

**BusinessWeek**

# **ЛИДЕРСТВО**

## **МОЌНИ ПОТЕЗИ**



# ВОВЕД

Од секојдневните разговори со сериозни бизнисмени како вас, дознаваме за вашата голема потреба од вести, информации и анализи што ќе бидат прецизни, веродостојни и доволно непристрасни за вие да дејствувате според нив. На ова се должи славата на BusinessWeek, секојдневниот стремез кон подобар раст.

Серијата на BusinessWeek за 'Моќни потези' оди и понапред, кон следното ниво. Во соработка со McGraw-Hill Professional books, ние, од најдобрите во бизнисот - водечки менаџери, стратези и познавачи на светскиот пазар – ги извлековме најдобрите практики и идеи од овие упатени луѓе, за да ги искористите во вашите лични стратегии и начини на дејствување. Секое од поглавјата, потекнува од истражувањата на BusinessWeek и е дополнето со лекции за полесна артикулација на клучните совети во истражувањето моќни потези (практични чекори кои можете да ги прилагодите на ваши ситуации), и со стратегиите на Monday Morning што ќе ви помогнат да останете фокусирани на успехот и да ги употребите најдобрите практични совети. Како дополнување, од Интернет можете да преземете слајд шоу и други презентации, коишто ќе ви овозможат да ги споделите овие лекции со колегите и со членовите на тимот, како и да изведувате нови идеи и стратегии. Тие ќе бидат достапни за читателите од web-страната [Businessweek.com/powerplays](http://Businessweek.com/powerplays).

Лидерите од оваа книга се имаат соочено со безброј предизвици. При преземањето на лидерството врз Microsoft од основачот Бил Гејтс, Стив Болмер ги распредели новите улоги во Microsoft и изгради нови мостови за потрошу-

вачите. Фокусот на Џорџ Дејвид од UTC врз постојаното подобрување на основните производни процеси го одржа индустрискиот конгломерат како еден од петте врвни играчи помеѓу 30-те компании кои го сочинуваат Индустрискиот просек на Dow Jones. Т. К. Кјуриен се соочи со застрашувачка задача во рационализацијата на операциите во еден спектар на производствени процеси во Wipro. Во Procter & Gamble, Алан Г. Лафли, прифаќајќи го искуството од потрошувачите и со дефинирањето на идниот Procter & Gamble како создавач и градител на брендови, повторно го оживеа овој титан во конзумеризмот. Тери Семел од Yahoo! создаде вчудовидувачки пресврт менувајќи ја културата и градејќи нови текови на приходот. Во Nissan, извонредната жестина и вештина на Карлос Госн во ставање во погон на врвни производи, истовремено зголемувајќи го профитот, него го направи врвна ѕвезда во автоиндустријата. Норман Адами од Miller Brewing покажува како еден харизматичен лидер може да мотивира задоволувачка работна сила и произведе драматичен пресврт. Каприциозноста на главниот извршен раководител на Genentech, Артур Левинсон, делумно е одговорна за тоа што своеволно се обложи на долгорочни лекови. А Фуџио Митараи, чија менаџментска доктрина е позната како „Начинот на Митараи“, го направи Сапон една од јапонските трајни приказни на успехот.

Ние, исто така, раскажуваме неверојатни лични приказни: враќањето на Џејми Хофтон од пензија за да ја спаси семејната компанија Corning, од градот Корнинг, Њујорк... Трансформацијата на Forest Laboratories од страна на Хауард Соломон, како начин да се справи со силната депресија на неговиот син Ендрју... Тивката, но стабилна консолидација на моќта во AOL Time Warner, сега Time Warner, од страна на Дик Парсонс... Војната на Енди Стерн со движењето на трудот и консолидацијата на дузина мали, неефективни синдикати.

Книгава, Лидерски моќни стратегии, ја разгледува и самата природа на корпорациското лидерство. Денешните лидери ќе најдат совети за менаџерството кои навистина

го издржаа тестот на времето во „Човекот кој го измисли лидерството“ - Питер Дракер. Што е потребно за изградба на цврста, истрајна компанија, која поставува пример во своето работење и подготвено ги дочекува предизвиците со кои се соочува компанијата и нејзината индустрија? Без сомнение, работното досие на Џек Велч во General Electric ги дефинира извонредните 20 години поминати како главен извршен раководител – што се должи на зголемувањето на пазарната капитализација на General Electric за 400 милијарди долари и изградбата на подлога за обука на лидери. Книгава започнува со класичен преглед на тоа како Џек Велч го предводеше General Electric.

Една забелешка за овие проучувања на случаи: тие се изведени од моментни BusinessWeek извештаи и затоа се „фотографии во времето“. Направен е напор за нивно осовременување, но поради природата на новинарските извештаи, откако написите оригинално беа напишани, некои од личностите и околностите врз кои сториите се базирани се изменија. Меѓутоа, ние веруваме дека моќните стратегии во сите случаи навистина го издржаа тестот на времето и ќе обезбедат вредни лекции, дури и со задоцнет увид во работите.

Лекциите од овие лидери се само тули за изградба на вашите сопствени моќни стратегии - идеи кои вие ќе бидете во можност да ги употребите во понеделник наутро.

\* \* \*

Многу луѓе во BusinessWeek придонесоа кон идеите и проучувањето на случаите во оваа книга, вклучувајќи ги Џон Еј Брн, Џеј Грин, Стив Хем, Џим Керстетер, Дајен Брејди, Роберт Бернер, Брајан Бремнер, Гејл Едмондсон, Честер Досон, Ејдријен Картер, Дејвид Велч, Кетлин Кервин, Антони Бјанко, Том Лоури, Арон Бернстајн, Вилијам С. Сајмондс, Стив Хем, Сјузан Берфилд, Бен Елгин, Роналд Гроувер, Арлин Вајнтрауб, како и починатата Ајрин Кјуни. Калиста Чен обезбеди бесценети уреднички коментари. Френк Камс, Џојс

Барнатан, Дајен Алфорд, Кристин Самерсон и Боб Доулинг ја развија серијата со наши колеги во нашата сестринска компанија, McGraw-Hill Professional - Филип Рапел, Лиса Левин, Мери Глен, Херб Шафнер и Ед Чупак. Особена благодарност до Рут Манино, за нејзиното извонредно водство за дизајнот и уредничката продукција.

Стивен Џеј Адлер  
Главен Уредник  
BusinessWeek

## ЏЕК ВЕЛЧ:

### КАКО ДА СЕ ПРЕДВОДИ GENERAL ELECTRIC



#### МОЌЕН ИГРАЧ

General Electric веќе беше на врвот, но Џек Велч не сопре таму. Како тој го стори тоа? Харизматичниот, натпреварувачки настроен главен извршен раководител, многу инвестираше во своите луѓе, опремувајќи ги со вештини и со подем, да се прилагодат кон сопствените тимови.

Ова е класичен напис, напишан од Џон Бирн во јуни 1998, под наслов „Како Џек Велч го предводи General Electric“.

## ЛЕКЦИЈСКИ ПЛАН

Внесување на свест за мала компанија во една од најголемите, најразновидни компании во светот.

Мотивирање на успешните вработени да работат уште понапорно - иако тие веќе се на врвот.

Обучување, охрабрување и предизвикување на секој вработен, како и инсистирање на целосна искреност на секое ниво, за поддржување на културата во која секој вработен е вреднуван.

Правење разлика во наградите, како поттик на однесувањето. Бонусите и зголемувањето на платите не треба да бидат предвидливи.

Охрабрување на менаџерите да „покажат и кажат“ со цел да се рашират најдобрите практики низ отсеците и одделите

### СВЕСТ НА МАЛА КОМПАНИЈА

Долетувајќи со хеликоптер од Њујорк, Џек Велч рано пристигна во центарот за обука на General Electric во Кротон на Хадсон. Тој брзо оди долу кон задниот дел на јамата - светла сала за предавања, со повеќе редови - го соблече своето сино одело и го закачи на едно од седиштата.

Ова е лице в лице со Џек, не толку како со прославениот претседавач и главен извршен раководител на General Electric, компанијата која ја направи највредна на светот, туку повеќе како со професор Велч, којшто обучува 71 високопотенцијални менаџери кои посетуваат тринеделен курс за развој.

Класот седи парализиран додека ласерски сините очи на Велч го набљудуваат аудиториумот. Тој воопшто не изгледа како професионалец. Со неговиот кус, мускулест облик и висина од околу 170 сантиметри, блед тен на лицето и со бостонски акцент, 62-годишниот проќелав човек личи и звучи како возач на автобус од Бикон Хил. И, тој не е таму да одржи монолог пред една учтива група.

Речиси четири часа, тој слуша, предава и прашува. Но, и менаџерите возвраќаат, исто така. Приговараат дека и покрај реториката на долгорочното менаџирање во General Electric, тие се под преголем притисок да создадат краткорочни резултати. Велат дека поради она што Велч го зборува за споделување најдобри практики и за однесување со помалку ограничување, тие пропуштаат многу можности да научат и да продаваат услуги низ широката мрежа на компаниите на General Electric. Некои се загрижени дека огромниот Six Sigma програм, најголемата иницијатива за квалитет кога било спроведена во корпоративска Америка, дозволува бирократијата повторно да се вовлече во General Electric.

Чекорејќи по подот, со шише вода во неговата рака, Велч страствено го напаѓа секое прашање.

„Не може да се справите со долгорочноста ако првин не ја разберете краткорочноста“, изјавува тој. „Секој може да менаџира на куси патеки. Секој може да менаџира и на подолги. Рамнотежата меѓу тие две нешта, е суштината на менаџментот“.

„Мислам дека некој таму пуши марихуана“, се пошегува Велч, во врска со жалбата за недостаток на соработка помеѓу единиците на General Electric. „Споделуваме голема работа во моментов“.

Што се однесува до загриженоста за Six Sigma, Велч брзо одговара: „Не ми е грижа ако имаме малку бирократија сè додека ние ги добиваме резултатите. Ако тоа ви пречи, викајте. Удрете ја. Врескајте на неа. Скршете ја!“

Во оваа училишница, каде Велч во изминатите 17 години се има појавено повеќе од 250 пати, за да ангажира околу 15.000 менаџери и извршни раководители на General Electric, се случува нешто невообичаено. Легендарниот претседавач на General Electric, цврстото момче кое не запира пред никого и кој се здобива со резултати по секоја цена, стана човек. Неговото речиси незабележливо пелтечење, хендикеп кој го мачи уште од детството, го прави чудно ранлив. Студентите го гледаат вистинското лице на Џек: теоретичар на менаџментот, стратегиски мислител, бизнис учител и корпоративска икона кој го достигна врвот и покрај потеклото од работничката класа. Сите ја напуштаат просторијата трогнати.

## **ВИЕ СТЕ ЗНАЧАЈНИ**

Ако лидерството е уметност, тогаш сигурно Велч се докажа дека е сликар на ремек дела. Малкумина ја олицетворија драматиката на корпоративското лидерство. Уште помалку, сè уште се одржуваат на резултатите на тоа лидерство. Веќе 17 години, додека големи компании паѓаат како домина во глобалната економија која не протува, Велч го водеше General Electric од еден во друг



рекорд на приходи и заработувачки.

„Двата најголеми корпорациски лидери на 20-от век се Алфред Слоун од General Motors и Џек Велч од General Electric“, вели Ноел Тиши, долгогодишен набљудувач на General Electric и професор по менаџмент на Универзитетот во Мичиген. „А поголем од нив двајцата, би бил Велч, бидејќи постави нова, современа парадигма за корпорацијата која е модел за дваесет и првиот век“.

Тоа е модел кој постигна извонреден растеж, зголемувајќи ја пазарната вредност на General Electric од само 12 милијарди долари во 1981 до речиси 366 милијарди во 2006. Никој, ниту Бил Гејтс од Microsoft или Ендрју Гроув од Intel, ни Мајкл Ајзнер од Walt Disney или Ворен Бафет од Berkshire Hathaway, дури ниту починатиот предводник на Coca-Cola, Роберто Гоизуета или починатиот основач на Walmart, Сем Волтон, не создадоа поголема вредност на акциите од Џек Велч. Некои аналитичари од Wall Street во 1998 година, беа толку лекомислени за перспективата на General Electric, што веруваа дека кога Велч би заминал до крајот на 2000-та, со акциите на компанијата би можело да се тргува од 150 до 200 долари по акција, за разлика од 82 долари, и дека вредноста на компанијата би се зголемила од 490 милијарди долари на 650 милијарди. „Завештението на овој човек ќе биде, да создаде најголема акционерска вредност на планетава, од било кога досега“, вели Николас Хејман, поранешен ревизор на General Electric, кој ја следи компанијата за Prudential Securities.

Се разбира, успехот на General Electric тешко дека е

## МОЌЕН ПОТЕГ

Речиси сè што Велч прави нагласува една клучна порака кон неговите трупи: вие сте значајни. Од илјадниците часови кои тој ги инвестира во обучување, до спорните дебати кои ги охрабрува, тој ја пренесува идејата дека General Electric - и, поважно, тој, Џек Велч - го вреднува придонесот на секој вработен.