

Содержание

Введение	3
Поиск выгодной возможности	7
Краткий обзор содержания книги	10
Поиск выгодных возможностей и взгляд на проблему «с разных сторон»	14

Часть I. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР, ВЫГОДНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ОТНОШЕНИЯ К НИМ

Различие между срочным и важным	24
Поиск проблемы и решение проблемы	28
Стили руководства	36
Структуры, мешающие поиску выгодных возможностей ...	41
Препятствия на пути поиска выгодных возможностей	44
Наше отношение к представившейся возможности	51
Корпоративный подход к поиску новых перспектив	54
Отношение руководства к поиску новых возможностей	64
Что такое выгодная возможность?	75
Поиск новых возможностей на различных уровнях компетенции	88
Побуждение и заинтересованность	93
Дилемма, связанная с поиском новых возможностей	100

Часть II. ОТЧЕТ О РАБОТЕ С ЦЕЛЬЮ НАЙТИ НОВЫЕ РЕЗЕРВЫ (АУДИТ ВЫГОДНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ) И СОЗДАНИЕ ГРУППЫ РЕАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Статус процедуры поиска новых возможностей	109
Элементы плановой процедуры поиска новых возможностей	114

Аудит выгодных возможностей	118
Область поиска новых возможностей	126
Области распространения идей (ОРИ) и общие возможности.....	134
Специфическая цель возможности	140
Отчет о ходе работ.....	147
Возможности в других областях.....	150
Менеджер по реализации возможностей	153
Группа по реализации возможностей.....	159
Оперативная команда по реализации возможностей.....	176

Часть III. МЕТОДЫ МЫШЛЕНИЯ

Обзор основных мыслительных процессов	185
Принципы мышления: «приближение» и «отдаление»	196
Контрольный список начальных точек.....	200
Список конечных пунктов	238
Переработка идей	266
Схема выгодной возможности	285
Использование потенциала уже существующих структур в качестве средства достижения цели.....	298
Как обходиться с риском и неопределенностью	307
Оценка	320
Список терминов	340

Введение

«Благоприятная возможность является реальной составляющей бизнеса, такой же как сырье, трудозатраты и финансовые средства. Однако для того, чтобы благоприятную возможность использовать, ее необходимо заметить».

Александр Грэхем Белл предложил гигантской компании «Western Union Telegraph» **купить патенты на все свои разработки** в области технологии телефонной связи за небольшую сумму в 100 тыс. долларов. У Белла не было выбора, так как его спонсоры испытывали финансовые затруднения. Президент «Western Union» Уильям Ортон отклонил предложение без особых колебаний. Сегодня «Bell Telephone» **получает прибыли**, сравнимые с доходами «General Motors».

Много лет назад Британское адмиралтейство аналогичным образом отнеслось к изобретению беспроводного телеграфа, поскольку благородных, титулованных морских министров вполне удовлетворяла существовавшая тогда система использования обученных сигнальщиков.

Компания «Хегох» по деловой активности на своем рынке оставила позади всех своих конкурентов, вместе взятых. Могучая компания IBM, знаменитая своими новшествами, отказалась от предложения сотрудничать с компанией «Хегох». Сотрудничать же с «Хегох» стала британская «Rank Organisation», компания, основанная мельником, главным занятием которой являлось кино и организация развлечений. Причиной этого сотрудничества послужила благоприятная возможность, которую заметил руководитель «Rank Organisation» Джон Дэвис.

Бельгийская компания «Belgium» является одним из крупнейших в мире производителей проволоки. На протяжении десятилетий значительную долю прибыли для компании приносило изобретение одного из мастеров производства. При изготовлении колючей проволоки ее скручивают в бухты витками, между которыми помещают шипы. Обычно витки делали в одном направлении по всей длине проволоки. В результате она, как правило, сворачивалась в кольцо и ее было трудно устанавливать. Один из производственных мастеров предложил скручивать проволоку между двумя шипами по часовой стрелке, а между следующими двумя шипами — против часовой стрелки и т. д. Так и сделали. Благодаря этому появилась проволока, которая не скручивается в кольца, грозя нанести травму, и, следовательно, ее стало легче устанавливать.

Для компаний, занимающихся авиоперевозками, даже небольшой рост количества пассажиров может сильно сказаться на рентабельности бизнеса, так как в любом случае приходится предусматривать вынужденные издержки. Например, в 1976 году авиакомпания «Air Canada» и «Canadian Pacific Airways» понесли убытки от заполнения салонов самолетов на 63 %, однако компании, несомненно, остались бы в выигрыше, если бы заполняемость достигла 66 %. Когда «British Airways» организовала челночные рейсы на линии Лондон—Глазго, этот показатель повысился на 32 %.

Стоимость земли под возведение престижного «James Cook Hotel» в Веллингтоне (Новая Зеландия) составила лишь малую часть суммы, в которую она могла бы обойтись. Бизнесмены считали выгодным использовать пространство над муниципальной автостоянкой и как раз над ней и построили свой отель. Постояльцы отеля даже и не подозревали о существовании автостоянки.

В 1970—1975 годах почтовая служба США сократила количество своих сотрудников на 57 тыс. человек и уменьшила расходы на 850 млн долларов. Сокращение расходов одно-

временно является и выгодной возможностью, и техническим усовершенствованием.

В июле 1972 года Нед Кук пригласил руководителя русской делегации, приехавшей в Нью-Йорк с целью закупки зерна. В результате ему удалось продать в Россию огромное количество пшеницы и сои. Доходы предприятия Кука, без вычета налогов, возросли с 4 млн долларов в 1972 году до 75 млн в 1974-м.

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ ВЗГЛЯД

Упущенные возможности заметить проще. Всем известно, что, оглядываясь на прошлое, можно дать верную оценку прошедшим событиям. Авторы книг, к ним относясь и я, редко останавливаются на явно упущенных возможностях и не упоминают о перспективах, которые в процессе работы над ними не оправдали возлагавшихся на них надежд. Известно, что корпорация «Du Pont» потратила 100 млн долларов, пытаясь наладить производство искусственной кожи «Corfam», прежде чем отказалась от этого проекта. В последние годы несколько компаний, таких как RCA и «Xerox», **решили использовать выгодную возможность**, возникшую в связи с быстрым развитием рынка компьютеров. Однако на деле перспектива оказалась для них невыгодной, и упомянутые компании отступили, понеся большие убытки.

Приводя эти примеры, я не ставил перед собой цель раскритиковать «Western Union» за отказ от предложения Белла и IBM за отказ от сотрудничества с «Xerox». **Я хотел лишь обратить внимание на то, насколько эти выгодные возможности были реальны. Я хотел сказать, что любая новая идея, любой новый метод достижения результата или новый взгляд на ситуацию имеют большое значение для организации.**

Большинство примеров, которые я привел, касаются крупных корпораций, однако выгодные возможности существуют на всех уровнях. В этой книге я буду рассматривать поиск

новых возможностей как на корпоративном уровне, так и на уровне руководителей среднего звена. Благоприятные возможности есть у каждого человека. Однако они становятся реальными только тогда, когда их заметят. А заметить их можно только в процессе поиска.

Расходы на уборку помещений в больницах Британии составляли 55 млн английских фунтов ежегодно. Поэтому была предпринята попытка использовать выгодную возможность, связанную с сокращением расходов на всех уровнях. В одной из больниц было сэкономлено 14 тыс. фунтов благодаря сокращению штатов специальных служб по уборке помещений. В другой больнице только на мытье окон было сэкономлено 30 тыс. фунтов благодаря открытию специальной вакансии, вместо того чтобы привлекать на эту работу людей со стороны.

Несколько лет назад мне захотелось построить еще один ярус в жилой комнате своей лондонской квартиры. Я получил разные предложения от строителей, чьи расценки колебались в районе 500 фунтов, а работы предлагалось начать через четыре месяца. Затем я вспомнил о подрядчиках, которые готовят выставки. Им часто приходится строить подобные сооружения в сжатые сроки, и, кроме того, у них нет постоянной работы. Дополнительный ярус был возведен за 24 часа и обошелся в 200 фунтов.

Поиск выгодной возможности

«Мы можем посчитать само собой разумеющимся, что каждая корпорация чутко реагирует на изменение окружающей обстановки и старается использовать выгодные возможности, что ее деятельность прогрессивна и характеризуется гуманностью и творческим подходом».

Нам следует принимать во внимание тот факт, что благостные слова руководящих работников ряда компаний, которые печатаются в таких журналах, как «Fortune», преследуют цель создать хороший имидж для своей корпорации. При этом следует помнить, что эти высказывания подготовлены имиджмейкерами и что волнующая правдивость слов не всегда подкрепляется практическими действиями. В течение ряда лет я читал лекции, работал консультантом и инструктором и помогал в решении проблем многим корпорациям, включая «Shell», BP, «Unilever», «Proctor and Gamble», IBM, 3M, «Merck Sharpe and Dohm», «American Airlines», «Prudential Company» и «Kodak». Меня приглашали на многие конференции и собрания, например в Организацию молодых руководителей и Организацию учрежденных инвесторов. Я исколесил всю Европу, работал в Канаде и США, Аргентине и Австралии, Новой Зеландии и Японии. И все же нигде не нашел ни одной корпорации, где был бы систематизирован поиск новых возможностей. Я не хочу утверждать, что такого систематизированного подхода просто не существует, но констатирую факт, что я нигде его не встречал.

Многие организации возлагают обязанности по поиску и разработке новых перспектив на научно-исследовательские отделы. Другие создают специальные подразделения, которые занимаются новыми видами деятельности, и даже отделы, занимающиеся рискованными (в смысле успеха на рынке) операциями. Поиск новых перспектив часто возлагают на коллектив, в обязанности которого входит разработка стратегии и программы многостороннего развития деятельности корпорации. Многие фирмы вовлекают в этот процесс своих сотрудников. Кроме того, обычной практикой стало приглашать консультантов, специализирующихся на сокращении затрат и изучении осуществимости тех или иных проектов. Все эти действия связаны с поиском возможностей преуспеть, однако каждое из действий является лишь частью такого поиска. Многие стороны проблемы поиска новых возможностей остаются без внимания. Но даже в тех направлениях, в которых этот поиск осуществляется, отсутствует целостный подход.

Известно, что в 1975 году швейцарская индустрия, занятая производством наручных часов, пережила падение спроса на свою продукцию, которое составило 22 %. Причиной этого послужило медленное освоение технологий производства кварцевых и электронных часов.

Основой медицинских препаратов контроля за рождаемостью, которые сегодня принимают 70 млн женщин во всем мире, является прогестерон. Вначале прогестерон получали как экстракт из яичников свиней. В итоге препарат получался очень дорогим, его стоимость доходила до 100 долларов за миллиграмм. Доктор Рассел Маркер отправился в Мексику, где нашел способ получения прогестерона из корней дикорастущего мексиканского ямса. За короткое время ему удалось получить три килограмма препарата. Однако ни одна из ведущих фармацевтических компаний не заинтересовалась его открытием. Поэтому ученый решил действовать самостоятельно и основал процветающую корпорацию «Syntex». Я не склонен

думать, что сегодня ситуация сильно изменилась. Я предложил ведущим фармацевтическим компаниям идею, связанную с производством нового товара, который, даже если и не был готов к серийному производству, несомненно, имел большой рыночный потенциал. Эту идею я намеревался обсудить с отделами, занимающимися в этих компаниях поиском и разработкой выгодных перспектив. Идея и до сей поры остается никому не известной.

ЦЕЛЬ

Цель написания данной книги — привлечь внимание к проблеме поиска новых возможностей. Я предлагаю новый подход к решению этой задачи, который охватывает процесс поиска новых возможностей как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных руководящих работников среднего звена. Книга является пособием по использованию такого систематизированного подхода, а представленный в ней материал изложен так, чтобы ею мог пользоваться и рядовой работник.

Я знаю, что есть люди, которым особенно хорошо удается замечать выгодные возможности. Я также знаю, что имеется определенная категория людей, которые постоянно стремятся найти возможность преуспеть. Вместе с тем отдельные индивидуумы, руководствуясь разумными, логичными доводами, не желают отвлекаться от основной работы на поиск выгодных возможностей. В следующем разделе мы будем обсуждать различные отношения людей к выгодным возможностям и анализировать, почему некоторые руководители среднего звена считают их поиск трудным занятием. Тем не менее я предложу некую формальную структуру, в рамках которой могут существовать различные отношения к такому поиску и где уделяется особое внимание способу нахождения новых возможностей. Без такой формальной структуры поиск выгодных возможностей всегда будет зависеть от случая, настроения и особенностей человеческого характера.

Краткий обзор содержания книги

«Для того чтобы достичь чего-то, нам необходимо сочетать методику и мотивацию. Мотивация без методики оказывается неэффективной. Методика без мотивации остается невостребованной».

Для того чтобы побудить руководящего работника заняться поиском выгодных возможностей, его необходимо заинтересовать в этом. Существует множество различных причин, почему руководителю невыгодно искать новые перспективы. Эту проблему следует обсудить открыто. Убеждение посредством призывов дает лишь временный эффект. Первая часть книги посвящена человеческому фактору, мотивации, причинам, делающим поиск новых возможностей необходимым, и трудностям, связанным с процессом поиска. Здесь я анализирую различные отношения к поиску и использованию выгодных возможностей. Также будут рассмотрены различные стили работы руководящих работников и их представления о роли руководителя в коллективе: стиль работы «машиниста локомотива», «доктора», «фермера» и «рыбака». В первой части книги нам предстоит уяснить разницу между стилями работы, в основе которых лежит решение возникающих проблем и поиск проблем. Что мы стараемся предпринять, когда обдумываем решение проблемы? Что делаем, когда обдумываем выгодную возможность? Следует дать ключевое определение разницы между тем, что важно, и тем, что необходимо срочно сделать.

Я постараюсь представить в ясном свете дилемму, характерную для поиска новых возможностей: работа с новой