

НЕКА ВСИЧКО БЪДЕ ПРОСТО

Хърб (името е променено, но историята е истинска) е майстор по монтажа на плувни басейни, който в края на 80-те решава да започне самостоятелен бизнес. След втора ипотека на семейната къща той събира 100 000 долара, които са му необходими за начало.

Първите му години в самостоятелния бизнес са добри, независимо от стагнацията в икономиката. Инсталирайки средно около 50 вкопани басейна годишно, Хърб трупа опит и престиж. Накрая започва да мисли за изграждането на големи басейни, от които ще има и висока печалба. Печалбата му вече възлиза на около 100 000 долара годишно.

В началото на 90-те апетитът на Хърб нараства и той решава да разшири бизнеса си. Съседите му имат по-големи къщи от неговата, пътуват по екзотични кътчета на света, децата им посещават по-добри училища. Хърб пресмята, че може да увеличи приходите си, като създаде подразделение на фирмата си, което ще култивира земята около изгражданите от него басейни. Малко след като се впуска в това начинание (от което не разбира абсолютно нищо и единствената му цел е да спечели пари), Хърб решава отново да разнообрази дейността си и създава фирма за поддръжка на изгражданите от него басейни. „Защо да оставям парите да се търкалят по улицата?“, често се смее той.

После, както подобава на собственик на три фирми, той се сдобива с лъскаво BMW, прави основен ремонт на къщата си и праща децата си в по-престижни училища. Но не след дълго липсата на познания в областта на култивацията и поддръжката на басейни става очевидна и той е принуден да вземе двама нови съдружници, които да управляват съответните бизнес дейности. А когато и двамата не успяват да се справят със стабилизирането им, той започва да им налива пари от основния си бизнес – строителството на басейни.

През следващите шест години му се случва всичко лошо, което може да му се случи. Некадърните съдружници го мамят, назначените на тяхно място бизнес мениджъри непрекъснато го притискат и заплашват, сметките се трупат неплатени, парите за данъци върху дохода се наливат за стабилизация на бизнеса, държавата налага забрана върху част от проектите му, най-добрите му работници напускат и започват свой собствен бизнес. Не след дълго Хърб е затрупан от оплакванията на недоволни клиенти. Всичко е на път да рухне. В крайна сметка, някъде през 1997 г., е принуден да прекрати работа и да обяви банкрут. Последния път, когато го видяхме, Хърб караше една очукана камионетка и едва беше успял да си намери работа като монтажник в друга фирма за басейни.

Какво общо с бързия достъп до пазара има историята на Хърб? Всичко общо. Хърб започва бизнеса си горе-долу по същото време, в което започват да действат AOL на Стив Кейс и *Telepizza* на Лео Пужалс, а хора като Чарлс Шуоб, Лоури Мейс и Стюарт Хорнъри правят последните си приготовления да смаят пазара със своите нови, недостижими в бързината компании. Можеше ли Хърб да постигне същите успехи като тях? Според нас да... стига да беше запазил по-простия стил на работа.

СЛУШАЙТЕ КАКВО ВИ СЕ КАЗВА, АКО ИСКАТЕ БЪРЗ ДОСТЪП ДО ПАЗАРА

Просто, глупако! Това е истината! „Нашият бизнес е прост – заявяват Рандал и Марк Мейс от *Clear Channel Communications*. – Разликата между нас и конкуренцията е единствено в начина на работа.“ Подобни думи казва и Стив Кейс от AOL, чуваме ги и от

Фабиан Мансън, бивш генерален директор на *H&M*, Сабир Батия от *Hotmail*, Лео Пужалс от *Telepizza*, Стюарт Хорнъри от *Land Lease*.

Докато обикаляхме света да търсим фирмите с най-бърз достъп до пазара и разговаряхме с техните ръководители, ние непрекъснато чувахме тази фраза. „Нашият бизнес е прост“... Отначало имаме чувството, че става въпрос за особен вид ниско самочувствие, после започнахме да се питаме дали тези хора не ни поднасят. Накрая обаче стигнахме до извода, че те са абсолютно прави. Фирмите с бърз достъп до пазара работят с максимално елементарни методи.

В хода на нашите проучвания открихме и нещо друго – най-сериозната битка, която ръководителите на фирми с бърз достъп до пазара водят, е битката със собствените им служители. Тоест, с хората, които биха компрометирали всяко ново начинание в момента, в който получат шанс за това.

СКОРОСТТА И БЪРЗИЯТ ДОСТЪП ДО ПАЗАРА КАТО ЕСТЕСТВЕНО СЪСТОЯНИЕ

Децата обичат опиянението на бързото движение – да ги въртят, да ги подхвърлят във въздуха, да ги пускат по наклона на пързалката – възбудени и заливащи се от весел смях. Току-що проходилите хлапета се навират навсякъде, без да обръщат внимание на препятствията пред себе си.

Годините на пубертета се характеризират с френетична привързаност към други неща – заведенията за бързо хранене, бързите коли, бързите приятели. Дори след като навършат двадесет, много хора остават в плен на бурните отношения с обратния пол, безразсъдните приключения и спортовете с високо натоварване. Бързите пари и светкавичните удари в бизнеса си остават идеал за болшинството от нас.

В крайна сметка, възрастта си взема своето. Годините изпращат предупредителните си сигнали и ние постепенно забавяме темпото. Научаваме, че скоростта запраща в лицата ни всичко онова, което сме учили за мъдростта в бизнеса. А поради факта, че сме хора и неволно се поддаваме на самовнушения, ние неусетно намаляваме скоростта на нашия бизнес, като издигаме пред

него онези препятствия, които играят ролята на улични „гърбици“.

Ако имате желание да се присъедините към компаниите с най-бърз достъп до пазара, първо трябва да свикнете с мисълта, че скоростта и бързият достъп до пазара са вашето естествено състояние, а от това състояние ви вадят именно препятствията, които сами поставяте пред бизнеса си.

Най-голямото препятствие в бизнеса е изкуственото усложняване на дейността. Всички генерални директори и висши ръководители, които обявяват бизнеса си за прост, на практика са успели да постигнат нещо почти невъзможно:

- *H&M* се движи толкова бързо, че времето за реализацията на даден проект от чертожната маса на дизайнера до пускането на готовата дреха на пазара е само два месеца.
- *Land Lease* сключва договори за изпълнението на пръв поглед невъзможно сложни строителни обекти, завършва ги за два пъти по-кратко време от конкуренцията и накрая издига красива като сватбена торта офис сграда за администрацията, която изобщо не е включена в проекта.
- В продължение на осем години *Clear Channel Communications* купува по 4 радиостанции и 2000 рекламни билборда седмично, без да пропусне нито една седмица.
- Стив Кейс от *AOL* купува 80 компании, сключва стотици договори за съвместна дейност, пуска на пазара хиляди нови продукти и междувремежно помита всякаква конкуренция.
- През 1990 г. Лео Пужалс открива един ресторант, почти без средства. През следващите десет години той открива средно по 100 заведения годишно и в края на този период вече има компания, която струва милиарди.

СКОРОСТТА ИЗИСКВА НЕПРЕКЪСНАТА КОНЦЕНТРАЦИЯ

На света няма комуникационна компания, която да се разраства толкова бързо и да регистрира толкова много рекорди като *Clear Channel Communications*. Много фирми в този бранш имат амбицията да действат бързо като нея, но светкавичният начин, по който *Clear Channel* закупи над 1000 радиостанции, ги накара да останат със зяпнала уста.

Докато конкуренцията е заета с изграждането на сложни инфраструктури, братята Мейс предпочитат простотата. Рандал, който изпълнява длъжността ковчезник и финансов директор на фирмата, обяснява как това се е превърнало в ключ към успеха:

Нашият бизнес е прост и трябва да си остане такъв. Това е от решаващо значение. При радио- и телевизионното разпръскване са важни три неща. Първо, излъчване на качествена продукция – нещо, което не е трудно за постигане. Второ, назначаване на добри и мотивирани служители в търговския отдел. Трето, снижаване на разходите, независимо от начинанията, които предприемате. Толкоз. Ние постоянно си напомняме, че бизнесът ни е прост и трябва да си остане такъв. Това, което носи разруха в бизнеса, е упоритият стремеж на някои хора към усложняване на очевидно прости неща.

После, прибягвайки до спортна терминология, добавя:

Повечето едри собственици в нашия бранш стартираха надбягването със собственост като нашата – 14 радиостанции. Преди да влезе в сила законът за дерегулация, това беше максимално позволената бройка. Ние практически имахме по-малко финансов ресурс от конкурентите си. Победихме благодарение на факта, че обръщаме внимание на дреболиите и се стараехме да се възползваме максимално от простите неща в бизнеса. И до днес продължаваме да работим по същия начин.

Често става така, че ако дадена компания постигне успех в даден бизнес, нейните ръководители се главозамайват и решават, че могат да се справят и с всеки друг бизнес. Примерите от жи-

вота обаче са отрезвяващи. Достатъчно е да си спомним за Хърб, който решава да започне бизнес в областта на озеленяването, или пък за начина, по който *Quaker Oats* купува *Snapple*. Липсата на достатъчно познания и компетентност водят до огромни загуби за самонадеяните бизнесмени, които, в крайна сметка, продават за жълти стотинки бизнес, който им е струвал стотици хиляди или милиони долари. Още по-болезнена от финансовите загуби е тяхната неспособност да действат бързо и рязкото им изоставане от конкуренцията.

ОПРЕДЕЛЕТЕ ТОЧНО ТОВА, КОЕТО ИСКАТЕ ДА НАПРАВИТЕ, А СЛЕД ТОВА ГО ПРАВЕТЕ НЕПРЕКЪСНАТО, ВСЕ ПО-БЪРЗО И ПО-БЪРЗО

Стефан Пирсън и Фабиан Мансън казват, че *H&M* е фирма, която предлага на пазара модни облекла с изключително качество и на изключителна цена, но... най-ценното ѝ качество е, че прави това бързо. Всички в тази компания действат бързо – понякога дори само защото бързината е издигната в култ. Според Фабиан Мансън именно това темпо прави фирмата привлекателна и за останалите бързи компании в бранша:

Ние сме фирма без ограничения, която умее да се придвижва със скоростта на светлината. Не искаме дори да слушаме, когато някой ни говори за ограничения. Телефоните непрестанно звънят, хората влизат и излизат, всички изпълняват задълженията си с максимална бързина. Именно нашата страст към бързината е превърнала тази фирма в страховотно място за работа и предизвикателства. Ако някой ни каже, че догодина няма да отворим нито един нов магазин, повечето от нас вероятно ще паднат и ще умрат...

Фирмата никога не купува фабрика с помощта на посредник, категорично отказва да придобие собственост върху терените, на които се намират складовете ѝ, никога не си позволява поведението на създател на мода, който налага със сила продукцията си на пазара. Те са убедени, че всичко това би отклонило вниманието им от основната цел: „да правят професионални прогнози за тен-

денциите в начина на обличане, като едновременно с това продължават да произвеждат и да предлагат на пазара най-качественото и най-евтиното готово облекло“.

Магията на *H&M* за светкавичния достъп до пазара се съдържа във факта, че те никога не се отклоняват от своята основна формула:

Всеки може да влезе в нашите магазини и да види какво правим и как го правим. Ние управляваме един изключително прост бизнес. Всеки е склонен да вярва, че бизнесът ни е сложен и ние крием всичко, което е свързано с него. Това не е така. Поддържахме изключително прост модел и работим непрекъснато с него. Това ни позволява всеки път да сваляме по няколко единици от най-доброто си постижение.

КОЛКО ВРЕМЕ ОТДЕЛЯТЕ ЗА БЪРЗИЯ СИ ДОСТЪП ДО ПАЗАРА ?

Преди около половин век британският сатирик К. Паркинсън заключава, че „работата се раздува точно толкова, колкото са опередените за нейното свършване часове“. Ние не се съмняваме, че и в бавните компании се работи. Но служителите там работят в името на самата работа просто за да запълват определеното за това време.

Като усложняваме оригиналните цели на своя бизнес, ние практически създаваме онези „гърбици“, които забавят движението ни напред и пречат на бързия ни достъп до пазара. Когато губим време в нескончаеми заседания и обсъждания, нашите подчинени автоматически започват да се държат по същия начин и фирмата буксува на едно място.

[ОБОБЩЕНИЕ В РАМКИТЕ НА 60 СЕКУНДИ] →

- Ако искате да имате бърз достъп до пазара, не усложнявайте работата си.
- Бързият достъп до пазара е естествено състояние на фирмата. Изкуствено създадените „гърбици„ са тези, които реално ни забавят.
- Бързината изисква постоянна концентрация и постоянно внимание към основните неща.
- Открийте и усъвършенствайте своята проста формула за успех, работете само с нея, старайте се да бъдете все по-бързи и по-бързи.
- Отделяйте достатъчно от времето си, за да тренирате бързина. Не се задоволявайте само с онази бързина, която е необходима за свършването на спешна работа.