

Луис ГЕРСТНЕР как эффективный менеджер



Краткая биография

- родился 1 марта 1942 в штате Нью-Йорк в небогатой католической семье. Окончил школу Чэминад
- Хотел стать священником, но поступил в Дартмутский колледж, получил степень бакалавра технических наук.
- Закончил в Гарвардскую школу бизнеса.



Дартмутский Колледж



Гарвард



Луис
Герстнер в
молодости

Известен как...

«человек, который спас IBM»

- А также известен как американский бизнесмен, топ-менеджер, бывший седьмой генеральный директор и председатель



1

Этапы развития профессиональной карьеры

McKinsey & Company



С 1974 стал старшим партнёром

2

Клиент McKinsey & Company - American Express

возглавил Travel Related Services Group



подразделение, работавшее с

кредитными картами American Express

дорожными чеками

Успех

новые способы использования карт с 1985

новые способы привлечения клиентов

в розничной торговле

в качестве корпоративны

За время работы в American Express выпуск карт увеличился с 8 до 31 млн., совокупный рост прибыли подразделения составлял 17 %.

3

В апреле 1989 года Лу Герстнер перешёл на работу в крупную компанию-производителя фасованных товаров RJR Nabisco.

4

Через четыре года — в 1992 году Герстнер начал работу в IBM. Стоит отметить, что на эту должность претендовал Билл Гейтс.

Какой досталась
Компания IBM
Гарстнеру:

Активы

мультинациональная
компания-гигант, полная
эффективных бизнес-решений
и талантливых специалистов

Пассивы

катастрофические объемы и темпы
падения валовой прибыли

цены, существенно превышающие цены
конкурентов

падение цен на акции

ухудшение корпоративного
имиджа

В 1990 и 1991 убытки компании составили
по 1 млрд. долл.; в 1992 г. эта цифра
достигла 8,1 млрд.

Кроме этого, IBM пускала ЭВМ, потребительский спрос на которые падала
вследствии уменьшения их полезности из-за появления более
конкурентоспособной продукции на рынке компьютерного оборудования

Вот что писали о ситуации, сложившейся в IBM в начале 1993 г., авторы книги «Computer Wars»:



- Существуют серьезные опасения, что с IBM как с влиятельной силой в компьютерной индустрии **покончено**. Гейтс, магнат программного обеспечения, по-видимому, был прав, когда сказал, будто IBM “загнется через семь лет”. В настоящее время IBM **отстает почти во всех** компьютерных технологиях, появившихся после 1980 г. Традиционные большие ЭВМ не исчезнут за одну ночь, но это старая технология, и область, в которой они преобладают, неуклонно сокращается. Бронтозавры тоже ушли в болота, когда млекопитающие заняли леса, но в один прекрасный день их вытеснили и из болот.

Оригинальность подхода к управлению

~~«Обсессивный
перфекционизм»~~

~~бесконечные исследования~~



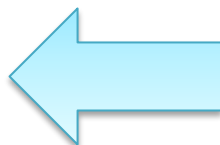
Акцент на масштабы

лучше попробовать и ошибиться,
чем жалеть об упущенной
возможности попробовать



Действуй!
Время
не ждёт...

Конкуренты за стенами
Компании!



Поощрение командной работы

«самое важным решение, из тех, что я
принимал — в IBM и в карьере».



Сохранение IBM как
единого целого

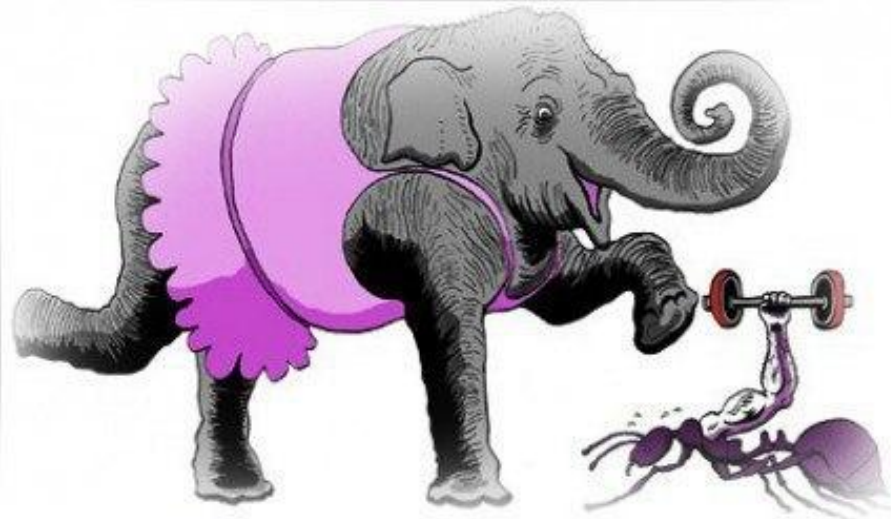
- У меня богатый опыт вытаскивания компаний из тяжелых ситуаций, я давно усвоил простое правило: жесткие и болезненные меры нужно осуществлять быстро, причем так, чтобы всем было ясно, что именно вы делаете и почему. Оттягивая решение, скрывая проблему или решая ее частично в ожидании прилива, который поднимет ваш корабль, вы лишь усложняете ситуацию. Я уверен, нужно быстро решать имеющиеся проблемы и двигаться дальше.



Герстнер: «IBM действительно требовалась шоковая терапия и промывание желудка»

Профессиональное кредо

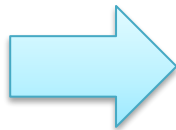
«Размер может стать средством достижения цели. Большой масштаб позволяет вкладывать более значительные средства, идти на больший риск, дольше ждать отдачи. Вопрос не в том, могут ли слоны победить муравьев. Вопрос в том, умеет ли данный конкретный слон танцевать. И если да, то муравьям лучше покинуть зал».



Результаты

Рыночная капитализация

\$29 млрд. в 1992 году



С января 2003 Герстнер назначен председателем совета директоров инвестиционного фонда The Carlyle Group



Герстнер стал наставником *Говарда Стрингера*, возглавлявшего Sony Corporation

С января 2013 Герстнер возглавил совет директоров исследовательского центра в области биомедицины и генетики Broad Institute.

Область улучшения качества образования

2003 – комиссия по разработке рекомендаций для преодоления кризиса в преподавании США

1996—2002 – сопредседатель организации *Achieve*

Во время работы в IBM учредил *Reinventing Education* — стратегическое партнёрство с 21 штатом и школьным округом, которые использовали техпомощь IBM.



ся

Выдающиеся заслуги

За работу в области
развития образования

медаль Кливледа Э. Доджа

Медаль Тичерз колледж
Колумбийского
университета

награда за выдающиеся
заслуги в области
науки и образования
Американского музея
естественной истории

- Елизавета II удостоила Герстнера звания Почётного кавалера ордена Британской империи в знак признания его достижений в области образования и бизнеса.



Вклад в теорию управления

- Следование *принципам*, а не процедурам
- Герстнер рассматривал организационную систему как открытую систему
- Вера в качество, *сильные стратегии*, командную работу, вознаграждение в зависимости от результатов
- Поиск людей, умеющих работать, решать проблемы и помогать коллегам
- Реализовывать стратегию по концепции *7S*
- Действовать быстро. Ошибки будут результатом скорости. Подтверждает необходимость *тайм-менеджмента Питера Друкера*
- Иерархия малозначима, что противоречит принципам теории рациональной бюрократии Вебера.



Логотип Компании IBM

Вклад в практику управления

Концентрация на
потребностях клиентов



призвал использовать общепринятый, понятный клиентам, язык, а не существовавший в IBM корпоративный жаргон



смягчил дресс-код

Создание единого
бренда IBM



общий
информационный
посыл



По курсу IBM
объединила множество
рекламных агентств в
одно — Ogilvy & Mather

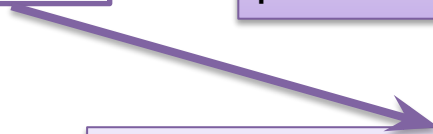
Изменение системы оплаты. Основным
принципом стала **дифференциация**:
совокупный



размер прибавки — от
индивидуальных результатов
работы



размер выплат зависел
от
рыночных показателей



бонусов — от результатов
работы компании и личного
вклада


«Медвежья Хватка»

- Он проводил операции «Медвежья хватка» – давал всем из топ – менеджмента Компании попробовать разработать свой уникальный проект решения поставленной задачи. Те же самые задачи предписывались их непосредственным подчиненным (около 200 человек)
- Он проводил полуторачасовые сеансы ответов на вопросы, охватив таким образом 20 000 сотрудников корпорации, у которых была цель проанализировать потребности потенциальных клиентов
- На реализацию задания Герстнер отвел подчиненным 3 месяца



Личный контакт с работниками для объяснения стратегии

- Руководитель должен объяснять наличие кризиса сотрудниками. Герстнер: «Никому не нравятся перемены. Независимо от того, руководитель вы высшего звена или младший сотрудник, *изменения несут неуверенность* и, возможно, неприятности». Генеральный директор должен доказать, как выйти из кризиса, сформулировав новые стратегии, охарактеризовать новые модели, новую корпоративную культуру.

A quote is displayed on a light-colored wooden background. The text is in a reddish-brown color. At the bottom center of the quote, there is a small, vibrant green plant with several leaves.

«Я считаю, что никакие изменения в организации не происходят без выступлений генерального директора перед сотрудниками и разговора на простом, понятном, убедительном языке, который вселяет в персонал компании уверенность и готовность к действию».

«Сотрудники хотели знать, как попасть в группу высших руководителей. В ответ мы составили список качеств, которыми должны обладать наши лидеры, и зафиксировали их в «Качествах лидера IBM». Если в сфере управления мы добивались перехода от процедур к общим принципам, которые сотрудники могли применять по-своему и сообразно обстоятельствам, то в сфере лидерства сформулировали набор основных качеств и оставили простор для многообразия стилей и подходов».

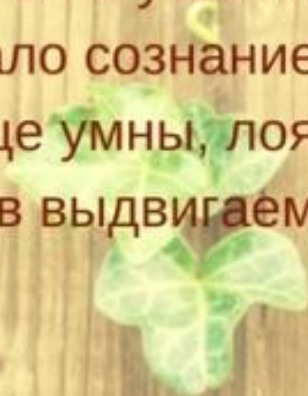
Вклад в практику управления был закреплен в «*Качествах лидера IBM*», данный набор качеств дает возможность для самореализации сотрудника на основе *простора* для использования многообразия стилей и подходов

Вклад в теорию управления выражается в *переходе от процедур* к общим принципам, которые сотрудники могут применять в дальнейшем по – своему и сообразно обстоятельствам. Необходимо *реализовывать стратегию*, не «циклиться» на отдельных операциях.

Под уничтожением Дресс – кода понимается широкий спектр действий

«К концу конференции я был полностью измотан. Это действительно было похоже на питье из пожарного шланга.

Технический жаргон, аббревиатуры и загадочная терминология утомили бы кого угодно. Но больше всего угнетало сознание того, что, хотя все люди в зале потрясающе умны, лояльны и твердо знают, что и как надо делать, в выдвигаемых ими предложениях нет единой стратегии».



Что планировалось изначально ...

- Герстнер планировал изначально вывести IBM на уровень лидера рынка производства вычислительной техники. Он считал, что в каждой отрасли есть «интегратор». В цепочки поставщиков, производящих лишь отдельные компоненты конечного продукта, прежде чем все они дойдут до потребителя, кто – то конце цепочки должен соединить их так, чтобы создать полезную вещь. По сути, в его представлении, Компания IBM должна отвечать за превращение отдельных частей в полезное целое. *«Я считаю, что, если IBM было суждено сделать что – то или быть чем – то особенным, то только именно в такой компании».*



Герстнер на фоне
логотипа Компании IBM

Вывод

- в самой корпоративной культуре организации, сознании работников произошел существенный сдвиг – IBM преобразовалась из обращенной вовнутрь бюрократической машины в *рыночно ориентированного инноватора*
- В 1995 г. *объемы продаж оборудования IBM выросли* до 35,6 млрд долл. (в 1993 г. эта цифра дошла до отметки 30,6 млрд. долл.).
- В 1996 г. совокупный объем продаж компании составил 75,947 млрд. долл., что на 5,6% больше, чем годом раньше. *Чистая прибыль* выросла на 30% по сравнению с 1995 г. В последующие годы рост продолжался. В 1998 г. акции IBM оказались лидерами по приросту курса среди компаний, на основе курсов акций которых подсчитывается *промышленный индекс* Доу-Джонса.
- На момент ухода Лу Герстнера из IBM в 2002 г. рыночная капитализация компании достигла отметки в 168 млрд. долл.

«В конечном итоге успешная, сфокусированная компания – это такая компания, которая знает потребности своих покупателей, свое конкурентное положение и экономическую реальность. Подобный всесторонний анализ должен впоследствии сформировать основу для конкретных стратегий, которые будут ежедневно претворяться в жизнь».

• *Большое спасибо за
внимание!*