

АВТОБИОГРАФИЯ НА ЕДИН
ЕМИГРАНТ В САЩ –
ПРОВОКИРАЩА СТРАТЕГИЯ ЗА
УСПЕХ В БИЗНЕСА

ФИЛОСОФИИ

ФИЛ ФИЛИПОВ



NOTHING IS FOREVER
НИЩО НЕ Е ВЕЧНО

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

АВТОБИОГРАФИЯТА НА ЕДИН ЕМИГРАНТ В САЩ &
ПРОВОКИРАЩА СТРАТЕГИЯ ЗА УСПЕХ В БИЗНЕСА

Ф И Л О С О Ф И И

Фил Филипов

Обикновените неща,
съчетани с упорит труд са
ключова стратегия към успешен бизнес.

**NOTHING IS FOREVER
НИЩО НЕ Е ВЕЧНО**

e-mail: filosophies@aol.com

ПОСВЕЩЕНИЕ

Посвещавам настоящата книга на съпругата ми Вероник и на сина ми Стоян за тяхното доверие, подкрепа и пълно съпричастие към моите възгледи, което допринесе до голяма степен за успеха ми в бизнеса, спокойствието у дома и радостта ми от живота.

Фил Филипов
септември, 2000 г.



Вероник и Фил Филипови

Фил Филипов

- 1946 г. Роден в Пловдив, България
- 1964 г. Бяга в Гърция
- 1965 г. Емигрира в САЩ
- 1965 г. Черноработник на различни места
- 1966 г. Постъпва в ·Интернешънъл харвестър,, (ИН), Чикаго, Илинойс, САЩ
- 1972 г. Преместен в ИН, Луисвил, Кентъки, САЩ
- 1979 г. Назначен в Централния офис на ИН за Европа, Париж, Франция
- 1980 г. Завод на ИН, Кроа, Франция
- 1984 г. Компанията ·Джей Ай Кейс,, купува ИН
- 1987 г. Централен офис на ·Кейс Поклен,, Льо Плеси, Франция
- 1988 г. ·Кейс кнстракшън екуипмънт,, Европейски клон
- 1990 г. ·Тенеко Инкорпорейтид,, Турция
- 1993 г. ·Къоринг крейнс енд екскавейтърс,, корпорация ·Терекс,, Уейвърли, Айова, САЩ
- 1995 г. ·Терекс крейнс инкорпорейтид,, Конуей, Южна Каролина, САЩ
- 1999 г. ·Терекс крейнс инкорпорейтид,, / ·Терекс лифтинг,, Чикаго, Илинойс, САЩ



**Фил
Филипов
на 10**



**Фил
Филипов**

УВОД ОТ ФИЛ ФИЛИПОВ

От 1993 г. работя с Рон ДеФео за изграждането на най-многопрофилната компания за подедни машини в света. Неговото ръководство и подкрепа бяха от изключително значение при превръщането на невъзможните неща във възможни. Най-искрено благодаря за предоставените ми възможности, като особено ценя и съм признателен на корпорация „Терекс“, за това, че ми позволи да публикувам „Философии,,.

Колко пъти в живота имаш шанса да успееш? За някои хора е от значение фактът къде са родени, кои са родителите им, в какви училища са учили и т.н. Съществуват множество възможности. За други, като Фил Филипов, повечето от обстоятелствата зависят от самите тях. Гордея се, че съм работил с Фил и че съм част от тези обстоятелства.

В бизнеса не се срещат много истински личности, но Фил е такъв. Не поради невероятната си етичност или енергичност като бизнесмен, а по-скоро поради способността си да понася отговорности толкова успешно. Често съм срещал хора, които се стремят към власт, за да вземат решения, но прехвърлят отговорността за неуспехите си на другите. Фил желае да бъде отговорен.

Трудно е да се работи за Фил. Но няма истинският успех е лесен? Мнозина се оплакват, защото не могат да издържат на напрежението и споделят с мен всяка възникнала трудност. Но ние имахме точно определена задача и Фил бе нашият водач. Целта ни бе да успеем в бизнеса с подедни машини и дори там, където другите биха се отказали. Ние успяхме. Според някои Фил дава най-доброто от себе си в най-тежките моменти. В това има известна истина. Но аз

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

бих искал да кажа, че зад суровата външност се крие честен и справедлив човек, който е загрижен за другите и е истински творец в бизнеса.

Щях да бъда много повърхностен, ако виждах у Фил само суровия и действен мъж. Не можем да променим произхода му, но Фил Филипов е сложна и дълбокомислеща личност, водач, който винаги е добре дошъл в моя екип.

Рон ДеФео

*председател на борда на директорите
корпорация Терекс.,*



УВОД

Искам да изразя благодарност за приноса, усилията и търпението на всички професионалисти, които помогнаха на този новак в написването на настоящата книга. Те включват моят писател в сянка, Чък Мат, който се зае с редактирането, когато се оказа, че книгата ми приема размерите на невръстно слонче; и моят издател KHL Group. Искам да благодаря най-вече за това, което околните мислят за Фил Филипов. Искрените впечатления на съдружници, служители, бизнес-наблюдатели, приятели и семейство са включени, за да покажат под друг ъгъл пътя, който изминах.

Започнах да обмислям този проект преди три години (от 1997 г.) и той, нетипично за мен, ми отне повече време, отколкото предполагах. Но както казват, животът е работа, която никога не свършва. И искрено се надявам, че разказът за моето пътуване, ще е от полза и на други хора.

През всичките години в областта на маркетинговите комуникации никога не съм имал за клиент висш служител, който да е така обвързан със съобщения и диаграми. Но това е Фил Филипов. Той прилага същата съсредоточеност, енергичност и всеотдайност в тази област, както се отдава на всяка друга дейност. И не е изненадващо, че това често води до някои нетрадиционни и можем да ги наречем и провокативни стратегии. И отново това е Фил. Тази книга е още един пример. Той знаеше какво иска да каже. Надявам се да сме успели да предадем посланието му по начин забавен и провокиращ като самия него.

Той не поиска твърда корица, защото не желаеше книгата да е прекалено скъпа. Освен това тя нямаше да отговаря на всичко, което той отстоява. Не сме изненадани.

Чък Мат

Фенхолт Маркетинг Къмюникейшънс.,

СЪДЪРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| Пролог | 17 |
| I. Разказът на един беглец | 21 |
| II. Упоритият труд не е убил никого | 37 |
| III. Нищо не е вечно (Nothing is forever) | 51 |
| IV. Уейвърли, Айова & едно ново начало | 61 |
| V. Лесен, достъпен и ефективен | 77 |
| VI. Качество и поврати | 89 |
| VII. Основни принципи & осемте М,, | 111 |
| VIII. Поемане и ръководене на компания | 119 |
| IX. Те могат да понесат истината | 125 |
| X. Моята помощна група | 131 |
| XI. Завръщане в София, България | 141 |
| Епилог | 153 |
| Приложение | |
| Наблюдатели от отрасъла | 155 |
| План за действие & първите 100 дни | 161 |

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

ПРОЛОГ

Ода за Фил

*On reaching fifty, men deemed wise,
Stand back, reflect, Philosophize
On choices taken, decisions made
Crises handled, intuition obeyed.*

*Though some may tag him a Filistine
This man we gather here to wine.
Ladies swoon to his suave flattery
While colleagues wish he'd chose Filately.*

*The frightening temper, language fierce
A mere facade for friends to pierce?
Not always! For when he comes unglued
They wish he'd jammed in a Fillopiian tube!*

*For all his charm, good looks and wit
Sexual prowess - or so it's writ.
A monogamous man, no Filanderer this,
As Veronique knew from their first kiss.*

*Friends don't Filter your feelings, forget your fears,
For a Filibuster won't happen here.
On to the next fifty, we all wish you well
The toast is Filipov, our great Friend Fil.*

Съчинена от Стюарт Андерсън по случай петдесетгодишния юбилей
на Фил Филипов, 18 октомври 1996 г.

ПРОЛОГ

Седнал в уютно френско кафене с французойката Вероник ѝ негова любима съпруга и спътница, Фил Филипов най-после е намерил време за почивка. Само преди няколко седмици той е посетил клиенти и е проверил състоянието на бизнеса в девет различни страни. В деловите среди това се равнява на завръщане от ада, освен ако не си Филипов. Забързаното темпо е най-подходящо за неговата енергичност ѝ море без дъно, която влудява конкурентите му и дори принуждава околните да поклащат глава от завист и изумление, защото знаят, че той очаква от тях именно това. Почивка по време на командировка? Това е табу за Филипов. Но в този момент той се държи като обикновен човек: седи облегнат назад и размишлява.

В мислите си се връща тридесет години назад във времето. Отново е в Европа, но този път мястото е малка затворническа килия в Гърция. Учудващо е, че седемнадесетгодишният Филип Стоянов Филипов, изнемощял и покрит с речна кал, е все още жив. Оцелял е след изстрелите предишната нощ, докато е бягал от родната България. Въпреки това всичко, за което може да мисли, са майка му и баща му, които ще продължат да живеят в тази комунистическа страна. Дали те са разбрали защо е избягал, без да им каже? Дали са проумели защо е толкова важно за него да поеме контрола над собствената си съдба и че това е невъзможно при режим, който много по-успешно възпира просперитета, отколкото нарушителите на границите?

Поemi контрол! Поemi риск! Постигни успех! Това е историята на Фил Филипов. Той е победител във всичко, с което се захваща ѝ от метач във фабриката в Чикаго до специалист в оздравяването на губещи предприятия. И всичко това ѝ без средно образование, без специализирана подготовка по мениджмънт и без следване на известни управ-

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

ленчески теории, единствено чрез съобразителност, постоянство и решителност. Той вярва в упорития труд, здравия разум, стриктния контрол над разходите и абсолютната отдаденост на формулата *Лесен, достъпен и ефективен...*

Филипов започва почасова работа в *Интернешънъл харвестър*, през 1966 г. и през 1972 г. се премества в Луисвил, Кентъки, за да заеме длъжността мениджър. Благодарение на многократните повишения и на агресивния му стил на управление успява да ръководи най-напред *Интернешънъл харвестър*,,, после *Джей Ай Кейс*,,, а след тях и процъфтяващата *Тенекс*,,. Най-големите си успехи постига в корпорация *Терекс*,,. По време на тридесет и пет годишната си кариера в областта на производственото оборудване Филипов способства за възстановяването на неефективни предприятия във Франция, Великобритания, Германия, Италия и САЩ.

Философии,, разкрива житейския път на Филипов и неговите тайни за успех. Ако го познавате, ще доловите открития му и понякога хаплив стил. Ако не го познавате, можете да останете изненадани както от прямотата, така и от подхода му, но те са неподправени и ефективни. Донякъде воден от трудностите, преживени в младежките му години, Фил е агресивен, а понякога и безскрупулен в бизнес-политиката, която провежда. Но той не поднася извинения за това.

Моят бизнес-модел не е сложен,, *с казва Филипов*. *Излез на познати пазари! Произвеждай качествен продукт, но го запази обикновен дотолкова, че да предложиш с 20% по-ниска цена от тази на конкурентите. И най-важното, скъсвай се от работа и изисквай от тези, които работят за теб, да правят същото*,,

В настоящия момент Филипов контролира компания за 1 милиард щатски долара, която е изградил за по-малко от 10 години. Той все още няма административен помощник и рядко свиква съвещания. Счита, че управление, което се харесва на всички и се основава на консенсус, е чиста загуба на време. Пренебрегва всяка излишно усложнена професия като консултант, търговец на компютърни програми или инженер.

Споделените от Филипов *Философии*,, са сбити и конкретни. Първа глава представлява кратък поглед върху неговото минало: израстването му в България, дръзкото му бягство към свободата и ранните му години в САЩ. Тогава като обикновен работник установява и прилага основните принципи, които и сега използва като ръководител. Без тази история читателят лесно би възприел Филипов като още един лъскав началник, който говори големи приказки, без да познава истински-

те трудности или действителността от най-ниското стъпало на фабриката.

В останалата част от книгата Филипov обяснява своите *·Философии,,*, които са преплетени с примери от личния и професионалния му живот. *·Философии,,* не е *·практическо ръководство,,*, нито пък е изпълнена с хвалби за това как се става богат.

Той не се счита за такъв, защото според него богат е този, който си назначава специалист на пълен работен ден, за да се грижи за парите му.

Това е разказ за един човек, познал цената на издигането от низините и постигането на феноменален успех. На всяка стъпка от извървения път той остава верен на основните си възгледи. Заобиколен от малцина поддръжници, Фил успява да спечели лоялността и всеотдайността на работниците. Признава, че е трудно да му се угоди, но негово твърдо убеждение е, че мотивираните служители не се осланят на вчерашните постижения.

Според Филипov хората се делят на три типа: едни, които правят събитията; други, които ги наблюдават и трети, които не се интересуват какво се случва наоколо. *·Тези от третия тип искат просто да си получават заплатата. Наблюдателите пътуват,,* през живота като оставят другите да се справят с трудностите, а в случай на чужд успех или провал само злословят или се оплакват. Искат повече пари, блякави титли, но не желаят да си мръднат пръста, за да ги получат. Тези, които правят събитията, се стремят към резултати. Те не се събуждат с единствената мисъл как да впечатлят шефа си, а вместо това се заемат да разрешават проблемите. Може би другите не ги харесват и ги считат за безчувствени и прекалено активни, но те застават начело, хващат юздите и свършват работата. Устремени са към целта и са склонни да сторят необходимото, за да я постигнат. Те са победители.,,

Докато четете настоящата книга, на места ще ви се струва, че очакванията и методите на Филипov са правилни и точни, но просто нереалистични. Тези възгледи, както в силната синдикална политика или при страха от загубата на добър служител, превръщат в рискован, а дори и в невъзможен стремежът да бъдеш по-взискателен. Филипov не вярва на това твърдение. Счита, че ако тежката работа принуди някой служител да напусне, то той за щастие се е отървал от него. От единствено значение е надпреварата за популярност сред клиентите. Същевременно, както е подчертано в основните му действащи принципи, *осемте М,,*, той призовава за един по-хуманен подход при съкращаване на персонала. Филипov задава въпрос: *·Защо на един висш слу-*

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

жител, уволнен за лоши резултати, се дава щедра компенсация на стойност милиони долари, докато на уволнените в резултат на некомпетентно управление работници не се дава нищо?,,

·Колкото и безмилостни да са фактите, ние трябва да ги приемем,, & твърди той. ·Съвременният бизнес може да просперира единствено като унищожи добронамерените решения. Висшият служител не трябва вече да пренебрегва ежедневните дейности и да прехвърля отговорността на ръководителите от средно ниво, които по-скоро се помайват,, отколкото да въвеждат промени, предпочитат да бъдат приятели с подчинените си, а не ръководители, които изискват по-добри резултати.

Бизнесът не е само даване на власт, нито преди, нито сега или след петдесет години. За съжаление, за много компании хленченето се е превърнало в нещо като национален спорт. Време е да престанем да бъдем коне с капаци и да погледнем реалността в очите.,,

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

I

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

*НАУЧИ ПРАВИЛАТА, ЗА ДА ЗНАЕШ КАК
ПРАВИЛНО ДА ГИ НАРУШАВАШ*

Може да се каже, че съм се родил на неподходящото място в неподходящото време. Пловдив, вторият по големина град в България, с четвърт милион жители, тънеше в нищета. Красив някога, той се бе превърнал в мрачен и запуснат отвън и отвътре. При комунизма личното благоденствие беше немислимо. Наистина нямаше причина да се гледа напред към бъдещето, освен ако нямаш куража да се опиташ да избягаш.

Родителите ми бяха изключително трудолюбиви селски хора, горещо отдадени на семейството. Седемдесет и осем годишната ми майка все още живее в България и се грижи за правнуци. Тя е отгледала две деца и през свободното си време е работвала нещо като шивачка. По-голямата ми сестра почина неотдавна на петдесет и пет години от болестта на Адисон.

Баща ми беше шивач. На четиринадесет години напуснал дома си и извървял осемдесет километра, за да започне работа като чирак срещу малко възнаграждение ¢ баща му се бил уговорил с майстора. Когато праядо ми трябвало да разговаря със сина си по някои важни въпроси, например за пари, налагало му се да извърви осемдесетте километра до града, като спял край пътя, щом се почувствал изморен.

Тогава България беше страна на големи контрасти. Предимно селскостопанска, тя страдаше под тежкото бреме на всеобхватната



Фил с родителите си, Стоян и Паца, по време на първото му посещение в България, 20 години след неговото бягство

беднотия. Въпреки че имаше стотици километри пътища, само 25% от тях бяха настлани. От друга гледна точка, ако това се беше случило в САЩ, единствено магистралите щяха да са асфалтирани и като стигнеш до разклонение, ще се окажеш на черен път. Работните места бяха оскъдни, а надниците на щастливците да се сдобият с работа бяха твърде ниски. В много райони на страната липсваше канализация и централно отопление.

Днес около 80-85% от пътищата са асфалтирани, въпреки че някои са в лошо състояние и голяма част от тях са магистрала. Все още обаче на места в България няма канализация или централно отопление.

Въпреки че българите са горд народ, почти хилядата години потисничество са ги принудили да живеят, като се трудят непосилно за дребни грошове, което обаче безспорно ги е направило по-устойчиви. Ако перифразираме Ърнест Хемингуей, потисничеството пречупва всички, но след това пречупените места стават много по-силни. Това е най-голямата истина, която може да се каже за българския народ. Без да навлизам в прекалено много подробности, смятам, че кратката история на моите прадеди ще хвърли светлина върху посланията ми. Историята, такава каквато си я спомням, може да се разгледа най-добре

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

като три отделни епохи: Златният век на българската култура, турското робство и комунистическият режим.

Първата българска държава е основана през 681 г., а българите приемат християнството през 864 г. Създаването на независима българска църква и на славянската азбука, сътворена от братята Кирил и Методий, дават възможност на българите да използват собствен език в държавни, граждански и религиозни дела. Всичко това полага основата на Златния век на българската култура при цар Симеон (893-927 г.). Самият той е добре образован и в продължение на двадесет и осем години работи за постигането на културен разцвет. През този период се изграждат много училища и школи, в които се създават шедеври на българската литература и изобразително изкуство.

През 1014 г. България пада под византийско робство и през следващите сто и седемдесет години остава васална държава. През 1185 г. болярите Асен и Петър повеждат народа на успешно въстание срещу византийците и се създава Втората българска държава. При цар Иван Асен II (1218-1241 г.) настъпва втори златен век на българската култура. В този период се създават бележити произведения. Навсякъде из страната майстори и занаятчии изграждат впечатляващи образци на изкуството и архитектурата от византийски тип, включително и едни от най-забележителните църкви в света, спиращи дъха с красотата си. Чак до Дунава, милионите акри плодородна земя и величествените планини служат за прекрасен фон на една велика култура.

Този златен век също завършва с насилие. През 1362 г. на Балканите навлизат ордите на Османската империя и през следващите тридесет години завладяват цяла България. Повече от петстотин години поробителите държат народа в мизерия. Собствеността и земята са отнети, ниските доходи са облагани с високи данъци, а тези, които отказват да се подчинят, са екзекутирани незабавно.

Годината 1762 бележи началото на Българското национално възраждане - период, по-значим и от златните векове. Той се характеризира с борба за национална и религиозна независимост и голям културен подем. Установени са търговски контакти с някои европейски столици. През XVI, XVII и XVIII век избухват редица неуспешни въстания срещу турците. Жестокото потушаване на Априлското въстание през 1876 г. предизвиква възмущението на цяла Европа. Русия обявява война на Турската империя и български доброволци взимат участие в боевете заедно с руските войски. На 3 март 1878 г. се подписва Сан Стефанския мирен договор, с който се възстановява българската държава. Според Берлинския договор обаче страната е разделена на три,

като някои от териториите ѝ остават под турско владичество. На 16 април 1879 г. във Велико Търново се свиква Първото народно събрание за приемане на конституцията и немският принц Александър Батенберг е избран за монарх. Поставя се началото на революционно движение, което завършва на 6 септември 1885 г. със Съединението на Източна Румелия и Княжество България (другите две части от разделената от Берлинския договор страна). На 22 септември 1908 г. тя обявява пълната си независимост от османското владичество.

Скоро след това България навлиза в нов период на конфликти. Първо ѝ Балканските войни, където тя се присъединява към другите балкански страни, за да премахнат турското потисничество над Европа. Но въпреки победата България губи значителна част от териториите си в следвоенните спорове. С надежда да възстанови загубеното, се съюзява с Германия и в двете световни войни и вместо да печели територии, всеки път претърпява все по-големи загуби. На 8 септември 1944 г. Съветският съюз нахлува в България. Най-лошото все още предстои.

На 9 септември 1944 г. коалиционна група, известна под името Отечествен фронт, идва на власт. Коалицията включва комунисти, земеделци и социалдемократи и въпреки че комунистите са малцинство, те успяват да вземат ключовите министерства на правосъдието и вътрешните работи. През ноември 1945 г. Фронтът печели с голямо болшинство изборите. Комунистите пренебрегват коалиционните си партньори и надделяват с мнозинство в новия парламент. Така те укрепват позициите си. Предприемат незабавни и жестоки мерки за узурпиране на властта. Всеки, който не е член на партията, е отстраняван от работа, мнозина са убити или хвърлени в затворнически лагери. Личната свобода е забранена. Частната собственост е конфискувана в полза на държавата.

Въпреки че заради комунистите впоследствие баща ми загуби бизнеса си, той винаги ни е осигурявал начин на живот над средното ниво. Семейството ми живееше в малка къща и ежедневните ни грижи бяха свързани главно със задоволяване на основните потребности от храна, облекло, подслон и отопление. Поне не деляхме дома си с други семейства, но дори и със стандарт малко над средния, няхаме вътрешна тоалетна, а използвахме една пристройка отвън.

В повечето къщи, както и в нашата, нямаше баня или душ. Трябваше да посещаваме обществена баня и поради това бе невъзможно да се къпем всеки ден. Ето защо съществуваше обичай българите да си четитят след баня. У дома нямаше парно отопление и течаща вода, нито хладилник или телевизор. Все още си спомням как използвах наго-

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

решена тухла, за да се стопля под одеялото преди да заспя. Притежаването на собствен автомобил беше нечувано ꝑ аз дори няхах велосипед.

Отрицателните последици от комунизма доведоха страната ни до пълен упадък. Бедността се ширеше навсякъде, дори се прокрадваше в най-високите слоеве на обществото. Занаятите, земеделската земя и фабриките ꝑ по същество всичко, което имаше стойност ꝑ станаха държавна собственост. Политиката на партията изискваше абсолютно подчинение, независимо от страданията на хората. Държавните управници нехаеха, но все пак страната ни би могла да се стабилизира, ако лошото управление и апатия от страна на комунистите не бяха превърнали живота ни в порочен кръг.

Мечтите на повечето хора се концентрираха около идеята да посетят Запада,. Има една стара българска поговорка, която гласи, че когато някой умре с отворени очи, то това е защото не е видял Америка. След като избягах, баща ми ми пишеше писма и завършваше всяко едно с думите: "Мислиш ли, че ще умра с отворени очи?," По-късно той постигна мечтата си и ми дойде на гости в Луисвил, Кентъки. Няколко години след това почина със затворени очи на седемдесетгодишна възраст.

Ненавиждах комунизма. Всичко се контролираше стриктно. Индивидуалността беше изкоренявана бавно и методично, религията беше напълно забранена. Същност държавата искаше да монополизира не само живота, но и мечтите на хората, а най-лошо от всичко беше пълната липсата на *стимули*.

Според комунистическата философия цялото производство се контролира от държавата, включително обем, квоти, цени и пазари. На теория това съвсем не е лоша идея, защото централизираната власт би могла да балансира търсенето и предлагането и да направи цените на стоките достъпни за всички нуждаещи се. Но на практика не се получава поради неефективност. Потребителското търсене не засяга особено качеството или цените при един единствен източник на стоките. Когато няма стимули, производителността е ниска. Ако за производството на един или на сто тона зърно получаваш една и съща надница, по-скоро ще произведеш по-малкото количество. Тъй като определените от правителството цени не отразяват действителната себестойност на продукта, то системата понася значителни загуби. Когато не достигат основни неща като храна и жилища, то непрекъснатата пропаганда "кънти на кухо," ꝑ без значение какво твърди правителството,

трудните времена те убеждават в противното и вярата в комунизма е разрушена.

Монополът върху привилегиите е също толкова деструктивен. В България човек се радваше на толкова повече привилегии, колкото по-висок пост заемаше в комунистическата партия. Например само децата на партийни членове можеха да посещават специализирани училища & факт, който повлия силно върху решението ми да избягам. Бях амбициозно дете и много добър ученик и непрекъснато се стремях да бъда пръв във всичко. Въпреки че исках да уча в университет, написаните правила на комунизма ме възпираха. Оценките и знанията нямаша стойност, интересите не се взимаха под внимание. Всичко, което имаше значение беше политическата власт, до която се стигаше вследствие на радушното приемане на комунизма и присъединяване към партията & нещо, което нито баща ми, нито аз сме одобрявали. Тъй като мечтаех да стана машинен инженер, това бе тежък удар за мен. Обичах математиката. Харесваше ми точността да решавам задачи от първия път и внимателно да ги подреждам. Но в моята среда нещата не стояха така. Предварително знаех, че гимназията бе недостижима за мен, затова на дванадесет години аз посещавах техникум по текстил.

Текстилните изделия бяха сред най-изнасяните български стоки. За съжаление в една текстилна фабрика обстановката е много мръсна, шумна и дразнеща. Българските текстилни заводи през 60-те години имаха оборудване подобно на това, което в американската индустрия бе премахнато в началото на двадесети век & изцяло необезопасени и вредни за здравето и благого на работниците машини.

В началото на 1964 година отчаянието ми достигна връхната си точка и както обикновено не се въздържах да изказвам мнението си. Недоволствах от лошото управление на правителството и от факта, че ситуацията не е толкова розова. Съзнавах, че е глупаво, но това беше истината, а аз винаги съм жадувал да казвам истината, независимо от цената. Бях привикан в полицейското управление и подложен на разпит в обстановка, напомняща третокласен гангстерски филм. Един огромен, плешив мъж ме подритваше из стаята, бълваше марксистка философия и ме псуваше, че съм нарушавал обществения ред. Той величаеше добродетелите на комунизма, единствената вярна форма на народно управление,, „най- добрият начин да си осигуриш хляб на масата,,. Основният проблем беше, че поради това управление хлябът рядко присъстваше на нашата или на нечия друга трапеза.

По онова време гледах един филм, спечелил награда на академията за филмово изкуство & „Живот във висшето общество,,. Това бе

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

историята на младеж, който се бори със зъби и нокти, за да успее по трудния път към върха. Той бе решен да се справи, независимо от цената. Силното авантюристично внушение и капиталистическият начин на мислене подсилиха желанието ми да напусна родината. Сигурен съм, че и други, които са гледали този филм, са го почувствали. И до днес не мога да повярвам, че цензурата допусна излъчването на този филм в България. Дали беше пропуснат случайно, или това се дължеше на факта, че героят беше нещастен, след като бе постигнал целите си в обществото на богатите? По онова време повечето филми идваха от Съветския съюз и разбира се, във всеки от тях руснаците побеждаваха. В тях винаги имаше коне и влакове. А от време на време си спомням, че ни разрешаваха да гледаме и по някоя френска комедия.

Конфронтацията с полицията и филмът оформиха моето решение. Въпреки че се върнах в завода с неговите опасни условия на труд и деморализирана работна сила, аз тайно започнах да кроя планове за бягство. Трябва да разберете, че в страна, в която всеки втори беше шпионин на правителството, беше по-разумно да крия намеренията си за бягство към по-добър живот. Не казах дори на родителите си.

Имах далечен братовчед, който живееше близо до границата с Гърция и Турция. Планът ми бе да го посетя, след което щях да се отклоня на 'Запад,. Докато чаках за разрешително за пътуване, което щеше да е готово след месец, споменах на най-добрия си приятел, че напускам и той настоя да дойде с мен. Наш далечен познат подочу разговора и заплаши, че ще ни предаде на полицията, ако не го вземем с нас. В България документи бяха необходими за всичко, включително специално разрешително, за да пътуваш до крайграничен град.

ГОЛЯМАТА ЛЮБОВ И ГОЛЕМИТЕ ПОСТИЖЕНИЯ ИЗИСКВАТ ГОЛЯМ РИСК

На 17 май 1964 г. тримата взехме влак от центъра на България, който е на два часа и половина път от границата. Изпитвахме доста странно чувство, докато гледахме през прозореца как родната земя отминава и си мислехме, че може би вече никога няма да я видим. През последните дни се наслаждавах на простичките неща, за които не бяха нужни пари. Изкачвах планини и върхове, скитах из горите с пред-

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

№ 102 / 16.V. 1964г.

До др. Началник на Пургосток
 управление на МВР
 гр. Пловдив 21

№ 21

ЗАЯВЛЕНИЕ

1-Г-м 030994

Филип, Симеонов Филипов
 на 18.X.1964г. в Пловдив окръг —
 гр. Пловдив окръг —
 № 185 л. п. серия РС № 806160
 ден на 25.XI 1962 г. в Окръжно у. инв. МВР
 ино положение Кметство
 работа участ. длъжност Техник на тежестн
 тийност Ф.И.М.С.
 цимост Жид

Моля да ми се издаде открит лист за гр. (с.)
Генералово окр. Свиленградски
 следните причини: отивам да посетя
лицето Никола Георгиев Труев
в Благоевград АЗ в близост с село
до 20 май 1964г.

Дата 15.V. 1964 год.

34-17 Подпис: Ф. Филип

Молбата на Фил Филипов за пътуване до границата

стоеше ми да се лиша от всичко това. Има един пасаж от библията, в който се говори за сбогуване с детството,, и ние със сигурност правехме точно това.

Когато пристигнахме в дома на братовчед ми, открихме, че той не бе много склонен да ни подкрепи. В разгара на Студената война, две години след построяването на Берлинската стена, ето ни и нас с чети-

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

рима младежи, застанали на границата между България и Гърция, между една крепост на комунизма и родината на свободното мислене. След няколко неуспешни старта потеглихме под дъжда.

За осем секунди разбрахме това, което повечето хора не осъзнават за цял един живот: лесно е да вземеш решение и да направиш първата стъпка, но да продължиш нататък може да се окаже истински ад, въпреки че това е единственият път към успеха. От всички страни гърмяха изстрели, чувахме сигналните ракети и конните войски. За да осъществим бягството си докрай, трябваше да прекосим голяма река и да преминем през мрачни и мочурливи местности. По едно време тичахме по размякнатата почва на някакъв речен остров, после плувахме, за да спасим живота си, без да се интересуваме дали пляскащите звуци бяха от ръцете ни, гребящи към свободата, или от сипещите се над водата куршуми. Накрая, след като бихме всички рекорди по бягане в калта, четиримата решихме, че сме стигнали в Гърция.



Тримата бегълци (от ляво на дясно): Фил Филипов, Божигар Талаганов и Димитър Манолов (вече покойник) в бежанския лагер в Гърция. Тази снимка бе открита след конфискуването ѝ от комунистите, които са номерирали всеки един, за да го идентифицират. Четвъртият избягал – Никола Грозев, не е на снимката.



Гръцкият бежански лагер, 1964 г. Фил Филипов е вляво от българския цар в изгнание Симеон (в центъра с костюма) и Нейно Величество Маргарита.

Видяхме възрастен пастир със стадо крави и когато го поздравихме на гръцки, той ни отвърна на чист български «Момчета, накъде сте се запътили?», Досетихме се, че комунистите са поставили двойна граница, за да объркват бегълците, така че веднага побягнахме отново. Накрая, когато видяхме автомобил с чужд регистрационен номер, разбрахме, че сме стигнали.

В началото не бяхме убедени, че бягството беше правилното решение. Гръцката полиция ни арестува като потенциални шпиони, разделиха ни и ни хвърлиха в затвора. По онова време голям брой комунистически шпиони напускаха България и други съседни страни под прикритието на търсеци политическо убежище емигранти, и гърците съвместно с ЦРУ трябваше да бъдат много бдителни. Сега разбирам техните притеснения, но когато бях от другата страна, не беше много приятно. Не ни позволяваха да се срещаме. Бяхме задържани в килии и ни разпитваха всеки ден. Задаваха ни едни и същи въпроси отново и отново, следейки дали ще пропуснем или ще кажем нещо, което ще ни уличи като агенти на КГБ или още по-лошо «на българските тайни служби, една от най-ненавижданите и силно въоръжени организации в историята. Тези, които ни задържаха, вложиха цялото си старание.

След като гръцките власти се убедиха, че не сме шпиони и не желаем да се върнем в България като такива, ни преместиха в лагер за бежанци, търсеци политическо убежище. Въпреки че не беше от най-приятните места, на които съм ходил, той имаше особено очарование «

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

там се срещнах с нови култури и езици, което ми бе от полза през целия ми живот. Научих гръцки, малко испански и някои други езици така, че да мога да се оправям. След няколко месеца ни предложиха да изброим три страни, в които бихме искали да емигрираме. По много съображения посочихме Франция, Белгия и САЩ. Белгия, защото мислехме, че можем да отидем да работим в мините и да забогатеем. Избрахме Франция, защото мечтаехме да се срещаме и да се оженим за красиви французки, мечта, която по-късно осъществих. Всеки бленуваше за Америка, въпреки че приятелите ми, честно казано, имаха известни колебания за САЩ, където възможностите за успех или провал зависеха единствено от теб самия. (Все пак комунистическата пропаганда ни бе повлияла.) След като размислихме обаче и след като Франция и Белгия ни бяха разрешили визи, решихме да отидем в САЩ. Знаехме, че това е най-великото място на света, страната на неограничените възможности, където упоритият труд може да доведе до успех и богатство.

Летяхме до Ню Йорк вероятно в най-ниската класа, но нямам ясен спомен. Всеки от нас за първи път пътуваше със самолет.

Пристигнах в Америка на 6 януари 1965 г., ден преди източноправославната Коледа, с една малка чанта. Представители на световната църковна организация ни посрещнаха на летището и ни настанаха в общезитие в Харлем, дадоха ни по четиридесет долара и ни насърчиха да си търсим работа. След това останахме сами.

Ню Йорк е изключителен град със своите сгради, непрестанно движение и магистрали. Бях поразен от огромните мащаби. Разхождайки се около Рокфелеровия център, трябва да съм бил най-нещастният човек наоколо. Разглеждах магазините и празничните светлини, а бях с тънки мокасини, без пари, без работа, и ме обхващаха страх и съмнение. Мислех си правилно ли съм постъпил като дойдох в Америка. Бях сам, един емигрант без приятели, на които да разчитам, но си припомних основната причина, поради която бях тук.

Междувременно българското правителство предоставило на родителите ми оскъдна информация за моето местонахождение, но това били само лъжи и слухове. Както по-рано споменах, не бях казал на родителите си, че напускам страната. Най-голямото ми опасение беше, че щяха да ме разубедят. По принцип кой млад човек между петнадесет и двадесет и пет години слуша какво му говорят? А аз бях само на седемнадесет.

Възползвайки се от притесненията на родителите ми, тайните служби разпространили версията, че са открили телата на няколко

младежи, застреляни по време на бягство. Години по-късно разбрахме нелепостта на тези истории и че повечето граничари стрелят напосоки, защото симпатизират на бегълците, а понякога са и обвързани с тях.

Мой съученик по-късно си спомня, че след бягството ми събрали всички ученици и им съобщили, че съм напуснал България. Бях обявен за враг на страната, за шпионин и т. н. Моите приятели били привиквани един по един от училищното ръководство. Обвинили ги, че е трябвало да са по-наблюдателни, за да схванат намеренията ми и да уведомят за това. Били трудни и тъжни времена, но за щастие след 10 дни всичко приключило. Месеци след бягството си изпратих писмо на Наско, в което накратко му обяснявах какво ме е принудило да напусна страната. Като основна причина изтъкнах не омразата към България, а копнежът за един по-пълноценен живот. Няколко дни след като получил писмото ми, той бил привикан от тайните служби. Цивилно облечен полицаи го попитал има ли новини от мен. Той веднага свързал въпроса с писмото. Те вече знаели за него. Когато им казал, че съм му писал, му обяснили, че не е препоръчително да поддържа кореспонденция с мен и му заповядали да предаде писмото.

Знам, че имах цялата подкрепа на родителите и приятелите ми за това бягство, но съжалявам за мъката, която им причиних. Заради мен баща ми загубил работата си и завърши трудовата си кариера като обикновен работник. Майка ми също била тормозена непрекъснато на работното си място. И няколко далечни роднини пострадали от разпитите. Ден-два след бягството ми ученици от моето училище се събрали да хвърлят камъни, като ме нарочили за мишена и викали „Предател!.. Да, бях предател на комунизма и се гордеех с това.

По онова време не беше лесно да намериш работа в Ню Йорк, особено ако не знаеш английски и въобще не познаваш града. След около две седмици вече се питах дали идването ми в най-развитата капиталистическа страна е най-мъдрият ми ход. Сякаш никой не се интересуваше дали ще оцелеем или ще умрем, сякаш никой не забелязваше, че съществуваме. Беше доста по-различно в сравнение с моята родина, където на човешките взаимоотношения се отдава много по-голямо значение, отколкото в САЩ. Тъй като никой от нас не успя да си намери работа, ние се върнахме в световната църковна организация. От там ни дадоха еднопосочни билети за влака до Чикаго, където бяхме чували, че има много работа и други български емигранти. Доколкото си спомням, това беше първият и последен път, когато съм пътувал с влак в Съединените щати. Често се питам защо там не използват повече влакове?

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

Според уговорката някой трябваше да ни посрещне в Чикаго, но този човек така и не се появи. След като прекарахме един ден и две нощи на студената неудобна гара, една група български емигранти ни взе от там и ни настани у българо-американски семейства.

Въпреки че да почувствах известна стабилност бе голямо облекчение, аз все още бях решен да си намеря работа и да се издържа сам. Използвах гръцкия, който бях научил в бежанския лагер, за да постъпя на работа като мияч на чинии в местен гръцки ресторант. Работата не бе бляскава. Заплащането беше минимално. Но по този начин предприех още една малка, но изключително важна стъпка напред. Познавах живота на някои от най-известните личности в историята и открих, че са били готови на всичко, за да успеят ϵ стъпка по стъпка, но винаги напред.

Да, може би съм роден на неподходящото място и в неподходящото време. В България ϵ опустошена от турците, след това третирана като притежание на комунистите, после обхваната от всеобща депресия. Много от хората просто се предадоха. Нямах намерение да бъда един от тях. Може би заради младостта си. Може би поради ценностите, които моите трудолюбиви родители ми бяха внушили. Или най-вероятно, от комбинацията на тези фактори, плюс моето просто и непоклатимо убеждение, че успехът е резултат от усилен труд и добре пресметнат риск. Ако съм готов на всичко в името на успеха, то мога да постигна много.

Жалко, че не всеки един от четиримата младежи, напуснали България в онзи сив, дъждовен следобед, се възползва от предоставените възможности. Познатият, който ни заплаши с предателство пред властите, ако не го вземем с нас, почина в Америка млад и без пукнат грош от игра на комар. Това илюстрира мнението ми, че човек трябва да поеме контрол над събитията, да не разчита на останалите и да не се осланя на късмета. Той не го стори и плати за това с живота си. Нека почива в мир!

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Наско Червенков

съученик от Пловдив

България

Не е лесно само с няколко думи да опишеш човек с толкова разнообразен живот като Фил Филипов. Познавам го от дълги години като благородна личност, добър и щедър приятел. През последните десет години опознах Фил не само като човек, но и като индустриалец. Той е истински архитект,, в металообработващата и инженерна индустрия. Постигнал е големи успехи в реструктурирането и оздравяването на много промишлени предприятия по цял свят. Благодарение на него успях да видя някои от неговите постижения в Европа, за което съм му изключително благодарен. Също бих искал да му благодаря за предоставената възможност, дори и с няколко малки проекта, да стана част от неговия точен и творчески индустриален свят. Фил Филипов е пестелив на думи, скромен и доста начетен в житейски и професионален аспект. Желая му дълъг живот и много успехи в твърдия свят на металите.

Юри Туджаров

Търговски директор, Терекс крейнс,,

Уейвърли, Айова, САЩ

*Фил Филипов вдъхновява, мотивира, ръководи и кара човек да постига повече, отколкото той самият счита за възможно. Неговата енергия, обаяние и joie de vivre¹ го правят по-голям от самия живот. Повечето хора имат идоли, с които никога не успяват да се срещнат или да разговарят. Аз съм привилегирован да считам за идол един мой приятел за цял живот. Фил притежава способност да прогнозира бъдещето. С изключителна интуиция, той винаги е с десет крачки по-напред от останалите. През последните двадесет и пет години аз слушах и следвах неговите **Философии**. Фил Филипов е новатор, който завинаги промени из основи товароподемната индустрия.*

¹ радост от живота (фр.) (фр.) (фр.) Б. пр.

РАЗКАЗЪТ НА ЕДИН БЕГЛЕЦ

Божидар (Боб) Талаганов

(човекът, който ми помогна да преплувам реката)
собственик на транспортна фирма
Чикаго, Илинойс, САЩ

Роден съм на около километър от родния дом на Фил и го познавам най-дълго от всички. Дори родителите му не са прекарвали толкова време с него, колкото аз.

През онзи ден в началото на 1964 г., когато той ми разкри плана си за бягство от България в Гърция, ние събрахме охлюви за джобни пари. Нямаше начин приятелят ми да замине без мен. Останалата част от историята на нашето бягство, сигурен съм, е вече разказана.

Уверявам ви, че малко хора са издържали, или по-точно казано са се радвали на такова приятелството като нашето. Никога не сме позволявали дребните разногласия да разрушат нашето голямо приятелство, а бог ни е свидетел, че наистина сме преживели трудни моменти.

Бащата на Фил беше уважаван шивач, който учеше сина си как да шие панталони с шевната машина. Комунистите не позволяваха никакво западно влияние и дънки не се продаваха в България. Въпреки това, Фил използва изобретателността и уменията си, за да ушие за приятеля си собствен вариант на дънки. Това беше първата ми среща със западния стил.

Още тогава Фил притежаваше таланта на предприемач. Беше трудно да си набавиш лични вещи и си спомням как той създаде собствен модел вратовръзки, които продаваше на абитуриентите. Не бих се изненадал, ако все още си пази разписките за парите, които хората му дължаха, когато замина. Тогава не предполагахме, че един ден ще стане известен с максимата си „лесен, достъпен и ефективен“, в една съвсем различна индустрия.

През 1965 г. десетина български емигранти постъпихме на работа в компанията „Интернешънъл харвестър“, в Чикаго. Но само Фил издържа. Останалите искахме да забогатеем прекалено бързо и се насочихме към области, които смятахме за по-обещаващи. Фил се задържа в производството на строителни машини повече от двадесет и пет години и направи много успешна кариера.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Неговото постоянство е пословично. В живота и професията си постигна недостижими за повечето емигранти успехи, но никога не забрави от къде е тръгнал и винаги е готов да помогне на приятел.

Аз бях този, който го научи да плува в мръсната река в родния ни град. Помогнах му да преплува и реката по време на нашето бягство. В замяна, той ми показа как да плувам в океана на бизнеса.

Надявам се, че младежите, които идват в тази страна, няма да повторят някои от грешките ни от първите години. Инициативата на Фил да напише настоящата книга за нашите преживявания и за своя успех ще е от полза за други млади хора, включително и за моите деца.

Той влудяваше всички по един и същи начин с думите: „Утре можем да се справим по-добре от вчера,..“ И ако след четиридесет годишно приятелство звучи като него, то аз съм горд с това. Всички ние се гордеем с неговите постижения.

Марко Рачев

Президент на „Маркън туул“,
Мандълейн, Илинойс, САЩ

Имах възможността да се запозная с Фил в Гърция през 1964 година. Той току-що беше избягал от България, а аз ъ малко по-рано. Още като млад притежаваше магнетизъм и качества на лидер, беше нетърпелив да завладее света. И наистина го направи в товароподемната индустрия, където неговият изключителен бизнес нюх му помага да изпреварва конкуренцията. Той прие предизвикателството и промени товароподемната индустрия по света. Гордея се, че съм негов приятел.

II

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО

Не напуснах България, за да стана плейбой. Осъзнах, че за да успея в бизнеса, трябва да работя усърдно. Толкова е просто. Усилената работа изисква концентрация и те държи концентриран. Предпазва те от въвлечане в интриги и клюки на работното място. И най-важно - те дава резултати.

Колко грешат хората, които мислят, че е достатъчно само да се събудиш и да обереш доларите от дърветата. Америка изобщо не е това, което си представят! Тя предоставя големи възможности, но се изисква и много труд.

Както споменах по-рано, първата ми работа в САЩ бе мияч на чинии. Странно е, че толкова хора биха я счели за срамна, но за мен тя изобщо не представляваше проблем. Работех много и вършех всичко, което шефът ми изискваше, въпреки че, честно казано, работата не беше толкова трудна. Никога не съм стоял спокойно. След няколко седмици се откри работно място в компания за пакетиране на електронни части като лампички за телевизори. Предостави ми се златна възможност да променя съдбата си.

Работното време не беше точно определено, така че избрах 12¢15 часов работен ден шест дни в седмицата, а в неделя се трудех по 10 часа. Изпълнявах не само своите задължения, но и всичко останало, което трябваше да се свърши. Един ден шефът започна да обикаля из цеха и да повишава заплатите достатъчно високо, че всички да чуят. Повечето работници получиха увеличения между 20 и 30 цента на час. Когато дойде моят ред, той каза, че аз ще получа допълнителни 5 цента. Бях бесен. Работех повече и по-находчиво от останалите, а по-

лучих само част от тяхното възнаграждение. Ако това бе всичко, което шефът можеше да ми отпусне, нямаше смисъл повече да оставам там. Захвърлих в един ъгъл кутията, която опаковах и категорично му заявих, че мога и без неговото увеличение, както и без работата. Разбира се, той ме извика в кабинета си и се опита да ме убеди да остана при много по-високо заплащане, но в такава ситуация никога не можеш да се върнеш. Счупената чаша не се залепя. Трябваше отново да отстоявам правата си. Но нищо не е вечно.

Винаги съм вярвал, че честността и упоритият труд се възнаграждават и всеки път, когато се озова в ситуация, в която заплащането не отговаря на извършената работа, аз напускам. Би било лицемерно да остана. Във взаимоотношенията си с околните усилено се старая да бъда верен на принципите си, да бъда честен пред мене самия, както и пред останалите и да се придържам към обещанията си. Това невинаги е лесно, особено когато човек изневерява на себе си, за да спечели лесни пари. Успех от подобен вид никога не е дълготраен и накрая ще загубиш приятели и няма да имаш влияние върху хората, защото вече си изгубил доверието им. То е в основата на живота и на работата. Лицемерието разрушава доверието, а арогантността убива.

Усиленият труд ме възнагради не само с постигнати резултати, а и с възможността за свободен избор. От друга страна, ако не поощряваме най-продуктивните си служители, то конкуренцията ще го направи и ние ще загубим. Късметът няма нищо общо с успеха и той се дължи единствено на упорития, творчески и честен труд и на внимателното разпределение на времето. Въпреки че съм суеверен, вярвам, че в действителност късметът не съществува и това е всъщност понятието, с което изразяваме срещата на упорития труд с възможността. В страна като Америка, където свободата предлага множество възможности, за късмет дори не се говори. Правилното разпределение на времето е всичко.

Тъжно е, че толкова много хора се стремят към лесното и се пристрастяват към неща, които ги дърпат надолу и наркотици, злоупотребя с алкохол, преяждане, тютюнопушене, зависимост във взаимоотношенията и най-висшата форма на отвлечане на вниманието и телевизията. Те търсят бърз лек, за да придадат смисъл на живота си, но единствено откриват, че той изобщо не помага. Спомням си как отказах цигарите изведнъж, след като над тридесет години пуших по два-три пакета на ден. Не беше лесно, но след като внимателно обмислих какво си причинявам и колко време губя, аз просто спрях и точка по въпроса. Повечето от нас смятат, че им липсва достатъчно си-

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО

ла, но когато нещо друго е по-важно, то вие ще бъдете мотивирани да се промените. Дори и до днес околните отдават заслугата на съпругата ми за да се откажа от тютюнопушенето, но грешат и аз мога да го докажа.

Онова, което наистина ме притеснява в Америка, е зависимостта ни от кредитирането. Мнозина забравят, че кредитът представлява пари, които още не сме заработили, така че въвличайки се в дългове, ние се задължаваме да работим повече. Проблемът е, че хората никога не изплащат дълговете си чрез необходимия за това усилен труд. По-скоро избират лесния път и са готови за фалит. За едно съм благодарен $\$$ че правителството взема решителни мерки срещу тази практика. Може да прозвучи жестоко, но човек трябва да отговоря за небомислените си постъпки и за липсата на самоконтрол.

В историята съществуват примери за цели градове, възникнали покрай дадено производство или корпорация, като собственикът е осигурявал всичко. Хората се премесвали в тези градове, примамени от обещанията за високи заплати и много допълнителна работа. Пристигайки там, заедно с високото заплащане те откривали факта, че работодателят им има монопол и върху оцеляването по принцип. От него се купували жилища и жизнено пространство, а храна и други необходими стоки $\$$ от магазина на компанията на прекалено високи цени. Чрез тези методи фирмите си възвръщали голяма част от разходите за заплати, като реалното възнаграждение на работниците било мизерно. В много песни от американския фолклор от края на XIX и началото на XX век се срещат строфите: 'Дължа душата си на магазина на компанията,.. Благодарение на законодателството и развитието на комуникациите и транспортните връзки, понастоящем тази практика вече не съществува.

В наши дни обаче кредитът се е превърнал в нов и ефективен начин за възвръщане на разходите за заплати. Банките и кредитните институции са се преобразували в клонове, възстановяващи заплатите на много големи корпорации чрез насърчаване на потребителите да изразходват заплатата си предварително за придобиването на неща, от които всъщност не се нуждаят. После тези възвърнати заплати се използват като начален капитал за основаване на нов бизнес или за отпускане на големи заеми на съществуващи вече компании.

Неужният дълг е разрушителен. Има известна ирония в думите на прочутия предприемач П.Т. Барнъм, който предупреждава хората да избягват дълговете на всяка цена, а по друг повод казва, че: 'Всяка минута се ражда по един наивник,.. По-нататък в книгата ще споделя

как отрицателният паричен поток убива бизнеса. Същото важи и за физическите лица, а кредитът често води до отрицателен паричен поток. Хората с готовност ипотекират приходите си за години напред, само заради удоволствието да притежават нещо на момента и обикновено това започва да ги преследва.

Нямам предвид, че не трябва да има кредит, защото когато се използва рационално, той е изключително полезно средство. Съществува една много проста рецепта: изчакай малко, докато събереш пари, за да купиш онова, което наистина ще те зарадва. Тогава, когато изпаднеш в затруднено положение, няма да се налага да взимаш пари назаем от приятели, за да пътуваш € би могъл просто да използваш кредитната си карта по предназначение. Всеки, който разбира от бизнес много добре знае кога и от кого да заеме пари. Лекомислените заеми обаче се превръщат в хазартна игра с бъдещето и се основават на наивната или арогантна представа, че настоящият доход и възможностите за печалби винаги ще съществуват. Подобни възгледи са доста пагубни, защото нищо не е вечно. Стремя се да не забравям, че същността на капитализма е да разчиташ единствено на себе си, да превръщаш личния си упорит труд в реални, значими печалби и да си осигуриш подобър жизнен стандарт. Кредитните компании, рекламните агенции и трудовите синдикати изкривиха значението на израза „упорит труд“, и в резултат на това у хората се създава впечатление, че посредствеността и харченето на пари със скоростта, с която ги печелиш, заслужават награда. Това изобщо не отговаря на истината.

УПОРИТИЯТ ТРУД ЩЕ БЪДЕ ВЪЗНАГРАДЕН

Опитвал съм се да насърчавам различни подходи към успеха. В моите компании компенсация се полага на онези, които се придържат към фирмената програма, стоят до късно, за да си свършат работата и влагат по-голямо старание. Ако постигнеш повече, ще ти се плати повече. Може да не сме приятели, възможно е нашите взаимоотношения да са непредсказуеми, но ако работиш добре, аз ще те възнаградя и точка по въпроса. Това, което хората говорят, не ме засяга особено. От значение е това, което правят. Всичко се свежда до доказване на способностите. Въсщност именно това ме предпази от приюта за бедни, след като се опълчих срещу шефа на компанията за опаковки.

Напуснах ядосан и тръгнах пеша по обичайния си път към къщи € тринадесет километра (тогава няхах кола), когато пред една рабо-

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО

тилница забелязах табела с надпис „Набираме персонал,,. По онова време английският ми не беше толкова добър, но знаех как да попълня молба. Беше малка и приветлива работилница, така че взех табелата, влязох вътре и намерих собственика. Когато ме попита какво мога, ограниченият ми английски ми попречи да разкажа за обучението в техническото училище в България. Тогава ми хрумна идея: ще му покажа какво мога! Собственикът разбра молбата ми, даде ми чифт работни дрехи, схема и парче метал.

Каква възможност! Веднага се заех с работата. Тя не беше лесна. За да завърша необходимата част, ми трябваша около шест часа и аз използвах различни машини из работилницата. Това беше добре, защото доказах, че познавам разни машини и техники. През тези шест часа не се отпуснах нито веднъж дори за миг. Исках да покажа на собственика колко важна е тази работа за мен, така че работех възможно най-бързо, но и качествено. Когато приключих, му представих направеното и той отбеляза колко бързо и точно съм се справил. Получих назначението. Не си направих труда да попитам за заплащането. Защото това не беше от особено значение. По-важното бе да работя за някого, който оценява усиления труд и истинските способности. Сигурен бях, че той ще се отнася добре с мен. Освен това работодатели, които ценят упорития труд, са способни на приятни изненади, в което се уверих няколко седмици по-късно.

Бях свикнал да работя по дванадесет часа на ден и продължих със същото темпо и на новото място. Имаше много работа. Обожавах мисълта, че напредвам благодарение на собствения си труд. Когато получих първия си чек, помислих, че има някаква грешка, защото тарифата бе 3.50 долара на час с 50 процента повече от преди. От моя гледна точка бях богат. Печелех пари и не харчех много, спестявах и се грижех за бъдещето. След около месец забелязах, че заплатата ми бе твърде висока. Направих изчисления и се оказа, че получавам по 4 долара на час. Отидох направо при собственика и му казах, че е сгрешил. А той лаконично ми отговори: „О, забравих да ти кажа с повиших ти заплатата,,. В този момент скъсах с наивните си представи за загиващия капитализъм.

При това положение е отчайващо да виждаш толкова много американци, които не успяват да живеят според способностите си, и още по-лошо с дори не се опитват да го направят! Познавам един четиридесетгодишен мъж, който има всичко необходимо, за да успее: стрателна работа в една от най-големите компютърни компании в страната. Ако бе положил усилия, можеха да го повишат за по-малко от го-

дина и вероятно щеше да стане ръководител на фирмата. Той се е захванал и с един страничен проект, който би могъл да му осигури живота.

Онзи ден му се обадох. Гледаше телевизия. Започна да се оплаква, че трябва да потърси баща си и да му поиска стотина долара назаем, за да свърже двата края. Имаше всевъзможни идеи да спечели пари, но не правеше нищо. Още по-лошо, останалите от семейството имаха същото апатично поведение и предпочитаха да висят пред телевизора, без да си мръдват пръста за нищо. Колата му се беше развалила и бе наел скъпа лимузина, защото съпругата му не понасяла малки коли и изобщо не смятала да използва автобуса. Той вършеше по-голямата част от къщната работа. Притежаваше потенциал да печели милиони, а се занимаваше с домакинска работа, защото семейството му не искаше да пропусне любимото си телевизионно предаване. Липсваше му далновидност. Нямахше цели и краткосрочни и дългосрочни. Полагаше минимални усилия, за да задоволи шефа си, семейството си и самия себе си.

И той наистина си го получи! Казах му, че трябва да се събуди и да се възползва от таланта си. Трябваше да сложи край на безсмисленото харчене, да затвори кранчето и да се изправи пред проблемите, а не да ги избягва. Нагърбих се да му помогна да се измъкне от тинята, но само ако прави това, което му казвам. А то означаваше да отива рано в офиса (вместо да се появява към 9.00 часа) и незабавно да се захване с най-печелившия проект; да пътува с автобуса; да се концентрира върху изграждането на кариерата си и да накара някой друг да върши част от слугинската работа за разнообразие. По същество, трябваше да го изкарам от състоянието на инертност и аз здраво го разтърсих.

След известно време отново разговаряхме и установих, че се справя добре. Дори самият той бе изненадан, защото според новите му стандарти почти не се напругаше. Неговите колеги бяха също толкова мързеливи като него в началото, така че желанието му да работи до късно и да разрешава трудни и безинтересни проблеми го направи популярен сред висшестоящите. Разходих се из различните офиси в събота и неделя и виж кой е там. Това са успешните хора и винаги ще бъдат, ако продължават да се стараят.

Въпреки че настоящата работа наистина ми доставяше удоволствие, осъзнавах, че смисълът на капитализма е в изкачването на следващото ниво. Съквартирантът ми по онова време беше художник, който рисуваше в старата част на Чикаго и отразяваше зараждането на хипитата. Това само по себе си беше преживяване. Никога не ста-

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО

нах част от хипи-движението, въпреки че живеех сред негови представители. Аз също бях бунтовник, но не позволих на неконформизма да ме доведе до крайност, защото това предоставя на правилата за противопоставяне толкова власт над самите нас, че все едно ги следваме. Стана ясно обаче, че това неподчинение щеше да се задържи, така че съквартирантът ми и аз разработихме план. Започнахме да купуваме картини и рамки и заедно отворихме галерия. Ходех в работилницата вечер, когато приятелят ми беше в галерията, а аз стоях там през деня. Тъй като доста от клиентите ни нямаха обичаен дневен график, често се налагаше да оставаме до два часа през нощта. Наистина бях доволен от този стереотип, но за съжаление работилницата не можеше да поддържа и нощна смяна. Затова започнах трета смяна при един производител на машини. По онова време имаше работа колкото искаш. Фирмите наемаха посредници за набиране на персонал и им плащаха комисиона за всеки, който се задържи повече от месец, дори и за чистачите. Ето как попаднах на работата, която постави началото на моята кариера.

През 1966 г. започнах да чистя пода в компанията „Интернешънъл харвестър“, в Чикаго, тогава основен производител на селскостопански и строителни машини. От гледна точка на труда и заплащането не беше толкова добре като на предишното място, но ми осигуряваше свободно време през деня, от което се нуждаех за галерията. Ако направиш две стъпки напред, можеш да си позволиш една назад, тъй като все пак запазваш преднината. Работех усилено на три места, по двадесет часа на ден, седем дни в седмицата, придържайки се към мечтата си да достигна върха. Следобедите прекарвах в галерията, сглобявах рамки за картини, помагах на клиентите и правех глинени маски за керамични отливки. Когато станеше 23.00 часа, отивах направо на работа в „Интернешънъл харвестър“, тогава намираща се на 26-та улица и „Калифорния“, авеню. След като свършеше нощната смяна, ставах амбулантен търговец и заменях прахосмукачки за метли с допълъщане. Спомням си как често докато чаках пред някоя врата, виждах домакинята да излиза през задния вход, за да намери нечия метла или изтичва до съседния магазин, за да си купи. Това беше търговски трик, но хората не го знаеха.

Не мина много време и моето усърдие в „Интернешънъл харвестър“, ми създаде проблеми с профсъюзите. Връщайки се назад във времето, си спомням, че работата в този специфичен отрасъл беше изключително мръсна. След като свърши смяната, човек не можеше просто да се качи в колата си и да се прибере у дома. Затова работете-

щите на поточната линия можеха да се изкъпят на душовете, които компанията осигуряваше, преди да напуснат завода. Един ден след края на смяната бях под душа, когато до мен се приближи синдикалният лидер и чрез преводач се оплака, че работя твърде много и трябва да намаля темпото. Боже мой, това наистина ме поразя! Бях там, избягал от комунизма под летящите куршуми, за да имам възможност да си проправя път в живота и сега ми казват да се опитам да стана мързелив, за да могат и другите да мързелуват. Директно му заявих, че няма да се променя. Идвах от най-големия съюз ϕ Съветския ϕ и той няма да ми казва какво да правя. Това беше рискована постъпка, защото по онова време профсъюзите разполагаха със заобиколни начини да накарат хората да им сътрудничат. Оказа се обаче, че този човек никога повече не се върна да ме притеснява и аз работех толкова упорито, колкото исках.

Всъщност аз не само чистех. Докато обядвах или си почивах, наблюдавах операторите на машини, за да разбера всичко, което вършеха. Една вечер, докато почиствах своя район, чух отговорника да се оплаква, че един оператор не е дошъл на работа и производството се забавя. Още една възможност, възникнала благодарение на усърдния ми труд и наблюдателност. Няма проблем,, му казах. Доброволно поех управлението на машината и след кратък изпитателен срок вече бях на нова работа. В този момент осъзнах, че производството ще се превърне в бляскава кариера за мен, затова изоставих другите си интереси и започнах да се трудя на смени в завода по дванадесет часа. Изучаването на всяка една машина води към следващата и така опознах много добре цялата производствена линия. Продължавах да работя и се стараех да произвеждам възможно най-качествени продукти. След няколко години получих повишение до длъжността ръководител на трета смяна. Никога не се отпусках, всеки ден продължавах да работя усилено и вече имах шестдесет души, които да ръководя и да уча на упорит труд ϕ нещо, което открех, че е най-голямата награда в живота.

Тук беше и първото ми наблюдение как не трябва да се управлява. Ръководството бе много слабо и не обръщаше внимание на злоупотребите и проблемите, които накрая причиниха провала му ϕ хигиената в производствените помещения бе лоша, закупуваше се излишен инвентар, имаше прекалено много началници и малко работници, а то изглежда нехаеше.

Не бях изненадан, когато затвориха чикагския завод и ме преместиха в Луисвил, Кентъки, като стажант-мениджър. Луисвил ми харес-

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО



ваше и програмата за мениджъри беше голям шанс. Жаден за знания, в офиса аз оползотворявах всяка минута в работа, давайки най-доброто от себе си, за да опозная бизнеса от всичките му страни. Стъпка по стъпка продължавах да се придържам към мечтата си да достигна върха, като получих единадесет повишения за седем години. През 1978 г., само петнадесет години след бягството ми от България, аз ръководех седемстотин души на монтажна поточна линия, произвеждайки по шестдесет трактора на ден. Работното ми време обикновено бе от 5.30 до 21.00 часа и всяка минута от него ми харесваше.

След едно повишение, там, където работех преди това се появиха проблеми и ме помолиха да се върна. Беше стъпка назад, но аз се съгласих само при едно условие: ако постигна необходимите резултати и производството се увеличи, да ми предложат място отвъд океана. Бях силно заинтересован да се преместя отново в Европа, затова още веднъж подложих на изпитание способността си да се трудя упорито. За мен това означаваше: дълъг работен ден, целенасоченост и умни ходове. След петнадесет месеца свърших работата и компанията спази обещанието си. С големи надежди се преместих в Париж, Франция, като ръководител на проект, отговарящ за голяма инвестиция в Европа.

Много обичах европейския начин на живот и съприкосновението с други култури и езици влияеше благотворно на двете ми малки де-

ца. Стигнах до извода, че овладяването на чужди езици развива и нови умения и децата ми го доказаха. За съжаление това бе началото на края на първия ми брак. В сравнение със САЩ Европа е бедна на забавления, което изобщо не се харесваше на съпругата ми. Независимо от семейните ми проблеми, работата вървеше изключително добре и животът бе приятен за мен. Отново бързо си спечелих слава на работлив и целеустремен служител, който винаги постига желаните резултати. Моментът бе подходящ за преместването ми.

КОГАТО ГУБИШ, НЕ ЗАБРАВЯЙ ПОУКАТА

Година след пристигането ми в Париж стана ясно, че фабриката в Кроа, град в северна Франция близо до белгийската граница, се нуждае от основно преустройство. С годините бях научил, че в хаоса са заложени огромни възможности, така че реших още веднъж да отстъпя една крачка назад и да отида във фабриката, за да преобърна събитията. Това бе амбициозно начинание: започнах с повече от хиляда души, намалих персонала с над 50% и напълно реструктурирах производството, като го направих печелившо. Доста неща се нуждаеха от промяна: твърде много хора се водеха на заплата, без реално да допринасят за трудовия процес. Може би това бе първото потвърждение на моя извод, че оставането на огневата линия дава резултат.

Понякога наистина бях на огневата линия. Веднъж бях държан тридесет и шест часа като заложник в офиса си от работници, които искаха да преустановя съкращенията. Бяха трудни времена, защото не уволнявах хората произволно. Винаги се съобразявах с факта кой е необходим за текущите задачи и ще съблюдава интересите на компанията. За щастие не съм от онези, които лесно се плашат. След като стачката приключи и работната сила се стабилизира, нещата потръгнаха много добре. Организацията стана „тип-топ„. Нямаше бюрокрация, ненужни дейности и безсмислици. Въпреки че се противопоставяха, лидерите на профсъюза оцениха резултатите. При предишното ръководство е имало много неясноти, заводите не произвеждали достатъчно, за да задоволят търсенето и дейностите не били печеливши. Независимо че някои работни места трябваше да се съкратят, вратите на фабриката останаха отворени и нещо, което не би се случило, ако не бях предприел драстични мерки. Днес много от същите тези профсъюзни лидери ще кажат, че въпреки някои критични моменти, това беше един от най-добрите периоди в историята на предприятието. То все

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО

още произвежда най-голям дял продукция в Европа на конкурентни цени, а инвестициите достигнаха рекордни нива.

През ноември 1987 г. в град Кроа, Франция, ме наградиха със златен медал за това, че запазих фабриката. Тъй като винаги мисля за разходите, в благодарствената си реч отбелязах, че ако мечтите ми се сбъднат, то половината от сегашната градска управа няма да е тук, а данъците ще намалееят.

Мой колега, който е бил там тридесет години, отбеляза, че за пръв път се връчва златен медал за съкращаване на работната ръка с 50%. Но фабриката никога не бе затворена.

Целта ми в трудни ситуации винаги е била да предпазвам от затваряне губещи предприятия, дори и с цената на няколко уволнения. Това никак не е лесно, когато се намесят профсъюзите, защото те не допринасят за благосъстоянието на работниците, за намаляване на безработицата или бъдещия разцвет. Честно казано, не считам профсъюзите за толкова опасни, нито пък те са тези, които управляват компаниите. През повечето време са силни поради слабо управление. Когато се опитваш да свършиш някоя работа, влиянието на профсъюза не е най-важното. Най-същественото е да си честен и пряк на думи и дела и да се въздържаш от политически игри. И двете страни трябва да са наясно с целите си и да са склонни да работят усилено за постигането на компромис. Да, нужна е дипломатичност и понякога е по-важно да загубиш битката, за да спечелиш войната. Дори когато правиш две стъпки напред и една назад, трябва да взимаш решение в полза на движението напред. Ако не вървиш напред, поне направи необходимото, за да превърнеш предприятието отново в печелившо или просто затвори вратите. Запомнете, че като стоим на едно място, рискуваме да се върнем назад. Със или без профсъюзи, няма оправдание за продължаване на неефективната дейност. Всеки разумен профсъюзен лидер знае, че е във всеобщ интерес да запази завода отворен. В повечето случаи проблемът не произтича от работниците, а от малка група служители, които защитават работните си места.

Всяка държава има както различни традиции, така и различни профсъюзи и за да успееш в преговорите с тях, е необходимо първо да ги разбираш. Винаги подхождам с отворено съзнание и разбиране към чуждите традиции. Във Франция трябва да се има предвид, че профсъюзите са силно политизирани, но по-малко от 15% от хората членуват в тях. Мнозина, които не познават добре Франция, са отрицателно настроени към френската работна сила. Слабото място на французите всъщност е, че са по-скоро отрицателно настроени. Тъй ка-

то дълго работих сред тях и познавам традициите и езика им, това винаги ми е помагало да се разбирам добре не само с работниците, но и с местните власти, което в много случаи е необходимо за успешния бизнес. В никоя друга страна, където съм работил, властите не са по-заинтересовани и отзивчиви.

В Германия пък е точно обратното. Открих, че силата на немските синдикални федерации и положителното отношение на работническите сдружения към целите на бизнеса са много по-различни, отколкото в други държави. Когато се използват внимателно, работническите съюзи в Германия значително допринасят за успеха на работата. Спомням си една група, с която трябваше да преговарям през 1989 г. относно затварянето на фабрика в Дюселдорф и как усилено техните профсъюзи водеха преговорите. Когато след дълги часове най-после се споразумяхме, бяха честни и дисциплинирани в сътрудничеството за постигане на най-нежелания резултат – затварянето на фабриката.

За да работиш с профсъюзите в латиноезичните държави, трябва да си пряк и подробно да обясняваш мерките, които ще предприемеш. Почти винаги когато работех с профсъюзите в Италия и Испания, се натъквах на факта, че представителите на работническата федерация, разпределени в даден район за конкретна среща, се държат като бизнес-консултанти с голяма власт. И отново делата ми в тези страни бяха увенчани с успех, защото разбирах техните традиции и култура.

Във всеки случай, има един общ за всички страни проблем: нежеланието на мениджърите от средно и от най-високо ниво за промени, непризнаването на собствените им неуспехи и тяхното противопоставяне на всяко ново начинание. Поведението им напомня за кучето с кокала – няма да го изяде, но няма и да го отстъпи на друг. Ето защо, когато се захвана с някоя дейност, една от първите ми стъпки е да открива и премахна всички елементи на съпротива.

Като човек с над петнадесетгодишен опит в международната, или по-добре да я нарека глобалната бизнес-среда, понякога обичам да събирам в една заседателна зала мениджъри от различни страни и да експериментирам със същността на всяка една националност. Сложете на едно място французин, германец, англичанин и американец и им предложете нещо ново – реакциите им ще бъдат напълно предсказуеми.

Германецът незабавно ще каже: „Не, не сме съгласни.“

Французинът ще спори и ще изготвя графики, но ще го направи.

Англичанинът ще обещае да го направи, но ще го свърши по свой собствен начин.

УПОРИТИЯТ ТРУД НЕ Е УБИЛ НИКОГО

Американецът ще каже: „Нека ти покажа как го правим ние в САЩ.“

За щастие профсъюзите и голяма част от онова, което представляват, са вече отживелица. В началото са били необходими, за да се справят с истински несправедливите и некоректни трудови отношения, но напоследък са се превърнали в организация на малцинството, което мрънка, че трябва ежедневно да върши честно работата си. Един от най-големите проблеми, които съм имал, е твърдението им, че решенията за съкращения се основават на йерархия, а не на производителност. Тяхната система възнаграждава хората за дългогодишния им труд в една фирма: това, че през първите четири-пет години работят упорито за дадена компания, им дава право да се отпуснат до края на кариерата си и да получават повишение просто защото всеки ден идват навреме на работа. Няма смисъл в подобна система ζ абсолютно никакъв смисъл. Ако не можеш да продължиш да работиш на задоволително ниво, пенсионирай се или си намери нова служба и толкоз. Тъй като глобалната конкуренция снижава цените, компаниите нямат избор, освен да намаляват разходите и да повишават производителността или да напуснат бизнеса. Изправени пред тези възможности, профсъюзите или отстъпват, или изчезват, като обикновено изоставят своите членове.

Както може би вече сте разбрали, аз съм силна личност. Следователно, в моите заводи профсъюзите са напълно различни. Това се отнася и за фабриките, които управлявах в Германия, където профсъюзите са защитили най-високия жизнен стандарт в света. Те са честни, преследват целите си и са свикнали исканията им да бъдат удовлетворявани. Принципът „слабото ръководство води до силни профсъюзи,“ и обратното е приложим дори и в Германия. Без силен ръководител профсъюзите превземат компанията и упоритата работа отива на вятъра. В Германия например се полагат шест седмици платен годишен отпуск, докато във Франция те са пет. Тази продължителна почивка, която е типична за Европа, всъщност има смисъл, защото спомага за намаляване на честото и безпричинно отсъствие от работа. Но силният профсъюз, наречен IG Metall, е този, който извоюва от ръководството въпросните шест седмици. За ръководителите е важно да се

² Мощна американска компания, която изгони синдикатите от заводите поради многобройните стачки, които те организираха. ζ Б. а.

³ Президентът отказа да удовлетвори исканията на стачкуващите и ги уволни. ζ Б. а.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

предпазват от подобни неразумни постъпки и да вземат справедливо за всеки решение. Знаете какво се случи с Катерпилар,², които упорито се бореха за справедлив договор с Юнайтид ауто уъркърз,, с президента Рейгън, който отказа да отстъпи пред авиационните диспечери³. И, разбира се, помислете за хората от Източна Европа, които се противопоставиха на най-ужасния и отвратителен съюз,, с Съветския съюз.

КАКВОТО СИ ПОСЕЕШ...

Никой не е умрял от усилен труд и целеустременост. Те водят до резултати и просперитет. Ако сте ръководител, не забравяйте, че упоритите и интелигентни усилия трябва да се възнаграждават, в противен случай рискувате да загубите най-ценните си активи. Ако пък сте работник или служител и упоритият ви труд остава неоценен от вашия началник или изобщо е безпочвен, трябва сериозно да се замислите. Понякога е страшно да се откажеш от нещо сигурно, но ако трябва да вървиш напред, може да се наложи да напуснеш с една стъпка назад и две напред. Но преди всичко, избягвай да взимаш кредит с това е капан. Същността на капитализма не е въвличане в дългове, а извличане на максимална печалба от упорития ти труд и избягване на стълбата на посредствеността, по която толкова много хора обичат да се катерят и така се чувстват доволни.

III

НИЩО НЕ Е ВЕЧНО
(NOTHING IS FOREVER)

На 22 август 1991 г. в Таймс пикаюн, ф Нью Орлийнс, излезе материал със заглавие Те избраха свободата,. Статията се отнасяше за краха на бившия Съветски съюз, който се разпадна не защото бе победен от демокрацията, а защото не можеше да задоволи елементарните нужди на своя народ в един бързо развиващ се свят, който бе отишъл много напред. Спомням си как веднъж казах на мои съученици, че нищо не е вечно,, , а те отговориха: Единствено комунизмът,.. Е, сега вече и те знаят ф нищо не е вечно,.,

Според мен Съветският съюз никога не проумя мъдростта на изрече нищо не е вечно,, Винаги съм имал чувството, че успехът означава да приемаш реалността и да виждаш нещата там, където са, а не там, където ти се иска да бъдат. Не е трудно да попаднеш в плен на една система и да я приемаш за даденост, докато те унищожи. Непрекъснато подлагай на съмнение всичко и ако се окаже, че то не действа, промени го колкото се може по-бързо. Стотиците малки, ежедневни промени може да не изглеждат значими, но сумарно водят до голямата промяна. Открий нещата, които могат да се свършат по-добре и ги промени. Това е единственият начин. Ето защо знаех, че падането на Съветския съюз е само въпрос на време. Правителството му беше залепено от една система, която никога не е работила. Не само управляващите се отказваха от реформи, но и на хората им липсваше свобода и мотивация да променят живота си към по-добро.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Преди да се родя, баща ми открил собствено шивашко ателие, упражнявайки уменията, които придобил като чирак. Той бил трудолюбив и доволен, че печели достатъчно, за да издържа семейството си. Тогава дошли комунистите. След идването им на власт всичко в ателието щяло да се оборудва, материали и вложен труд щяло да станало държавна собственост. Баща ми имал право да продължи да работи там, но то вече не било негово и не му носело приходи. Цялата печалба, разпределена както правителството смятало за добре, била предназначена за държавата. За труда си баща ми и работниците му получавали скромни заплати. Мотивацията, която ги стимулирала да се трудят усърдно, за да печелят, била изчезнала. Баща ми не могъл да понесе да работи при такива условия и за да запази достойнството си, напуснал бизнеса. На единадесет години видях как семейството ми започва от нулата. Баща ми бе достатъчно смел да продаде къщата на село, да се премести в града и да започне отново работа в една голяма компания.

Не разбирах, че научавам основен принцип, който ще ми служи цял живот: „нищо не е вечно,..“ Като казваше баща ми, най-важното е максимално да запазиш свободата си, което в повечето случаи се постига чрез упорит труд, саможертва и желание да направиш всичко необходимо.

Някой е казал: „Ако продължаваш да правиш това, което винаги си правил, постоянно ще получаваш това, което винаги си имал,..“ И е точно така. Нещата непрекъснато се променят и ние трябва да се променяме с тях, ако искаме да оцелеем. Желаете ли да просперираш, трябва наистина да те бива в промените. Дори и най-големите и преуспели компании могат бързо да пропаднат, ако не съумеят да приемат обновленията.

Често съм се възползвал от този факт, за да се справя с конкуренцията, която неколкократно ме превъзхожда. Не поради допълнителен капитал, по-добра стратегия или повече работна ръка, нито поради теориите, които съм чел в книгите по мениджмънт. Поглъщания на предприятия от типа „Давид побеждава Голиат,..“ са възможни само поради една причина: осъзнаване на важния факт да посрещнеш клиента там, където се намира, с това, от което се нуждае.

„Дотук добре,..“ щяло да кажете вие щяло да кажете, че това звучи прекрасно за една безкомпромисна пазарна ниша, но какво ще кажете за реалния свят?.. Може би се питате защо теориите за реструктуриране на дадена организация успяха да се задържат дълго и се ползват с всеобщо одобрение от страна на индустриалците, ако те не са правилният подход,

НИЩО НЕ Е ВЕЧНО (NOTHING IS FOREVER)

който трябва да се предприеме. Е, те са свързани именно с погрешното противопоставяне на хората срещу реформите. Съществуват прекалено много подобни теории и хората здраво се вкопчват в тях. Защо не могат да се доверяват на собствената си интуиция? Да, ще допускаме грешки, но как иначе човек би помъдрял и узрял за взимането на правилни решения? Преди още да сме го проумели, започваме да се доверяваме на системата и да отдаваме успехите си на нея. Това може да ни обърка по отношение на причините и следствията. Ако разсъждаваме по този начин, не е трудно да разберем как съвременният бизнес се е обвързал с подобни теории за съкращаване на персонала. Когато инфлацията е правило, доларите са прекалено много, а стоките € твърде недостатъчни, компаниите могат да се впуснат във всякакви ненужни и непродуктивни дейности и все още да са доволни от постиженията си.

Теориите за реструктуриране и силовият мениджмънт са възникнали по едно и също време: фирмите наемали персонал, а клиентите купували като луди. Тъй като продуктите са се продавали сами, то мениджърите на средно ниво разполагали с много време. Може би поради необходимост да се чувстват ангажирани или просто от желание да се оправдае нечия длъжност, се зараждат теориите за реструктуриране на фирмите и силовият мениджмънт. Появили се също и всякакви експериментални идеи и вероятно най-лошата от всички била да се елиминира мениджмънта и бизнесът да се ръководи от екипи.

Прекрасно е хората да работят съвместно, но схващането, че те трябва да прекарват доста време заедно, за да започнат да се харесват, е пълна глупост. Ако аз съм професионалист и преследвам докрай целите си, то мога буквално да мразя колегата си и въпреки това да работим съвместно изключително продуктивно. Трябва да се възкресят старите правила да не смесваме бизнеса с удоволствието и да оставяме личните си предубеждения и вкусове в къщи. Безполезно и безрезултатно е да се хаби енергия, за да бъдат всички приятели и да работят добре на едно място. Но никой не го е грижа за това по време на разцвет.

За съжаление, при добри резултати неправилно считаме, че те се дължат на теориите за реструктуриране, групов мениджмънт и други вътрешни техники, а не на благоприятната икономическа среда. Ако не друго, то тези блестящи методи и измамни процедури просто държат мениджърите настрана, докато хората на бойното поле продават продукта. Подобно на дивака, който докосва радио-антена и заявява, че това е магическа сила, много компании се влюбват в процедурите

си и загубват представа за действителността. И като всяко преживяване на границата на мистичното, те виждат своето бъдеще като рай. В същността си тяхното поведение е доста арогантно и това е опасно. Независимо от нашия пазарен дял, без значение колко добре се развиват нещата, ние трябва да сме на върха и да се променяме, за да постигнем още повече. Полезно е дори по време на разцвет да бъдем недоволни. Това е една от основните причини, поради които капитализмът продължава да функционира, а социализмът претърпя поражение. Винаги съществува следващо ниво, към което да се стремим както американци $\$$ по-добре платена работа, по-голяма къща, по-хубава кола $\$$ и имаме свободата да се опитаме да го постигнем в рамките на закона. Хората в Съветския съюз бяха ограничавани в стремежите си и им липсваше свободата, за да се издигнат до това равнище.

Жалко е че теориите за реструктуриране сами по себе си предизвикаха краха на много силни в миналото компании. Една известна поговорка, свързана с бизнеса, гласи: 'Камилата е кон, създаден от комисия!', Това е валидно най-вече за водените от желание за консенсус, силов мениджмънт и работа в екип ръководители на реструктурирана, корпоративна Америка. В надпреварата да се наложат нови високопарни термини от рода на 'глобален мениджмънт', и 'благоприятно пазарно пространство', с умишленото пренебрежително отношение към основния клиент като към някой, който трябва да се образува, директорите на корпорации напразно се борят с напълно несъвместими идеи и скъпо струващи опити за обединяване на мнението на всеки един в едно общо. Резултатите? Огромни съкращения, рано или късно.

Ако поставим златна рибка в аквариум и го сложим на бавен огън, тя просто ще остане вътре и ще умре. Но ако почукаме по стъклото, рибката ще подскочи и ще се измъкне. Изглежда съвременните корпорации са толкова убедени в своята непреходност и непобедимост, че не усещат огъня под аквариума. Мениджърите определят екипи и им предоставят отговорности, за които те обикновено не притежават необходимата квалификация и са неспособни да се справят. Лутат се в тъмното, преоткривайки вече известни на мениджърите неща и изразходват силите си да направят добро впечатление, вместо да си вършат работата. Още по-лошо, компаниите предоставят на всеки екип или звено контрол върху печалбите и загубите, настройвайки ги един срещу друг, което обикновено води до изразходване на енергия и намаляване на приходите. Разгледах подробния годишен отчет на една фирма и открих, че отделът ѝ 'Информационни технологии', е имал

НИЩО НЕ Е ВЕЧНО (NOTHING IS FOREVER)

изключителна година и е отчел печалби от 148%, докато всички останали звена са били губещи. Къде е проблемът? Просто Информационни технологии, са получавали средства от другите отдели в компанията. Ако това вътрешно пране на пари не се спре, то се превръща в раково образуване, което унищожавя организацията. Ако в този момент ръководството не излезе от хипнотичния си транс и не вземе мерки, то бизнесът просто ще престане да се развива и ще пропадне, без някога да се разбере какво се е случило. Ето къде се намесвам аз € по-чужкам по аквариума и задвижвам нещата преди да е станало прекалено късно.

Напрегната конкуренция в глобален мащаб вече повиши напрежението, като свали цените и снижи минималните печалби. През последните няколко години доста от ограниченията в международната търговия отпаднаха и страните, заемали по-второстепенни позиции, преминаха в първите редици. В бъдеще предстоят много промени в ценовите структури и в начина, по който ще се определя покупателната сила. Търговията по Интернет максимално ще се доближи до това, което вече сме направили. Клиентът ще бъде цар, който създава едно силноконкурентно пазарно пространство.

Аз лично смятам, че поне през следващите двадесет години инфлацията е малко вероятна, тъй като ще се инвестират много пари в плановете 401K⁴ и в други източници на спестявания. Фондовият пазар продължава да осигурява основни субсидии и остава източник за стимулиране в глобалната икономика. Мнозина се притесняват от сриване на пазара под собствената му тежест, но не трябва да забравяме, че съществуват много налични средства, които ще го запазят. Възходящата пазарна тенденция ще продължи още дълго и е гаранция срещу възникването на някоя голяма катастрофа. Докато промените, породени от ръководената от обменни курсове глобална икономика оказват най-силно влияние върху бизнеса, те няма да бъдат единствените последствия. Също така ще продължи да съществува и добрата, старомодна, подмолна и мръсна конкуренция, която ще наложи намаляване на разходите. Основните термини за съвременния бизнес-климат са: елиминиране на загубите, намаляване на бюрокрацията във фирмите, съкращаване на ненужната администрация и ясно изразени подобрения в производството във всеки сектор на по-значимите отрасли.

⁴ Известен пенсионен фонд в САЩ с големи инвестиции. € Б. а.

По-голям интерес представлява броят на новите играчи. Русия и народите от Източния блок се измориха да бъдат пренебрегвани. Дезорганизираната група на европейските нации & Европейският съюз, също е част от пъзела, въпреки че не очаквам организацията да функционира добре дълго време. Не всички страни-членки са доволни от предстоящото преобразуване на собствените им валути в евро. Както вече стана ясно, аз не съм привърженик на обединенията & те никога не водят до добри резултати. При цялата тази объркана ситуация, новата и разединена Източна Европа може много лесно да се окаже следващата сила, предлагаща най-ниски себестойности на стоки, перспективни икономически условия и бъдещ растеж. Гордите източноевропейци бързо ще осъзнаят, че могат да постигнат това, което другите европейски страни са реализирали през последните петдесет години, да достигнат американския стандарт на живот и да създадат собствена ниша в икономиката.

И все пак, при всички наличен капитал и благоприятни лихвени проценти световните пазари ще продължават да растат. А кой ще се разраства заедно с тях? Само фирмите с най-висока производителност и най-ниски разходи. Компаниите трябва да приемат нещата такива, каквито са, независимо дали става въпрос за пазара или работната ръка. Не бива да се отказваме от свободата да караме нещата да се случват според желанията ни и трябва да сме готови за необходимите промени, за да запазим тази свобода, а не да се опитваме да приспособим света към нашите виждания. След като получим нова информация и след като промените вече са неоспорим факт, трябва и ние непрекъснато да се променяме. Тези изменения не винаги ще бъдат големи, очевидни или осезаеми като значими решения, но ние трябва да ги считаме за такива. Ако се придържаме към добре познати методи или някоя препоръчана система, проблемите няма да бъдат решени.

Както знаете, едно от определенията за безумието е да правиш едно и също нещо отново и отново и да очакваш различен резултат. Контролирам съдбата си, като винаги съм наясно къде се намирам в сравнение с това къде искам да бъда. Постоянно и плавно се адаптирам към всичко, което изисква промяна. Нищо... абсолютно нищо... не е вечно.

НИЩО НЕ Е ВЕЧНО (NOTHING IS FOREVER)

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Виолина и Кирил Василеви

близки приятели
Пловдив, България

Виолина Василева

Съпругът ми и аз сме от Пловдив, родния град на Фил Филипов. Срецнахме Фил случайно през 1986 г., както обикновено се случва с всички хубави неща в живота. Оттогава ни свързва едно искрено приятелство, без което не бих могла да си представя живота. Днес, връщайки се назад в спомените си, осъзнавам, че всичко е било предопределено.

На това седемнадесетгодишно момче му е била необходима голяма смелост, за да избяга от България и радикално да промени живота си. Успехът, който постига след това, идва съвсем закономерно.

Съпругът ми и аз сме обвързани в собствен бизнес от 1990 г. и Фил, загрижен и сърдечен приятел, винаги ни е помагал и съветвал в работата. Несъзнателно аз се опитвам да му подражавам. Изобщо не е лесно, тъй като той притежава онзи вроден талант да бъде лидер.

С нетърпение очаквам издаването на книгата му на български език, за да имам едно ръководство за живота и бизнеса.

Всички познават Фил ъ бизнесмена, лидера, но аз познавам Фил и като любящ и всеотдаен син, който е дълбоко загрижен за семейството си в България. Зная, че обича да се връща тук.

Желаем му добро здраве и енергия, за да продължи своя път в бизнеса и в живота. Той знае, че много го обичаме и винаги може да разчита на нас. Надявам се, че мотото му „Нищо не е вечно“, не се отнася за нашето приятелство. Разчитам на това, че всяко правило си има изключения.

Кирил Василев

На най-успелия българин в бранша

„Нищо не е вечно!“, ъ Може би в любимия ти девиз лежи основата на твоя успех. Само по себе си мотото говори, подсказва ти да действаш, да вървиш напред в добри времена и да не приемаш провала.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Ти напусна България не защото не я обичаше или защото комунистите бяха на власт, тъй като беше твърде рано да разбираш от политика, а защото тяхната философия не предостави на търсецията ти характер възможност за развитие и по-добър живот.

Те си мислеха, че са вечни, но загубиха. Философията им бе застинала, но ти го съзнаваше и го прозря.

Нямаше да постигнеш това, което си направил в бизнеса, ако не беше твоят стремеж към нещо по-добро, изоставяйки това, което вече се е случило.

Зная, приятелю, че невинаги всичко е било о'кей през тези 36 години, но именно този ранен импулс ти е дал сили да преодолееш разочарованията.

Сигурен съм, че много хора са се поучили и преуспели чрез твоята жизнена, напредничава философия. Също толкова сигурен съм, че има други, които не могат да понесат твоята динамичност и за тях повече няма място в живота ти.

Някои могат да кажат, че си бил прекалено строг, че си диктатор. Не се притеснявай, защото това е непоклатима диктатура в правилна и градивна посока, която оставя следа в историята. Всички помнят Цезар, но не и тези преди или след него.

Други се опитват да се приспособят към твоята динамика и на тези хора ти помагаш. Никога не съм срещал човек така склонен да насърчава онези, които са готови да направят необходимото.

И ние, твоите приятели, сме до теб.

Опитваме се да научим повече или да ти подражаваме. Понякога не се получава, затова опитваме отново. Съзнаваме, че винаги можем да получим от теб добър съвет и съдействие.

Фил, зная, че нищо не е вечно. Но мое пламенно желание е нашето приятелство да просъществува, със сигурност поне докато сме живи!

Късмет, приятелю!

Ален Брюсел

помощник-кмет

Васкхол, Франция

Фил Филипov трябва да обясни схващанията си за човешките същества, идеите си и твърдата си позиция относно фирменото уп-

НИЩО НЕ Е ВЕЧНО (NOTHING IS FOREVER)

равление. Надявам се, че с *Философии*, той отваря сърцето си и ни ги предоставя.

Имах удоволствието да срещна Фил в началото на 80-те години. На фабриката, по онова време френския клон на *Интернешънъл харвестър*,,, ѝ предстоеше да бъде затворена. Той не се съгласи с идеята и поиска местните власти да му помогнат да я запази. Последваха жестоки преустройства и съкращения. Не можеше да направиш омлет, без да счупиш яйцата,, би казал той. Дори опозиционно настроеният профсъюзен лидер, който наричаше Фил социалният каубой,, призна, че той работеше упорито и работниците го уважаваха. Усърдният му труд, помощта на местните власти, сътрудничеството на профсъюзите и усилията на служителите предпазиха завода от затваряне. Той все още работи и Фил Филипов доказва, че това може да се постигне.

Десет години по-късно и пет след напускането на Фил някои умни глави от централата на *Кейс корпорейшън*,, решили, че фабриката в *Кроа-Васхол* трябва да се затвори. От името на профсъюзите и кмета на *Васхол*, *Жерар Виньобл*, аз се свързах с Фил в *Уейвърли*, *Айова*, молейки го още веднъж за помощ. Всички вярвахме, че той е единственият, който може да се справи и да заздравя фабриката в *Кроа-Васхол* и тя да произвежда качествени продукти. Той ни беше казал, че когато танцуваши с мечка, не ти решаваши кога да спреш, а мечката,, *Деветнадесет месеца по-късно*, пак с негова помощ, висшите ръководители бяха убедени да запазят завода в рамките на корпорацията. Днес там все още работят четиристотин души и той е част от нова голяма корпорация, наречена *Си Ен Ейч*,,. Кой знае, може някой ден отново да се наложи да разчитаме на Фил. Както гласи поговорката: *Ако има втори път, има и трети!*,,

За мен е удоволствие да дам приноса си за *Философии*,, и да разкажа за Фил Филипов. Една здрава връзка, изградена в труден момент, прерасна в топло приятелство и взаимно уважение между семействата ни. Няма да повярвате и дажте прекарваме отпуската си заедно. Дори когато управлявам лодката, той все ме наставлява как да го правя и това е Фил! Не винаги сме били единодушни в споровете и вижданията си, но трябва да призная, че той почти винаги е прав. Умее да се адаптира, но никога не се отказва от това, което смята за важно и все намира думите и средствата, за да те убеди.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Фил и Вероник винаги са добре дошли в дома ни и аз мога да продължавам да му бъда капитан. Скоро ще навляза в етап, когато човек не прави нищо, но го прави добре!., Кой знае, може някой ден и той да не прави нищо, но да го прави добре. Дали неговите Философии,, ще го позволят? Фил, запомни ф ·Нищо не е вечно!.,



Фил и Вероник Филипови, Виолина и Кирил Василеви, Мишел и Ален Брюсел на почивка в Гърция, 2000 година

IV

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

През есента на 1992 г. Рон ДеФео, който току-що бе постъпил в корпорация ·Терекс., & тежко машиностроене, ме повика и ме помоли да отида в Уейвърли, Айова, да изготвя доклад и оценка за дейността на ·Къоринг крейнс енд екскавейтърс.,. Срегнах Рон през 1989 г., когато той се присъедини към ·Кейс., и се премести в Европа. Познавах ме като упорит производител. Моето сътрудничество щеше да допринесе за решението дали заводът да се заздравя или да се затвори.

·Къоринг крейнс енд екскавейтърс., бе закупен от ·Терекс., през 1987 г. Предприятието имаше изпълнена с постижения история и се ползваше с добро име в бранша, но последните резултати бяха слаби.

Не бях въодушевен от идеята да замина за провинцията в една много малка компания с продажби под сто милиона долара, с големи ежегодни загуби и богата гама от продукти. Въпреки всичко, след няколко месеца Рон ДеФео ме убеди да ги посетя. Представих обширен доклад за това, което видях и дадох препоръки за оздравителни мерки. В отговор той ми обеща следното: ако положението на фабриката остане непоправимо, те щяха да ми предоставят права за собственост върху една производствена линия. Очевидно добре бяха преценили коя е движещата ми сила & любовта към оперативната страна на бизнеса. Приех и през януари 1993 г. съпругата ми и аз отидохме в Чикаго, наехме кола и тръгнахме за Уейвърли, Айова. Докато пътувахме, жена ми не спря да пита къде се намира това място, защото не бе обозначено на картата. Малко градче с население едва девет хиляди души, но с опре-

делен чар. Въпреки това, честно казано, преместването от Париж, Франция в Уейвърли, Айова, ме връщаше с няколко крачки назад.

В провинция или не, начинанието беше много трудно. Като консултант още в началото осъзнах, че заводът не трябва да се затваря. Той притежаваше огромен потенциал, който можеше да се използва, стига да се реструктурират производствените линии, съоръженията и разходната схема. Накратко, в тази фабрика имаше живот, но при намалени мащаби. Отправих едно контра-предложение: продължавам напред и реструктурирам бизнеса, така че да го възстановя като печеливш. Само със седем-осем човека в централния офис и без бюрокрация, Терекс, бързо одобри плана & не се изискваха пари в брой. Веднага се захванах за работа.

Леон Дойч, по онова време висш финансов служител на Къоринг крейнс енд екскавейтърс,, а понастоящем старши вицепрезидент на Терекс лифтинг,, си спомня:

Рано сутринта след Нова година Фил Филипов дойде сияещ със следния план: 'разделяй и владей!', Хората в Уейвърли изобщо не подозираха, че това включваше всичко: от доставки и инвентар до хора и продукция.

До този момент в кариерата си Филипов бе набрал единствено производствен опит. Никога не е отговарял за други свързани с бизнеса дейности. Може би това щеше да се окаже ново начало и за него, и за завода в Уейвърли.

С изключение на търговския и маркетинговия отдели, хората продължаваха да твърдят колко лош е пазарът и че той е причината, поради която няма продажби. Това не оказва въздействие върху Филипов. Единствената му мисъл бе, че ако фабриката произвежда прости, достъпни и ефективни продукти, те ще се продават.

Всичко се правеше на малки части. Филипов имаше идея да преустрои завода в Уейвърли в конвейери за сглобяване, за да намали целия производствен цикъл за създаване на един кран от четири месеца на десет дни. За него нямаше нищо невъзможно, стига човек да се концентрира и наистина да повярва, че ще стане. Бързо се научихме никога да не му отговаряме с: 'невъзможно е,..'. В началото той беше съвсем сам, без нито един поддръжник на негова страна. Хората в Уейвърли бяха виждали толкова много спасители да идват и да си отиват, че той просто бе още един от многото. Не знаехме обаче, че Филипов е абсолютно убеден в първостепенната важност на правилното разпределение на времето. Той твърдо вярва, че всички: политици, спортисти, бизнесмени, допускат една и съща грешка & не знаят кога да

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

продължат и кога да спрат. Скоро разбрахме, че това беше неговият начин да задвижи нещата.

Планът започна с пълното разделение на крановете от земекопните машини. Имаше толкова много наличен инвентар, че единственото, което можехме да си позволим, беше да го използваме да сглобяваме машини и да се опитваме да ги продадем. Хората от търговския отдел твърдяха, че те са непродваеми. Отговорът на Филипов бе, че всичко си има цена и ако имаш добър продукт на разумна цена, той ще се продаде.

Няколко дни след началото на новата година започна преместване на инвентара за багери от основния завод в помощния и всеки получи определени задачи. Малцина споделяха възгледите на Филипов или казано по-точно, само няколко човека го разбираха. Нещата вървяха бавно. Все пак той беше само консултант и настоящото ръководство не бе съгласно с предложените промени. Освен това управляващите не вярваха в упорития труд и в действителност никога не се появяваха на работа в събота. Корабът потъваше, защото нямаше капитан. Имаше нужда от промяна. Филипов не изчака да му предоставят права, той просто пое ръководството.

През март 1993 г. Фил Филипов стана двадесет и четвъртият президент на фабриката в Уейвърли за последните 23&24 години. Настъпи моментът нещата да потръгнат. Повече никакви експерименти и губене на време за обмисляне! Взимаха се решения и се предприемаха действия.

В обръщението си към работещите в 'Къоринг',, когато пое ръководството през март 1993 г., Филипов пределно ясно каза какво предстои & следващите сто дни щяха да са период на 'мъка за сполука',; хората, които той смяташе за необходими, трябваше да подобрят нещата; какво бе нужно да се направи и как щеше да се постигне. В заключение добави няколко окуражаващи думи, за да получи подкрепата и максималните усилия на всички.

В процеса на работа той информираше чрез съобщения докъде сме стигнали, къде да наблегнем, какво да усъвършенстваме, как напредва преустройството. Винаги бе пряк, откровен, молец или изискващ съдействие и не прощаващ нововъведенията.

Парите в брой се считаха за божество и бизнесът се ръководеше на тази основа. Ако трябваше да се плаща в брой, а средствата не достигаха, винаги се намираще някакъв начин. Запасите на завода се изчерпаха и не се възстановиха, докато не опитахме всичко възможно. В помещениата, в които не се работеше, осветлението бе изключено. Отоп-

лението в производствените халета и в офисите бе спряно, за да се пестят. Всички разходи бяха одобрявани предварително от самия Филипков.

Когато той пое властта, маркетинговият директор беше във Флорида и Филипков му заповяда да се върне в Уейвърли. Друг продавач беше в Акапулко, незнайно по какви дела. Като се задълбочи, Филипков откри продавачи, които бяха отстъпили на съпругите си фирмените автомобили и използваха таксите за транспорт. Той се чудеше как е възможно някой да продава при тези обстоятелства и няма нужда да споменавам, че ситуацията незабавно се промени.

Когато външни търговци не ни доставяха различни компоненти поради лошата ни репутация, ние сами посещавахме доставчиците. Това често означаваше да тръгваме в четири часа сутринта, да шофираме до Милуоки или Чикаго, да се срещнем с трима доставчици и да се върнем в къщи в полунощ. На следващия ден започвахме отново в обичайния час с шест сутринта. Когато го питаха защо е дошъл толкова рано на работа, Фил отговаряше, че е въпрос на убеждение. Казваше: „Работниците не знаят какво съм правил вчера. Единственото, което разбират е, че напрежението спада, ако на следващата сутрин не съм тук преди тях... Впечатляващо е да работиш за човек, който никога не е отсъствал нито ден поради болест. Когато хвана настинка всички мислеха, че ще си вземе почивен ден. Бяха разочаровани.“

Вътрешният ред в Уейвърли, в плачевно състояние през първия ден, бе ежедневно подобряван. Мотивацията беше, че не можеш да създадеш добра машина в нечиста работилница. Нямахме извинение за тези, които не почистваха след себе си или оставяха мръсни сервизните помещения.

Работният ден започваше в шест часа сутринта или по-рано и продължаваше до десет вечерта. Обикновено Филипков прекарваше по двадесет и четири часа в завода. Нямахме време за почивка с задачите не търпяха никакво отлагане. Малките клиенти, които имахме, искаха продукцията навреме и в изправност. В началото на месеца нямаше недовършени поръчки и трябваше да разчитаме на нови такива, за да очакваме резултати. Напрежението падна върху малцината останали в отдел „Продажби...“. Хората се разделяха на „създаващи...“ и „продаващи...“. Който не попадеше в една от двете групи, бе застрашен от уволнение. Мнозина останаха, а другите бяха отстранени.

В началото на пролетта, по-точно в неделята на Великден, Филипков ме попита колко души присъстват в дома си на тържествен обяд и разчитат на заплатата от завода на „Терекс...“, в Уейвърли. Едно бързо изчисление показва около две хиляди. Като взе данните под внимание, той

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

още по-енергично се зае да възстанови завода, а не само да го преобрази.

Непотребните сгради, в които хората оставяха вещите си и из които само се шляеха, бяха разрушени. Появиха се проблеми с профсъюзите, тъй като бяха стриктно наложени правила за трудова дисциплина и договорът с тях бе застрашен, за да се спази срокът на доставките. На всеослушание бе оповестено, че Филипов няма да си тръгне. Може би е по-добре да го подкрепите, отколкото да воювате срещу него. Заводът и производствените резултати се бяха променили.

До лятото хубавите новини не закъсняха поради нашата повишена всеотдайност към малкото клиенти, които имахме. Но поръчките не бяха достатъчни, за да постигнем желаното ниво на продажби и да намалим производствените разходи. Оперативните разноски бяха съкратени драстично, вътрешният ред се подобри и най-сетне се появи някакъв лъч на надежда.

Крейг Лихти, тогава директор по маркетинг в 'Къоринг крейнс енд екскавейтърс,,', понастоящем главен вицепрезидент на отдел 'Продажби и маркетинг,,', в 'Терекс лифтинг,,', (благодарение на съпругата му Дана, която го посъветва да остане с този луд човек) си спомня:

По това време имахме готови съоръжения за продан, които предлагаме на възможно най-добрата цена на дистрибуторите си и буквално ги молахме да купуват, за да можем да платим лихвите по рисковите облигации. Но всеки път чувахме едно и също: 'Не можем да ги продадем...'. Те не бяха склонни да инвестират в машините ни, защото бяхме посредствени производители и имахме неясно бъдеще. Най-големият проблем бе, че ограничаването на разходите не облагодетелстваше напълно клиентите, защото доставчиците по веригата не преразгледаха възможностите си за намаляване на печалбата, за да привлечат вниманието на пазара.

Следващия ход, който предприехме, бе нещо нечувано в бранша. Решихме да продаваме машините си на всеобщи, открити публични търгове. Акционерите от 'Ритчи брос,,', използваша много прост, но ефективен метод да превръщат оборудването в пари в брой. Техните търгове са открити. Няма минимални цени. Всичко винаги се продава според най-високия залог. Единственото, на което даден продавач може да се надява, е да има повече от един желаещ, който иска да купи продукта.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Дилърите казваха, че Филипов е луд и че ще унищожи бизнеса. Неговият отговор бе: „Бизнесът е мъртъв, аз само се опитвам да го съживя,.. Машините наистина се продаваха, но с 20% по-евтино от себестойността. След няколко търга с един и същи резултат вече знаехме какво трябва да направим. Клиентите диктуваха цените на машините и от Филипов и от завода зависеше разходите да намалееят, за да се реализира печалба. Трябваше да ги съкратим с над 40%, за да се спечелят пари. Компанията-организатор на търговете стана вторият ни най-голям клиент.

Търговете имаха и друг незабавен ефект. Те превърнаха машините от инвентар в източник на жизненонеобходимите ни пари в брой € основа за нашето оцеляване. Въпреки че бе смущаващо за традиционалистите в отрасъла, използването на търгове за продажба на нови машини бе нововъведението, от което се нуждаехме, за да увеличим реализацията на продукцията. От страна на Филипов това бе също така явен знак, че възнамерява да провокира старите маркетингови подходи в строителното оборудване.

Леон Дойч продължава:

До този момент производствените линии бяха максимално рационализирани. След съкращаването на разходите като цел номер едно



Леон Дойч, Крейг Лихти, Фил Филипов – емигрантът с двема

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

последва нова стъпка към рационализация: всяка една машина бе изследвана част по част, за да се намалят разходите. Нямахме невъзможни неща за човека, дошъл без нищо от България.

Друга драстична стъпка бе да определим точната наличност и броя на поръчките към доставчиците ни. Всички текущи заявки към снабдителите бяха отказани и щяха да се планират отново само след пълна инвентаризация на завода, която се проведе през ноември. Това не бе правено от седем години.

Незабавно след известието до доставчиците последва съкращаване на работните места с повече от 50%. Всички, които останаха, се съсредоточиха върху изпълнението на новодошлите поръчки и се подготвиха за пълна инвентаризация.

Тези действия бяха предприети, за да оцелеем. През следващите три месеца преди инвентаризацията инженерите бяха извикани в работилницата, за да направят подобрения и да съкратят производствените разходи. Не им беше позволено да стоят в офиса през деня, а само след работно време. Хората се научиха как да работят по-находчиво, по-упорито и по-дълго, за да оцелеят. Не загубихме добри специалисти. Всички знаеха, че това беше последна възможност за фабриката в Уейвърли и трябваше да направят всичко в рамките на човешките способности, за да оздравят завода.

Джери Стърлинг, председател на работническия комитет при Съюза на автомобилните работници към 'Къоринг крейнс енд екскавейтърс.,' по време на пристигането на Фил Филипос в Уейвърли, Айова.

Фил дойде при нас с доста различни идеи. Не бях съгласен с много от тях, но заводът беше зле финансово, с голям инвентар от 'Нортуест,,,,,Марк индъстрис.,' и наши собствени. С промените на Фил и упорития труд на работниците ние реструктурирахме производството така, че да носи печалба. Той наистина 'разбуди,' товароподемната индустрия & хората знаят, че 'Терекс лифтинг,' е тук, за да просъществува.

Фил не смесва личните с професионалните взаимоотношения. Има три начина да свършиш нещо: правилният, на профсъюзите и на Фил. И досега той е постигал своето. Остава да видим какво ще ни донесе бъдещето.



В периода преди инвентаризацията всеки се подготвяше за нейното гладко протичане. Тя се проведе в края на ноември и приключи в рамките на една седмица. Хората работеха както никога досега. Всички бяха сплотени и се трудеха от зори до мрак. Щом видяха, че Филипov бе винаги до тях в този тежък момент, сякаш нещо се промени. Дори когато не го очакваха, той се появяваше с електрическата си количка за голф. Предполагам, че в България не е имало такъв тип коли, затова тук той обичаше да я кара. Сега по-голямата част от персонала беше с Филипov, а не срещу него. Това бе повратен момент за завода.

Започнаха да идват нови поръчки вследствие на значителното намаляване на цените, подобреното качество и по-бързите доставки. Наложиха се да се назначават временни работници. Доставчиците получаваха молби за частите, които по-рано бяхме поръчали, но не можехме да платим. Доверието нарастваше. Тенденцията да губим повече от един милион долара месечно се промени и сега натрупахме известни суми, както и пари в брой. Крутите мерки, проведете и уроците на Филипov даваха резултат.

Изглеждаше, че следващата година никога няма да настъпи. За всеки модел се изготвяха ежемесечни производствени схеми и се променяха според изискванията на клиентите. Изключително интензивният труд се увенча с успех. Все още имаше много работа и голяма необ-

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

ходимост от подобрения. Вносът на заварени и механично-обработени заготовки съкрати значително технологичното време. Наличният инвентар намаля и машините бяха усъвършенствани. Самото производство се увеличи двойно с по-малко от половината персонал.

Вместо да рекламира в списания и търговски издания, Фил Филипов изпрати самолетни билети на клиенти, за да посетят завода. Обратната информация от тяхна страна бе нужна за подобряване на изделията и на техния нов дизайн. Това не бе правено при предишното ръководство. Външният свят можеше да види, че фабриката се е променила. Въпросът бе колко дълго ще продължи тази промяна. Е, тя се задържа. Крановете, произвеждани в Уейвърли, заемат най-голям пазарен дял в своята категория в Северна Америка. Да, има възходи и падения, но Фил не е от тези, които позволяват спадовете да ги сломят. Филипков е кръстникът на този завод и всички го знаят.

В началото Филипков каза на хората, че не е необходимо да го харесват, но и това ще стане. Сега, седем години под негово ръководство, може би все още има малцина, които не са съгласни с тази мисъл, но това е в реда на нещата и винаги ще бъде така. Той би ни припомнил, че дори и в едно малко селце има гробище. Това е едно интересно пътуване,, което съвсем не сме приключили. Кой знае какво ще донесе утрешният ден на хората от Уейвърли, Айова.

Крейг Лихти добавя:

Под ръководството на Фил Филипков и с неговата производствена стратегия лесен, достъпен и ефективен,, ние не само оправдахме очакванията на клиентите. От завод с показатели под средното ниво за отрасъла го превърнахме във водещ, на който останалите да подражават.

Мнение на страничен наблюдател. Отпечатано с разрешението на изданието 'Крейн рипорт',,

През февруари 1993 г. за последен път представител на 'Крейн рипорт', посети Уейвърли. Тогава старото ръководство все още управляваше 'Къоринг',. Честно казано, заводът & неподреден, претрупан и мръсен, не правеше добро впечатление. Прехвърлянето на линията за повдигащи платформи от завода 'Марклифт', в Бри, Калифорния, в Уейвърли в края на лятото на 1992 г. очевидно не потръгна. Както често се случва, значимостта на работата по преместването беше сериозно подценена. Нещо повече, заводът вече притежаваше прекалено голямо разнообразие на съоръжения със зле обмислената придобивка на

линията за стари механични лопати от фабриката Нортвест,, през 1990 г. и прехвърлените през 1989 г. от Басайръс-Ири Дайнахо,, товарни трактори със задно гребло с най-голямата грешка. Прибавените миналата година над 20 различни модела раменни и ножични кранове на Марклифт,, утежняваха ситуацията и заводът в Уейвърли практически издъхваше. Страдаха доставки, разходи и качество.

След като през март Фил Филипов пое управлението, той буквално промени Къоринг,, Заводът и администрацията бяха драстично реструктурирани. Откритите площи, които по-рано бяха задръстени с остарели и ръждясали машини, се разчистиха. Практически размерът на работния инвентар бе значително намален. Сега в цеховете има ясно и логично разграничени поточни линии, чисти работни пространства и лесна проходимост на материалите. До този момент производствените разходи бяха понижени с 34% главно чрез съкращаване на персонала, усъвършенстване на изделията, по-качествени материали, по-висока производителност и намалени разноски.

В момент, когато конкурентите на Къоринг,, извършват съкращения, всички уволнени от цеха през миналата година и в началото на следващата бяха възстановени на работа и фабриката поддържаше трисменен режим. Служителите на заплата числено намаляха и, съгласно принципите на Филипов, всички се трудят по-продължително и по-усилено. Общуването в йерархията бе опростено, мениджърите бяха намалени от шестима на трима (с Филипов включително). Всеки може да види и да усети подновеното колективно съзнание сред работниците. То се проявява в по-високата производителност на труда и в допускането на по-малко дефекти.

При първа среща с Фил Филипов ни поразява неговата енергичност и страст. Със сигурност това е човек с мисия. Той вероятно би изразил под формата на притча управленческата си философия за оздравяването на предприятия от типа на Къоринг,, Има една стара приказка за златната рибка,, с казва той. Ако запалите огън под аквариума и водата заври, златната рибка ще си остане там и ще умре. Но ако почукате по стъклото, тя ще подскочи и ще избяга. Аз почуквам по съда и карам останалите да реагират,,

Той изразява недвусмислено изискванията си към работниците. Убеден е, че трябва да дава пример. Моята основна философия при оздравителни процедури в бизнеса е да искам от всички да работят упорито, по-продължително и по-находчиво. Вярвам в управлението чрез даване на личен пример и очаквам същото от моите мениджъри,, Действително Филипов често прекарва по осемнадесет часа на рабо-

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

та, дори в събота и в неделя, а и на празници. ·Опитвам се да бъда навсякъде,, & казва той & ·да проверявам инвентара, да обмислям съкращаване на разходите, да изслушвам клиенти, да се уверя, че машините се продават, да управлявам наличните пари.,,

Първоначалната реакция на работещите в компанията бе, че той няма да успее да запази това темпо. ·В началото всички наоколо смятаха, че ще издържа седмица или две, после & месец, но много скоро осъзнаха, че аз просто не се предавам,, & разказва Филипov. ·Тук има много добри хора и не се поколебах да кача повечето от тях на моя влак. Тези, които не бяха професионалисти, особено мениджърите на средно ниво, бяха отстранени.,,

Какво го привлече в предизвикателството да оздрави ·Кьоринг,, и да се премести от Франция в най-отдалечената точка на Айова? ·На първо място мащабите на проблема. Мога да се справя с това. И на второ & управленската философия на ·Терекс,, която ми допада. Отсъствието на характерната корпоративна бюрокрация и уменията на скромните и честни труженици, на които може да се разчита. На последно място, но като основна причина изтъквам, че хората тук имат желание за промени и приемат предизвикателствата.,,

А как днес той оценява своя успех? ·Е, не съм доволен. Никога не съм доволен,, & казва Фил. Не че в момента предприятието не върви, но напредъкът според него ще се прояви в идните месеци и години. Филипov добавя: ·Ние не сме там, където ми се иска да бъдем. Въпреки че сме на прав път, ще мине доста време, докато направените промени започнат да дават резултати. За някои може да прозвучи обезкуражаващо, но ще стигнем до там.,, Филипov смята, че фирмата бързо се изправя на крака и стратегията ѝ става по-гъвкава. ·Към клиентите сме внимателни и експедитивни, като се стараем да докажем, че можем да отговорим на техните изисквания. Естествено, след толкова много разцепления, не всички доставчици са ни така предани, както би ми се искало. Но и това ще стане. Повечето търговци оценяват нашето старание и ни подкрепят.,,

Фил Филипov:

През март 1994 г. стана ясно, че вървим в правилната посока. Леон Дойч, Крейг Лихти и аз решихме, че потенциалът на компанията е достатъчен и съвместно разработихме бизнес-план за девет дни, за да я купим. Но с вече печелившия ·Кьоринг,, корпорация ·Терекс,, отхвърли предложението ни и операцията се превърна в крайгълен камък и бизнес-модел за това, което в момента представлява ·Терекс лиф-

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

тинг,, \$ компанията с най-разнообразна гама от товароподемни машини в света, с печалба от продажби за над 1 милиард долара. Очевидно ръководството на Терекс,, взе правилното решение по онова време, за пазвайки Къоринг,, като част от организацията.

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Дайан Бенке

Терекс крейнс,,
Уейвърли, Айова, САЩ

Срещнах Фил в началото на 1993 г., когато той дойде като консултант в Терекс,, Уейвърли. Не знаех, че ще работя за него през следващите три години.

Всички сме чували израза, че нещо или някой е единствен по рода си,,. Е, това е Фил. Той вероятно е най-умната, най-интересната, изключително енергична и уникална личност, която някога съм срещала и с която съм имала привилегията да работя. В личен план е много мил, внимателен и разбран човек с голямо сърце.

Когато Фил за пръв път дойде във фабриката в Уейвърли и започна прочутия си оздравителен процес, много от служителите не вярваха в предприетите от него производствени мерки и в идеите му, които по онова време изглеждаха толкова драстични. Те изпитваха съмнения, защото през последните години вече бяхме преживели твърде много промени със скромни резултати. След това нещата потръгнаха и хората твърдяха: Ето защо той направи това \$ то дава резултат,,. Доверявах му се и решенията му се посрещаша с уважение.

Хауърд Линдън

Терекс лифтинг,,
Конуей, Южна Каролина, САЩ

Работя с Фил от времето, когато постъпи в Къоринг крейнс,, през 1993 г. Бяха много вълнуващи и поучителни седем години. В началото на всички ни бе трудно напълно да се впишем в новите Философии,,. Но след първите резултати разбрахме, че упоритият труд и дългите прекарани в работа часове не бяха напразни. Фил и неговите Философии,, спасиха Къоринг крейнс,, и направиха Терекс

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

крейнс., това, което е днес & компанията с най-разнообразна гама от товароподемни машини в света. Той промени изцяло начина на управление на производството в нашия отрасъл. Бизнес-моделът на Терекс крейнс., го поставя в по-добра позиция, за да може да отговаря на новите възможности и предизвикателства, тъй като ерата на електронната търговия поглъща всички ни.

Дейв Стивънсън

Терекс крейнс.,
Уейвърли, Айова, САЩ

Фил Филипов е ненадминат във възкресяването на компании на ръба на гибелта и превръщането им в печеливши. Това, което вероятно най-много ме впечатлява е, че той го постига, като навсякъде използва качествата на хората. Фил наистина вярва, че нужните таланти и умения в дадена област най-добре се намират на място, вместо да се водят експерти,, отвън. Той не само бързо преценява производствените възможности, но е и майстор на своевременното откриване на професионалистите, които ще допринесат за успеха на едно начинание. Тогава им се доверява и окуражава тези служители да приемат предизвикателството никога да не са доволни от съществуващото статукво. Нямам предвид само заемащите ръководни постове, защото бе доказано, че голяма част от тези, които го подкрепят, са самите работници. Сигурен съм, че винаги ще помнят Фил заради перфектната му производствена дейност, без да пренебрегваме факта, че той е истински лидер.

Синди и Лари Тротър

Бивши собственици на Рос екуипмънт.,,
понастоящем & Юнайтид рентал ериълс.,
Кливланд, Охайо, САЩ

Когато преди осем години съпругът ми и аз срещнахме Фил, нашият бизнес се намираше в критичен период. Аз бях собственик на Рос екуипмънт.,, дистрибутор на повдигащи платформи. Лари също работеше при мен. Компанията ни имаше проблеми с един от основните доставчици. Време бе да прекратим нашите взаимоотношения и да потърсим нов партньор.

От Терекс,, се свързаха с нас и ни изпратиха самолетни билети, за да се срещнем с някой-си Фил Филипов в Уейвърли, Айова. Незабавно ни порази неговият ентузиазъм, увереност и желание да намали цената на продукта, като го превърне в усъвършенстван, опростен и ефективен. Първата ни мисъл бе, че идеите му са непостижими, но колкото повече говореше и виждахме как действията му отразяват неговото постоянство и неподкупност, толкова повече вярвахме в него.

Например докато разглеждахме завода, аз си загубих скъпа диамантена гривна. Един работник я намерил и тя ми бе върната преди да сме се прибрали у дома. Честните служители бяха навсякъде около него!

Не върви по утъпкани пътеки, а създай свой собствен път и остави следа., Това е Фил. Неговите бизнес-принципи, основаващи се на здравия разум, направиха революционни промени в отрасъла и помогнаха на Терекс,, да се превърне в силата, която е днес. Ние тръгнахме по пътеката на Фил и разширихме бизнеса си петкратно. Постигнахме го, като купувахме на цени, които позволяваха висока възвръщаемост на инвестициите, докато прехвърляхме състояванията си към клиентите. Оборудването, осигурено от Терекс,, беше просто и надеждно и намали разходите ни по поддръжката. Това е любимият резултат на Фил. Въпреки че по-късно продадохме компанията, винаги ще му бъдем благодарни, че допринесе за нашия успех.

Лари и аз сме много задължени на Фил и Вероник за тяхното приятелство. Тяхното жизнелюбие, неговата ярка индивидуалност и покровителство обогатиха живота ни.

РЕКЛАМА НА „ТЕРЕКС ЛИФТИНГ“

УЕЙВЪРЛИ, АЙОВА & ЕДНО НОВО НАЧАЛО

simple, available and cost effective™



FOR THE PRICE OF
3
NOW THAT'S
2
VALUE!



TEREX CRANES

СЪБИРАТЕЛСТВО НА ТЕХНИЧЕСКИ МАШИНИ И ОБОРУДОВАНИЕ

ЛОВАН ДДС ЕООД ТЕРЕКС ИЛИЯ КОСТАДИНОВ, АДРЕСОВИ ВЪЛ
БЛИЗКО ПУТЕТОТ СЕЛА МАЛКОТЕ, ИЛИЯН СЕЛЪ

WE CONTINUE
TO BE
COMPETITIVE!

„3 на цената на 2, това е ценното!“
НИЕ ПРОДЪЛЖАВАМЕ ДА БЪДЕМ КОН-
КУРЕНТНИ!

V

**ЛЕСЕН, ДОСТЪПЕН И ЕФЕКТИВЕН
(И ДРУГИ ФИЛОСОФИИ)**

Лесен, достъпен и ефективен или ключът към развитието...

Най-добрият начин за развитие на производителя е прехвърляне на спестяванията към купувачите. След тридесет години в машиностроенето забелязвам как продуктите стават все по-скъпи и по-сложни. Да, подобри се и тяхната ефективност, но по мое мнение по-скоро поради конкуренцията между производителите, отколкото от нуждите на потребителя или от самата работа.

Усъвършенстването на една машина винаги е добре дошло за клиента, но съпътстващите го повишения на цените, разходите по поддръжката и честата повреда на сложните механизми изискват допълнителни разноски от страна на потребителя.

Забележете, че в отрасли като компютърния бизнес цените всяка година се понижават, докато качеството на продуктите непрекъснато се подобрява. Щом за тях това е постижимо, защо да не важи и за търговията с кранове?

Хората изтъкват фиксираните разходи, разходите за материали, за работни заплати и инфлацията като основни причини за повишаване на цените на кранове и машини. Но клиентите са по-умни, отколкото смятат производителите. Те си дават сметка за големия брой търговци и управители на различни нива, за търговските изложения по целия свят, струващи милиони долари. Знаят, че това оскъпява всеки кран, платформа или резервна част, които купуват.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Преди двадесет години повечето потребители са притежавали собствено оборудване. Днес по-скоро го вземат на лизинг или под наем. Въпреки че наемите варират според степента на използване, с годините те значително намаляха. Тъй като през последните петнадесет години разходите за производство на кранове се удвоиха, не е учудващо, че продажбите на нови подемни машини в момента са на нивото на 70-те години.

Купувачите на кранове са като всички останали. Те търсят най-добрата възвръщаемост от инвестициите си. Като производители, в наш интерес в дългосрочен план е да повишим изгодата за клиентите ни. Ако те печелят, ще разширят бизнеса си и ще купуват повече нови кранове. Ако не печелят, ще експлоатират до край старото си оборудване или ще го продадат.

Тъй като не можем пряко да повлияем върху размера на наемите, то нашият основен принос към финансовото благосъстояние на клиентите ни са цените и потенциала за печалба, заложили в оборудването, което произвеждаме. Като делови човек основната ми цел винаги е била да влагаме в даден продукт по-малко пари и време, но не за сметка на качеството или материалите, а чрез снижаване на разходите и повишаване на ефективността. През последните четири години в Терекс,, успяхме да намалим режийните разноски с 60%, инвентара с 40% и да увеличим производителността с 35%. Това ни даде възможност да спестим общо 15% и ни позволи да прехвърлим спестяванията си към клиентите.

Някои ни считат за луди, защото предлагаме машините си на толкова ниски цени и мислят, че бихме продавали същото количество, ако цената ни е с 5-10% по-ниска от тази на конкурентите. В краткосрочен план това може и да е така, но в дългосрочен вярвам, че нашата стратегия е правилна.

Хората купуват повторно само ако получат добра възвръщаемост от покупката. В края на краищата благосъстоянието на нашите купувачи е равностойно на това на нашите търговци. Тези, които дават кранове под наем, обикновено не притежават огромни фабрики, големи маркетингови отдели, фирмени самолети, пълен гараж с лъскави коли. А защо ние трябва да ги имаме?

(Горният текст е отпечатан с разрешението на списание „Лифт екуипмънт,,.)

Драстичният успех през последните няколко години, постигнат под мое ръководство, е идеален пример за верността на формулата *лесен, достъпен и ефективен,,.*

ЛЕСЕН, ДОСТЪПЕН И ЕФЕКТИВЕН

На практика всяка предприета стъпка целеше машините и организацията на производство да станат лесни за ползване и поддръжка, винаги достъпни, носещи добра възвръщаемост на инвестициите.

Всичко, което правехме, се основаваше на идеята две плюс две да прави поне пет. Доста често съм наблюдавал как се извършват обединения в името на самото обединение. То може да доведе до бюрокрация \neq бюрокрация, която не е от полза за бизнеса. Прави всичко възможно, за да запази лесни продуктите и производството.

·Лесни,, не означава ·елементарни,, а има за цел да задоволи нуждите на клиента. Като сведем до минимум електрониката и ненужните звънци, свирки и други подобни и се съсредоточим върху няколко модела с конкурентна спецификация и възможности, осигуряваме на потребителя една по-благоприятна алтернатива, по-лесна за обслужване и по-благонадеждна. Акцентът е върху опростяването на машината, така че дори една-единствена част от нея да не бъде излишна. Вслушваме се в изискванията на клиента и откликваме бързо на неговите потребности. Стараем се продуктът да е в наличност винаги, когато има нужда от него \neq включително и като подбиваме цената на конкурентите с около 20%.

За осем години не сме повишавали цените. Запазването им означава, че: сме открили начин за намаляване на разходите, отказваме на доставчиците да увеличават цените, повишаваме производителността и създаваме огромно напрежение сред конкурентите. Всяко едно от посочените действия се обезсмисля, ако клиентът няма полза от него.

Достъпността е също пряк резултат от начина, по който навлизаме на пазара. Вярвам, че най-ефективният способ за създаване на стойностен продукт, а също и на конкурентна среда, е като се избягват принципите на изключителните и териториални представителства при производството му. Нека този, който допринася за качеството на даден продукт и да го продава. Това не само ще му създаде по-добра пазарна позиция, но ще стабилизира неговата цена около едни по-реалистични стойности. Ако даден търговец знае, че единствен предлагател на тази стока и няма конкуренция, може да ѝ постави каквато цена пожелае. Ако я препродава и се конкурира с други в същата област, трябва да запази разумни цени и да осигури отлична поддръжка на продукта, което носи повече продажби и по-голямо пазарно покритие. Всичко това води до по-добър пазарен дял, като всеки по веригата остава честен и клиентът е доволен.

Известно е обаче, че всяко правило си има изключения. Ако имаме дистрибутор или потребител с голям пазарен дял в своята област

или с възможност да гарантира определен обем на продажби, то аз съм щастлив да работя с подобни агресивни организации и да спазвам правилата. Единствено резултатите са от значение.

Стъпка номер едно в този процес е отричането на схващането, че дистрибуторът е клиент. В действителност той е местен представител, който предоставя ремонтни услуги и поддръжка на машините. Това е важно и ценно. Дистрибутори с добра организация могат да носят хубави печалби, но ако алчността надделее, често следват загуби на пазарен дял. Когато дистрибутор се стреми към прекалено голяма минимална печалба от предоставяната услуга, той може да стане уязвим спрямо електронните технологии, ако се създадат по-агресивни варианти с по-ниски стойности.

Мислете за него като за бизнес-партньор, мислете за него като за източник на печалби, мислете за него като за разширение на фирмената структура, но никога не го считайте за клиент. Неговото единствено взаимоотношение с нас се определя от начина му на качествено предлагане и обслужване на нашия продукт, така че да постигнем разумна и за двете страни печалба.

Някои дистрибутори се занимават с машини под наем и поради тази си дейност се считат за клиенти. Купуването на лизинг и отдаването на съоръжения под наем ще продължи да нараства и да осигурява добра възвръщаемост на инвестирания капитал.

Мнозина не са доволни от този начин на мислене: доставчиците € поради липса на увеличение на цените, производителите € от минималната печалба, дистрибуторите € от конкурентната среда и по-ниските печалби € всичко това оказва натиск върху продавачите и огромно напрежение за конкуренцията. КЛИЕНТЪТ е единственият победител и само дисциплинираните ще оцелеят.

По същата причина контактът с продавачите и дистрибуторите в мрежата трябва да бъде незабавен, периодичен и приоритетен и те да бъдат подкрепяни, ако очакваме постижения от тях. Винаги бъдете на разположение с кратко известие, обаждане или факс и се уверете, че продавачът може да стигне до вас при необходимост. Трябва да сте там, за да предоставите по всяко време техническа информация и мощ.

С точния продукт и поддръжка, разумна цена и подходящо финансиране често казвам, че ние не продаваме, ние приемаме поръчки!., В повечето случаи не обичам да прекарвам много време в развиването на собствена търговска сила. Понякога това просто няма смисъл и ако се вгледаме внимателно в продавачите, ще разберем защо. Почти ви-

ЛЕСЕН, ДОСТЪПЕН И ЕФЕКТИВЕН

наги те са недоволни, защото не им се плаща толкова, колкото при конкуренцията. Вземат кредит по време на икономически подем и в трудни моменти обвиняват цените, показателите и качеството на продукта. Какво обикновено се опитват да продават € едно изделие със завишена цена? Непрекъснато се налага да пътуват, за да се срещат с клиенти, затова им е необходим автомобил, но обикновено летят със самолет. Кой тогава използва автомобила? Накрая всичко е за сметка на клиента!

Според моето виждане и философия съществуват по-добри начини да общуваш с клиентите. Вместо да се опитваш да излезеш на пазара и да търсиш клиенти с надеждата да ги убедиш с търговски трикове, разгласени от някой спец по маркетинг, защо не пробваш нещо по-просто, макар и старомодно? Доведи ги на производствената площадка и им дай възможност да наблюдават как се сглобява продукта.

Убеден съм, че светът ще продължи да се развива, но за сега съм открил, че един от най-ефективните подходи е този на отворените врати,.. Почисти мястото, организирай спокойни обиколки из завода, имай нови машини в наличност за демонстрации и разчитай на обратна връзка от страна на потребителите. Също така отвори фабриката за работниците и техните семейства, накарай ги да се гордеят с мястото, където прекарват по-голяма част от времето си. Направете си ед-но хубаво барбекю например!

Вместо да харчите хиляди долари за продавачи, които разнасят лъскави брошури и да плащате за скъпи забавления, организирайте пищен прием за клиентите. Защо да не предоставите оборудването на клиента за временно ползване и да го убедите, че това е машината, с която ще прави пари.

Бъдете гъвкави и действайте, вместо да реагирате. През последните години придобихме няколко добре известни нови марки, които обединихме под обща шапка. В процеса на усвояване на тези придобивки отвляхохме вниманието си от поддръжката на нашите машини и междуременно конкурентите ни бързо се опитаха да се възползват от ситуацията. Откликнахме незабавно, като създадохме специална програма по поддръжката. Представители на отдел Обслужване на клиенти, със специални микробуси са стратегически разположени, за да могат да откликват бързо и да подкрепят организацията-дистрибутор в поддръжката. Разкрит проблем € предоставен ефективен отговор. Поуката: Ако им дадете възможност, конкурентите ще ви сломят. Те ще ви шпионират само ако се страхуват, че ще завземете бизнеса им. Но и ще ви уважават, ако успеете.

МЯСТО ЗА ВСИЧКО

Сведете до минимум броя на доставчиците. В много фирми съществуват екипи, които не правят нищо друго, освен да трупат бонуси в самолетните компании под предлог, че проверяват и информират доставчиците. Да се гарантира качеството е важно, но екип от 4-6 души е прекалено голям. Смятам, че само един или двама трябва да пътуват. А колко доставчици ще посетят? Е, 52-ма не са прекалено много - мога да се обаждам на един всяка седмица, да посещавам друг всеки месец и с готовност ще се справям.

След като сме получили от доставчика си необходимите материали, на всяка цена трябва да продължим да го наблюдаваме. Дали ни харесва или не, добрият вътрешен ред е важен за самата работа. Разхвърлянето на вещи е нормално - Вселената функционира така. Разчистването е досадна, черна работа и предотвратяването на объркванията се нарича „мениджмънт,..“ Малко хора днес разбират важността на израза: *„Място за всичко и всичко на мястото си..“*, Докато има безредие, цените ще растат. Съществува и друг, по-значим аспект на безпорядъка. Помислете за това: как се чувстваме, когато къщата ни е чиста и подредена и как, когато е запусната? Чувстваме се по-уютно. Безредието и липсата на организация създават потискаща атмосфера и ни разсейват, затова не сме в състояние да дадем най-доброто от себе си. Колко души ще са съгласни да останат в нечия мръсна кухня да си бърбят? Не много. Ако не направим нещо по въпроса, накрая привикваме. Това е опасна ситуация, особено от гледна точка на качеството. В чисто помещение се произвежда качествен продукт с по-нисък разход.

Голяма част от всеки план за действие - 100 дни мъка за сполука,, е свързана с някакъв вид подредба. Остарелите и ненужни материали се отстраняват и се създава ред чрез последователност и стратегия. Преразглеждат се взаимоотношенията с доставчиците и обикновено броят им се намалява; търсят се варианти за внос на готови части, за да се отразят на спестяванията. Не е необичайно да се преразгледат задачите на всички работещи - включително и на ръководството в събота, за да се реши даден проблем и да се постигне необходимото развитие. И концентрирането върху вътрешния ред и намаляване на инвентара не е еднократно действие. В заводите и офисите на компанията ще откриете на видно място следния плакат:



**a Place for
Everything
& Everything
in its Place**

**GOOD HOUSEKEEPING
=
QUALITY & COST
EFFECTIVE PRODUCTS**

Място за всичко и всичко на мястото си.
Добрят вътрешен рег = качествени и икономични
продукти

ЗАПАЗИ НЕЩАТА ЛЕСНИ

Често съм откривал, че прекалено сложните, неточни или трудни за изпълнение неща наистина притежават някакъв недостатък. Може би създателят на машината не я е обмислил добре или съществуват потенциални правни проблеми, с които никой не иска да се занимава. Ето защо, когато разглеждаме нещата, почти всеки проблем, с който се сблъскваме, може да се реши с обикновен здрав разум & т. е. като го обмислим. Колкото по-заплетено човек ни обяснява нещо, толкова по-голяма е вероятността да се е вкопчил в някаква остаряла идея, вероятно поради сантиментални причини. Всеки може да изразява собствено мнение, но аз смятам, че повечето работи могат да се вършат много по-просто.

Като пример за лесни неща приемоте готовите продукти. Завършените машини са за продан, но специалистите не искат да се обременяват с въпросите, които трябва да поставят. Вярно, понякога е болезнено да се търсят причините, поради които даден продукт не се продава и повечето хора не могат да отговорят обективно на подобни въпроси. Кой ще го демонстрира? Защо не се продава? А как стоят нещата при конкуренцията? Къде е причината & в дизайна, разходите, пазара? Да не би да сме пропуснали нещо или не участваме в нещо? Да ли производството ни е остаряло и без гаранции за бъдещето?

Пример в това отношение бе промяната в дизайна на контролното табло на нашите повдигащи платформи. Всъщност това е същото табло, но сега е снабдено с достъпен дисплей за функциите на машината, който показва на оператора какъв ще е следващият ѝ ход, преди да е докоснал копчето. Преди подобрението той трябваше да помисли коя част от машината ще се задвижи и след това да натисне бутона. Наскоро в часовникарската индустрия бяха въведени електронните часовници. Колко от тях виждате около вас сега? Не много. Защо? Мисля, че причината е, че искаме не да четем, а да виждаме колко е часа. Обикновено само поглеждаме разположението на стрелките на часовника и определяме точното време.

Сигурен съм, че ако разгледаме внимателно машините в производствения цех, ще открием някои, които просто не са ефективни. Вероятно трябва да премахнем напълно безполезните им части и оборудване или в тях да се вложат нови средства. Ще ви спестя подробностите, но и сами може да се досетите: в части, които ще намалят времето за поддръжка и ремонт; в укрепването на някои машини; в заме-

ЛЕСЕН, ДОСТЪПЕН И ЕФЕКТИВЕН

стването на по-стари с по-нови и в по-функционално оборудване и т. н. Ако производството ти е мащабно и отделиш време да осъзнаеш значимостта на тези машини, то могат да се открият възможности за подобрения.

Защо човек би наел факс под наем? Защо би наел кола? Ако някой има фирмен автомобил, това оправдава наемаването му, защото служителят иска сам да го избере и да го сменя по-често, тъй като ще го използва по-рационално. Колко много висши началници искат да променят местонахождението на централния си офис и накрая избират такъв близо до собствения си дом.

Питате се кое е противоположното на *Лесен, достъпен и ефективен*,? Не търсете повече, погледнете компютърната индустрия, в която е залегнал принципът за постоянно усъвършенстване. Това не е част от моята *Философия*. Всъщност, компютърната арена наистина е най-печелившата, защото именно от софтуер се печелят пари. Не е нужно да си Бил Гейтс, за да си наясно с това. Докато има изпълнителни директори и мениджъри, които не могат да влязат в системата, да сложат ръка върху нея и да разберат какво купуват, компютърните компании ще трупат купища пари. Управлявайки непонятен механизъм, си склонен да му придаваш мистериозност и да го обожествяваш като нещо нереално. Компютърният бизнес изглежда като мистицизъм, а в действителност не е нищо повече от още един отраслов жаргон. След като веднъж го схванем, откриваме, че и компютърните специалисти са хора като нас. Те дори използват мълчанието като тактика на защита. В разговор с мениджъра на някоя компютърна компания го попитайте защо толкова често се налага осъвременяване на техниката и ще чуете едно пламенно маркетингово проучване, без да получите реален отговор. Ако зависи от мен, то приходите им ще бъдат една десета от това, което печелят днес и софтуерът ще е много по-опростен. Повечето от компютрите които съм виждал, включително и преносимите, са като човешкия мозък ϕ използват се само 10% от възможностите им и са несъвършени. Не е нужно непрекъснато да удвоявате скоростта на процесора и да се опитвате да наблъскате цялата енциклопедия на западния свят на хард-диска, за да свършите някаква работа.

Дори Интернет се превъзнася ненужно. Да, хубаво е да има световна компютърна мрежа, но някой да си спомня оживлението около международните телефонни системи? Сигурен съм, че ако проверим архивите в библиотеката и прочетем вестниците от онова време, ще усетим същото отношение. Вероятно ще бъде изразено с по-архаичен

език, но вълнението и ентузиазмът от навлизащите технологии, и бъдещото начинание, ще присъстват под една или друга форма. Затова не се паля прекалено много по понятия от типа на компютърна мрежа. Съгласен съм, че идеята е интересна, изградена на принципа на телефона с множеството събеседници някъде там, и с домашен приемник, служещ за терминал. Това просто е поредният начин за гарантиране на потока на големите печалби. Представете си, че всеки път щом включите компютъра си се оказва, че се нуждаете от нов софтуер, защото той вече е усъвършенстван. А, и междувременно, посочете номера на кредитната си карта във файла, за да продължим да получаваме все по-големи приходи. Целият процес на непрекъснато осъвременяване, не е нищо повече от чист капан. Представете си, че се опитвате да продадете тежко оборудване на клиенти и им казвате, че веднага ще им начислите 15% на месец за поддръжка.

О, съжаляваме, господине, оборудването ще се промени и вероятно свързките не са много здрави, така че ще имате проблеми. Тези 15% месечно са само за да сме сигурни, че ще сте щастлив. О, и между другото, машината ще работи добре около шест месеца, след това ще трябва да я осъвремените., За около шест часа ще бъдем въвн от бизнеса!

Осъвремененият вариант не е нищо повече от една нова версия на недобре разработена програма. Защо да плащаме за нова версия на всеки шест месеца или две години, когато можем да използваме това, което вече имаме? Компютърните специалисти успешно продават въздух, и го наричат изследване и развитие.,

Защо като начало не си уплътняват времето, за да установят от какво в действителност се нуждае бизнесът? Какво от това, че компютърът не поправя веднага правописните ми грешки? Колко милиона са похарчени за софтуер? Колко милиона са за поддръжка? Колко за обучение? Колко милиона са пропилены? Очевидно това е идеалната възможност за осигуряване на непрестанен поток от приходи. По принцип подобни компании силно разстройват бизнеса и обикновено правят неверни изявления за подобрения в производителността. В действителност над 90% от фирмите, използващи компютри, не се нуждаят до такава степен или пък с такава честота от тяхното осъвременяване. Не ви е необходима нова система на всеки две години, за да получите резултатност. Лесен, достъпен и ефективен, € тези три определения със сигурност не се отнасят за компютърната индустрия. Помнете, че нищо не е вечно. Единствено е въпрос на време хората да се уморят от въртележката на постоянното осъвременяване.

ЛЕСЕН, ДОСТЪПЕН И ЕФЕКТИВЕН

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Едуард Самера

Вицепрезидент на Терекс лифтинг,,
Сидърбърг, Уискънсин, САЩ

По традиция в товароподемния отрасъл хората бяха водени от егото си, когато разработваха продукти. Ако една компания създадеше ножичен кран над метър и двадесет, тогава друга решаваше да построи кран над метър и половина и така започваше състезанието да има по-висок кран всяка година, независимо от възможностите на пазара. Продуктите бяха създавани като лични постижения, вместо да са съобразени с нуждите на клиентите, разходите и печалбите. Цената се определяше от разходите плюс 35% и повече минимална печалба, като на пазара тя се диктуваше от производителя. Бе трудно да се печелят пари поради високите разходи, големите минимални печалби и ниските обеми на производство.

Всичко това се промени с Фил Филипov и неговото желание да се произведат машини, прости за ползване и поддръжка, лесни за производство и най-вече икономични. Той поставя акцент върху необходимостта от вслушване в нуждите на клиента и създаването на продукти, които са важни за бизнеса.

Фил следва ритъма на пазара, като избягва специализираните машини, премахва излишните модели и преустановява производството на малките и скъпите. Инженерите са провокирани да бъдат по-изобретателни, да съкратят времето за дизайн, да използват обикновени части където е възможно, да намалят разходите като повишат обема на продажбите и да улеснят обслужването и обучението. Фил безкомпромисно се стреми към намаляване на разходите и когато е необходимо, внася готови части и технологии от други производства.

Икономични, високообхватни машини със заложенa умерена минимална печалба, които са печеливши в дългосрочен план е това е стилът на Фил. Неговото отрицателно отношение към бюрокрацията му е от голяма полза за по-бързото излизане на продукта на пазара.

Боб Личев

·Би Джи Ай Ю Ес Ей,
Бър Ридж, Илинойс, САЩ

Откакто преди пет години срещнах Фил Филипov на едно изложение в Маями, се опитвам да разбера какво е онова, което прави този мъж лидер. Може би неговата вманиаченост към детайлите или способността му при трудни обстоятелства да вижда отвъд нещата нови идеи и възможности.

Неговото безкрайно позитивно отношение, което му позволява ден след ден да продължава напред с нетърпението и оптимизма на младеж, е вдъхновение за всичките му приятели.

На пръв поглед може да изглежда твърд и взискателен, но горепоменатите качества го превръщат във водача, който много хора искат да следват.

VI

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

Доста хора са написали книги за качеството и аз съм съгласен с твърдението, че качеството не е пътуване, а пътешествие \neq едно непрестанно пътешествие.

Нито един поврат не може да се приеме за успешен, ако го няма качеството. Когато говоря за качество, нямам предвид само качество на даден продукт. Имам предвид качество във всичко, което правим: как секретарката отговаря на телефонните позвънявания, как се дават поръчките, колко верни са обещанията за доставка и накрая, но не на последно място, качеството на входящата и изходяща информация за компанията.

Влошаване на качеството по време на промени е пагубно \neq нищо не трябва да се пести, нито пък да се снижават разходите за негова сметка. Намаляване на разходите не означава поевтиняване. Противопоставянето на производство и продажби на даден продукт не значи, че някой друг не може да го направи по-добре. Това е промяна и в повратни моменти тя е задължителна.

Историята се повтаря... Когато постъпиш на нова длъжност, намиращ в чекмеджето на празното си бюро три последователно номерирани плика 1, 2, 3. Инструкциите са следните: щом направиш първата си грешка, затвори вратата на кабинета си и отвори плик номер едно. Той гласи: 'Обвинявай предшественика си!', Когато допуснеш втората голяма грешка, затваряш вратата и отваряш плик номер две. Отново четеш: 'Обвинявай предшественика си!', Когато след третата си грешка отвориш последния плик, съобщението е: 'Пригответи твоите три плика!,,

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Ако трябва само с една дума да изразите моя успех в бизнеса, то тя ще бъде ·поврати,.. Не си спомням някога да ми се е налагало да приготвям трите си плика. Моята история е изпълнена с примери за успех.

·Поврат,, не е лоша дума. Но както гласи старата поговорка: ·Не можеш да забъркаш омлет, без да счупиш яйцата!,, За съжаление той често се свързва с привидно коравосърдечното и безразборно уволняване на работниците в полза на акционерите. Също така поврат можем да наречем разликата между един съществуващ, действащ и един ликовидиран бизнес, в който сътресенията за работещите са много по-големи.

Аз създавам работа, а не закривам работни места. По различни причини, включително и многото промени, предизвикани от световния пазар, ръководството и инвеститорите в старомодните компании са изправени пред период на вземане на решение за бъдещето и някои избират да напуснат бизнеса за строителни съоръжения. Корпорация ·Терекс,, прие тази обстановка като възможност и се възползва от нея, знаейки, че стратегията ѝ за съкращаване на разходите, комбинирана с единството на продукт и компонент може да осигури продажби, пазарен дял и най-важното € печалби.

Оставяйки трайна следа в тази област, ·Терекс,, ми предостави възможност да създам почти от нулата онова, което я превърна в компанията за най-разнородна товароподемна техника в света. За мен това бе естествено продължение на моята лична работна етика € да създам режим на упорита работа, концентрирани усилия, необходими за превръщането на един замиращ в действащ и развиващ се бизнес.

Успяхме да възродим добре известни, но загиващи франчайзни клонове и да превърнем дейността им в развиваща се и печеливша. По време на множеството поглъщания на фирми през последните шест години можахме да съживим и обединим такива имена в машинното оборудване като ·Нортуест,, ·Би Си Пи,, ·Кьоринг,, ·Лорен,, ·Марк-лифт,, ·Пи Пи Ем,, ·Пи енд Ейч,, ·Бендини,, ·Бримонт,, ·Саймън,, ·Ар Оу,, ·Телелект,, ·Села,, ·Би Пи Ай,, ·Холанд лифт,, ·Американ,, ·Италмакине,, ·Пайнер,, ·Комедил,, ·Матбро,, ·Мофет,, ·Принстън,, ·Коои Аап,, и ·Франа,,.

Преди да ви дам няколко примера, нека ви обясня моя подход.

Аз се намесвам и работя като хирург: режа веднъж, надълбоко и свършвам работата. Това е като при злокачествен тумор € ако не се отстрани изцяло, раковото образуване ще остане и ще се разпространи. От моята позиция трябва да действам решително и незабавно,

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

така че да не оставя дамоклевият меч да виси над главата на околните. Особено когато нещата не вървят добре, ако искам пациентът да се възстанови, не трябва непрекъснато да отварям раната. В противен случай съществува риск от възникване на сериозен проблем в колективното съзнание. Каквито и да са причините, този процес отнема около девет месеца, за да се осъществи докрай. Винаги съм казвал, че ако за раждането на едно дете са необходими девет месеца, какво тогава пречи да съживим бизнеса за същия период от време. Няма обяснение защо става точно така, но се получава. Този оздравителен процес протича на четири етапа, както многократно съм се уверявал. Намалявам значително персонала, някои доброволно напускат, премествам трети на други длъжности и евентуално назначавам нови хора.

Най-напред значително съкращавам броя на висшите и средни мениджъри, за които смятам, че не допринасят за успеха на компанията. Затова някои хора ме наричат диктатор $\&$ харесва ми да мисля за себе си като за доброжелателен диктатор. Разрезът е дълбок и е направен внезапно, обикновено няколко дни след пристигането ми. Основно аз решавам кой ще се качи с мен на борда на лодката,. Това не означава, че подходът ми е разсичащ и изпепеляващ $\&$ правя своя подбор на базата на лоялност, усилия и лична загриженост за бизнеса. Всеотдайността е показателна и аз я възнаграждавам, дори когато нещата не изглеждат толкова добре.

Уверявам ви, че наистина имам безсънни нощи и не е толкова просто, колкото изглежда. Както във всяка професия, трябва да имаш известен опит, който е основното, плюс необходимата смелост. За човек, осъществяващ основни промени, няма средни положения. Мнозина са се опитвали и са се проваляли, защото няма формула и всеки път е различно.

В повечето случаи са ми помагали с анонимни писма, телефонни обаждания или в работилницата са ме спирали загрижени работници, давайки ми идея къде да наблегна. Хората скоро разбират непреклонното ми желание да оправя бизнеса и се опитват да сътрудничат. Винаги е необходима трезва преценка.

Това е подходящ момент да споделя възгледите си за съкращенията. Аз винаги препоръчвам човечен подход $\&$ някои биха го нарекли и социалистически. Просто не вярвам в отстраняването на добрите кадри. Лошо е за тях, за мен и за бизнеса. Раздялата е тъжна, независимо дали засяга работата или личния живот. Намаляването на персонала и реструктурирането бързо подобряват резултатите на компанията, така че няма причина да се стискаме за изплащането на обезще-

тения. Според мен уволненията не трябва да се оправдават със състоянието на икономиката или „настоящите условия в отрасъла,.. В съвременния свят тези преустройства са необходими почти непрекъснато. Никога не съм бил привърженик на популярната теория за намаляване на заплатите. Не е имало случай да се уверя, че тя дава резултати.

Непрекъснатото усъвършенстване не е толкова лесно, колкото изглежда, но то категорично е единственият път към успеха. Тези непрекъснати промени са като техническите подобрения, направени през годините на Порше,, € модел 911. Това си остава една от най-добре конструираните коли, въпреки че е била създадена почти преди половин век. На външен вид няма чак толкова много разлики от първия до последния модел. Отвътре обаче има безброй малки приспособления, непрекъснати промени, които усъвършенстват модела всяка година. Ето защо това е колата, както я виждаме днес и представлява еталон за останалите компании, за да станат конкурентни.

Възникващите въпроси и проблеми трябва непрекъснато да се решават, като се правят необходимите промени, за да се запази бизнесът в крак,, с останалите.

**СЛЕДВАЙ ПРИНЦИПИТЕ:
УВАЖАВАЙ СЕБЕ СИ! УВАЖАВАЙ ОКОЛНИТЕ!
БЪДИ ОТГОВОРЕН ЗА ВСИЧКИТЕ СИ ДЕЙСТВИЯ!**

В наши дни не само че нищо не е вечно, ами нещата едва остават същите от едно тримесечие до друго. Често един цял отрасъл се преобразява напълно за една нощ и ако не направите необходимите промени, за да се приспособите, то тези спадове и възходи могат да причинят проблеми.

От друга страна пристъпваме към реструктуриране, когато има основателна причина за това. Тогава настроенята сред работниците няма да се променят значително, както ако се направят няколко основни преустройства. Служителите често разбират предприетите действия и признават, че на ваше място биха постъпили по същия начин.

Несъмнено компаниите по света ще продължат да се приспособяват чрез съкращаване на персонала, докато производителността нараства. Ето защо е належащо висшето ръководство да открие по-добри и безболезнени начини да се справи със съкращенията. Предлагам служителите, които доброволно желаят да напуснат, да бъдат улеснявани и компенсирани финансово.

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

Има хора, които са недоволни от работата си, съзнават, че не допринасят и не правят достатъчно за компанията, но се страхуват да предприемат първата стъпка. Ако ги насърчите с разумно обезщетение, някои ще предприемат този ход и ще разсеят страховете на тези, които искат да останат. Не мога да разбера защо част от фирмите на драго сърце дават големи парични суми на висши служители, а търсят най-евтиния начин при раздялата с хора на по-ниски длъжности. 'Евтин', не означава 'ефикасен', и със сигурност не помага във вече създадената трудна ситуация.

Други мечтаят да започнат свой собствен бизнес, който понякога допълва дейността на компанията. Защо да не им предложим добро обезщетение, така че да ги насърчим и да отворят собствен магазин? Нека разберат какво значи да управляваш бизнес, да правиш пари и да видим тогава дали ще имат същото работно време. Този малък бизнес може да бъде толкова добре организиран, че да замести някой отдел, което ще намали вашите режийни. Правилата трябва да се променят така, че да не се налага хората да бъдат уволнявани, за да получат обезщетение. В противен случай 'бомбата със закъснител', за съкращаване на персонала води до значителен спад в производителността.

Обикновено, когато за пръв път се заема с някоя 'раздута', организация, се ръководя от принципа: 'Два пъти мери, един път режи!'. Основен критерий за тези съкращения са организационната структура, включително броят на нивата, съотношението работа/заплащане и общите разходи. За да разбера дали бизнесът се управлява като собствен, дълго и упорито разглеждам разходите. Може би те са най-силното доказателство за всеотдайността на човек към работата му. С учудване открих, че някои са теглили от разходната сметка средства за месечна издръжка на съпругите си след развод. Натъкнах се на продавачи, които се размотаваха в хотелски стаи и гледаха порнографски филми и изпълнителни директори, които прекарваха по двестри седмици 'проверявайки', условията за предстоящо търговско изложение или конференция.

Две неща трябва да са изключително важни за служителя: работата и семейството. Хората, които очакват работодателят им да заделя средства за забавления, ще бъдат разочаровани, ако работят за мен. Или казано с други думи, те просто няма да работят за мен. Има смисъл в това човек да е отдаден и на работата, и на семейството си: ако ще отсъстваш от къщи поради служебен ангажимент, то свърши каквото трябва и се прибери у дома. Точно това дължиш и на семей-

ството, и на фирмата си. Не изисквам нищо по-различно и от самия себе си.

Именно затова честността е една от главните причини при избора кой да остане и кой да си отиде. Ако не даваш всичко от себе си, то за теб просто няма място в бизнеса. Когато си на работа, трябва да работиш ϵ това е най-малкото, което очаквам от подчинените си. Надявам се ръководните кадри да идват в завода и в събота, а поне малко да помислят за службата си в неделя. Така ще има работа за всички. Когато даден служител системно не се извява добре, аз считам, че той заема неподходящо работно място. Ако не обичаме това, което правим, ако не ни вдъхновява достатъчно, че да се трудим по-упорито, то сигурно трябва да се захванем с нещо друго. Скачам сутрин от леглото и знам, че програмата ми е запълнена с дела, които обичам да върша. Знам до най-малката подробност с какво ще се заема щом пристигна в офиса. Ако нямате същото отношение, значи нещо не е наред и се налага да откриете начин да го поправите. Може би не сте в добра кондиция ϵ ние всички имаме спадове и възходи, но поне гигантските стъпки, които ще предприемете, за да излезете от ситуацията, трябва да ви въодушевяват. Всичко друго би било по-болезнено, непродуктивно или чиста лудост.

Първият разрез е направен, отстранил съм голяма част от пасивните служители и след бързото прочистване съм готов за следващия ход, който е след около четири ϵ пет седмици. Той е неизбежен резултат от уместните съкращения: идва ред на недоволните от тях хора, които имат приятели сред съкратените или просто не искат да работят за мен. Трудно е да загубиш добри работници при тази „чистка“, но по-скоро предпочитам тези, които са мотивирани за възстановяването на бизнеса, отколкото онези, ръководещи се от по-маловажни критерии.

Но, разбира се, следва и трети ход, свързан с доброто представяне. Много от останалите след първите няколко промени са получили повишения поради добра работа, но все още се намират хора, които не оправдават очакванията ми или не могат да понесат необходимите за оздравяването на бизнеса мерки. Вече въведени, промените засягат и трудовите навици и ако трябва да съм откровен, за някои е много трудно да ги приемат.

Най-накрая, след около девет месеца, когато всичко това приключи, наемам на работа няколко нови служители, тъй като просто не мога да намеря подходящи в самата фирма. А аз наистина съм се опитал да потърся такива от персонала на компанията, защото почти винаги откриваме това, от което се нуждаем. До този момент неприятности-

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

те от съкращенията са отминали, тъй като хората са получили повишения и повече пари. Служителите приемат новоназначените, защото разбират, че съм ги наел да вършат дейности, с които те не са могли да се справят. Те осъзнават, че и с половината персонал също може да се реализира двойна печалба. Изглежда, че независимо от това къде се намирам, мога да удвоя производителността като елиминирам неефективните работници и служители.

През 1987 г., след като работодателят ми вече бе два пъти продаден, последната компания-майка закупи известна фирма във Франция. Бях назначен за неин ръководител въз основа на предишния ми опит, познанията ми за френската индустрия и необходимостта от основно реструктуриране. Както обичам да казвам, независимо от това къде отиваш, винаги откриваш същите проблеми. Въпреки че продукцията на новозакупените пет завода надминаваше годишно няколкостотин милиона долара и се радваше на 50% пазарен дял, аз разгледах режийните и видях, че има доста тлъстинки на кръста,.

Висшестоящите ми предложиха да стана член на борда на директорите и генерален директор на придобитата компания. Не бих могъл и да моля за по-трънлива пътека. За втори път със значителен размах приложих моите *Философии*, като опростих работния процес, намалих бюрокрацията и отстраних безполезното ръководство.

На този етап много хора от бранша започнаха да ме наричат *намаляващия разходите*,. Някой дори каза, че съм *мъжът*, който звучи като Чърчил, но не е, *е* вероятно защото непрекъснато подчертавах необходимостта да се работи по-усилено, по-дълго и по-находчиво за постигане на поставените цели. Но не мисля, че съм способен да обясня това достатъчно ясно. Може да изхарчите стотици хиляди долари за семинари по мениджмънт, за обучение, консултантска помощ и най-добрите бизнес-ръководства; може да наемете много хора с необходимата квалификация от престижни институции и да им дадете ключови длъжности; може да направите всичко, което според здравия разум и традиционната мъдрост изглежда правилно, но ако не работите повече, по-интензивно и не вземате по-находчиви решения от конкуренцията, просто няма да успеете и толкоз. Вашите цели са най-важното и докато не осъзнаете това правило и не започнете да го спазвате, ще ви бъде много трудно да създадете преуспяваща компания.

Веднъж изпитал тези принципи, откривам, че повърхностният и непроизводителен труд наистина започва да тежи. Подобни проблеми доведоха до началото на края в кариерата ми в първата фирма, в която работих. Случи се в началото на деветдесетте, по време на голяма

криза в отрасъла. Но не кризата ме принуди да тръгна по своя път, а възмущението от всепоглъщащата култура на управление, която драстично се нуждаеше от свиване, за да освободи пътя към печалбата. През 1988 г. ме повишиха като един от първите вицепрезиденти на компанията за Европа. През следващите четиринадесет месеца броят на вицепрезидентите нарасна на четиридесет и трима. Новият президент бе свършил добра работа в първоначалното реструктуриране и превърна фирмата в печеливша. Но скоро след като повтори грешките, които и другите често правят, наблюдайки прекалено много на режийните, го уличиха.

Тъй като го познавах лично, го посетих и възпитано му обясних, че се държи като шахът на Иран. Споделих, че не одобрявам създадената от него бюрокрация и че нещата в производството не вървят толкова добре; че има прекалено много бюрокрация и хора, които са безполезни. Административните разходи бяха изключително високи и понякога голям брой от персонала пътуваше със самолети. За някои от тях ходенето до Европа се бе превърнало в непрекъсната почивка за сметка на компанията.

Всъщност, началниците бяха прекалено много в сравнение с работниците. Действащият изпълнителен кадър се състоеше от десет-дванадесет братовчеди и всички обсъждаха безсмислици. Накратко, беше ми омръзнало и имах готовност да напусна. Когато му казах, че вече не харесвам работата си и искам да си тръгна, той ми отговори: „Когато танцуваш с мечка, не ти решаваш кога да спреш, а мечката.., Дори преди той да се опита да ми „помогне.., да напусна, събитията се развиха и него вече го нямаше. Мечката бе изчезнала и аз танцувах сам.

Напуснах компанията през 1992 г. и съм доволен, че го направих. В нея просто не проумяха един от ключовите моменти за всеки бизнес – простота в действията – дори при печалба със стабилен продукт и респектиращ пазарен дял. Всички знаем останалата част от историята. Нищо не е вечно!

Скоро след като напуснах „Кейс Тенеко.., на бюрото ми лежах няколко предложения за работа. Едно от тях беше от голям производител в Европа с бизнес за триста и петдесет милиона долара и с двадесет и четири завода. Проучих го внимателно и открих, че компанията не бе много по-различна от тази, която току-що бях напуснал – десетки нива на скрита развита бюрокрация, подходящо място да се внедриш и да го разтърсиш. Но бях убеден, че няма да ми позволят подобно нещо.

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

Рон ДеФео вече се бе присъединил към корпорация „Терекс“, когато ми се обади да ми съобщи за „Къоринг крейнс енд екскавейтърс“, в Уейвърли, Айова. Случилото се след това е тема на една отделна глава от настоящата книга.

През 1994 г. ми бяха предоставени допълнителни правомощия за реструктуриране на европейската част от компанията „Кларк матириъл хендлинг“, производител на ножични кранове, която по онова време бе собственост на „Терекс“. Същите проблеми, същите теми, но в друга държава.

Когато пристигнах в Германия, това беше един губещ бизнес за сто милиона долара. В цели клонове се произвеждаше много малко ϵ не просто минималното, а почти нищо. Продуктът бе прекалено сложен и скъп и производствените линии не съответстваха на пазара. Веднага се захванах за работа и резултатите не закъсняха. Персоналът бе драстично намален, запазах само два от всичките тридесет и шест големи и скъпи фирмени автомобили, затворих административните сгради и преместих офисите в завода. Винаги съм смятал, че мениджърът трябва да познава всеки отделен момент от производството и пласмента на продукта. На някои от любимите ми снимки аз и целият ръководен персонал сме в цеха сред производствените мощности, където можем да почувстваме ритъма на фабриката. Както веднъж казах на един служител, не се налага да виждам какво става там долу, аз го усещам. Промяната беше огромна: производството, което бе спаднало на ниво две хиляди и осемстотин броя, скочи на повече от четири хиляди. Освен това продадохме произведените кранове и реализирахме печалба при един стабилен пазар. Постигнахме го чрез безпощадно премахване на губещите звена и чрез завземане на пазарен дял от конкурентите ни с по-прости, по-надеждни, по-лесни за употреба и по-икономични изделия.

Не забравяйте, че аз не отстранявам производителните работници или печелившите проекти. В много случаи картината преди промяната прилича на изоставена градина, покрита с плевели, които задушават посевите. Без постоянни грижи плевелите в бизнеса ϵ остарели продукти, ненужни манипулации и мързел, заплашват бързо да се разпространят. Предприемам незабавни и решителни мерки, за да премахна всичко излишно. Може би звучи жестоко, но именно сборът от подобренията в производителността е така необходим, за да се справим със световната конкуренция.



Филипов като ръководител в цеха на фабриката „Пи Пи Ем/Пи енг Ейч“ в Конуей, Южна Каролина, по време на реструктурирането ѝ

Винаги съм искал да продължа с реструктурирането на „Кларк матириъл хендлинг“, в САЩ, но след като „Терекс“, направи тази компания отново печеливша, я продаде за петдесет милиона, за да концентрира усилия и ресурси с цел да се превърне в най-големия играч в бизнеса с кранове.

Затова се върнах обратно в Айова. Преди всичко, решението да отида там бе много сполучливо. Отношението към работата беше положително и някои от местните мениджъри продължават да работят в моя екип. В рамките на една година заводът реализира малка печалба, но накрая, за да не изпадам в подробности, толкова подобри състоянието си, че да може да изкупи някой голям играч.

Новопридобитият от нас бизнес с подвижни кранове беше доста неефективен и аз незабавно се захванах с моята известна програма „сто дни мъка за сполука,,„ един много специфичен план за действие, изискващ отговорност на всички нива и навсякъде в бизнеса. (Един обобщен модел на този план е включен в приложението.)

Винаги съм постигал най-добрите си резултати, когато съм се намесвал и предприемал най-радикалните промени през първите сто дни. Така беше и в този случай. За кратко време успяхме да съкратим

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

20% от ненужните разходи, като следвахме моите осем основни правила, разгледани в следващата глава. Никак не беше лесно, защото закупената компания имаше значителни разходи за оборудване по света. Всъщност, това бе едно дълго пътуване по неравен път. Бизнесът бе в по-лошо състояние, отколкото си представяхме, така че трябваше постепенно да поемем много рискове, за да възродим компанията. И ние успяхме.

ПРЕГЪРНИ ПРОМЕНИТЕ, НО БЕЗ ДА ПРЕНЕБРЕГВАШ ЦЕННОСТИТЕ СИ

Година след сливането продажбите и печалбите се увеличиха. Запишете още една победа в полза на *Лесен, достъпен и ефективен*, и причината за нея беше, че планът работеше гладко. Той все още работи и днес и искрено се надявам, че ще продължи да е валиден за всеки във всякаква ситуация.

С успешното реструктуриране и интегриране на придобитата компания имахме всичко необходимо, за да привлечем вниманието на подземната индустрия и на потребителите на оборудване, дистрибуторите, доставчиците, медиите и финансовите институции.

Намаляване на разходите

Една китайска поговорка гласи: *Ниска печалба и повече продажби*.,,

Навярно сте разбрали, че харесвам големите пазари и че правенето на пари не се постига във всеки един бизнес. А и не трябва да е така!

Един-единствен път изтърпах някакъв консултант, или по-добре да го нарека *индустриален психоаналитик*.,. Цитирам част от мнението му за мен, изразено преди петнадесет години:

Филипов демонстрира способност за критично и аналитично мислене в много от заеманите от него длъжности... Изцяло се отдава на работата си и максимално използва заложените си. ... Той е човек, стремящ се към високи резултати, който съзнателно работи изключително упорито и толкова дълго, колкото е необходимо, за да изпълни задачите си. ... Притежава силно чувство за неотложност относно завършване на работата в минимално кратки срокове.,,

Единствено упоритият, критичен и аналитичен труд води до съкращаване на разходите. Вероятно съм известен, обичан и мразен, признат и отхвърлен в бранша именно с намаляването на разходите. Нека бъда откровен и винаги е било така. Дълги години наблюдавам как хо-

рата приемат повишаването на цените и на заплатите, а същевременно производителността и ефективността намаляват, режийните растат и онова, което чувах на съвещания с ръководството бяха само извинения и умело отправени обвинения към някой друг. Когато моят миг настъпи, аз се посветих на каузата: **НИКАКВИ ПОВИШЕНИЯ НА ЦЕНИТЕ** на продуктите, които продаваме! Хората ме мислеха за наивен, за самоубиец. Това се случи преди осем години. Да, осем последователни години без да повишим цените, даже напротив € осем години по-късно предлагаме по-евтино един по-качествен продукт.

Защо го направих ли?

Нямаше друг изход, освен ако не искахме да бъдем изпреварени от конкуренцията. Ние избрахме да сме водачите и създаващите проблеми и да удържим на обещанията си към клиентите. Преди да стане въпрос за намаление на разходите, нека уточня какво представляват те. Без значение какъв е продуктът, вложените в него разходи съдържат три постоянни компонента:

РАЗХОД = МАТЕРИАЛ + ТРУД + РЕЖИЙНИ

Атакувам отделните елементи от разхода, като за всеки намирам различно решение. Целите непрекъснато се променят и резултатите са смайващи. Не е честно спрямо вас да се опитвам да обобща тази толкова важна тема, затова ще опиша моя подход.

Първо нищо няма да постигна, ако не издигна в култ намаляването на разходите с постоянни и последователни действия. Всичко трябва да бъде обмислено безпощадно € онова, което е било уместно до вчера, за утре вече не е добро. Това е една от причините, поради която не разбирам и не одобрявам договорите за доставка. Твърдо вярвам, че всеки един разход € за материали, труд или режийни може да се намали.

Тук действат същите универсални закони, както във всяка област. След като спрях да пуша преди повече от десет години, започнах да тичам, като реших, че това е най-добрият начин да запазя теглото си. Първоначално можех да пробягам два километра и половина за тридесет минути. Но един колега ми каза, че взема разстояние от два километра за по-малко от десет минути. Помислих си, че лъже. Но като продължих да бягам, аз също успях да намаля времето под десет минути, после вземах над три километра под двадесет минути и накрая близо пет € за тридесет минути. Мъжете, както и френското вино, стават по-добри с годините.

Най-напред си поставям много високи цели. Ако не знаете € опитайте се да постигнете нещо поне наполовина! Подозирам, че вече ме

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

мислите за луд. Е, добре, но съм сигурен, че когато приложите моята теория и тя даде резултати, ще спечеля уважението ви. Правил съм го толкова пъти!

Прочете цифрите, процентите! Колко купувате, от къде и от ко-го? Какъв е процентът на материалите в общите ви разходи? Започнете от материалите, освен ако не става въпрос за компютърна компания за софтуер, където те не са много. Именно материалите са първото нещо, което страстно атакувам. За мен всичко е въпрос на сравнение, въпрос на разумни и оправдани разходи. Сравнявам разходите с теглото. Ако стане според моето виждане, оборудването ще бъде продадено до тон.

Първият отдел, в който започвам със съкращаване на разходите, е снабдителският. Чувствам се виновен, ако не го посетя и се надявам всеки производител да го прави, след като прочете тази книга. Докладът е добър източник на информация, но посещението ми дава възможност да осмисля и някои други страни на производствения процес. Първо, складът никога не е достатъчно близо до офиса, така че разходката е едно добро упражнение. По пътя мога да проверя за проблеми в качеството, да подобря вътрешния ред в някое звено, да допринеса за производството с някоя идея, да следя за необезопасени дейности, да поговоря с някой служител и накрая € ето ме в склада.

Много пъти съм се натъквал на факта, че една част струва по-малко от транспортните разходи или че компютърът продължава да поръчва нещо, което вече не използваме, или че на доставчика му е позволено да таксува допълнително опаковката, тъй като не сме повишили цените. Невъзможно ми е да изброя всичко, което можете да откриете, но ви уверявам, че всеки път намирам по нещо. Изключено е да посетите склада, без да намерите решение за съкращаване на разходите.

Питам себе си и околните каква трябва да е цената на дадено изделие. Колко бих платил, ако трябва да го купя със собствени средства за лично ползване? Колко тежи? Какъв е разходът за един фунт⁵? Колко пъти частите са премествани, преди да ги използват? Ако задам тези въпроси, в повечето случаи хората ме разбират и се захващат за работа. Намалването на разходите не е задача само на един човек, това е задължение на всеки работещ в предприятието.

Една от първите ми стъпки в рационализацията на производството е да открия и отстраня елементи, които не носят печалба. Намаля-

⁵ фунт € мярка за тежест = 453,6 г € Б. пр.

ването на разходите на база доставчици широко се коментира, но обикновено не се прилага, а това е крайно належащо. Често се опитвам да избегна дългия процес на даване на ценови оферти, като вместо това използвам определени цени. Тъй като те са само временни, позволяват на снабдителя да осъществи доставката по-бързо и то с печалба. Нито един от доставчиците ни не трябва да действа на доброволни начала като организацията „Червен кръст“, аз разбирам това и искам те да печелят.

Смятам, че понятие като „фиксиран разход“, не съществува. Всички разходи са променливи и са обект на постоянно преразглеждане на базата на производствените обеми.

Когато пристигнах в Уейвърли, Айова, месечните разходи за наем и поддръжка на компютри възлизаха на петдесет и шест хиляди долара. Можете ли да си представите! Заводът губеше по един милион долара месечно и тези разноси никога не бяха обсъждани! Аз наричам това ХВЪРЛЕНИ ПАРИ НА ВЯТЪРА. Костваше ми безброй телефонни обаждания и заплахи за връщане на оборудването обратно. Когато започнаха да ни звънят в събота следобед разбрахме, че сме привлекли вниманието им. Безсрочното наемане на техниката се превърна в краткосрочно, изгодно изплащане. За осемнадесет месеца изплатихме компютрите на половин цена и те станаха наша собственост. Ако се бе наложило, бях готов да им позволя да си приберат оборудването и да използват персонални компютри.

Щом силно желаете, можете да намалите всички разходи за нищо не е фиксирано. Когато наблюдавам как телефонните компании се борят за бизнеса си и как намаляват разходите за потребителя съм убеден, че ние също можем да го направим. Няма неизстрадана печалба! Инженерите са ключът към една добра и действаща програма за съкращаване на разходите. Талантливите, питачи, провокиращи инженери изпратиха хора на луната, а мудните, заспали, закостенели и надменни инженери са отговорни за западането на някои известни марки продукти. Сигурен съм, че всеки може да се сети поне за няколко.

Най-много ме разочарова неразбирането, че продукт с намалени разходи е евтин. Повечето пъти инициаторите са конкуренти в опитите си да забавят процеса.

Във всяка една област на новаторското мислене се гледа като на грозяща опасност, но аз смятам, че точно този тип мислене е необходим за постигането на прогрес. Именно протекционизмът понякога задържа развитието. Надявам се, че всички ще поемем в посока на създаване на безопасни за околната среда продукти: електронни вместо

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

хидравлични, електрически вместо с вътрешно горене, както и по-олекотени изделия: пластмасови, алуминиеви или от примеси, а не стоманени; контролирани от радио сигнали или лазерни, а не кабелни, и кой знае още какъв нов материал ще ни поднесе утрешния ден.

Смятам, че съм човек с отворено съзнание поради факта, че не си позволявам да се влюбя в някоя технология или процес. Гордея се с репутацията си на непреклонен борец за съкращаване на разходите независимо от отрасъла, в който съм работил.

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Мариано и Мартина Моритч

·Комедил тауър крейнс.,
част от ·Терекс лифтинг.,
Фонтанафреда, Италия

За пръв път срещнахме Фил на изложението ·Интермат 97., и веднага усетихме неговия начин на управление € много подобен на нашия, особено директния му и открит подход към хората.

Някои го наричат каризма, но не е само това. В този закосстенял и не особено новаторски отрасъл никак не е лесно да откриеш хора, които силно вярват, че могат да променят твърдо установени правила с цел да облагодетелстват не само производителя, а най-вече крайния потребител. Всяка еволюция е резултат на революция. Смятаме, че Фил бе лидерът на тази революция.

Някои неща ще станат по неговия начин, други € не, но в повечето случаи той ще даде на всички ·играчи в цирка., тема за размисъл, поне за най-важното. От наша гледна точка, ние предпочитаме да работим с хора като Фил, които са много възискателни, но говорят направо, изслушват всички предложения, вдъхват увереност и раздават правомощия, когато нещата вървят добре.

Крис Мелна

дългогодишен приятел
Великобритания

Откакто познавам Фил, подходът му не се е променял. В началото на 1980 г., още при първото си назначение като мениджър на

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

завода, той се зае с преобразуване на мястото: разруши старите сгради, премести монтажа и постави нов акцент върху бизнеса. Първоначалната реакция на колегите му бе изумление, че толкова промени могат да се извършат за толкова кратко време. Оттогава Фил подобри модела, но неговите обрати все още са от същия тип. Най-убедителният момент е, че заводите и дейностите, на които Фил е повлиял, продължават да работят в унисон с неговите концепции и стратегии.

Джим Шавалас

Президент на Кал крейн енд екуипмънт,,
Трейси, Калифорния, САЩ

Познавам Фил Филипов от дълги години и за мен преди всичко той е голям приятел! Аз и съпругата ми Анджеела сме се радвали на компанията на Фил и Вероник на много места по света. Като човек със собствен бизнес се възхищавам на Фил за безкрайната му отдаденост на работата и за големите му успехи. Не съм видял някой да надмине неговия план за стоте дни след придобиване на дадена компания. Той работи! Фил е в една и съща група с Лий Якока⁶, Доналд Тръмп и Бил Гейтс & групата на победителите!

Дейл Стодард

корпорация Потен,,
Маями, Флорида, САЩ

Влиянието на Фил Филипов и Терекс,, върху производството и в отрасъла е огромно. Бих го сравнил с влиянието на японските производители на автомобили върху качеството и предпочитанията на клиентите в периода 1970 & началото на 1980 г. Най-напред го преоблекоха, след това го критикуваха и накрая реагираха на действията му. Той накара производители, дистрибутори и клиенти да се замислят над подхода си към стандартния бизнес-модел в своите пазарни области и да го разнообразят. В много случаи той ги провокира да променят драстично своите предприятия и предлаганите продукти, за да останат конкурентни.

⁶ Известна личност в САЩ, спасил преди 20 години от фалит Крайслер,, & Б. а.

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

Неговото хищническо отношение към завоюването на пазарен дял чрез намаляване на разходите и предлагане на основни продукти и услуги се отрази значително върху печалбата на много установени на пазара лидери в индустрията. Повечето производители промениха своето производство, маркетинг, административна и търговска организация, за да излязат с подобна на неговата оперативна стратегия, която по принцип повлия положително на цялото пазарно пространство чрез запазване на ниски цени. Натискът върху цените оказва и отрицателен ефект върху пазара: той намали нивото на предоставяните на клиентите услуги от производители и дистрибутори, защото съществуващите минимални печалби не осигуряват достатъчно средства за финансиране на услугите на ниво · преди Фил,,.

Всички закостенели стратегии, които се противопоставят на промените, независимо от динамичните пазарни модификации, също биха повлияли върху цялостния принос на Фил, особено що се отнася до препродажбите на най-новите продукти. Това засяга предимно собствениците на множество машини, които ще продават на пониски цени от пазарните и ще ги задържат на същото ниво, макар и неизгодни, за да реализират печеливши продажби на употребявани машини с цел набавяне на средства за нови стоки.

Ще ви бъде трудно да откриете в бизнеса с подедни машини човек, който да не е чувал за Фил Филипов, независимо от отношението му към него: било то положително, отрицателно или обикновено безразличие.

Джон Ървин

Генерален директор
корпорация ·Сидъррапидс,,
част от ·Терекс ъртмувинг,,
Сидър Рапидс, Айова, САЩ

През първите три месеца от работата ми с Фил Филипов научих повече, отколкото за последните дванадесет години при предишния ми работодател. Фил е свършен бизнес-ръководител с изключителна концентрация върху целите. Благодарение на разнородното си минало той контактува с хора от различни среди.

Вижда проблемите през очите на служителите си (добър слушател). Репутацията му на упорит ръководител е доказана. За Фил

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

е обичайно да работи поне десет часа на ден. Той наистина е обект на обсъждане,,. Очаква много и получава резултати. Подхожда към работата си със страст. Той е състрадателен към служителите си и отдаден на семейството.

Голям водач, стриктен ръководител, далновиден, създател на нови модели, отличен разпространител на информация, ето как обобщено бих описал Фил Филип.

Фил създава работа в екип, като кара всички организации да споделят ресурси и да работят заедно. Когато работиш за него не усецаш, че работиш за голяма компания. Там всеки висшестоящ е човек, на когото можеш да се довериш и да разчиташ.

Най-впечатляващото качество на Фил е способността му да превръща най-заплетените бизнес-проблеми в прости решения побързо от всеки, когото познавам. Той живее според собствените си философии,,.

Производството на оборудване е неговата игра, съкращаването на разходите е неговата слава.

ПРАВИЛА И ЗАБРАНИ ПО ВРЕМЕ НА ОЗДРАВИТЕЛЕН ПРОЦЕС

Лидерите са ученици на миналото, критици на настоящето и любимци на бъдещето,,.

Никакъв компромис

Когато чувстваш, че си прав, не позволявай на останалите да те въвлечат в неща, в които не вярваш!

Никакви клишета

Не прави едно и също нещо всеки ден! Не ходи на работа, нито по магазините по едно и също време! Всеки ден прави нещата по различен начин. Хората ще научат навичките ти и ще станеш предсказуем.

Никакви проблеми

Не позволявай на околните да те натоварват с проблеми за разрешаване! Няма нищо лошо в това да споделят проблемите си, но те сами трябва да ги разрешат. Ако не го направят, то техните проблеми се превръщат и в твои.

Никаква близост

Не се сближавай с хората! Това са периоди на промени: моментът не е подходящ за създаване на близки контакти. Някои ще се опитат

КАЧЕСТВО И ПОВРАТИ

да се сближат с теб и ще бъдат на твоя страна, за да са защитени. Няма правила през такива периоди.

Никакви колективни наказания

Разглеждай проблемите един по един! Не наказвай изпълнителите, защото ти липсва смелост да преследваш онези, които не си вършат работата!

Никакви обещания

Не давай обещания! Например, не казвай на някого, че ако направи това, ще сториш нещо в замяна или ще направиш изключение. Възнаграждавай въз основа на делата, а не на обещанията!

Никакви приятели

Когато бизнесът се реструктурира, няма време за приятели. Хората се страхуват да не загубят работата си и ще искат да бъдат на твоя страна. След като приключиш със задачата, ще ти остане много време за приятелства.

Бъди последователен

Не го налагай само на подчинените си! Бъди такъв и ти самият!

Помощни листове

Използвай винаги малки листчета, на които записвай важни неща, за да не ги забравиш! Така човек освобождава съзнанието си.

Бъди кратък

Разговорите и инструкциите трябва да бъдат кратки и ясни! Прекалените приказки водят до объркване и неразбиране.

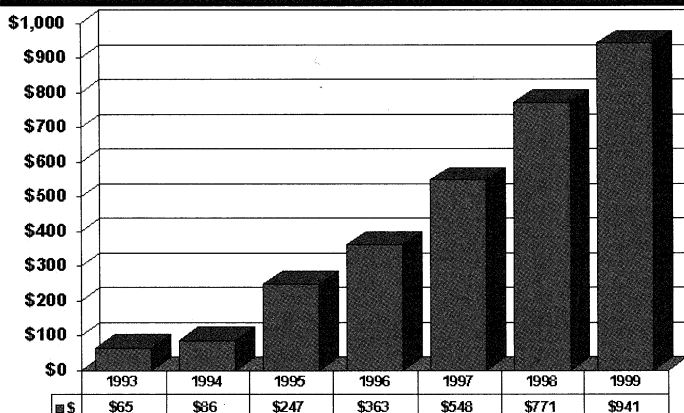
Разсъждавай

Ежедневно трябва да преосмисляш какво се е случило и какво още ти предстои. Малцина всъщност отделят време да спрат и да помислят. Помисли преди да действаш!

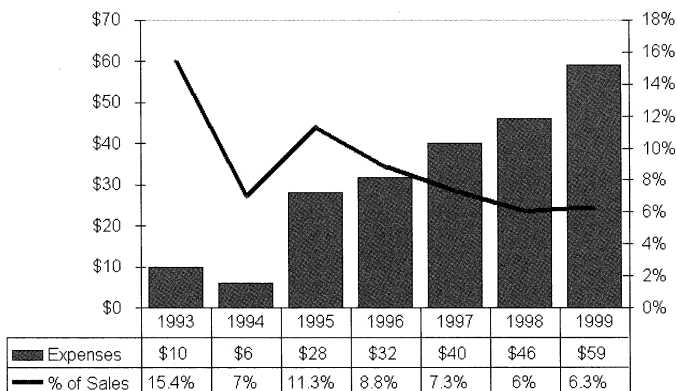
Вземането на решения не е просто анализ на факти. В този процес до голяма степен се изисква смелост и именно тук опитът е от изключително значение. Питър Дрюкер⁷ е казал: „Важността на едно решение не зависи от парите, които то изисква, а от това колко бързо можеш да го промениш, ако се окаже погрешното решение.“

⁷ Автор на множество бизнес-ръководства за подобряване на качеството и услугите. © Б. а.

„ТЕРЕКС ЛИФТИНГ“ СВЕТОВНИ ПРОДАЖБИ

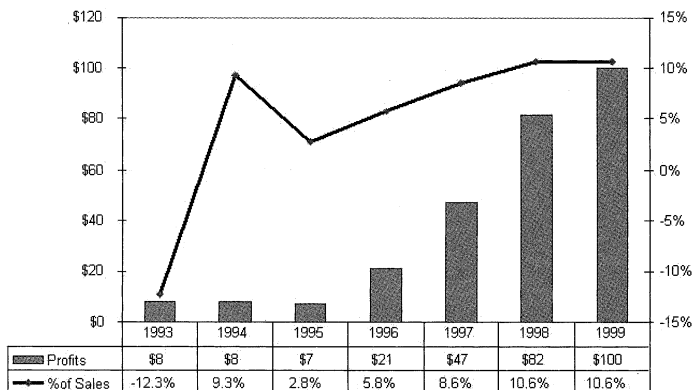


„ТЕРЕКС ЛИФТИНГ“ ОПЕРАТИВНИ РАЗХОДИ



НАЙ-ДОБРОТО В ОТРАСЪЛА

„ТРЕКС ЛИФТИНГ“ ОПЕРАТИВНА ПЕЧАЛБА



VII

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ђ ОСЕМТЕ ·М.,

Съществуват осем основни принципа, които са резултат от непосредствения ми опит в бизнеса. Винаги съм се придържал към тях със забележителен успех. Аз ги наричам моите ·осем М.,⁸ и те са: работна ръка, пари, материал, машини, пазари, мотивация, колективно съзнание и управление.

Работна ръка

Ежедневният упорит труд не убива, а ме прави по-щастлив и ме поддържа жив. Хората създават или унищожават даден бизнес. Когато настъпи момент за намаляване на персонала, се придържам към един по-човешки подход към съкращенията. Чрез непрекъснати наблюдения на работници и служители, на преки и косвени отношения, производителност, ефективност, внос, разходи на час и допълнителни премии ще откриете ·идеалното равновесие,,, при което точният брой служители спомага за най-доброто функциониране на дадена компания.

Пари

В крайна сметка какво представлява бизнесът? Отговорът, разбира се, е ђ пари! Повечето фирми могат да съкратят разходите си от 30 до 50%, като направят следните прости неща: да се откажат от повишения на цените и да преразгледат комисионите и премиите. Контролирайте отчетите за разходите, намалете телефонните разноски, броят на машинните детайли и оптимизирайте застраховките. Запомнете, че (събираеми средства + инвентар) ђ разходи = оборотен капитал.

⁸ Всички думи на английски език започват с буквата ·М.,: Manpower, Money, Material, Machines, Markets, Motivation, Morale, Management. ђ Б. пр.

Материали

Независимо дали ви харесва или не, добрият вътрешен ред е от основно значение за качеството и ефективността. Малко хора вярват в сентенцията „място за всичко и всичко на мястото си,.. Материалът е пари. Имате ли го точно навреме и за всеки случай? Голям ли е броят на вашите машинните детайли?

Машини

Произведените машини са предназначени за пазара. Машините в офиса подпомагат продажбите. Не позволявайте да ви продават неща, от които не се нуждаете.

Пазари

Опитайте нови методи за разширяване на пазарите. Избягвайте да използвате изключителните дистрибутори за дадена територия. Предлагайте по-изгодни цени. Отделете време да опознаете даден пазарен дял и проумейте неговата същност. Разгледайте статистическите данни, наблюденията и начините за оценка на представянето на дадена фирма на пазара. Тогава излезте на сцената и победете конкуренцията. Направете всичко, което е необходимо. Как изглежда книгата ви за поръчки?

Мотивация

Каква е равносметката? Бизнесът е свят на несигурност. Той е мрежа от разнообразни проблеми и сложни взаимовръзки, които трябва да управляваме, като непрекъснато пригаждаме програмата си за деня и строго контролираме ежедневните дейности. Персоналът трябва да иска да работи с нас. Бюрокрацията не спомага за постоянното подобряване на мотивацията.

Колективно съзнание

Там, където има риск, където е необходимо действие или незабавно вземане на решение, трябва да предизвикваме събитията. Колективното съзнание често зависи от бързото поставяне на ясни цели, за да отговорим на промените в бизнес-средата. Тези, които вярват във вас, ще извървят и една миля в повече. Другите ще останат на пътя.

Управление

Нищо не помага за успеха в бизнеса така, както чувството за неотложност. Да си лидер означава да дишаш, да се храниш и спиш, ка-

то същевременно поставяш пред себе си ·изкуствени,, крайни срокове и си оставяш място за грешки. Ако изключим елегантността и начина на изпълнение, в основата си бизнесът е боксов мач. По време на такъв двубой феновете и медиите обожават зрелищните удари по главата. Но това, което всъщност решава играта, е вложеният труд.

Някои атаки се парират, други са безполезни. Но прицелиш ли се в най-голямата боксова круша и я удряш непрестанно с всички сили, ще спечелиш! Може би невинаги с нокаут. Дори мачът да не приключи във втория рунд, в края на краищата ще победиш!

В тази глобална среда истински успешният бизнес не може да остане безучастен към множеството формални теории, продължителни срещи и семинари, целящи повдигане на съзнанието на служителите. Докато се опитвате да съберете силите си и да прегърнете някоя нова теория, вашите конкуренти нанасят удар по слабите ви места. За да успеете, трябва да останете на ринга и да продължите борбата денонощно.

Когато човек пише подобна книга, лесно се изкушава да я превърне в наръчник от типа ·Как да...,. Всички сме ги виждали € пълни са с планове за действие, графики и магически формули, предлагани от така-наречени ·експерти,, или консултанти, обещаващи незабавни и драматични резултати. Обикновено обаче от такива писания печелят само авторите им. Това не е моята цел. Аз искам да предизвикам действеност и размисъл. През целия си живот съм бил неконформист и съм предпочитал да живея и да управлявам бизнеса по по-опростен начин. Това не е стилът на ръководствата от типа ·Как да...,. Може да разочаровам конкурентите, защото тук не издавам никакви търговски тайни, но се изисква доста кураж за да постъпва човек като мен и да върви напред.

Хората се делят на три типа: едни, които нямат понятие за това, което се случва, други, които наблюдават събитията и трети, които ги предизвикват. Последните са познати още като лидери или победители.

Тези, които не обръщат внимание на това, което се случва, просто искат да си прибират чека със заплатата. Те се лутат безцелно и смеят работата след работата, захващат се с различни задачи и нехаят за понятията като цел, ентузиазъм, предизвикателство и принос.

Хората, които наблюдават събитията, превръщат хленченето в национален спорт. Те просто ·пътешестват,, през живота, като оставят другите да понасят отговорностите. Когато не намерят някой да отговори на очакванията им, започват да се суеят, да се помайват и оплакват, като по принцип са непоносимо досадни. Прибягват до банални оп-

равдания като 'Такъв е пазарът,,,' 'Такава е икономиката,,,' 'Такъв е продуктът,,,' и т. н. Те рядко предприемат действия. Подобни 'продавачи на извинения,,,' действат пагубно върху колективното съзнание и крайния резултат.

Победителите се стремят към резултати. Лидерите застават на чело и поемат юздите. Често не ги харесват и ги считат за груби, свръхактивни или за измамници, които смятат, че са поели контрол над ситуацията, но те си свършват работата. Успехът в бизнеса е резултат от целенасочени действия. Той не е вторичен продукт на гениалността, въпреки че ще ти е от изключителна полза да знаеш какво правиш; на страстта, независимо че е от изключително значение силно да вярваш в нещо; или на непрекъснатите реорганизации в работата. Успехът посещава тези, които здраво са запретнали ръкави и умът им е в бизнеса. Понякога е трудно да разбереш човек, който посреща живота на прага и веднага влиза в схватка с него, но той е от онези, които предизвикват събитията. Всяко действие го приближава към набеязаната цел, каквато и да е тя.

Губещите броят щетите. Възможно е и да се събудят и да осъзнаят пропуснатите възможности, но подобни прозрения са редки. Обикновено попадат в групата на тези, които твърдят, че 'успехът е пътуване,,,'. А той не е нищо подобно. Свързан е със способността да контролираме житейските събития. Губещите прекарват прекалено много време в омаловажаване на проблемите и избягване на трудностите, защото не умеят да поемат предизвикателства и да ги удрят по челюстта. Няма нищо лошо в това да побеждаваш. Може да имаме най-прекрасните намерения, да използваме най-добрите системи, да следваме напътствията на експерти, да разпределяме времето си до секундата и парите до стотинката, но ако не получим резултати, изброените погоре неща се обезсмислят. Нека отново да повтаря и да подчертая: **ЕДИНСТВЕНО РЕЗУЛТАТИТЕ СА ОТ ЗНАЧЕНИЕ.**

Победителите често разсъждават и мислят усилено. Съществуват много мързеливи хора не само по отношение на работата, но и според начина на използване на мозъка си. Съзнанието им се рее и всякакви случайни мисли и емоции изпълват главите им и ги разсейват от настоящите им занимания. Аз си заделям време, което изцяло посвещавам на размисъл и гарантирам, че ако го правите както трябва, то това е възможно най-трудната работа. Мнозина не могат да заспят в края на деня и то главно защото не са работили достатъчно. Нека бъдем честни: повечето от нас вероятно прекарват доста време зад бюрото или седнали на стола. Тогава със сигурност не изпитваме физи-

ческа умора, защото не се трудим усилено от гледната точка например на строителя, носещ тухли нагоре по стълбата. За да достигнем неговата степен на натоварване, ние трябва да мислим & и то през цялото време.

Губещите оставят околните да разсъждават. Озадачен съм как толкова много компании приемат сляпо процедури, практики и идеи, натрапени от академици или от скъпо-струващи консултанти. Защо човек да вярва на някой професор, който цял живот не е излизал от класната стая или да се вслушва в друг, известен единствено с поредицата си дебели, скъпи трудове, посветени на бизнеса? Какво знаят те? Отговорът е & абсолютно нищо. Консултантите се стремят към портфейла ни, броят парите в него, взимат половината и след това ни информират, че нямаме достатъчно.

Аз съм живото доказателство, че успешният бизнес може да се управлява с изненадваща простота, без всички тези процедури, политики и теории. Те връзват ръцете на хората и предоставят извинения на мениджърите за тяхното бездействие. Но аз притежавам също и личен опит и разчитам на него. Направи си домашното и размишлявай! Ако ти е необходим консултант, намери някой преуспял в реалния свят бизнесмен, който има възможност да е брутално честен с теб. (Плати му, преди да си получил неговия съвет!) Може да не ти харесва, но това е единственият начин да се справиш със страховете си.

Победителите се учат от миналото, но винаги вървят към бъдещето. Сред най-значимите моменти в моя живот бе попадането ми в бежанския лагер в Гърция. Един от хората там говореше много добър английски по непонятни за всички нас причини. Знаехме само, че този мъж на средна възраст е в лагера за втори път. След като ми дадоха шевна машина и започнах да преглеждам и преправям дрехите, събрани през месеца от Армията на спасението, един ден той дойде в работилницата ми, и започна да разговаря с мен като с приятел. Разказа ми как преди петнадесет години напуснал комунистическа България и емигрирал в Нова Зеландия, където се и оженил. Години по-късно жена му избягала с най-добрия му приятел. Изпаднал в депресия, той решил да се завърне в родината си. Огромна грешка! Шест години по-късно, рискувайки живота си, избягал отново. Не знаел къде ще отиде, но това било без значение. Въпреки трудностите, предизвикани от комунизма и от разрушения му брак, той бе твърдо решен да не съжалява за миналото и да не търси оправдания в него. Всеки трябва да има подобна позиция! Не поглеждай назад & гледай напред и мисли позитивно!

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Губещите търсят извинения. Те обвиняват родители, съпруги и съпрузи, липсата на благоприятни възможности, лошия късмет и хиляди други неща. Сякаш никой не им е казал, че това е животът. Никой не им е споменавал, че сами са отговорни за собствените си успехи. Те са винаги в капана на постоянния негативизъм.

Във военната академия на Съединените щати разполагат с отличен способ за справяне с хленченето. По време на следването си през първата година всеки кадет има право да отговаря на зададените му въпроси само с четири отговора: 'Да,,', 'Не,,', 'Не знам,,', и 'Нямам извинение,,'. За някои това може да изглежда сурово, но е един перфектен начин за действие и би помогнал на много компании, ако го възприемат. Щом поемаме дадена отговорност или забележим нещо, нуждаещо се от промяна, трябва да го променим.

След пристигането ми в бежанския лагер с изненада установих, че има стотици емигранти от други комунистически държави, дори от далечна Куба. Те бяха напуснали родината си, криейки се на борда на някакъв кораб. Като един от най-младите в лагера, не можех да не забележа негативното мислене на повечето хора. Бяхме току-що избягали от комунизма, стремящи се към по-добър живот, а почти всички се оплакваха от храната!

В наши дни някои фирми губят страшно много време в търсене на извинения. Един от най-разпространените методи за хленчене в корпоративна Америка е 'реорганизацията,,'. Част от най-големите компании в страната се реорганизируют по хиляда пъти годишно: понякога поради слаби резултати, но обикновено поради факта, че имат какво и кого да обвиняват, че не са печеливши. Аз вярвам в реструктурирането, но го правя еднократно, вземайки под внимание кой ще свърши работата, без да се ръководя от популярни тенденции. Мога да се захвана почти с всяка компания и да намаля ненужните разходи наполовина, като същевременно подобря качеството и продукцията и удвоя печалбите в рамките на девет месеца. Ето какво умея най-добре: справям се отлично в трудни моменти. Не се срамувам от този факт и казано честно, дори се забавлявам. Съществуват лекари и хирурзи. Аз съм израснал като добър хирург в сравнение с някои така наречени 'специалисти по реконструкции,,',.

Най-очевидната причина, поради която не препоръчвам ръководства от типа 'Как да...,', е, че всеки прави нещата по различен начин. Аз и ти може да сме на едно мнение по някои въпроси: за необходимостта от усилен труд, че никой не е незаменим и че честността е от изключително значение, но ситуацияите, в които попадаме, са различни. Такива са и начините, по които бихме използвали тези идеи, следователно даването на точно определени съвети е безсмислено.

ФИЛОСОФИЯ – ОСЕМТЕ „М“

- РАБОТНА РЪКА

- ПАРИ

- МАТЕРИАЛ

- ПАЗАРИ

- МАШИНИ

- МОТИВАЦИЯ

- КОЛЕКТИВНО
СЪЗНАНИЕ

Победителите се стремят към резултат.

Губещите броят щетите.

Хленчещите търсят оправдания.

- УПРАВЛЕНИЕ

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Списък в помощ на Генералните директори

Търсете начини за повишаване на производителността.

Стремете се да разрешите десетте най-наболели проблема, свързани с качеството.

Изгответе план за намаляване на инвентара в петдесетте най-скъпи изделия.

Идете в склада и подобрете качеството, опаковките, транспортирането на дадена партида.

Търсете начини за вътрешен и външен внос с цел подобряване на материала.

Купувайте поточни линии за намаляване на разходите.

Установете използват ли се уредите и машините.

Проверете състоянието на машините за довършителни работи.

Открийте задръстващи материали ϕ консумативи. Има ли излишества от тях? Обадете се и поискайте намаление на цените.

Търсете събираеми суми ϕ увеличени ли са поради подобреното качество?

Посетете тоалетните. Чисти ли са?

Селедете за безопасността и условията на труд.

Безшумни ли са някои уреди?

Обърнете внимание на боята; променете метода на предварително боядисване.

Наблюдавайте състояние на новите продукти-прототипи.

Посетете двора, идете навсякъде!

Прегледайте едно-две неща от последните проучвания, направени от ваши служители.

Помислете и извършете промени ϕ свалете хората от офисите в цеха.

VIII

ПОЕМАНЕ И РЪКОВОДЕНЕ
НА КОМПАНИЯ

Наистина поемете ръководство за промените. Стремете се към перфектност! Радвайте клиентите с *лесни, достъпни и ефективни* продукти! Спечелете лоялността на подчинените си. Изброявам заедно тези най-важни характеристики и към тях добавям *¢* печелете повече за компанията и си осигурете по-високи приходи!

Да си ръководител означава да загърбиш модните, недоказани управленчески философии и да се противопоставиш на импулса да гониш лесната печалба. Необходимо е да се трудиш упорито и да мислиш по собствен начин. Все още са валидни думите на Ралф Уолдо Емерсън⁹, че *...завистта е невежество, имитирането ¢ самоубийство и нито едно стръкче жито не може да достигне до нас, ако не го вземем със собствените си ръце,..*

От една страна, съществуват множество системи за успех, които ни насърчават да си поставим относително малки цели и да дълбаем безмилостно и непрестанно, да изгребем пясъка, но да ги постигнем. Не ме разбирайте погрешно: аз силно вярвам в ясните цели и в усърдния труд. Но има разлика между целенасочено действие и удрянето на главата в стената, както и между простотата на целите и конете с капаци,.. Щом сте заслепен от това, към което се стремите, какво ще стане ако пред вас се отворят скрити врати, предлагащи нови

⁹ Ралф Уолдо Емерсън (1803¢1882 г.) ¢ американски есеист, философ и поет ¢ Б. пр.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

възможности? Дали ще се откажете да влезете само защото това не е посочено в обобщаващото изречение за вашата задача?

От друга страна, съществуват подходи, които ни съветват да се скитаме накъдето ни отвее вятърът и да разчитаме, че съдбата ще ни предостави необходимото в най-желаното от нас време. На успеха се гледа като на пътуване и човек трябва да му се наслаждава. Да, има нещо твърде мистично в събития, които се случват от само себе си. Но ако крачите безцелно и без разум през живота, тези дарове на провидението ще бъдат по-скоро отчаяна необходимост, а не награда за дългогодишен труд.

Както винаги, истината е някъде по средата. Една стара поговорка гласи: „Приемай живота такъв, какъвто е, но се опитай да го направиш такъв, какъвто искаш да бъде!„. Ако очаквате хладната логика да разреши всеки проблем, сте също толкова суеверни, както и ако протягате жадно ръка с надеждата в нея да падне ябълка. По същата причина само глупаците се надяват на успех, без да поемат кормилото в свои ръце.

СТИЛ НА РЪКОВОДЕНЕ

За стила на ръководене е специфичният начин на даден човек да се справя с хора и събития, за да постигне определен резултат, са казани много неща. Авторите на бизнес-ръководства са сложили етикети на стотици, даже хиляди стилове на управление, но за мен съществуват само три основни типа ръководители: бюрократичен, просветен и действен.

Бюрократичният ръководител е най-загриженият да задоволи исканията на всички за сметка на успеха, като прави компромис, за да балансира естествената човешка съпротива срещу прогреса и поемането на рискове. Управлява консенсусът в екипа, често без оглед на целите. Фактите се превръщат в перспективи, перспективите стават просто мнение на един човек,, а мненията преминават в точки от дневния ред, които нито ще изчезнат, нито ще стигнат по-далече от заседателната зала. Ако кръжите около идеята да направите всички щастливи, този стил често разводнява усилията и притъпява резултата от всяко действие, като забавя прогреса.

От друга страна, просветеният ръководител сякаш изповядва философията, че животът е като неделимо цяло,, нещо от типа на семейството е отражение на обществото,, Той предлага набор от основни ценности, на базата на които се вземат решенията. По-висшите цели

ПОЕМАНЕ И РЪКОВОДЕНЕ НА КОМПАНИЯ

са внимателно дефинирани за да сме сигурни, че дори най-решителните действия са от значение и носят удовлетворение от работата, без да се набляга особено върху резултатите. Подобен род ръководство съдържа йерархия от идеи, първата от които е обобщение на основната задача. Тя осигурява всеобщо чувство за цел, предназначено да обхване всички длъжности. Най-трудното в такава обстановка е поддържането на цялостност, т. е. придържане на действията към ценностите. За съжаление, просветеният ръководител създава вътрешна несъвместимост между основаните на ценностите цели и здравия личен интерес. Например не е възможно да помогнете на обществото, като се откажете от къщата си и оставите семейството си на улицата. Независимо от нашите ценности, трябва да се развиваме във всяко направление и подход, който не взема това предвид, е нереалистичен.

Действеният ръководител принадлежи към третия стил на бизнес-управление, основаващ се на твърдението, че е по-добре да действаш, вместо да реагираш. Хората от тази група си поставят ясни, специфични и реални цели, свързани с дългосрочни и с краткосрочни факти, както и с очевидните промени. Те отхвърлят щастливите абстракции или цели, полезни за цялото човечество, въпреки че именно обществото ще се облагодетелства от резултатите. Този тип водачи са вътрешно мотивирани и готови да поемат лична отговорност за изхода на събитията. При необходимост ще жертват посредствените награди и ще са инициатори на фундаментални промени, за да постигнат желаното. Решенията им се основават на достоверни факти, стратегията им е на високи стандарти и опростено мислене. Те мотивират хората с комбинация от натиск и вдъхновение, породени от честната преценка на условията и възможностите. Този стил се базира на твърденията, че фирмата трябва да печели, за да остане в бизнеса и че на човек му е необходимо да се развива, за да е щастлив.

За съжаление нито един от горепосочените стилове не включва адекватно понякога интуитивния, но винаги съзнателно избран подход на даден ръководител да гарантира печелившо развитие и удовлетворение, или на самата организация да си осигури пазарен дял. Успешният начин на живот е като дълго пътуване през горите с компас в ръка. Човек знае, че се е запътил на север, но точната пътека и посоката зависят от неговите умения, от непрестанно променящата се среда и от възможностите, които възникват по пътя. Един действителен ръководител би поел по права линия към предварително набелязаната цел, като събаря дърветата и разчиства храстите по пътя си. Това може да е най-ефикасният начин да стигнем до желаното място, но не ви-

наги е най-ефективният. А и при този подход се разрушават ценни материални активи, да не говорим за факта, че захващайки се с прочистването на пътя може да откриете, че всички останали са поели по друга пътека.

Бюрократичният ръководител няма да предприеме никакви действия, без да си е осигурил предварителната подкрепа на целия екип, следователно прогресът зависи пряко от компетентността и солидарността на общите цели. В силно сплотените семейства или колективи бързият прогрес не е невъзможен, но хората от същинския екип вероятно ще се лутат из горите, докато не чуят воя на вълците и не се разбягат презглава в различни посоки в търсене на най-близкото осветено от лунна светлина място. Кой знае къде биха свършили те?!

И накрая, просветеният ръководител ще насърчи всички да се наслаждават на горите, през които минават. Може би ще открият начин за големи печалби, като обслужват останалите пътешественици из гората и никога няма да се опитат да излязат от нея?!

Докато всеки от посочените управленчески методи е ценностен сам по себе си, нито един не е свързан с основната цел ϕ излизане от гората в точното време, на подходящото място (което вероятно няма да съвпада с първоначално избраното), като се заобикалят неизбежните препятствия и се използват естествените дадености на околната среда, а човек се развива максимално в процеса на търсене на правилния път. Казано накратко: плавна и непредсказуема адаптация към промяната чрез приспособяване, преразглеждане на поетата посока, приемането ѝ, откликване на нейните изисквания и непрестанното движение възможно най-близко до предварително начертания маршрут. Поемете курса към далечни хоризонти, без да преставате да се наслаждавате на красотите по време на пътуването! Бъдете винаги готови да промените посоката и да разпознаете предоставените ви възможности!

УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНОТО РЪКОВОДСТВО

Нашият бизнес е отражение на самите нас: действайки според създадения ни от медиите имидж и преследвайки мечти, които пряко си противоречат, ние се разочароваме и огорчаваме от обратите в живота ни. Само в рамките на един ден на човек му се налага да се превъплъщава в двадесет-тридесет роли и постоянно да изоставя едни ценности за сметка на други в усилията си да се представи в най-

ПОЕМАНЕ И РЪКОВОДЕНЕ НА КОМПАНИЯ

добра светлина (и вероятно с надеждата да извлече максимална полза от всяка ситуация). В резултат на тази липса на цялост ние се чувстваме депресирани, объркани и постоянно се разминаваме с действителността. Често имаме прекалено дълги списъци с цели и задачи и ако отделим по една минута само на най-значимото, ще са ни нужни още дванадесет часа в денонощието. Непрестанното чувство, че сме изпуснали нещо, само подсилва усещането за разочарование и неизбежни неприятности.

В света на бизнеса, както и в живота, успехът и провалът често зависят от поставянето на приоритети и от правилното разпределение на времето. Ако направим последното, ще можем да се радваме на логични, положителни и полезни за разрастване на бизнеса резултати. Това означава да се въздържаеме от създаване и пристрастяване към бакалските, списъци с пет-, десет- и двадесетгодишни планове. Мнозина губят страшно много време в изготвяне на списъци с цели и то не им достига да се възползват от предоставените възможности. Ако не сте съвсем наясно с приоритетните си седем-осем цели, ако те не са в основата на всичко, направено през деня, тогава... не ме молете да ви назнача на работа.

Всичко се свежда до любовта към онова, с което се занимаваш. Ако вършиш нещо само заради парите, няма да си добър в тази област. По-добре е да установиш какво наистина обичаш да правиш и да се замислиш как то би ти донесло печалби. След това намери начин да станеш богат чрез усилен труд. Колко хора минават през изтощителната практика ежедневно да планират и да записват целите и постиженията си? Ако се нуждаете от лист хартия, за да ви напомня постоянно кое е важно, е очевидно, че не обичате работата си. Значи е време да се захванете с нещо друго.

Лидерите разбират, че упоритият труд няма заместител. Така е и винаги ще бъде. Убеден съм, че ако желаете нещо достатъчно силно, ще го постигнете, независимо от препятствията и официалните предпоставки за него.

През първите години в кариерата ми на ръководител се записах в колеж, като си мислех, че получената степен ще ми помогне по някакъв начин в даден етап от живота ми. Чувствах, че ако човек иска нещо достатъчно силно, трябва да е готов да направи всичко възможно, за да го постигне. Заех се с това и един ден някой ми каза, че е абсолютно задължително да завърша колеж, иначе няма да ме повишат. Никога не ми казвайте, че нещо е невъзможно, защото ще вложa всич-

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

ките си сили, за да ви опровергая! Заряхах ученето в колежа и не стъпих повече там.

В училище можем да научим много, но не и как да преуспеем. И до днес, винаги щом ме повишат, пиша кратка бележка на този човек: „Отново успях!„. През годините съм му изпратил доста подобни писма.

IX

ТЕ МОГАТ ДА ПОНЕСАТ ИСТИНАТА

В книгите по мениджмънт, които съм чел, всички подчертават значимостта на общуването ъ външно, с голямото си разнообразие от клиенти, и вътрешно за организацията ъ между служителите. Честите откровени контакти правят клиента щастлив и вдъхновяват служителите. Защо тогава толкова много ръководители имат проблеми с тази концепция, като изобщо не споделят важна информация, произнасят неясни речи и публикуват в пресата съобщения, които карат клиенти и служители да се питат: „Какво означава това?,,

Нека не се заблуждаваме: практиката да скриваш фактите или да завоалираш нещата рядко води до успех и дори когато това стане, е само въпрос на време истината да излезе наяве. Когато общувам с другите, аз съм откровен, изчерпателен, ясен и експедитивен и се опитвам да постигна невъзможното. Това изисква предварително обмисляне на действията. Сутрин под душа си припомням какво ми предстои през деня и се подготвям за него. Когато събитията действително се случат, мога да отреагирам точно и незабавно, което подсилва думите ми. Същото важи и за общуването ми с клиенти, доставчици, партньори, конкуренти, служители, началници или с пресата.

Двустранната връзка с клиента не се осъществява веднъж на три месеца, нито веднъж седмично, нито няколко дни след въвеждането на нов продукт. Извършва се ежедневно. Въпросът за удовлетворяване на желанията на клиента е моят приоритет номер 1, което превръща общуването в естествен инстинкт. Къде е моят отдел „Продажби,,? Какво продават? Колко продават? Как и къде отговарям на изискванията на пазара? Знаем ли от какво се нуждаят клиентите ми? Колко ис-

кат да похарчат и какви са икономическите условия зад тези решения? Мога да продължа списъка с въпроси в обем от тридесет страници, но вие схванахте основната идея. Всеки ден винаги предлага нещо ново за научаване относно пазарите, клиентите и начините на разпространение, които използваме.

Прилагателното „достъпен“, от формулата: ЛЕСЕН, ДОСТЪПЕН И ЕФЕКТИВЕН,, не се отнася единствено за продукта, но и за вас самия. Ръководителите и мениджърите трябва да поемат всички обаждания от клиенти, ама наистина всички. Срещи, презентации, политика и всичко останало, което ви отдалечава от потребителя, е необходимо да се сведе до минимум. Нищо, абсолютно нищо не е по-важно от това да се уверим, че клиентите са доволни. Когато се свързва с потенциален купувач, аз винаги се опитвам да действам колкото е възможно по-бързо. Дори и да нямам какво да споделя, се обаждам, за да покажа, че работя върху задачата,, че съм силно загрижен за неговия проблем и поемам пряко отговорността за разрешаването му. Да оставиш без отговор запитване на клиент в продължение на няколко дни, така, по течението, докато нещата се разводнят, е голяма грешка, защото той може да реши да работи с друг. Купувачът плаща за продукт и очаква отговор, затова не забравям, че винаги има решение € намери го и действай! Трябва да сме на разположение. Понякога се обаждам и търся себе си. Опитайте и ще видите как се чувства клиентът.

Мениджърите и търговците не са единствените, на които се налага да общуват с потребителите. Административните помощници или хората на рецепцията също играят ключова роля. Когато отговарят на телефонни обаждания или посрещат гости, те влияят върху първото им впечатление при всеки контакт с компанията. Администраторите, които си вършат добре работата, често са най-продуктивните хора в цялата фирма. Те отговарят бързо на всяко обаждане, учтиво и с уважение, понякога играят роля на резонатор за недоволните клиенти и задържат разговора, докато преценят към кого да насочат обаждането. Внимателно подбирам тези хора, обучавам ги и им плащам добре € много повече отколкото други компании някога биха им дали. Натовазвам ги и с допълнителни отговорности, така че да могат да развиват умения и да разчупят еднообразието на едно и също занимание. Не пренебрегвайте тяхната значимост!

Позволете ми да ви предложа още нещо при общуването с клиенти: пазете се от капана на гласовата поща. Хубавото на телефона е, че осигурява незабавно установяване на контакт. Обаждайки се на няко-

ТЕ МОГАТ ДА ПОНЕСАТ ИСТИНАТА

го се предполага, че искате да говорите с човека веднага, в противен случай бихте му изпратили писмо или колет. Сега с гласовата поща някои бизнесмени считат телефонните си системи за допълнителна пощенска кутия, където от клиента се очаква да остави съобщение, без да знае кога и дали изобщо ще му отговорят. Наистина ли търсеният от вас човек отсъства или просто ви пренебрегват? Оставете съобщение на телефонен секретар, другата страна ви се обажда и се записва на вашия, звъните отново и се натъквате на секретар... Разговор с мъчение. Според вас това подпомага ли общуването?

Същото се отнася и за системите от типа "натиснете съответния бутон,,. Няма нищо по-дразнещо от достигането до даден номер през пет насочващи нива, надявайки се случайно да открием някого, само за да бъдем помолени да оставим съобщение, защото човекът, с когото искаме да разговаряме, го няма! Или още по-зле с да чакаме двадесетина минути до обаждането на следващия представител. Това е най-лошият тип обслужване на клиенти. Разумните хора ще отидат да работят другаде. Никога не бих позволил подобно нещо в компанията, която управлявам.

Използвам гласовата поща като старомодните телефонни секретари. Ако съм на бюрото си, приемам обаждането. Толкова е просто. Ако клиентите ми са насочени да оставят съобщение, те знаят, че ще им се обади възможно най-бързо. Знаят още, че съм повече от щастлив да отговоря на позвъняването им и след работно време. Гордея се с това, че съм един от най-достъпните ръководители в бранша.

Когато общувам по телефона, целта ми е да поддържам разговора ясен и стегнат, с други думи с ефикасен. Ако трябва да се обсъди някакъв конкретен въпрос, обмисли го предварително, така че да избегнеш загубата на време. Този подход може би изглежда груб, но бизнес-дискусиите трябва да са кратки и конкретни, за да могат и двете страни бързо да се върнат към задълженията си. Запазете непринудените разговори за ресторанта или игрището за голф.

ОБЩУВАНЕ В РАМКИТЕ НА ФИРМАТА

Ако искаме нашите служители да са готови да влязат в бой,, заради нас, да разберат и прегърнат нашата стратегия и най-важното с да са резултатни, ние трябва да им представяме ситуацията такава, каквато е. Те могат да понесат истината. В повечето случаи самите те се стремят към нея.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

Мотивацията е невъзможна, ако ясните цели не са достигнали до най-ниските слоеве на организацията. Повечето компании се страхуват от този подход. Притесняват се, че ако на служителите им се каже, че продуктът не се продава добре или че ключов клиент се е оттеглил, те могат да напуснат и да отидат на друго място. Споделянето на добрите новини, като например получаването на голяма поръчка, също не се приема одобрително, защото работещите могат да поискат увеличение на заплатата. Всеобщо мнение е, че да ги оставиш да гадаят за състоянието на бизнеса е най-добрият подход за контролиране на положението, защото в повечето случаи те сами достигат до истината по свой собствен начин.

По време на разцвет или застой ϕ или на всяко междинно състояние, честното общуване е единственият вариант. Независимо до каква степен се опитваме да прикрием някоя трудна ситуация, служителите ще прозрат истината, ще станат недоверчиви и ще загубим уважението им. Доверието е нарушено, ако не и унищожено. Много по-добре се справям, когато придавам голямо значение на трудните моменти и изразявам личните си притеснения относно даден проблем. Ако нещата се развиват добре, едно искрено „благодаря,, и едно здраво ръкостискане е всичко, от което има нужда ϕ хората разбират, когато си искрен. Те заслужават истината, независимо дали новините са добри или лоши.

Който е работил за мен вероятно смята, че съм вманиачен, когато става въпрос за общуване. Огласявам във фирмата сметките за хардуер и софтуер, режийни, телефон, дори данъците върху собствеността, стигайки чак до ежедневните разходи. Редовно подчертавам темите за упорита работа, за организация на труда (място за всичко и всичко на мястото си) и стремежа към съвършенство. Отново подходът ми е безкомпромисен, но честен и точен. Няма място за погрешни интерпретации. Ето два примера за моите послания:

ДО ВСИЧКИ СЛУЖИТЕЛИ: Чрез практиката всичко е възможно. Успяват тези, които преодоляват изкушенията да не се трудят упорито. Работят без да се оплакват. Те жънат успехи. Съвършенство се постига чрез усилена работа, а не с извинения.

ДО ВСИЧКИ СЛУЖИТЕЛИ: Юли беше ужасен! Вече е минало и не можем да направим нищо. НЯКОИ от вас трябва да работят по-усилено, за да превърнем август в начало на НАШИЯ по-

ТЕ МОГАТ ДА ПОНЕСАТ ИСТИНАТА

дем. Оперативката на служителите в Терекс., ще се състои тук на 19 и 20 август. Мястото ни е необходимо, за да бъдем представителни. Разчитам на вас! (Следват производствените цели за август.)

Разбира се, написаното само по себе си не мотивира и не повдига колективното съзнание. Точно обратното ϕ то демотивира, защото без прекия контакт за да го подсили, звучи фалшиво и презрително. Затова е много важно да управляваш, като обикаляш навсякъде из повереното ти предприятие. Служителите от всички нива на организацията, особено тези от най-ниските (не забравяйте, че аз бях един от тях), искат да чуят и да видят, а не само да четат какво прави техният началник. Ръководител, когото виждат, който е искрен и влиза в непринудени разговори със служителите си, ще има далеч по-голям успех от сгушения в офиса началник. Това не само предизвиква лоялността на работниците. Мога да споделя с тях някои интересни неща, които мениджърите не са се осмелили да споменат. Когато се разхождам, аз съм общителен, предавам съобщенията си и казвам истината. Лъжите и изопаченото представяне на фактите ще се обърнат срещу вас и по-късно ще ви ужилят.

Открито заявявам истината както пред подчинените си, така и пред началниците ми. Опитвам се да кажа на шефа си онова, което трябва да знае; неща, които ще му помогнат да вземе по-добри решения. Всички ние имаме началници. Винаги съм искал да бъда Папата, защото неговият висшестоящ е най-далече. Не по-различен е подходът, който използвам със служителите и клиентите си. Разговаряме, когато трябва да обсъдим конкретни въпроси, свързани с печалбите. Твърде много хора стоят по офисите в очакване на важно обаждане от шефа, вместо да посетят някой клиент или да се запознаят с възникнал в завода проблем. Нека шефът им ги открие. Ако началникът ви иска да знае всичко по всяко време, е настъпил моментът да го смените с нов. И обратното ϕ ако някой подчинен непрекъснато ви се обажда, то внимавайте ϕ човекът вероятно се опитва да установи добри отношения, преди да хвърли бомбата, че резултатите не са постигнати. Бъдете концентрирани върху целта и ме дръжте в течение за развоя на събитията ϕ липсата на новини е добра новина ϕ но не ми се обаждайте с променени прогнози, защото вчера беше лош ден и искате да се убедите, че аз все още ви харесвам.

Общуването може да излезе извън контрол. Повечето срещи са пример за загуба на време. Общият проблем при тях е, че в програма-

та са залегнали твърде много въпроси, а времето за същественото им разглеждане и вземане на мерки е много малко. Ако трябва да проведете събрание, го фокусирайте върху една точно определена тема.

Опитвам се да общувам целенасочено. Няма значение дали говоря на среща със застрахователни агенти, при личен контакт с клиент или когато пиша кратки съобщения до служителите. Старая се посланията ми да са ясни, точни и смислени. Не забравяйте € аз искам да вдъхна доверие и в много случаи да предизвикам незабавни действия. Поучете се от някой, който го е правил много пъти. Ако искате да промените нагласата си на губещ, да подобрите състоянието на една проблемна компания, трябва да огласявате вашите очаквания често и своевременно. Няма да постигнете успех с неразбираем език, полуистини и двусмислици. Някои от служителите може би няма да са щастливи от това, което трябва да им кажете € да, други даже е възможно да напуснат € но тези, които останат и организацията като цяло, ще бъдат много по-добре в дългосрочен план.

X

МОЯТА ПОМОЩНА ГРУПА

Сега да се пренесем в Чикаго, на четиридесет и седмия етаж. Емигрантът съзерцава през прозореца известната улица ·Магнисисънт майл., и отново си припомня извървения път.

Тридесет и четири години по-късно Фил е само на няколко пресечки от мястото на първата си работа в браниша, но как са се променили нещата ꝑ според неговите думи, сега той взема такси вместо автобус..., може да си позволи по-скъпи наушници..., води живот, отдалечен на светлинни години от най-скромните и самотни дни, когато е навлязъл в света на бизнеса. Спомня си, че на чашата му е имало надпис ·НИКАКВО ХЛЕНЧЕНЕ,,.

Научих доста и мисля, че животът е най-добрият учител. Моят живот се промени и в по-голямата си част ꝑ към по-добро. Постигнах много, но нека отдам дължимото и на околните, които оказаха положително влияние върху живота ми и начина, по който го живея.

Казват, че изпълнената с любов атмосфера в дома е основата на човешкия живот. Вероник осигури тази база и уважава работата ми, както и моите приятели.

Обяснявам на другите, че по-скоро аз съм мъж на Веро, отколкото тя ꝑ моя съпруга. Хората биха ме нарекли ·човекът с младата съпруга францужойка,,. Вярно е, но тя е много повече. За мен е най-важната част от моя личен и делови свят, както и от промените, които предприемам. Казват също така, че мъж без добра съпруга не може да бъде щастлив и да има успех. Аз открих партньора, от който се нуждая.

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

От опит знам, че жените някъде около четиридесетте често се опитват да намерят себе си. Продължавам да мисля, че ако това се случи и с Веро, то имам още няколко години. Искрено се надявам, че максимата „нищо не е вечно,, не се отнася за този случай.

Вероник Филипов

Трудно ми е да разкажа с няколко думи за съпруга си и да бъде обективна, но ще опитам. Когато ме помоли да кажа нещичко за него, мисля, че забрави за момент, че съм французойка. Защото много пъти е повтарял, че ако попиташ един французин колко е часът, той ще започне да ти обяснява как да си направиш часовник. Ще остана вярна на френския си произход.

Срещнах Фил преди повече от десет години във Франция. Не бях научила още името му, но усетих неговото пристрастие към поемането на рискове. „Не се влюбвай в мен,, ¢ ми каза той, флиртувайки с усмивка. За щастие и на двама ни аз не се вслушах в колебливото му предупреждение, въпреки че съм осемнадесет години по-млада от него.

От деня, в който се срещнахме, животът е една авантюра. Споделяли сме вълнуващи преживявания ¢ и добри, и лоши. Но през цялото това време, независимо от ситуацията и местоположението, Фил остана верен на своите принципи. Той работи изключително усилено, но изисква максимума не само от околните, а и от себе си.

Ще оставя на другите да оценяват професионалните му качества. Нека разкажа само за мъжа, когото познавам като „Фифо,,. Той е мой съпруг, мой най-добър приятел, мой любим и довереник. Споделя, че е взел пет важни решения в живота си: да напусне родината си, да се разведе след двадесет и двегодишен брак, да се откаже от двадесет и петгодишната си кариера в „Кейс,, да остави цигарите и да се ожени за доста по-млада жена. Гордея се, че съм толкова важна част от живота му.

Фил никога не забрави произхода си. Винаги е твърдял следното: „Помни откъде си тръгнал, стой здраво стъпил на земята и не се гавомайвай!,,. В сърцето си все още е беглец. Говори за непредвидимост, но аз мога да чета мислите му, защото е толкова суеверен. На моменти не знам къде ще ни отведе следващото ни пътешествие, но винаги ми е известно от коя страна на леглото ще спя, защото Фил държи да започва всеки ден като става с десния крак от леглото ¢ и в прекия, и в преносния смисъл.

МОЯТА ПОМОЩНА ГРУПА



Фил и Вероник Филипови, Швейцария, 1992 г.

От самото начало трябваше да вземем важни решения и да набележим приоритетите в нашия живот. Някои могат да ни обвинят в егоизъм и аз признавам, че на моменти вероятно наистина сме такива. Нямаме деца от брака си. Когато майка ми ни помоли за внуче, Фил, верен на навика си, шеговито ѝ представи Стоян, двадесет и петгодишния си син.

Мисля, че е важно за една жена да се интересува от кариерата на съпруга си и аз доста разбирам от бизнеса на Фил. Познавам хората, с които работи, както и много от клиентите му. Обсъждаме изпитанията и прежеждията, през които е минал, но аз оставам на него деловите решения. Той винаги е твърдял, че жената превръща двама души в двойка, но аз смятам, че за да е успешен един брак, все пак са необходими двама. Щастливи сме, че по време на връзката си не сме се карали. Но нека бъда откровена & ние нямаме три от основните грижи, които причиняват семейните кавги & деца, пари и кариера. Тъй като перфектен брак не съществува, бих казала, че нашият е много близо до понятието.

Аз и Фил сме прекарвали заедно много прекрасни години и съм научила толкова неща. Все още се уча. Нищо не е вечно и нищо не е лесно. Спомням си, че бях изправена пред необходимостта да напусна Франция и да се преместя с Фил в Съединените щати. Не знаех нищо за мястото, където отивахме & Уейвърли, Айова, нито пък имах

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

представа какво ще правя, като се установим там. Това щеше да бъде едно ново начало & нов дом, нови приятели, нов език, и принципно & съвсем различен начин на живот. От друга страна нямаше значение, защото бях с Фил. Ако смятах да съм част от живота му, бях твърдо решила да не бъда самият проблем, а част от разрешаването му.

Беше мой ред да напусна родината си, точно както се е наложило и на Фил в друг момент от живота му. Той бе преуспял във Франция и аз исках това да се случи и в Съединените щати. Айова бе идеалното местенце. Сприятелихме се с хората и се наслаждавахме на живота там, но когато носии името Филипов, знаеш, че всяко задържане на едно място е временно. То е просто междинна спирка преди следващото пътуване. Трябва да призная, че с нетърпение очакваме да се завърнем във Франция някой ден и да наблюдаваме как растат лозята в Бургундия.

Мъжът, когото познавам, е много повече от действен лидер. Освен че е внимателен съпруг, който ме подкрепя, той има приятели по света, някои от които са от тридесет години. Възхищавам се на щедростта и желанието му да направи всичко по силите си, за да помогне на близките си.

Годините, прекарани заедно, са прекрасни и аз постоянно се уча. Искам да уверя тези, които ме питат дали съм отегчена, че не съм. Да бъда до Фил е всичко друго, но не и скучно. Както съм казвала и преди, животът ми с него е едно приключение и едва сега започва...

Домът ни винаги е отворен за приятели. Добрата кухня и френското вино са нашите тайни.

Един от изпълнените с гордост моменти в живота на мъжа е когато види, че неговият син върви по стъпките му. Да наблюдава как намира своя път и успява, докато придобие компетентност и самоувереност, за да се справя с различни ситуации.

Сигурен съм, че синът ми Стоян продължително и задълбочено е размислил, докато вземе решение да се присъедини към мен в „Терекс лифтинг,“. Той бе съвсем наясно с моите изисквания, работната ми етика и очакванията ми от околните. Знаеше също, че ще го оценявам по единствения възможен начин & т. е. според представянето му в работата. И той се представи далеч над възможностите на младите на неговата възраст. Много се гордея с него.

МОЯТА ПОМОЩНА ГРУПА

Стоян Филипов

Кой е Фил Филипов? В строго професионален план първите думи, за които незабавно се сеещам, са „усърден, целеустремен, непреклонен и уверен,.. Аз съм щастливец, защото връзките между нас далече надхвърлят деловите отношения. Аз съм негов син. Той е моят татко.

Това, което най-силно ме удивлява при него, е невероятната му енергия. Винаги е в движение, винаги мисли за следващата стъпка и не само за себе си, но и за хората наоколо. Работим заедно вече десет години и сме преживявали и тежки моменти, но той никога не е позволил нещо да го спре. Някои биха ме попитали: „Как го направи? Как може да останеш край Фил Филипов цели тридесет и две години, независимо че ти е баща?“, Истината е, че не съжалявам и не бих променил нещата. Всеки ден, когато работим заедно, научавам по нещо ново.

Нека да споделя някои от преживяванията ни и уроците, които съм научил. Едни са трудни, други и хумористични, но всички са ме впечатлили трайно и са допринесли за превръщането ми в човека, който съм днес. Като поглеждам назад, ми се струва, че съм бил изключително щастлив в миговете, прекарани с баща ми. Мога само да се надявам, че ще споделя подобни преживявания и с моите деца.

Спомням си първия ми урок така ясно, сякаш бе вчера. Той ми разкри необходимостта да бъда самостоятелен, да разчитам на себе си. Тъкмо бяхме прекосили половината свят, за да се преместим от Кентъки в Париж, Франция. Аз бях на дванадесет и говорех като южняшки фермер. На френски знаех само две думи и „oui“, и „non,.. Една сутрин през август баща ми ме събуди в шест сутринта, защото искал да ми обясни как да стигна до училището.

„Ето ти месечна карта за метро и автобус,..“ каза той. и „Качвай се на автобус номер 10 до спирка „Порт д’Отъой,..“ слизай по стълбите в метрото, хващай го в посока към Аустерлицката гара и стигаши спирка „Емил Зола,..“ В случай, че не можеш да видиш Айфеловата кула, значи си се загубил. Попитай някого за пътя или ми се обади. Ако всичко е наред, вървиш петстотин метра и стигаши безпроблемно до училището..“

И това бяха единствените му обяснения на едно момченце, което знаеше само две думи на френски. През първите седмици ми беше много трудно и поради тази причина вероятно съм го мразел, но още преди да изтече първият месец, аз станах не само спец по



Баща и син в Конуей, Южна Каролина, 1995 г.

транспортната мрежа в Париж, но и по френски език. Каква е поуката? Е, те са няколко: не се страхувай от непознати светове, имай цел, изправи се с лице към страховете си и ги победи, оценявай и се учи от чуждите култури и знай как да потърсиш помощ при необходимост.

Много младежи, които са на път да станат възрастни, считат, че знаят всичко и не се вслушват в съвети, особено ако са дадени от бащите им. След като се преместихме от Франция в Белгия, където баща ми продължи да се изкачва плавно към върха, аз се завърнах в Съединените щати, за да посещавам колеж. След това се преместих в Тексас, за да постъпя в търговската фирма на друг беглец от Източна Европа – един унгарец на име Габи. От него научих много неща. В известен смисъл той бе духовният ми баща и също като него аз исках да притежавам свой собствен бизнес. Но тъй като вече знаех четири езика, желях да се върна в Европа.

По онова време баща ми бе на служба в „Джей Ай Кейс,“. Той ми събъщи, че има възможност да работя при тях през лятото. От приятелите си бях чувал, че това е страотно: ще разнасям пощата, ще говоря по телефона, нищо няма да правя, а ще ми плащат. Как само грешаха! Сине, смяната ти на конвейера за довършителни работи започва в пет сутринта. Иди и им покажи на какво си способен!,, – ми каза той. И ето ме и мен – без никакъв опит, но с

МОЯТА ПОМОЩНА ГРУПА

любов към машините и машинното масло. А момчетата на конвейера ми бяха приготвили тест ϕ да подменя с нов стария хидравличен маркуч. Тогава, докато по мен течеше хидравлично масло, научих, че първо трябва да счупя пломбата, да намаля налягането и бавно да сменя маркуча.

Шест седмици работих в смяната от пет сутринта. Станах експерт по заваряване и калиброване на екскаватори, както и в провеждането на финално тестване на машините. Научих още, че щом господин Филипov минава през цеха, е по-добре да си зает с нещо, дори може да метнеш пода, в противен случай ще си търсиш друга работа. И въпреки това работниците и баща ми изпитваха дълбоко и взаимно уважение. Когато желяеха да разговарят, той ги изслушваше. Когато той изискваше увеличение на производителността, те се напругаха и правеха всичко по силите си, за да постигнат целта.

Времето, прекарано на конвейера бе безценно за мен, както за баща ми тридесет години по-рано. Не само че си научих урока по трудния начин, но и обръщах особено внимание на това как се държеше баща ми и как ръководеше бизнеса. (Място за всичко и всичко на мястото си.) Той на свой ред също ме наблюдаваше. Никога няма да забравя мига, в който влезе в цеха заедно с един висш служител на Кейс,,. Аз тъкмо метях пода, когато баща ми ме посочи и каза: 'Това е моят син,,. Той бе горд и аз се почувствах щастлив. От този момент нататък отношенията ни станаха още по-добри.

Това, което се случи после, би могло да е тема на отделна книга. Докато бях във Франция, си купих камион и го товарех всеки месец с шоколад, бебешки пелени, прежди и какво ли не. После шофирах две хиляди и петстотин километра до България, за да продам товара. Въпреки че печелех добре, пътуванията напред-назад бяха изтощителни. Един ден бях толкова уморен, че продадох всичко, включително и камиона и се върнах със самолет във Франция.

На двадесет и две години преминах първия си истински тест. Знаех ли достатъчно, че да поема губеца компания, да я реструктурирам и да я превърна в печеливша? Никога няма да забравя мига, когато баща ми ми каза, че има нужда от помощ във Франция. Щях да отговарям за сто и двадесет служители от осем клона. Трябваше да уволня настоящия генерален директор. Създадох план за реструктуриране на цялата дистрибуторска мрежа и го представих на баща ми. С нетърпение изчаках отговора му. Той телефонира от Германия и каза: 'Това е план на един истински Филипov.

Изглежда добър, сега го осъществи!., Планът бе реализиран за шест месеца и бизнесът нарасна с двадесет процента.

Изключително съм щастлив, че с баща ми постигнахме толкова близки отношения. Правили сме много жертви, но си струваше. Сигурен съм, че той ще продължава да изненадва всички със своите идеи и енергия. В наши дни е необходим достатъчно кураж, за да си различен и да покажеш на света, че съществуват опростени начини да управляваш бизнес, да ръководиш другите и да направиш успешна кариера. Но за това е необходимо постоянство.

Той не само работи усилено за удовлетворяване на клиентите си, но е също толкова упорит по отношение на близки и приятели. Колко бащи вдигат три сватби, за да отбележат брака на сина и снаха си? Аз и съпругата ми Александра се оженихме за първи път в Лас Вегас в същия параклис, където баща ми се е венчал за Вероник. (Той ме посъветва да запазя адреса за внуците.) Винаги е предпочитал нещата да са сбити и по същество и церемонията отне цели три минути.

След три месеца вдигнахме по-традиционна сватба в известен замък до Париж, като поканихме скъпи приятели. Службата бе някак си по-дълга от тази в Лас Вегас.

Третата сватба се проведе в Пловдив, България в родния град на баща ми и мястото на моята първа търговска дейност. Заобиколен от различни поколения роднини и според българските обичаи, с които баща ми толкова се гордее, това бе перфектният финал.

Какво означава думата татко,,? На български значи просто баща,,. За мен обаче тя изразява много повече... моят най-добър приятел, мой другар и наставник. Татко, благодаря ти за напътствието и помощта! Обичам те!

Когато четете тази книга, ще го наричаме и с още едно име в дядо,,. Скоро така ще се обръща към него на български нашата дъщеря Астрид.

МОЯТА ПОМОЩНА ГРУПА



Фил, Александра, Стоян и Вероник Филипови на сватбата на

ФИЛ ФИЛИПОВ: ФИЛОСОФИИ

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Габор Щамениц

унгарски емигрант и духовен баща

на Стоян Филипов

Форт Уърт, Тексас, САЩ

(Ето бележките ми от срещата ми с Фил Филипов през 1983 г. в Париж, Франция:)

Агресивен, с положително отношение, непоколебим, дисциплиниран, решителен, обикновен и ефективен. Основните качества за постигане на огромен успех. Той е най-преуспелият българин през последните петдесет години.

XI

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

Както в света на бизнеса, така и в моята родина бяха настъпили основни и бързи промени. Стюарт Андерсън, виден говорител и консултант от товароподемната индустрия, след двадесет и пет години се завърна в София, столицата на България и сподели впечатленията си за постигнатия в областта на културата и икономиката прогрес. Те още веднъж подсилват смисъла на израза „нищо не е вечно,, (Nothing is forever) в по-широк мащаб. Бих искал да му благодаря за това и за „Ода за Филипов,,,, написана послучай петдесетия ми рожден ден и която представлява задълбочен поглед към моята същност и показва откъде съм тръгнал.

СОФИЯ: ДВАДЕСЕТ И ПЕТ ГОДИНИ ПО-КЪСНО

Малко са имената на столиците, ако въобще има такива, по-тъсно свързани с дадена личност, отколкото със самия град, за който става въпрос. Но такава е съдбата на София. Докато самолетът ми се спускаше през разпръснатите облаци над българската столица, аз се чудех дали изминалият четвърт век е бил така милостив към нея, както е бил, без съмнение, към божествената София Лорен.

Повечето спомени избледняват с времето, други претърпяват метаморфоза. Спомените ми от България са малко, но много ярки. Шофирайки на юг от Румъния в разгара на зимата, аз и един колега бяхме претърсвани и разпитвани от строгата гранична милиция в продължение на два часа. Нашият яркожълт фирмен Рейндж роувър,, вина-

ги привличаше вниманието и въпреки че се откупихме,, от корумпираната полиция със задължителните „Джони Уокър,, и „Марлборо,, те все пак си останаха доста недружелюбни. Когато ни позволиха да продължим, нощта вече бе паднала и колкото по-навътре навлизахме в страната, толкова по-дълбоки ставаха снежните преспи. След няколко километра нищо не се виждаше от снега, който покриваше двете страни на изключително тесния път. Не срещнахме жива душа & само два стари камиона и един циганин на каруца, теглена от кон. Три часа по-късно пристигнахме в покрайнините на мястото, към което се бяхме насочили & мрачния, но с романтично име град Стара Загора. Бе почти полунощ.

Беше се спуснала гъста мъгла и единствената светлина идваше от няколко стари улични лампи. Докато знаците по магистралата бяха на кирилица и на английски, тези по малките пътища бяха само на местния език, който никой от нас не можеше да разчете. Карахме бавно по празните улици и през снежната вихрушка се вирахме за някакъв знак, който да ни подсказва къде се намираше нашият хотел. Големите гуми хрущяха по пресния дълбок сняг и това бе единственият шум, който нарушаваше тишината. Уморени и гладни, спряхме на първото отворено място & малко забутано кафене, чиято бледа светлина едва се процеждаше през голямата, запотена витрина. На влизане ни удари гъста, остра миризма на ориенталски тютюн, надвиснала като нисък облак над дванадесетте малки кръгли маси, покрити с найлонови покривки. Щом влязохме, разговорите секнаха. Дори и да искахме да се пошегуваме с пушека, и двамата незабавно забравихме всякакви шеги.

Изненадващо за късния час, заведението бе почти пълно. Може би мургавите работници, облечени в тежки вълнени палта и шапки, токущо бяха излезли от вечерна смяна. Внимателно си пробихме път през тясното помещение към единствената свободна маса. Настанихме се и потънахме в разговор, докато чакахме да дойде сервитьорката. Никой от двамата не се огледа наоколо. Очите на всички бяха приковани в нас & като че ли бяхме дошли от друга планета. Усещахме изгарящите им погледи в гърбовете си. Едва след като си поръчахме бира и супа, посочвайки с жестове какво желаем, местните хора продължиха да разговарят, да играят на карти, да се хранят и пият. На тръгване сервитьорката услужливо показа посоката, в която бе нашият хотел. Пренощувахме в една студена обща стая и спахме с дрехите. На следващата сутрин напуснахме много рано, без желание да опитаме

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

закуската в хотела, като и на двамата не ни пукаше особено дали някога ще видим повторно Стара Загора.

От краткия ни престой в София си спомням големите широки шосета, главните улици и огромните бетонни монолити, подслонили армията от правителствени чиновници и бюрократи. За да бъде честен, трябва да спомена, че служителите в министерствата, които срещнахме, бяха по-благоприятно настроени от своите колеги в Букурещ. Щом отново видях величествената катедрала ·Александър Невски,, у мен възкръснаха спомените от последното ми посещение, когато нейната тайнствена, мрачна атмосфера изцяло ме завладя. В последна вечер, прекарана в България, сам се разходих до катедралата. Въпреки че бе само на десет минути път пеша от хотел ·Шератон,, където бяхме отседнали, колегата ми отказа да ме придружи и каза, че съм луд. Старите църкви и катедрали винаги са ме привличали неударимо.

Въпреки че изглежда доста по-стара, гигантската куполна църква е построена през 1878 г. Както личи от името ѝ, била издигната в знак на благодарност към руските освободители на българския народ след петвековно турско робство. Отвътре тя е огромна, тъмна и студена, потънала в тишина, нарушавана единствено от далечни Грегориански песнопения, които злокобно се носят из хладния въздух. Понечих да надникна навътре в мрака с надеждата да зърна хора, но се разколебах. Спомням си, че внимателно се оглеждах наоколо, за да открия дали някой местен агент на КГБ не ме следва по петите. Може би бях гледал прекалено много филми за Джеймс Бонд, но надничайки невинно през мръсните стъклописи, очаквах някоя глава да изскочи иззад масивните колони на катедралата. Наистина през онези дни човек винаги трябваше да внимава дали го наблюдават или следят и да дадеш на тайната полиция какъвто и да е претекст, за да се захване с теб, не беше добра идея. По онова време непрекъснато безследно изчезваха хора, между които даже и чужди граждани, или ги откриваха мъртви из горите. Споменът за тези няколко напрегнати минути завинаги се е запечатал в съзнанието ми.

Открай време България е сред най-бедните и слаборазвити държави в Източна Европа и най-бавно въведе реформите за свободен пазар. Докато самолетът се приземяваше, се чудех докъде ли бе стигнала страната. Ако съдех по първото си впечатление от софийското летище, отговорът ми бе ·Не особено далече,,. По външен вид и атмосфера то все още приличаше на старо военно летище, но като слязох от самолета, бях приятно изненадан поне от хубавото време ϕ 15 ϕ 18°C.

Преминах през имиграционните власти, проверката на багажа и митницата по-безпрепятствено от очакваното и влязох в залата за пристигащи, където видях тълпи от развълнувани местни посрещачи, много от които с букети в ръце. Мъжете бяха облечени в тежки зимни дрехи с най-вече различни модели кожени якета или анораци, но повечето жени бяха с по-привлекателни одежди. И тук в дамската мода преобладаваше западната униформа от черно, черно и пак черно. Младите момичета изглеждаха доста по-добре, отколкото си спомнях с стройни и с дълги прави коси, повечето от тях с хубави прически. Нямаше го тежкият грим и яркочервеното червило, напомнящо на плакат от руската революция. И докато някои от по-възрастните жени все още носят старомодни тежки вълнени дрехи на грозни карета или пък лъскави фосфорнозелени или розови блузи, младото поколение беше облечено в тесни клоширани панталони или къси миниполи. Тези хубави момичета силно контрастираха на пълните, тромави и мургави жени от моите спомени. Но не всичко се бе променило. Мъжете все още палеха цигара от цигара и навсякъде имаше полиция. Тук поне хората изглеждаха щастливи и здрави и често демонстрираха повече гордост от външния си вид, отколкото повечето американци или западно-европейци.

Пред залата на пристигащите все още не е разрешено да паркират частни автомобили с предпазна мярка, останала като отживелица от миналото. Но съвсем наблизко се виждаше дълга колона от яркожълти такситата и на паркинга, независимо от преобладаващите стари лади и трабанти, имаше също и по-нови опели и фордове, както и няколко скъпи мерцедеси и беемвета. Докато се отдалечавахме от летището, забелязах, че главният път бе в много по-добро състояние и имаше по-малко дупки, отколкото си спомнях. Начинът на шофиране обаче все още е много лош. Повечето български шофьори показват слаба дисциплина по пътищата, като постоянно криволичат по шосето и изостават или изпреварват останалите автомобили, когато си пожелаят. За тях безоловният бензин и редовната смяна на маслото са в далечното бъдеще. Видишването на тези токсични изгорели газове може би само на думи е по-вредно от пушенето на най-силните цигари на планетата.

В центъра на града преминаването на транзитните колони е забавено от различни остарели превозни средства като дълги автобуси, съединени по средата с нещо като акордеон, тролейбуси и трамваи. Всички си имат свой отделен цвят и предлагат възможности за надпревара, които местните шофьори с радост приемат. По софийските шо-

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

сета разминаването на косъм е начин на живот. Когато тролейбусите разтягат и прегъват корпуса си, излизат искри, докато стоманените ръчки на жълтите трамваи скърцат под акомпанимента на ритмичен звън. Това е успокояващ, весел звук, типичен за всички трамваи по света, като че ли техните звънци са настроени на един и същ акорд.

Както в повечето замърсени градове, небето над София е сиво. Всъщност голяма част от София е сива. И то съвсем не поради факта, че е силно развит индустриален град. В него е застъпена предимно тежката промишленост – металургия и химия. И всички нефилтрирани автомобилни и заводски изпарения сякаш се издигат в атмосферата. Сивотата на бетонните конструкции, особено в кварталите от стари високи блокове, също допринася за безцветния ѝ облик. Площта около тези високи блокове почти винаги е занемарена или замърсена с боклуци. Изобилстват многобройните запустели, остарели сгради и изоставените, полузавършени строежи. Наслояваният с годините прах е навсякъде. Сякаш целият град се нуждае от основно почистване, от проливен дъжд, който да измие мръсотията. Със сигурност сухият климат допринася за праха, но това не е основната причина. Всъщност районът около парламента в центъра е поддържан безупречно чист. Вероятно петдесетте години обществена собственост и вековете чуждо владичество са създали тази апатия към градския пейзаж и едва сега нещата започват да се променят.

Очевидно в София съществува жилищна криза, но почти не се вижда ново строителство. Едва сега проличава възрастта на високите блокове, построени набързо и евтино през петдесетте и шестдесетте години, със съхнещо пране на всяка тераса. Някои вече са изоставени, други изглеждат частично населени. Всички се рушат. По-големите късметлии живеят в по-стари еднофамилни къщи в покрайнините. И въпреки грозните апартаменти от комунистическата епоха, София е запазила голяма част от характерния си облик. Това е една от столиците с най-много дървета. Човек трябва да се разходи недалече от централната част и ще види тихи булеварди с дървета от двете им страни, със стари къщи от дърво и хоросан. Преобладаващите тук цветове по измазаните стени са в избелели нюанси на охра, розово, ръждивочервено и небесносиво. Почти всички тези малки къщички, построени с гордост, любов и майсторлък и разположени близо една до друга, имат дворчета, които се обработват. В тях стопаните им отглеждат цветя и домати, премитат пътеката до дома, пребоядисват дограмата. С уютно покритите си веранди, орнаменти и дърворезби, керемидени покриви и топло-оцветени стени, те излъчват индивидуалност и гор-

дост, които наскоро отхвърленият социалистически режим неправилно отричаше като ненужна приумица.

София си остава красива, независимо че за да го забележи, човек трябва да надникне отвъд праха и разрухата. И въпреки че е стар град, процъфтяващ в продължение на около две хиляди години, експанзивният външен вид на централната част притежава величие и мащаби, рядко срещани дори в централно планираните градове на Руската империя. Широките булеварди и главните улици предлагат зрелищна перспектива към множество прекрасни църкви, стари дворци, концертни зали, музеи и административни сгради.

София има също толкова паркове както Париж и Лондон, даже и в самото сърце на града. През есента бедни възрастни жени с лопати и метли преследват неизпълнимата задача да запазят централната част чиста от листа. Бавно и методично те се влачат наоколо с постоянно превити гърбове, сами в мислите и спомените си. Един от парковете е убежище на неколцина играещи шах старци, като постоянните двойки можете да видите на същото място през всеки един ден, всяка седмица. Голяма група насъбрали се зяпачи наблюдава внимателно и почтително поредния бавен и мъчително обмислен ход. Наблюдателите, както и самите играчи, вероятно всеки ден идват тук и заемат „своето“, местенце и прави или седнали.

В друг парк ежедневно се провежда голям и пъстроцветен панаир на занаятите и подобно на всички останали паркове е подслонил различни метални скулптури и някои религиозни, други от литературата, но всички подходящо избрани от политическата власт. Високи стари дървета и бряст, дъб, бук, бяла и сива бреза и красят софийските паркове, които, подобно на тези по цял свят, са се превърнали в истински светилища за играещите деца и за младите влюбени.

Въпреки че трябва да си пробие път през смога, късното октомврийско слънце е достатъчно силно, за да освети и преобрази все още отрупаните с листа дървета. Те заблестяват в твърде типичен руски нюанс на есенножълто, вдъхновил толкова писатели и поети. Есента тук, поне в този момент, ми се струва по-мека, по-умерена, отколкото в Съединените щати. Може би поради необичайно високите за сезона температури всички листа са обагрени в същия топъл, бляскав жълт цвят и сякаш нито едно не е изкривено или с нарушена цялост. Под краката на хората не се чува шумолене и няма да видите оранжев, червен, златист или кафяв цвят и само жълто.

Проблемът с паркирането е най-осезаем в центъра на града. Очевидно важният факт за притежаване на личен автомобил не е бил за-

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

ложен в нито един от петилетните планове на предишната социалистическа администрация и София е лишена от автомати за паркиране, многоетажни и подземни гаражи. Малките странични улички са претъпкани с безразборно паркирани автомобили, а по широките основни улици обикновено са спрели коли и от двете страни. И това не прави впечатление на никого. Полицейските автомобили, главно стари лади, боядисани в синьо и бяло, са навсякъде. Но по-висшите полицейски служители карат нови големи мерцедеси и беembeта, които обикновено може да се видят паркирани на най-добрите места € близо до по-известните хотели или пред сградата на парламента. Очевидно е, че още има какво да се променя. Но се говори, че е съвсем безопасно да се разхождаш сам из града през деня до свечеряване € едно положително наследство от строгата дисциплина на близкото минало. Предупредиха ме обаче да се пазя от цигани и джебчии!

В буквален смисъл, окуражаващ признак за пазарната ориентация на българите е големият брой улични търговци, които всеки ден поддредат своите сергии € самостоятелни или на групи като обособен пазар. Тук вероятно се усеща влиянието на циганите или просто необходимостта на селскостопански производители и занаятчии да премахнат посредниците и да реализират скромна печалба от продажбата на своите стоки. Във всеки случай тази почти средновековна субкултура оказва силно влияние върху живота в българските градове. За разлика от по-грубия им англосаксонски или латински вариант, тези търговци се заемат със своя бизнес тихо и без демонстрации. Вероятно още един остатък от миналото на България като полицейска държава!

Най-ценни за собствениците на сергии са модерните улици в центъра на града, където човек вече може да открие известни имена от западния свят на модата € 'Гучи,,,' 'Валентино,,,' 'Шанел,,,' и др. В тази част на света италианското влияние е силно доловимо. Други предпочитани места за търговците са подлезите под оживените кръстовища. Там мястото е защитено от атмосферните влияния и е особено благоприятно за излагането на картини, дърворезби, антикварни и стари книги, както и на чужди езици. Стените на подлезите се оказват отлично място за залепяне на плакати. Те са висококачествени и са продукт на важен за София бизнес € печатарския. Популяризират всичко € от рок-концерти до политици, които желаят да бъдат избрани. Действително дебел слой скъсани постери покрива стените на повечето стари сгради. На фона на градските улици с дървета от двете страни и със забележителна архитектура, съчетани със смесицата от модерно и

древно, чисто и мръсно, тези плакати, както и бохемският начин на живот на уличните търговци напомнят атмосферата на Париж.

Един вид постер обаче е уникален за тази част от света. В България е обичайно да се почита паметта на мъртвите, като се залепят некролози върху стените на техните домове или близо до мястото, където са живели или починали. Те са във формат А4 и съдържат чернобяла снимка и биографични данни. Казаха ми, че често ги сменят във връзка с годишнина от датата на смъртта, като почит към паметта на починалите. Обикновено ги слагат по стените, вратите и дърветата край домовете им. За разлика от рекламните плакати, некролозите не са мръсни и скъсани и не ги лепят един върху друг. За мен това е показателно и равностойно на томове изписани книги относно истинските качества на тези хора и това как са ги съхранили през вековете на потисничество.

Докато по-голямата част от предлаганите по улиците картини по очевидни причини са евтини, ярко оцветени пейзажи и портрети, доста се търсят копия на религиозни икони, нарисувани върху дърво или върху преднамерено състарени късчета кора, за да приличат на извадени от руините на някоя църква. Някои от тях са много хубави. Повечето дърворезби обаче са доста груби и показват недостатък в стила на майстора-занаятчия, който се забелязва и в лошия градеж, и в недобре изработените тухли и дограми на съвременните сгради. Че тук се харчат пари не може да се отрече. Българите наистина обичат да се разхождат, да минават бавно по главните улици с магазините, като често спират, за да разговарят дълго с някого или пък седат да пият кафе или бира. Изглежда бизнесът върви само в евтините магазини и болшинството купувачи се разхождат с празни ръце.

Селскостопанските производители избират места край пътя, далеч от сърцето на столицата, за да продават своята продукция. Често срещани през есента са огромните купчини с грамадни дини, които приличат на струпани гюлета, но често достигат над петдесет сантиметра в диаметър. Товарът на няколко камиона от тези плодове е изсипан по протежение на петнадесетина метра от пътя. Човек може само да се удивлява на големите усилия, необходими за разтоварването на тези бледозелени камари още преди разсъмване. Обикновено наред с дините можете да видите и купища твърдо като камък зеле колкото футболна топка, по-скромни по големина тикви, гигантски праз с дължина един метър, завързан на снопи като дърва за огрев; купчини едър лук, чушки и плетени чували с картофи.

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

Въпреки късната есен, по сергиите все още се предлагат големи, но недобре узрели месести домати, местни ябълки, жълтокафяви круши, сливи, нарове, фурми и смокини. Подаряването на цветя по многобройни поводи все още е силно разпространено в България. Независимо че в София има доста цветари, изложените рози, хризантеми и цинии изглеждат мизерно по западните стандарти и очевидно не са расли в благоприятна оранжерийна среда.

Поне в столицата просяците и скитниците са малко, въпреки че в цялата страна нивото на безработица достига 15%. Това са малки циганчета, стари сакати жени или слепи мъже, свирещи на цигулка или виолончело. В края на работния ден, обикновено около пет следобед, улиците се оживяват, но дори тогава тълпата демонстрира старомодно отношение и загриженост между съгражданите. Съществува известно спокойствие и толерантност между тях, може би поради различните потиснически режими, продължили толкова дълго. Този факт говори добре за цивилизоваността на тези хора.

Явно съществува нещо като бунт срещу годините на социализъм, който проличава в очевидното приветстване на западната и особено на американската култура. Улиците на София за щастие са тихи и отсъства бръмченето, характерно за големите западноевропейски градове, но когато навън човек наистина дочуе музика, тя е несъвместима смесица от традиционен балкански фолклор и американски рок и рап! Както по цял свят, кока-кола дълги години е колонизирала и България и червеното ѝ лого присъства навсякъде. Пълното влияние на американски стоки е особено доловимо вечер. Въпреки че в София има относително малко на брой неоновы реклами, почти всички представят американски стоки. Тук американската тютюнева индустрия рекламира своите продукти без ограниченията или изискванията, с които ѝ се налага да се съобразява другаде. Надписи като „Марлборо“, „Лъки страйк“, и „Кемъл“, са навсякъде.

Златните арки на „Макдоналдс“, се виждат на най-възлови места из града. Дори има един толкова голям ресторант, който прилича на автомобилен паркинг и предлага места на открито за няколкостотин души. За българите посещението в „Макдоналдс“, е голямо събитие, което се оценява истински. И както ми каза един човек на развален английски: „Макдоналдс“, е хубав, много хубав!“, Броят на чуждите ресторанти в столицата значително се е увеличил. Въпреки че чужденците предпочитат „Макдоналдс“, има също така и „КФС“, бразилски, италиански, китайски, японски и мексикански ресторанти. Все още обаче повечето хора предпочитат по-традиционна кухня. Като предястие

се поднасят няколко местни салати, приготвени основно с домати, лук, червено зеле, чесън, чушки и кисело мляко. От супите се предлагат доматиена и няколко вида зеленчукови, включително и застроени с яйце. Популярни са и множество местни наденици с подправки и други ястия от свинско като ребра и кюфтета. Агнешкото се сервира черверме или задушено. Говеждото се среща по-рядко и не е особено вкусно. Речна пъстърва и други черноморски риби могат да се поръчат и в София, но с въпросителен знак по отношение на стандартите за замразяване и хигиена. Пушената риба вероятно е най-добрият избор. Най-любим местен десерт е баклавата.

Подобно на руснаците, българите винаги слагат на масата бутилки кока-кола, плодов сок и минерална вода. Местната бира е добра, особено „Астика“, и „Каменица“, които представляват силно светло пиво от пилзенски тип. Бързо развиващата се винарска индустрия започва да получава признание по света. Каберне и пино ноар от регион Русе в североизточната част на България са едни от най-добрите вина.

В сферата на услугите отношението към клиента е все още ново за страната понятие и въпреки че келнерите са приятни и се усмихват, все още има какво да учат. Липсата на чувство за спешност е национална черта, която е силно осезаема. Тази летаргия обаче не трябва да се бърка с масовата липса на интелигентност. Интелектът на тези хора струи от очите им и от техния смях. Особено сред младите човек усеща желание да подобрят живота си и самите себе си. Късно следобед музеите и концертните зали се изпълват докрай със студенти, деца и родители. И археолози, и управители на музеи задълбочено познават изключително интересните открития от римско и гръцко време, датиращи от трети век и преди това. Очевидно е, че съществува ново самосъзнание и оценка на дългогодишното и значително наследство на страната, което е било пренебрегвано в продължение на векове.

Селското стопанство извън градовете, в провинцията, напомня отдавна отминали времена. Въпреки че има няколко стари руски трактора, по-голямата част от работата се извършва ръчно от самите селяни или от коне с рала. Земеделският труд е неблагоприятен, което до известна степен обяснява факта, че съществуват толкова много пустеещи земи, които са плодородни. Стадата с овце и крави са много малки, поне в посетените от мен райони на изток и на юг от София. Овчарите са мъже и момчета в дрипави одежди като едно време. Голяма част от земеделската работа като засаждането и събирането на рекол-

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

тата се извършва ръчно с работни инструменти, които почти не са се променили през последните сто години.

Както много други държави, България има потенциал, но отчаяно се нуждае от инвестиции за закупуване на нови машини, навлизане на нови отрасли и модернизирани на съществуващите средства за производство. Правителството постепенно приватизира производството и селското стопанство също е в преходен период на сбогуване с кооперативите от времето на социализма. Бивши отрасли, собственост на държавата, могат да се закупят много евтино, но съществуват въпросителни относно възможността на българската икономика да предлага стоки и услуги според западните стандарти за качество. Вероятно най-бавно ще протекат промените, свързани със земята, тъй като по-голяма част от селското стопанство изглежда съсредоточено в ръцете на дребни собственици и фермери, на които им липсват средства и образование. Жителите на София възплащават най-ярките надежди на България, но докато не се създадат възможности за относително младото население, от страната ще продължават да изтичат мозъци.

Туризмът в черноморските курорти е добре развит за разлика от другите части на страната, която притежава богат потенциал от туристически атракции. Природата предлага всичко ϕ от слънчевите плажове по Черно море, до няколко масивни планински вериги, богати девствени гори, отлични ловни резервати за дивеч, множество археологически находки, древни манастири и впечатляваща столица. Строят се нови хотели, включително „Хилтън“, в София, и от тях има голяма необходимост. Качеството на възникващите занаяти и услуги за клиента трябва значително да се подобри, но вероятно за това са необходими пазарни сили. Всъщност, ако е рекламиран както трябва, туризмът може да предложи една от най-добрите възможности за България. Но вероятно ще е необходим управленчески талант, внесен от Запад, а още е под въпрос дали правителството на страната е достатъчно пазарно-ориентирано, за да разбере тази необходимост.

Това бе едно сгриващо душата посещение, за което особено допринесе топлотата на хората и красотата на някои сгради и на природата. С нетърпение очаквам следващата си визита.

ЕПИЛОГ

Води достоен и хубав живот! Тогава, когато остарееш и се върнеш назад във времето, ще можеш да му се наслаждаваш повторно.

Повечето от това, което искам да споделя, бе затъмнено от революцията, наречена Интернет,,. Предсказанията ми за проблем 2000,, относно компютрите се оказаха верни ϕ поредната измислица на компютърната индустрия! Все още се опитвам да разбера големия шум около новопоявяващите се dot.coms, е-това и онова, B2B¹⁰, B2C¹¹, B2ME, B2U¹² и WEB-измишльотините.

**„Печалба“ се превърна в мръсна гума!
Активите вече не са от значение!
Фирмените изисквания са странни!
Мега-голямото е най-добро!
Бързо се става мултимилионер!
Обещанията не струват нищо!
Любовта е осъществима!
Животът е като въртележка!
Търговията е на мода!
Хазартът е навсякъде!
Кой знае – може никога да не го разбера, но успех по
свой начин и съм сигурен, че –
Нищо не е вечно!
Nothing is forever!**

¹⁰ Business to Business ϕ две компании, които осъществяват бизнес по Интернет.
 ϕ Б. пр.

¹¹ Business to Consumers ϕ бизнес за потребителите. ϕ Б. пр.

¹² Business to me, Business to you ϕ бизнес за мен, бизнес за теб ϕ игра на думи. ϕ Б. пр.

ДРУГИТЕ ЗА ФИЛ ФИЛИПОВ

Ричард Хийт

заклет експерт-счетоводител

висш финансов служител

·ФИЛКО,, Ел Ел Си

Мъртъл Бийч, Южна Калифорния, САЩ

Фил е възплъщение на американската мечта ϕ от имигрант, чистач във фабрика, се превръща във висш служител на мултинационална компания, притежаваща множество предприятия за производство на машини.

Животът му е показателен относно резултатите, постигнати не само чрез усилен труд, но и чрез целеустременост. ·Философии,, е задължително четиво за тези, които желаят да покорят върховете на живота в Америка.

Прат Гаск

главен юрист

·ФИЛКО,, Ел Ел Си

Мъртъл Бийч, Южна Калифорния, САЩ

Фил Филипов е една от онези необикновени и интересни личности, които като адвокат съм срещал веднъж в цялата си кариера. Той е човекът, започнал отначало без никакви преимущества, но е преодолял много препятствия ϕ избягал е от комунизма, живял е в бежански лагер и се е справял с чужди за него езици. Започнал от низините, с труд си е проправил път към върховете на американския бизнес. Преди всичко Фил е проникателен, има добър практически стил на управление и огромно желание за успех.

ПРИЛОЖЕНИЕ

НАБЛЮДАТЕЛИ ОТ ОТРАСЪЛА

Бен Шоу, редактор

·Интернешънъл крейнс.,

Уодхърст, Източен Съсекс, Великобритания

Винаги съм се удивлявал, че ако искам да разговарям с Фил Филип, просто трябва да вдигна слушалката и да набера номера. Няма телефонна централа, няма личен асистент, нито изречения от рода: ·Офисът на господин Филип. С какво мога да ви помогна?., Просто се обажда Фил. Този факт чудесно илюстрира бизнес-мантрата, която той наложи в ·Терекс лифтинг.,: ·Лесен, достъпен и ефективен.,. На човек не му се налага да чака на телефона, Филип на практика е винаги на разположение и това е ефективен способ.

Историята ще има думата, за да потвърди дали неговият революционен подход в тежкото машиностроене и дистрибуция представлява бъдещето за отрасъла. Едно е сигурно & това наистина принуди конкуренцията да преразгледа начина си на работа. През изминалите двадесет години нито един ръководител на компания не е преживял радикалния успех на Фил Филип, нито пък е извоювал такава репутация (или придобил лоша слава & наречете го както искате според вашата гледна точка).

Несъмнено го очакват по-големи предизвикателства, които ще приеме с отворени обятия. Откакто е избягал от комунистическа България и е пристигнал в Съединените щати, той и до днес се сблъсква единствено с предизвикателства. Само времето ще покаже дали ще успее за бъдеще, както е успявал в миналото.

Фил Бишъп, редактор
·КРЕЙНС ТУДЕЙ.,
Дартфорд, Великобритания

Въпреки че е лидер в своя отрасъл, Филипов обича да се представя като онеправдан човек и аутсайдер, който със сигурност не принадлежи на системата. Дали това не е част от съзнанието на емигранта, наследство от предишния му живот?

За журналист като мен, отразяващ събитията в този отрасъл, Филипов е ценен, защото докато е наоколо, ние никога няма да останем без материал за писане, нито пък без събеседник, готов веднага открито да изкаже мнението си.

Филипов се опиянява от имиджа си на човек, разтърсил отрасъла, принуждавайки конкурентите да внимават за лавровите си венци. Отношението му към крановете като към още една стока, като към инструменти, които могат да се продават както чука и винтовия ключ не го превръщат в любимец за мнозина от бранша, които ценят повече от Филипов понятия от рода 'следпродажбен сервиз,' и 'остатъчна стойност,'. За него бизнесът е лесен. Запази го опростен, сведи до минимум разходите и не предлагай повече, отколкото изисква пазарът. Това е стратегия, която е използвал целенасочено в производството на подемни съоръжения и като резултат, главно чрез поглъщане на по-малки фирми, е създадена компания, произвеждаща най-широката гама от подемни машини в света. Но дали това не е един пясъчен замък? 'Терекс лифтинг,' е изградена от заеми компания, която излиза на сцената когато има достатъчно приходи, за да отстоява на всеки пазарен срив. Независимо от финансовия успех досега, историята на 'Терекс,' далеч не е приключила и все още има много да се направи за бъдещото стабилизиране на компанията. Мнозина в бранша ще злорадстват ако всичко се провали. Но ако някой може да го предотврати, това е Филипов заедно с Рон ДеФео & висш служител на 'Терекс,'.

Някои считат Филипов за безскрупулен човек. Той би казал, че това е необходимо качество, за да изправиш на крака дадено предприятие. Разбира се, при съкращаване на персонала се плаща и съответната цена за нововъведените подобрения в новопридобитите компании. Но в повечето случаи това е за предпочитане пред алтернативата да се затворят изцяло. Той може да кара подчинените си да се трудят упорито, но никой не работи толкова продължително, както самият Филипов.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Тим Уайтмън,

редактор на издателство 'Въртикал прес.,
Брайтън, Великобритания

Ако получавах по сто долара всеки път, когато някой казва за Фил и 'Терекс лифтинг,, че не могат да просъществуват дълго,, щях да имам достатъчно средства поне за тези кранове, важни за бюджета на фирмата, с които той направи революция в отрасъла.

Как го постига? Как задържа всички топки във въздуха и добавя и нови, когато човек си мисли, че трябва вече да забави темпото? Как кара парите да текат непрестанно? Опитвам се да намеря отговорите, откакто го интервюирах за първи път в един хотел в Лас Вегас за необичайната покупка на 'Пи Пи Ем,,.

И приятели, и врагове многократно са предвещавали неговия провал, но той и 'Терекс,, все още устояват. Като резултат, тази традиционна и консервативна индустрия изцяло преосмисли възгледите си относно покупките и производството на кранове.

Надявам се, че във 'Философи,, ще открия как той успява да задържи всички тези топки във въздуха и че книгата ще е полезно четиво.

(Отпечатано с разрешение от мартенското издание на 'Рентал Екуипмънт Реджистър,, 1998 г. Копирайт: 'Интертек пбблишинг,, собственост на компанията 'ПРИМЕДИА,,.)

ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

**Фил Филипов, Президент на 'Терекс лифтинг,,
Конуей, Южна Каролина, САЩ**

ЩЕ НАМЕРИМ ВЕРНИЯ ПЪТ ЧРЕЗ НАМАЛЯВАНЕ НА РАЗХОДИТЕ И ОПРОСТЯВАНЕ НА ПРОДУКТИТЕ

Редица обещаващи подходи във фирменото управление от последните два века претърпяват неуспех. Напрежението от конкуренцията по света намалява драстично минималната печалба.

Докато преобразуванията, произтичащи от управляваната от обменни курсове глобална икономика влияят изключително силно на бизнеса, те няма да са единствен фактор. Добрата, старомодна, подмолна и мръсна конкуренция ще наложи намаляване на разходите. Основните понятия в така създадената обстановка са: премахване на за-

губите и намаляване на корпоративната бюрокрация и ненужната администрация.

Производителите на тежки съоръжения не трябва да толерират ниската производителност и високите режийни и да очакват клиентът да продължи да плаща високите цени. Разработването на продуктите ще бъде посветено на максималното опростяване и намаляване на себестойността им. Опростеният продукт ще намали необходимостта от висококвалифицирани работници и механици. Безопасността и надеждността на машините ще се повишат чрез вече съществуващи стандартни компоненти. При разработването и внедряването на дадено изделие ще се дава приоритет на тези, които са олекотени и безвредни за околната среда. Производителите ще опростят машините, за да станат по-лесни за употреба.

Цените ще запазят своята атрактивност и краткосрочното отдаване на машини под наем и на лизинг ще се развие в нови направления, за да станат наемите разумни и хората да могат да си ги позволят. Тъй като притежателите на оборудване са обезсърчени от наличието на по-конкурентни и с комплексно обслужване машини, заздравяването на малките предприятия за отдаване на оборудване под наем ще създаде допълнителен натиск върху намаляването на наемите. Употребата на оборудването ще се подобри и нуждата от повече машини в наличност ще нарасне.

Съотношението дълг:печалба на повечето фирми-наемодатели е понастоящем 3:1 или 4:1 и изисква оперативна минимална печалба над 15%, която допълнително ще стимулира желанието за увеличаване на продажбите.

Текущите приходи от отдаването на машини под наем възлизат на осемнадесет-двадесет милиарда долара годишно, като 25% от тях са съсредоточени в ръцете на десетина компании, а тридесет милиарда долара са използвани за оборудване.

Важно е да се отбележи, че повечето наематели на тези машини са от петролния бизнес и нежилищното строителство. В близките осемдесет години бъдещото увеличение от 10 на 15% годишно трябва да дойде от жилищното строителство и от компаниите, притежаващи свое оборудване.

Все по-големи количества техника втора ръка ще се изнасят в развиващите се страни. Необходимите капитали за обновяване и увеличаване на съществуващите в наличност машини ще дойдат от новооткрити финансови пазари.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Понеже цените и наемите на съоръженията непрекъснато намаляват, вече не можем да загърбваме ежедневните операции или да търсим по-изискани опаковки, многоброен персонал за продажби, посмекчени методи или политически приемливи правила. Всички ние трябва да се откажем от повечето настоящи методологии за успех и да погледнем по-реалистично на управлението на бизнеса. Това, което вчера се считаше за велико, утре няма да е достатъчно добро.

Както и в много други отрасли, средствата за разпространение на стоките ще продължат да се развиват. Ще виждаме все повече фирми и дистрибутори да се конкурират за един и същи клиент. Той няма да е доволен от така-наречените сдружения или дългогодишни връзки от миналото и ще се оглежда наоколо, което ще държи всички нас в непрестанно напрежение.

В миналото, през успешни за икономиката и отрасъла периоди, увеличаването на цените е било приемлива и естествена реакция. Това обаче не е валидно за предстоящите години, следователно е нужно предоставяне на възможности на производителите на изделия с намалена себестойност, които ще завземат все по-нови пазарни дялове; на компаниите, отдаващи машини под наем, които ще търсят подобрения, за да възвърнат вложения капитал и на потребителя, който ще продължи да се радва на разумните цени.

(Вашата компания)

План за действие

„100 дни мъка за сполука“

Основни принципи – осемте М:

- работна ръка ■ пари
- машини ■ колективно съзнание
- материал ■ мотивация
- пазари ■ управление

Девиз на предстоящата задача

(Напишете тук девиза на вашата компания за предстоящата задача)

План за действие – Първите 100 дни

■ Работна ръка

Отговорник

1. Работници и служители – настоящ брой и бъдещи изисквания
2. Предварително докладване и одобрение на всички команди
3. Измерване и подобряване на производителността и ефективността
4. Прекратяване на всички договори с наети външни лица и консултанти
5. Съпоставка на производствените разходи на час през последните
- 3 години
6. Определяне на стандартно работно време на базата на сравнение
- през последните 3 години
7. Преразглеждане на всички злоупотреки, които са довели до спиране
- на производство през последните 3 години
8. Преразглеждане на заплатите, раздадените награди и програмите
- за премии
9. Агенти по продажбите, външни търговци –
- списък/местоположение/договор

План за действие – Първите 100 дни

■ Машини

Отговорник

15. Производствен график на машините и време за разработка на
всеки модел
16. Основен разход на машина за тон
17. Рационализация на продукта за всеки модел
18. Списък на други продукти, необходими за фабриката
19. Рационализации за фирмените превозни средства и
останалото оборудване
20. Въвеждане на нови продукти и прототипи
21. Налични компютърни системи – разработка, развитието и ..
нови изисквания
22. Налични схеми за разработка и внедряване и по-съществени.....
проблеми в дизайна
23. Списък на материалите за всеки модел – пълен брой на частите
- на всяка машина
24. Установяване на вътрешнофирмена трансферна политика
- на ценообразуване
25. Премахване на старите и неупотребявани машинни инструменти

План за действие – Първите 100 дни

■ Материали

Отговорник

- | | |
|---|-------|
| 29. Откритие на всички запазени марки и патенти..... | _____ |
| 30. Общувание с доставчиците..... | _____ |
| 31. Създаване на програма за намаляване на доставчиците | _____ |
| 32. Писма до доставчиците да не продават директно резервни части | _____ |
| 33. Планове за среща с доставчиците | _____ |
| 34. Пълна инвентаризация | _____ |
| 35. Състояние на инвентара и планове за съкращаването му.. | _____ |
| 36. Медицински звена и състоянието на всяко от тях | _____ |
| 37. Списък с 50 основни компонента и сравнение между фирмите-производителки | _____ |
| 38. Стратегия за основните компоненти | _____ |
| 39. Преглед на откупените обратно машини и части и на договорите..... | _____ |
| 40. Преглед на настоящата система на боядисване и доставчици..... | _____ |
| 41. Преглед на стандартните разходи/процент на режийните | _____ |
| 42. Премахване на поръките за покупки на едро | _____ |
| 43. Разглеждане на съществуващите дългосрочни договори за доставки..... | _____ |
| 44. Координиране на всички печатни материали..... | _____ |

План за действие – Първите 100 дни

■ Материали

Отговорник

48. Сравнителен анализ за върнати детайли.....
49. Резервни части – разход за тон.....
50. Анализ на разликата между предвидената и действителната цена.....
- и действия за предотвратяване.....
51. Разходи и часове за всяка машина и модел през последните 3 години.....
52. Ежедневен преглед на документите за доставка от прединия ден.....
- и на издадените поръчки.....
53. Ежедневни отчети за пратките.....
54. Сглобки – разход за тон.....
55. Преглед на резервните части и сравнение с цените на доставчици на черно.....
56. Забържаване на ВСИЧКИ дилъри да използват оригинални части.....
- на производителя.....
57. Наличност на резервните части – цели, състояние в момента и.....
- стратегия за развие.....
58. Възможност за дилърите да поръчват части по Интернет.....

- 59. Програма за възвръщане на купувачите.....
- 60. Писмени молби за значително намаление на цените,.....
90-дневни срокове за разплащане, ФОБ нашата фабрика
- 61. Инспекция и процедури за входящи материали.....
- 62. Отказ за увеличени на цените за купувача – съществуват
алтернативи. Нов формуляр за одобрение.

Отговорник

План за действие – Първите 100 дни

■ Пазари

Отговорник

63. Установяване дали съществува изоставане в работата на машините.....
и в сроковете за доставка.....
64. Преглед на цялостната разпространителска мрежа.....
65. Преглед на търговските изложения.....
66. Искове за гаранции – състояние, доклади и одобрение за последните.....
2 години.....
67. Кампания за гаранции и анализ на резервите.....
68. Обучение – кой, къде, кога, разходи и т. н.
69. Повиквания за сервиз и техници – колко, кога и т. н. Го-
реци линии.....
70. Статистика за пазарен дял на всеки модел.....
71. Преглед на всички договори за преработка.....
72. Преглед на съоръженията за безопасност и щампите вър-
ху оборудването.....
73. Преглед на надеждността на продуктите.....
74. Пълен обзор на техническите публикации.....
75. Продажби по модели – клиенти и държави за последните 3
години.....
76. Анализ на конкурентните цени и насоки за ценообразова-
не.....

- 77. Договорености с правителството – предписания и бизнес
- 78. Срокове за заплащане на поръчките и авансово плащане за.....
- 79. Създаване на групи за дългосрочно планиране
настоящи клиенти

Отговорник

План за действие – Първите 100 дни

■ Пари

80. Замразяване на всички капиталови разходи – да се прегледат и одобрят
81. Установяване състоянието на всички заеми от различни агенции
82. Освобождане на всички наети извън завода складове
83. Застъпване на финансовите с корпоративните доклади ..
84. Финансова прогноза за четвъртото тримесечие
85. Планове за прекратяване на отдаване под наем
86. Преглед на разходите за хардуер и софтуер и брой на персонала,.....
- свързан с тях
87. Преглед на охраната
88. Преглед на всички договори за поддръжка на оборудването
89. Установяване на практика за откриване на баланс
90. Анализ на транспортните разходи и програма за намаляването им
- (Вкл. куриерски услуги „ФедЕкс“)
91. Одобряване на отчетите за разходи (използвайте формуляри,
- разработени за самата компания)

ЗАВРЪЩАНЕ В СОФИЯ, БЪЛГАРИЯ

92. Намаление на разходите за телефони – мобилни, фонокарти
93. Установяване и премахване на всички фирмени кредитни карти
94. Установяване и премахване на всички директни плащания
95. Подробен списък за всеки един разход през последните две години
96. Въвеждане на месечна програма за намаляване на разходите

План за действие – Първите 100 дни

- Пари
- 97. Преглед на мерките по „проблем 2000“
- 98. Внос с 10% по-малко от настоящите разходи
- 99. Списък на всички комисиони за последните две години –..... колко, защо и на кого
- 100. Разходи за застраховки – презгрупиране към компанията (разследвайте)
- 101. Дневни разходи в брой и прогнози.....
- 102. Преглед на сумите за получаване от стари длъжници
- 103. Преглед на старите неизплатени суми от страна на компанията
- 104. Установяване на фирмената собственост, раздигена на персонала
- 105. Прегварителни плащания на гоставчиците
- 106. Преглед на компютърната система и самите компютри

План за действие – Първите 100 дни

- **Колективно съзнание**
- 107. Специален доклад за спусането на компанията
- 108. Презлед на отсъствията от работа и вземане на мерки
- 109. Презлед на безопасността, проблеми на агенциите за безопасност на труда и опазването на околната среда
- 110. Насрочване на ген на „отворени врати“ и демонстрации на продукти..... през следващата година
- 111. Обновяване на всички сгради за почивка и на столовата
- 112. Почистване на офисите само във вторник и четвъртък.....
- 113. Презлед на всички паркинги за персонала

План за действие – Първите 100 дни

- **Мотивация**
- 114. Въвеждане на програма за високи премии
- 115. Въвеждане на премии според представянето на хората за
всяко тримесечие
- 116. Предложения за работа в групи заводи и офиси на компанията
- 117. Сравнителен преглед на представянето на всеки служител и.....
на заплатата му
- 118. Ръководене на всички срещи с подчинените – всяко тримесечие
- 119. Лозунг за задачата на компанията за бъдеще
- 120. Информирайте местните профсъюзи и избраните им представители

План за действие – Първите 100 дни

■ Управление

121. Състояние на ISO 9000.....
122. Рационализации за фабриката.....
123. Изработване на план за печалби за следващата година
124. Обявяване на целите открито и ясно
125. Бързо финализиране на структурата на компанията
126. Поставяне на агресивни, но реалистични цели за продажби и
- производство – всяко тримесечие
127. Премахване на нива от йерархията
128. Следене на прогреса.....
129. Списък на целия персонал – длъжност, настояща заплата, настоящи
- премии или комисиони, дата на назначение и досие за принос на служителя през последните три години

Разни

- **Управлявайте бизнеса, сякаш е ваш собствен**
- **Помнете, че повечето срещи са само загуба на време**
- **Добър вътрешен ритъм – дневно и почасово**
- **Всичко си има място и трябва да е на мястото си**
- **Днес направете всичко възможно за подобряване на нещата в сравнение с вчера**
- **Не се предавайте – от вас зависи да задвижите събитията**
- **Свеждайте нещата до обикновени, достъпни и ефективни**
- **Работете по-усилено, по-бързо и по-разумно**
- **Бъдете последователни, последователни, последователни**

ЗАПОМНЕТЕ: НИЩО НЕ Е ВЕЧНО

Фил Филипов
ФИЛОСОФИИ

Американска, I издание, 2002 г.

Превод Мария Василева, Албена Агасян
Редактор Елизабет Агасян
Предпечатна подготовка Атанас Чакъров



Фил на 16 години,
Пловдив



Фил на 21 години



На абитуриентски бал на сина си,
Белгия 1986 г.



Бюра по време на реконструкция,
Южна Каролина, 1995 г.



Фил във Франция, 1998 г.



На тридесетгодишния юбилей на сина си,
Франция 1998 г.



С Верните колеги и приятели,
Айова, САЩ 1998 г.



В командировка със съпругата си Вероник,
Италия 1999 г.



Във вихъра на сиртакито,
Гърция 1999 г.



На табла с Кирил Василев и Леон Дойч. Изглежда за първи път губи!
Париж 1999 г.



Фил и Вероник, Стоян и Александра и приятелите Виолина и Кирил, Пловдив 2000 г.



Коледа във Франция,
2000 г.



В последните часове на 2000 г. с успели и „охранени“ българи, Чикаго



През прозореца на спалнята на 47-мия етаж, Чикаго, зимата на 2000 г.



Три поколения, Франция 2000 г.



Все така влюбени с Вероник,
2001 г.



Александра и Астрид,
Франция 2001 г.



С Внучката,
Франция 2001 г.



Кръщение на Астрид,
Франция 2001 г.



С приятели от Франция,
Чикаго 2001 г.



Наздравница с Виолина и Кирил Василеви за Новата 2001 г.,
Чикаго – на 47-мия етаж



Обяд на 47-мия етаж,
Чикаго 2001 г.



В края на чудесна ваканция с приятели,
о-в Корсика, Франция 2001 г.



Капитан Филипов,
о-в Корсика, Франция 2001 г.



Изготвяне на уеб сайта на книгата,
Пловдив 2001 г.



Астрид – бъдеща пианистка,
Франция, Коледа 2001 г.

Stratégie des 100 jours et "Philosophie" pour Atlas



Depuis de nombreuses années, les grues Auxiliaires sur Véhicules ATLAS sont renommées pour leur qualité et leur savoir-faire technologique. Mais depuis quelques mois la confusion s'était installée au sein de l'usine d'Atlas.

Pour reprendre les choses en main et éviter le pire, il était nécessaire de trouver un nouveau propriétaire de taille et d'expérience. Fil Filipov entre une fois de plus sur scène et entend l'acquisition d'Atlas avec son fils Steve.

Le prix de rachat reste confidentiel voire symbolique ! Une opération qui laisse désormais présager un avenir pour le constructeur allemand.

Atlas va bénéficier d'une nouvelle expérience. En revanche, cette négociation aura le prix que l'on connaît de ses acquéreurs à savoir restructuration, remise en place complète de l'outil de production, développement commercial...

Steve Filipov aura la lourde charge de diriger l'entreprise pendant le temps de sa réorganisation et Fil deviendra conseiller au sein de l'usine allemande qui représente 400 millions de DM.

Une affaire où une fois de plus le père et fils sont étroitement liés en ayant l'ambition de placer Atlas au rang de leader.



Avec l'aide du conseil exécutif qui applique en priorité des mesures en faveur des clients et du service, la marque devra relever rapidement ses ventes.

Au programme : Rationalisation, efficacité, amélioration de la production et des processus administratifs. Ce qui aura pour conséquence à court terme de faire bénéficier aux clients de produits de qualité à des prix compétitifs.

Les services commerciaux et les revendeurs de toute l'Europe font partie de la nouvelle stratégie d'Atlas de soutenir son réseau. Fil Filipov a expliqué qu'à long terme Atlas et les distributeurs Terex pour-

raient profiter du complément des gammes de produits des deux sociétés. Fondée en 1919, cette petite affaire de famille prend la tournure d'une grande compagnie internationale.

Basée près de Brème en Allemagne, Atlas Weyhausen fabrique toute la gamme des grues auxiliaires composée de 150 modèles de 1,3 à 6 t/m.

Trois types de grues ont attiré plus particulièrement l'attention des utilisateurs français avec les modèles :

105.1.120.1.125.1
La capacité de production des usines Atlas pour les grues est de l'ordre de 5000 machines par an sur deux sites d'exploitation en Allemagne à Delmenhorst et Vechna.

Notons que le marché est de l'ordre de 30 000 machines par an.

L'an passé le constructeur avait vendu près de 3 000 grues.

Auxiliaires dans le monde dont 170 en France. A la fin août 2001, 101 machines étaient déjà vendues sur l'Hexagone, il est certain, que ce dernier chiffre sera rapidement augmenté. Tout étant mis en place aujourd'hui par les "Filipov" pour conquérir à nouveau les clients Atlas tant par la qualité, la sécurité des machines et surtout par leurs prix très compétitifs.

Plusieurs distributeurs sont en place en France, nous pouvons nommer les sociétés, Jolivet (07), Stime (13), Nortec (14), Berroyer (37), Fontaine équipements (38), Ecvl (54), Manu Lorraine (57), Sonomat (62), Manu Alsace (67), Gemat (68), Meca TP (73), Payen (77).

100 DAY STRATEGY AND "FILOSOPHY" FOR ATLAS

For a long time, ATLAS auxiliary cranes, are well known for their quality and technological know-how. However, since few months, confusion prevailed within the Atlas factory. To control things and prevent from the worst, it was a must to find a strong and experienced new owner. Fil Filipov one more time plays key role.

In the acquisition the company together with his son Steve. Purchase price remains confidential but is surely symbolic. A trade which opens a future for the german manufacturer. ATLAS will benefit of a new experience.

On the contrary, the price will lead to re-organisation, and new marketing approach. Steve Filipov will have the difficult responsibility to run the company during the period of its re-organisation, and Fil will act as adviser for the german company, which is 400 million DM of turnover. A business One more time, the father and son are bond together to bring the Atlas company to a position of leader cheap. With the assistance of the executive council which, as a priority applies measures in favour of customers and service, the brand will have to quickly improve its sales. The objectives are: rationalisation, efficiency, improvement of the production and administrative processes. As a consequence on a short term basis, customer will benefit with quality products at good prices. The new ATLAS strategy is to back up its network throughout Europe.

Fil Filipov explained that on a long term basis, Atlas and Terex distributors will take advantage of the complement of the ranges of both companies.

Founded in 1919, this small family factory turned into an international company Based near Brème in Germany, Atlas Weyhausen manufactures the whole range of auxiliary cranes which includes 150 models with 1,3 t/m. to 60 t/m. Last year the manufacturer sold about 3 000 cranes throughout the world of which in France only 170. It is obvious that this latter figure will soon be re-evaluated, everything being set up by Filipov's to conquer Atlas customers again : quality, safety and competitive prices.

MANU MAGAZINE 25

Баща и син рамо до рамо реконструират германски фабрики, Германия 2001 г.



Годишните награди на вестник "БЪЛГАРИЯ"
Annual awards of newspaper "BULGARIA"

2001

БЪЛГАРИЯ ЧИКАГО
BULGARIA CHICAGO

ЗЛАТЕН ЛЪВ
GOLDEN LION

награждава

Фил Филипов

Fil Filipov

най-представителна българска институция
и бизнес в Чикаго, доказали големия потенциал
на нашата общност.

*the best bulgarian Institution and Business
in Chicago, proved huge potential of
Bulgarian Community*

Dec.14.2001
Chicago



President:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "D. Dimitrova".

D. Dimitrova

Годишните награди на вестник „България“ 2001 г.