе од сите научни гранки кои ни помагаат да создадеме чувство за нас и за нашиот свет. Тоа конечно, е работа што вреди да се прави, но е тешка да се направи добро.

Читателите со повеќе искуство ќе пронајдат различни *па што*. Книгава нуди концизна синтеза на важни идеи и примени во пракса, на пример: создавање на вредноста, бизнис модели, натпреварувачка стратегија, правилото *80-20*, метрика на изведбата, анализи

на одлуките. Ние веруваме дека овие, и многу други идеи коишто го сочинуваат јадрото на оваа научна гранка, се погодни за употреба. Ги претставуваме на начин што ќе им помогне на читателите да ги применат низ широк спектар на менаџерска и професионална работа, во комерцијални или непрофитни организации. Оние што на јазикот на менаџментот гледаат повеќе како на бариера одошто како на помош за да го разберат, нека размислуваат за оваа книга како за *сè што сте сакале да знаете за менаџментот, но сте се плашеле да прашате*.

Пософистицираните читатели ќе добијат нешто поинакво, рамка за чекор назад и гледање на пошироката слика, како и јасна артикулација на важни, но често непишани правила. Тие исто така можат да добијат увид во резултатите од нивната сопствена организација и нивната сопствена пракса како менаџери. Тие ќе согледаат дека, иако ова е книга за основите, тие не секогаш се очигледни.

Научна гранка која често е погрешно толкувана

Возникнувањето на научна гранка ја покренува секоја област нанапред. Општеството секогаш имало *менаџери,* користејќи го тој збор лабаво, однесувајќи се на луѓе на позиција на институционална моќ, како сопственици или надгледници. Сепак, сè додека медицината не стана кодифицирана дисциплина која можеше да се учи, практикува и подобрува, не очекувавме премногу од нив. Денес, имаме подобри и полоши лекари – индивидуалните експерти се разликуваат и имаат поинакво мислење - но научната гранка на медицината го подигна нивото на изведба на просечниот лекар далеку над најнадарениот од неговите претходници пред едно столетие. На ист начин, научната гранка на менаџментот го направи можен светот во кој организациите се дотолку составен дел на нашите животи, што ги земаме здраво за готово.

И покрај овој успех без преседан, менаџментот останува најмалку разбран од професиите кои го обликуваат модерниот живот. За многумина, менаџментот е нешто што треба да се толерира. Циничкото гледиште е дека наследивме општество на организации, па затоа ни треба менаџмент за да управуваме со нив. Тоа ја извртува приказната наопаку, мешајќи ги причината и последицата. Вистината е дека станавме толку добри во менаџирањето, што из-