

# ПРАВИЛА ПРИБЫЛЬНЫХ СТАРТАПОВ

КАК РАСТИ И ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ



ЛУЧШИЕ КНИГИ О СТАРТАПАХ

ВЕРН ХАРНИШ

**В серии «Лучшие книги о стартапах» выходят:**

**Ангелы, драконы и стервятники**  
Саймон Экланд

**Стартап без бюджета**  
Майк Микаловиц

**REWORK**  
Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

**Правила прибыльных стартапов**  
Верн Харниш

**Поиск бизнес-модели**  
Джон Маллинс, Рэнди Комисар

**Управление стартапом**  
Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз

**Стартап вокруг клиента**  
Брент Купер, Патрик Власковиц

Verne Harnish

# Mastering the Rockefeller Habits

What You Must Do to Increase  
the Value of Your Growing Firm

SelectBooks, Inc.  
New York

Верн Харниш

# Правила прибыльных стартапов

Как расти  
и зарабатывать деньги

Перевод с английского Владимира Хозинского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2012

УДК 65.011  
ББК 65.290  
Х21

Публикуется с разрешения автора

**Харниш В.**

**Х21** Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / Верн Харниш; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М.: Мянн, Иванов и Фербер, 2012. — 280 с. — (Лучшие книги о стартапах).

ISBN 978-5-91657-254-4

Верн Харниш — признанный мировой эксперт в области развития стартапов, президент компании *Sageilles*, давшей миру популярный термин — «компания-галстук», рассказывает о проверенных временем и успешными предпринимателями принципах развития компаний, которые помогут вам не потерять деньги инвесторов, а прибыльно развивать ваш начинающий бизнес. В книге рассказано, как пройти путь от небольшой предпринимательской компании до хорошо структурированной корпорации.

Книга предназначена не только для начинающих стартаперов, но и для руководителей компаний «со стажем», которые хотят обеспечить своим компаниям стабильный рост и развитие.

УДК 65.011  
ББК 65.290

Все права защищены.

Ни одна часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правильную поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

Abdulla Qodiriy nomidagi  
viloyat AKM  
INV № 2023/40-52

ISBN 978-5-91657-254-4

© Verne Harnish, 2002  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление: ООО «Мянн, Иванов и Фербер», 2011

# Оглавление

Обзор содержания книги.....	10
Введение. Теоретический подход или практический? .....	21
1. Учимся расти.....	23
2. Нужные люди, хорошо делающие правильное дело .....	49
3. Разрабатываем одностраничный стратегический план .....	67
4. Разрабатываем и используем базовые ценности .....	85
5. Устанавливаем слаженность и нацеленность в организации .....	101
6. Определяем ежеквартальную тему .....	115
7. Разрабатываем систему обратной связи с сотрудниками .....	127
8. Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний .....	145
9. Разрабатываем брендовое обещание.....	165
10. Овладеваем искусством банковского финансирования .....	179
Приложение. Примеры .....	213
Благодарности.....	262

*Мы благодарим Юрия Белонощенко  
за рекомендацию этой книги*

*Издатели*

*Мои дети Кэмерон, Коул и Джейд,  
помогающие мне заново открывать базовые принципы,  
и моя жена Джули, поддерживающая нас всех, —  
вам посвящается эта книга*

# Обзор содержания книги

Эта глава — краткое резюме для тех руководителей, кто хочет просто просмотреть остальную часть книги

Есть ли несколько базовых принципов, управляющих всеми прочими важными аспектами бизнеса? Какие принципы не изменились за последние сто лет и сегодня по-прежнему сохраняют свое фундаментальное значение для создания успешной компании? С вашего позволения, я сделаю несколько замечаний, а затем представлю свой ответ на эти вопросы в виде краткого обзора основных понятий книги.

Том Мередит, бывший финансовый директор компании Dell Computer, как-то сказал мне, что фундаментальные принципы создания успешного бизнеса ничем не отличаются от фундаментальных принципов воспитания детей. Еще до того как Том начал работать в Dell, жена уговорила его пойти заниматься на курсах подготовки эффективных родителей. Он согласился без всякого энтузиазма. Однако на курсах он понял, что некоторые основные принципы можно с успехом применять не только в личной жизни, но и в бизнесе. Эти

принципы настолько понравились Тому, что он купил копии раздаточного материала, полученного им на курсах, для каждого из менеджеров в своей команде.

Те, у кого есть дети, сразу же узнают эти принципы. В сокращенном виде их можно представить так:

- 1) установите несколько правил;
- 2) постоянно повторяйте их;
- 3) действуйте в соответствии со своими правилами (именно поэтому будет лучше, если таких правил у вас немного).

К тому времени, когда родился мой первый сын и я изучал литературу о воспитании детей, в свет вышла книга «Титан»<sup>\*</sup>. Это не просто биография Джона Рокфеллера, в ней детально освещены многие из его принципов лидерства. По сути, эта книга является обязательной к прочтению для тех, кто всерьез намеревается создать успешную компанию. В книге доказывается, что три базовых принципа, о которых я упомянул в самом начале, являются ключевыми для эффективного управления бизнесом.

**Приоритеты** — есть ли у компании пять основных приоритетов (Топ-5) на год и на квартал (на месяц, если рост превышает 100% в год) и четкий главный приоритет (Топ-1), а также соответствующая тема? Есть ли у каждого сотрудника собственный список приоритетов, согласующихся с приоритетами компании?

**Данные** — достаточно ли у компании данных (получаемых на ежедневной и еженедельной основе), которые позволяют видеть, как она работает и чего требует рынок? Есть ли

---

\* Рон Чернюк. Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера. М.: Крон-Пресс, 1999

у каждого сотрудника как минимум один ключевой показатель ежедневной и еженедельной эффективности труда, стимулирующий его работу?

**Ритм** — есть ли в компании эффективный график ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных совещаний, который поддерживает согласованность действий и устанавливает ответственность сотрудников? Приносят ли такие совещания пользу?

В книге «Титан» утверждается также, что есть всего лишь одна базовая стратегия — называемая «фактором X», — которую нужно определить для себя и согласно которой следует действовать для создания ценности, а в итоге — для достижения существенных результатов в бизнесе.

**«Фактор X»** — определите узкое место в своей бизнес-модели и в отрасли в целом, а затем возьмите его под контроль.

В случае Рокфеллера ключевым элементом для достижения успеха в нефтяном бизнесе было снижение транспортных расходов, именно поэтому он активно сотрудничал с железнодорожными компаниями. Даже те решения, которые казались второстепенными, всегда принимались с учетом политики сокращения транспортных расходов. Когда Рокфеллер решил усилить вертикальную интеграцию своей компании, производя собственные дубовые бочки, а не заказывая сырой пиломатериал, как это делали его конкуренты, он приказал валить дубы, а затем сушить древесину в печах, в результате чего вес пиломатериала снизился, а транспортные расходы сократились почти вдвое.

У меня была возможность некоторое время пообщаться со Стивом Керром, бывшим главой известного учебного центра для руководителей корпорации General Electric

в Кротонвилле. Во время нашей встречи я понял три ключевых принципа успешности General Electric, которые можно с пользой применить в фирмах среднего размера.

1. В планировании следует исключать «середину». Вы должны определить лишь две точки — где вы планируете оказаться через 10–25 лет и что вам нужно сделать в ближайшие 90 дней. Для достижения этой последней точки нужна актуальная информация и команда менеджеров, которые смогут взглянуть в глаза суровой правде цифр, — и действовать в соответствии с необходимостью. Не стоит влюбляться в свои планы на один или на три года.
2. Пусть все будет максимально простым. Если ваши стратегии, планы, решения, системы и прочее выглядят сложными — по всей вероятности, они ошибочны.
3. Лучшие данные — это данные, полученные из первых рук. Именно поэтому вся команда высшего руководства General Electric каждый месяц приезжает в Кротонвилл, чтобы учиться. Общение с менеджерами General Electric из самых разных стран мира и с ведущими клиентами (возможность посещать семинары в Кротонвилле является одним из ключевых пунктов ценностного предложения General Electric своим клиентам) позволяет топ-менеджерам узнать, как обстоят дела на самом деле. Отсюда мы возвращаемся к пункту 1 и к важности данных, получаемых в режиме реального времени.

А если говорить о важности небольшого числа приоритетов в компании, то можно вспомнить Джека Уэлча, бывшего

CEO General Electric, у которого было всего четыре основных приоритета за те два десятилетия, в течение которых он управлял компанией.

Чтобы проиллюстрировать первый ключевой принцип General Electric, описанный выше, приведу примеры некоторых решений, принятых известными предпринимателями. Более двадцати лет назад Билл Гейтс создал очень простое видение будущего для своей компании — компьютер на каждом рабочем месте и в каждом доме. Совсем недавно Гейтс и Стив Балмер, новый CEO компании Microsoft, поняли — эта цель настолько близка к осуществлению, что пришло время определить другую: открыть для человечества новые возможности посредством лучшего программного обеспечения — в любое время, в любом месте и на любом устройстве. Возможно, звучит не очень изысканно, зато такая цель реальна и связана с долгосрочной перспективой.

В свою очередь Том Сибел, основатель и CEO компании Siebel Systems, обязывал всех сотрудников составлять каждый квартал список своих целей и выкладывать их на внутренний корпоративный сайт — чтобы с ними мог ознакомиться каждый в компании (первым свои цели разместил на сайте сам Том). Так можно добиться полной ясности в том, чего ожидать от каждого квартала, и при этом вознаграждение труда можно привязать к измеримым целям.

Определение простого видения далекого будущего, которое наступит через 10–25 лет, и задание нескольких приоритетов на ближайший квартал — вот два наиболее важных

- CEO (англ. chief executive officer) — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, руководитель). Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности. *Прим. ред.*

решения, принимаемых руководителем компании. Наличие «инь» и «ян» — долгосрочной, почти не подверженной изменениям стратегии и краткосрочного, динамичного плана — позволяет добиться хрупкого равновесия, столь необходимого для достижения наивысшей эффективности бизнеса.

Еще немного, и я подведу итог, дав краткую характеристику каждой главы. Одним из наших партнеров по определению содержания программы Master of Business Dynamics для высших руководителей является Strategos — компания, основанная великим специалистом по вопросам стратегии бизнеса Гэри Хэмелом (среди прочего он сформулировал понятие ключевых компетенций). Сотрудники Strategos придумали элементарное определение стратегии, которое я привожу ниже своими словами:

У вас нет настоящей стратегии, если она не соответствует двум условиям: во-первых, то, что вы запланировали, действительно важно для ваших клиентов, и, во-вторых, эти планы помогут вам выделиться на фоне конкурентов.

Добавим к этому требование о наличии у вас способности стать лучшим в реализации этой стратегии (снова возвращаемся к ключевым компетенциям) — и вы получите ясное понимание того, действительно ли у вас есть стратегия, которая будет работать. Некоторые фирмы делают нечто, что отличает их от конкурентов, но что на самом деле не имеет значения для клиента (скажем, высокое качество, в то время как клиенту нужна всего лишь скорость обслуживания). В то же время другие фирмы исполняют желания клиента, однако так поступают и все остальные (если вы только вышли на рынок товаров потребления). У третьих же фирм могут быть обе части стратегии, верной с теоретической точки зрения, но при этом они не способны ее реализовать.

Если вернуться и рассмотреть несколько наборов базовых принципов, очерченных в этом обзоре, можно заметить, что они хорошо сочетаются друг с другом.

1. **Приоритеты** — есть небольшое количество правил; некоторые из них меняются редко (базовые ценности и долгосрочная стратегическая цель фирмы), другие же меняются каждый квартал и каждую неделю (их я называю Топ-5 и Топ-1). Так достигается равновесие между краткосрочным и долгосрочным планами.
2. **Данные** — чтобы знать, что вы действуете в соответствии со своими приоритетами, вам необходима обратная связь, позволяющая получать информацию в режиме реального времени. Есть ключевые показатели, которые вам нужно измерять в течение длительного периода времени (их я называю «умными цифрами»); а есть показатели, обеспечивающие краткосрочную точную фокусировку на каком-либо аспекте бизнеса или работы, выполняемой отдельным сотрудником (их я называю «важными цифрами»). Так достигается равновесие между краткосрочным и долгосрочным планами.
3. **Ритм** — если ваши люди не копируют вас, значит, вы повторяли свое сообщение недостаточное число раз. Правильно организованный график ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных совещаний поддерживает согласованность действий и устанавливает ответственность сотрудников. А повестки дня для каждого совещания позволяют достичь необходимого равновесия между краткосрочным и долгосрочным планом.

В моей книге вы найдете инструменты, которые помогут вам принимать эти простые решения, а вашим сотрудникам

согласованно действовать и отвечать за выполнение принятых решений. Рассмотрим структуру книги подробнее.

**Глава 1** «Учимся расти» — написана не так, как все прочие главы (она появилась в виде статьи в журнале *Fortune Small Business*). Дает динамичный взгляд на три препятствия на пути роста компании и на результаты, которых можно ожидать в случае применения трех принципов Рокфеллера. Во второй части этой главы приводится доходчивое объяснение указанных трех препятствий роста.

**Глава 2** «Нужные люди, хорошо делающие правильное дело» — задает модель, которая отражает основные представления о том, какие решения и в каком порядке нужно принимать, чтобы повысить ценность вашего бизнеса. Эта модель вполне согласуется с новейшим исследованием Джима Коллинза, посвященным тому, чего стоит сделать из хорошей фирмы великую.

## Раздел «Приоритеты»

**Глава 3** «Разрабатываем одностраничный стратегический план» — поможет вам выразить свое долгосрочное и краткосрочное видение, определить показатели и указать приоритеты — и все это на одной странице, что облегчит распространение информации в компании и позволит добиться слаженности в работе.

**Глава 4** «Разрабатываем и используем базовые ценности» — даст вам возможность сохранить живым этот «редко изменяемый» набор правил компании.

---

\* Джим Коллинз. От хорошего к великому. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

**Глава 5 «Устанавливаем слаженность и нацеленность в организации»** — содержит подробное рассмотрение подхода к заданию приоритетов Топ-5 и Топ-1.

**Глава 6 «Определяем ежеквартальную тему»** — показывает, как привлечь всеобщее внимание к главному приоритету и сохранить его в памяти всех сотрудников. В компании Dell Computer очень хорошо с этим справляются.

## Раздел «Данные»

**Глава 7 «Разрабатываем систему обратной связи с сотрудниками»** — представляет схему получения в режиме реального времени данных, необходимых для «правильного» определения приоритетов и позволяющих оценить степень соответствия ваших действий этим приоритетам. В конце главы я привожу краткий обзор «умных» и «важных чисел».

## Раздел «Ритм»

**Глава 8 «Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний»** — предусматривает определенные повестки дня, благодаря которым подобные насыщенные совещания станут эффективными. В конце главы я кратко рассматриваю процесс проведения ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных собраний.

## Раздел «Фактор X»

**Глава 9 «Разрабатываем брендовое обещание»** — предлагает простую формулу, которая позволяет ограничиться ключевой стратегией, необходимой для того, чтобы занять господствующее положение на вашем рынке.

## Раздел «Банковское финансирование»

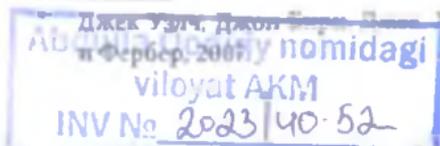
Глава 10 «Овладеваем искусством банковского финансирования» — написана в соавторстве с Ричем Русаковым. Рич, вне всякого сомнения, лучший специалист в том, что касается составления такого пакета документов на предоставление кредита, который заставит банки бороться за возможность финансировать ваш бизнес.

### Десять примеров

**Приложение:** пожалуйста, НЕ ПРОПУСКАЙТЕ приложение — наиболее интересный материал (как и в последней книге Джека Уэлча) приведен именно в приложении. Там рассмотрены десять фирм и детально освещено конкретное применение ими инструментов, изложенных в моей книге, и результатов, достигнутых с их помощью. В примерах полно описаний передовых методов работы в области маркетинга, брендинга, управления и обеспечения лидерства, которые вы сможете использовать в своем бизнесе.

### Внедрение

Большинство высших руководителей говорят нам, что для наилучшего внедрения описанных инструментов следует приобрести книгу для каждого руководителя и менеджера и просто изучать по одной главе в месяц, а затем обсуждать, как изложенные в очередной главе идеи можно применять в вашей компании. А некоторые приобретают книгу для каждого сотрудника. Это весьма недорогой метод подготовки, он позволяет всем сотрудникам получить некоторые



Мои годы в GE. М.: Манн, Иванов

важные знания об изменениях, осуществляемых руководством. Просто таким образом легче завоевать одобрение сотрудников и придать импульс развитию фирмы.

## Электронные формы

Электронные версии различных бумажных форм, подробно рассмотренных мной в книге (например, документа с одностраничным стратегическим планом), можно бесплатно скачать на сайте [www.gazelles.com](http://www.gazelles.com) — ссылка находится рядом с изображением книги, которое вы увидите на начальной странице нашего сайта.

Учитесь и растите!

*Верн Харниш,*  
СЕО компании Gazelles  
[vharnish@gazelles.com](mailto:vharnish@gazelles.com)

# Введение

## Теоретический подход или практический?

Многие авторы деловой литературы пишут теоретические книги, а затем слышат от своих читателей вопрос «А как все это применять на практике?». Я же выбрал противоположный подход и написал книгу прежде всего практическую. Проработав двадцать лет с предпринимателями, я понял: генеральным директорам и руководителям растущих фирм нужны идеи и инструменты, которые сразу же можно применить для улучшения определенных аспектов бизнеса.

### Инструменты, меняющие жизнь

Термин «инструмент» — осознанно выбранный ярлык, впервые употребленный инженером и изобретателем Бакминстером Фуллером в высказывании, которое я люблю цитировать и которое воплощает нашу философию управления переменами: «Если вы хотите научить людей новому мышлению, не тратьте свое время попусту. Лучше дайте им инструмент, пользование которым научит их мыслить по-новому». Инструменты, о которых вы узнаете из этой книги, повлекут за собой реальные изменения к лучшему в вашем бизнесе.

## Коротко и ясно

Как и в этом введении, на протяжении всей книги я буду немногословен. Материал структурирован таким образом, чтобы вы могли быстро просмотреть его и выбрать важные для вас идеи, а также таблицы и планы, которые вы сможете использовать для применения этих идей на практике. За исключением главы 1 (в ней я даю полный примеров обзор применения наших инструментов), все остальные главы разделены на небольшие порции информации — с многочисленными подзаголовками и выводами по каждой главе, — которые можно проглотить за один раз. Пусть обучение нашим инструментам будет приятным для вас!

## Еженедельные мысли

Если вам нравятся дух и буква этой книги, вы можете получить очень краткие еженедельные письма по электронной почте, в которых я рассказываю о позитивном опыте управления растущей фирмой — это идеи, отбираемые мной каждую неделю из реальной жизни и деловой практики таких же руководителей, как и вы. Каждое еженедельное письмо начинается с короткого раздела «Заголовок», в котором буквально в одном-двух предложениях выражена суть основных идей, а затем следует раздел «Подробности» с более детальной информацией для тех, кто заинтересовался материалом и хочет вникнуть в него поглубже. Просто отправьте электронное письмо на адрес [vharnish@gazelles.com](mailto:vharnish@gazelles.com), указав в теме письма *weekly emails*, — и мы добавим вас в наш все увеличивающийся список руководителей.

# 1

## Учимся расти

**Резюме для руководителей:** существуют три препятствия, с которыми приходится сталкиваться всем растущим фирмам, — это необходимость развития лидерских способностей менеджмента и умения делегировать полномочия и прогнозировать ситуацию; необходимость соответствия систем и структур усложнению, являющемуся следствием роста; и необходимость понимания все более рискованной рыночной динамики, связанной с выходом на более широкий рынок. В этой главе я расскажу о результатах, которых можно ожидать в случае применения трех принципов Рокфеллера.

## Что знают руководители растущих компаний, чего не знаете вы, — и как можно использовать эти знания для создания успешной фирмы

В 1999 году CEO Алан Руди утратил веру. «Разве я не должен был зарабатывать больше денег и получать все больше удовольствия по мере того, как компания станет расти?» — думал основатель Express-Med, компании из Нью-Олбани, поставляющей по почте медицинскую технику. «Я все время злился, — вспоминает Руди. — Как-то раз мы с отцом и братьями решили покататься на лыжах на уик-энд — первый раз за десять лет, но в последний момент мне пришлось отказаться от поездки — компании был нужен я, иначе работа не шла». Хуже того: 30 марта того же года финансовый директор показал ему отчеты, согласно которым прибыль компании за первый квартал должна была составить 300 тысяч долларов, однако через два дня, 1 апреля, финансовый директор заявил, что на самом деле компания потеряла 350 тысяч долларов. Сегодня Руди вспоминает те дни с улыбкой: «Несколько часов я не воспринимал эти слова всерьез, принимая их за не очень удачную первоапрельскую шутку. Я все пытался сохранить спокойствие — но оказалось, что финансовый директор говорил правду». Для завершения картины нужно рассказать о том, как сотрудники дрались на парковке и как один сотрудник пробивал колеса другому за то, что тот сказал на работе. «Вы понимаете, стресс был чрезмерным», — говорит Руди. Однако в течение двух лет ему удалось изменить все, и ныне его семилетняя компания стоит 65 миллионов долларов. И, что важнее, он снова получает удовольствие, зарабатывая деньги.

Express-Med — одна из лучших компаний: среди всех фирм США только 4% переживают переходный период от малого бизнеса к растущей организации. Дейвид Берч, основатель компании Cognetics, ведущей официальную статистику делового роста, называет фирмы, рост которых составляет как минимум 20% за год в течение четырех лет подряд, «газелями». Эти компании — не огромные, старые «слоны», сокращающие сотрудников, и не «мыши» — состоящие из всего лишь нескольких рабочих мест. Североамериканские «газели» — начинавшие когда-то как «мыши» — ныне поддерживают свыше двух третей экономического роста на континенте и, по сути, обеспечивают все новые рабочие места.

Как показывает статистика, стать «газелью» непросто: предприниматель должен справиться с целым рядом вызовов, при том что каждый из них в отдельности угрожает самому существованию бизнеса. Обрадую вас: препятствия роста известны, а инструменты, которые позволяют преодолеть их, могут быть поняты и использованы любым предпринимателем. Все, что нужно, чтобы ваш бизнес рос, приносил доходы и радовал вас, — это дисциплина в нахождении верных инструментов и использовании их на каждом этапе жизни вашей компании.

Никто не разбирается в этом вопросе лучше Молли Боланос. В 1987 году Боланос решила открыть небольшую компанию по изготовлению и доставке кексов в офисы, расположенные в центре Сиэтла. Ей исполнился 21 год, и она недавно окончила колледж. Боланос специализировалась в бизнесе, а компания Mostly Muffins должна была стать своего рода практическим примером, который мог бы показать, способны ли Молли и ее партнерша объединить свои сбережения

и начать собственное дело. Их фирме потребовалось четыре года, чтобы принести владельцам первый миллион. Потом начался кофейный бум.

Сегодня Mostly Muffins продает 50–60 тысяч изделий в день — через сеть кофеен Starbucks, в самолетах различных компаний, поездах компании Amtrak, на транзитных станциях и — с недавнего времени — в продуктовых магазинах и супермаркетах. По прогнозам, в 2010 году компания должна была принести 10 миллионов долларов дохода. В результате невероятного роста и расширения компания смогла добавить шесть процентных пунктов к своей валовой марже, удвоила запасы наличности и втрое превысила средний показатель доходности по отрасли — а все благодаря следованию нескольким базовым принципам, указанным в этой главе. А сама Молли стала полноценным, реализовавшим себя CEO. «Я всегда и везде ищу новые возможности, — говорит она удовлетворенно. — Думаю, будет здорово, если мы заработаем 30 миллионов».

Хотя многие могут сказать, что Боланос просто повезло и что она воспользовалась периодом популярности кофе (и, как следствие, высоких цен на него), но факты таковы: они вместе с партнершей на протяжении всего пути принимали осознанные и осторожные решения, те же решения, что придется принимать и вам, если вы захотите расширять свой бизнес. «Я поняла, что проблемы, с которыми вы сталкиваетесь во время роста, и вопросы, с которыми вам приходится иметь дело в компании в качестве CEO, весьма предсказуемы, — говорит Боланос. — Все прямо по учебнику».

«Учебник», о котором она говорит, — это три главных препятствия для роста, описанные в моей книге и общие для всех фирм: необходимость развития лидерских

способностей менеджмента и умения делегировать полномочия и прогнозировать ситуацию; необходимость соответствия систем и структур усложнению, являющемуся следствием роста; и необходимость понимания все более рискованной рыночной динамики, связанной с выходом на более широкий рынок.

### **Делегируем полномочия**

Большинство предпринимателей на самом деле не любят работать с другими людьми, в том числе с собственными сотрудниками! Именно по этой причине в 96% всех фирм менее десяти сотрудников, а в подавляющем большинстве — менее трех. А значит, решение о росте принять нелегко.

Техасец Даг Харрисон, CEO оцениваемой в 200 миллионов долларов компании The Scooter Store — поставщика колясок и протезов для инвалидов, очень хорошо помнит ту перемену в мышлении, которая превратила его маленький магазинчик в огромную фирму. «Я помню — словно все это произошло вчера — то совещание, на котором мы приняли решение о росте... Это было в зале «Солнечный» отеля Holiday Inn. Мы провели несколько лет в трудах, налаживая работу на местном уровне. Мы знали, что наша система не готова, и понимали, что бизнес лишит нас возможности проводить время с близкими. Но еще мы понимали, что раз уж мы начали зарабатывать хоть немного — наше дело может расти», — рассказывает Харрисон. Принять это решение помогла и угроза со стороны одного из так называемых друзей Харрисона — он увидел представившуюся возможность и стал потенциальным конкурентом. Пришло время показать, кто талантливее.

«Одним из первых принципов менеджмента, крепко засевших в моей голове, — рассказывает Харрисон, — стал этот:

«если ты не позволишь людям вести дело для тебя, то это будет работа, а не бизнес». Словно кто-то открыл мне глаза, потому что только тогда я понял, что нужно привлекать хороших людей, которые захотят работать за меня. Я не мог продолжать нанимать сотрудников за зарплату, близкую к минимальной». И хотя друзья и родные говорили Харрисону, что еще слишком рано платить высокие зарплаты и нанимать опытных сотрудников отдела продаж и финансов, он не жалеет о своем решении. «В том году мы выросли с двух магазинов до пяти — и при этом я чувствую, что мы лучше контролируем наше дело».

Делегирование полномочий действительно так важно для бизнеса, как об этом заявляют эксперты. Харрисон знал, что безумием будет самому решать, должны ли полотенца в туалете быть просто белыми или в голубую полосочку. Имея инженерное образование, он и не стал бы притворяться, что разбирается в финансах или продажах. Ему следовало не только отказаться от рассмотрения всяких мелочей, но и сделать первые шаги к обеспечению себе той роли, которую могут играть лишь CEO и/или основатель компании. — роли лидера и провидца. Харрисону нужна была структура управления, которая позволила бы ему сконцентрировать все внимание на его реальной работе — обеспечении роста компании.

## Системы и структуры

Если в компании есть структура управления, системы появляются следом за ней. И вот почему: и системы, и структура — это логичный ответ на усложнение, возрастающее экспоненциально с развитием компании.

У Шеннан Марти есть подобный опыт. Она является CEO Tracer Research Group, 15-миллионной компании, которая

занимается поиском протечек в нефтепроводах и нефтехранилищах. Все начиналось с двух человек в 1983 году. «Когда компания выросла до 8 миллионов долларов и у нас стало порядка 50 сотрудников, дело оказалось слишком большим, чтобы хранить все подробности в голове, — рассказывает Марти. — Мы поняли, что для поддержания порядка нужно разработать структуру и нанять специалистов».

Многие из старших менеджеров перешли к Марти из таких более крупных компаний, как Fina, US West и Ramada. «Они были невероятно талантливы, — рассказывает Марти. — Без них наша компания не смогла бы добиться того, чего добилась». Эти люди принесли с собой системы, которых не имели первые сотрудники компании: росшие вместе с ней, — это были шкалы ставок заработной платы, системы оценки производительности труда, информационные системы и схемы стратегического планирования. Однако привлечение людей из других компаний может стать опасным.

«Теперь, вспоминая то время, я понимаю, что наняла слишком много людей. В итоге начался культурный конфликт, его причиной стали жесткие иерархичные системы взаимодействия, к которым эти люди привыкли в своих мегакорпорациях. Эти структуры нас душили. Наши старые технические сотрудники не были рады этому, повысился процент увольнений».

Кроме того, по словам Марти, она бездумно соглашалась со многими решениями той команды, выслушивала предложения и принимала их, даже если ей самой эти решения не нравились, — а все потому, что те люди были «опытными». На самом же деле в вопросах управления средним бизнесом они были не опытнее ее. Путем переговоров и выплаты довольно высоких выходных пособий Марти удалось заменить всех нанятых ею менеджеров людьми,

работавшими их заместителями. Многие из этих людей работали в компании с самого начала и занимали эти же руководящие должности.

Как полагает Марти, в будущем ей придется снова нанимать менеджеров руководящего звена: «Нам понадобятся их опыт и знания для роста компании и для профессионального роста нашей команды». Однако в следующий раз она планирует нанимать людей, имеющих опыт работы в компаниях с 500–1000 сотрудников, а не в мегакорпорациях, как в предыдущий раз. Это будет сделано для того, чтобы сохранить неформальную и дружескую обстановку и групповые способы решения проблем, присущих ее компании с самого начала.

### **Данные позволяют делать прогнозы**

Конечная цель введения любой структуры и любых систем — это, конечно же, предсказуемость. Если компания не может определить, где она находится сегодня, и предсказать, где она будет через неделю, месяц, квартал или год, — такая компания не будет расти. Возможно, она даже не выживет.

Джо Макинни, получивший в наследство небольшой семейный бизнес в Масл-Шоулзе, смог превратить его в 50-миллионную компанию McKinney Lumber. Большой частью своего успеха компания обязана почти рабскому преклонению Джо перед различного рода системами измерения. Макинни начал обучение персонала понятиям «валовая маржа» и «стоимость продаж» посредством ведения бизнеса по продаже сэндвичей для ланчей. Кроме того, он ввел в употребление и популяризировал «важное число» — систему измерения эффективности предприятия, которую позаимствовал в другой отрасли экономики и модифицировал для нужд собственного дела. «Важное число» день за днем показывает

всей компании, есть ли у нее чистая прибыль. «Измерение и отслеживание “важного числа” дает нам точное представление о том, где мы находимся, — даже если ответ нам не по вкусу», — смеется Макинни.

Именно своевременность получаемой информации привлекла внимание Боланос, директора Mostly Muffins, к «важным числам». Молли рассказывает: «Два года назад, до того как мы начали ежедневно отслеживать наши достижения, мы каждый месяц получали отчеты от бухгалтерской фирмы. Результаты за январь мы узнавали не раньше третьей недели февраля. А теперь, если мы завалим производство или продажи в один день, на следующий мы будем знать об этом — и сразу же поможем команде всем, что необходимо для налаживания работы».

Как и все прочее, что связано с ростом, стремление к предсказуемости становится все сложнее реализовывать с ростом доходов и увеличением ставок. «Если мы готовим один кекс, нам хватит стакана для измерения муки, — говорит Макинни. — Но если мы собираемся приготовить торжественный обед на большое число персон, нам нужна посуда побольше. И при этом необходимо сохранить точность — ведь если при суммарном количестве, равном 10, ошибка в 2% неважна, то, когда оно составляет 1000, мы потеряем 20. А значит, допустимые погрешности в системе должны уменьшаться по мере роста компании».

### **Приоритеты Топ-5**

По мере роста компании необходимо сохранять единомыслие и слаженность. Это особенно сложно, когда вы пересекаете определенную черту — обычно это 30 сотрудников — и не можете лично и ежедневно встречаться с каждым из них. Так как же сделать так, чтобы все видели цель

одинаково? Руководители многих «газелей» считают весьма полезной практику определения приоритетов на каждый квартал — этих приоритетов должно быть не более пяти. Затем следует установить основную цель, доминирующую над остальными приоритетами. Я называю такую практику списком приоритетов Top-5 и ведущей целью Top-1.

В офисе Carney Interactive — расположенной в Александрии образовательной компании, выросшей за 2009 год с 1,9 миллиона до 4,3 миллиона долларов и надеявшейся в 2010 году удвоить свои показатели, — ее основатель и CEO Джон Карни развешивает список корпоративных приоритетов Top-5 на каждый квартал и список из восьми базовых ценностей компании на листах картона размером А4 буквально перед носом у каждого сотрудника. На такой карточке есть место, куда каждый сотрудник может вписать свои собственные пять приоритетов на квартал, согласовав их с приоритетами компании. Эти карточки напоминают сотрудникам о том, что действительно важно: например, приоритетная задача для этого квартала — разработка проектов с целью увеличения бюджета (компания немного теряет в последнее время), а в число базовых ценностей входит необходимость приспособляться к быстрым изменениям и мудро распоряжаться корпоративными ресурсами. Кроме того, эти карточки служат простой, но весьма эффективной системой оценки производительности труда за квартал. А еще Карни нравится впечатление, производимое этими карточками на посетителей. «Если вы показываете человеку офис и он видит, что перед каждым рабочим местом развешены цветные списки приоритетов Top-5 и Top-1, то обычно он восклицает: “Ого!”, — рассказывает Карни. — Клиент, банкир или потенциальный сотрудник ясно осознают, что мы ведем дела не так, как другие. Человек чувствует себя комфортнее, зная, что мы фокусируемся на своих целях и действуем правильно».

Как и во многих «газелях», в фирме Карни приоритеты на квартал объединены одной идеей. Выбрав космическую тематику, Карни остановился сначала на теме «Запуск» и представил ее на корпоративном мероприятии, проводившемся в Центре космического образования «Челленджер», штаб-квартира которого тоже находится в Александрии: «А наша последняя тема — “Вторая космическая скорость”, ведь по мере роста организации нам нужно отказываться от старых привычек управления бизнесом. Это все равно что на космическом корабле преодолевать силу притяжения — приходится приложить для этого немало усилий». Каждый раз, когда команда из 40 человек достигает намеченной цели в продажах, проводится вечерника, которая связана с темой и на которой вручаются призы и признаются заслуги отдельных сотрудников.

Многие компании стремятся выбирать тему, касающуюся продаж, однако очень важно уделять внимание и другим сферам жизни компании. «Каждый год в четвертом квартале мы стараемся выбирать тему, не связанную с продажами», — рассказывает Харрисон из компании The Scooter Store. К подобному решению он пришел, заметив как-то раз, что, хоть машина продаж и шла полным ходом, в других частях корпоративного механизма «отваливались колеса». Тогда Харрисон придумал тему из области фантастики «Сай-фай» (*sy-fi, systems-finance*, или «системы-финансы», по аналогии с *sci-fi, science fiction*, или «научная фантастика»), в рамках которой определил несколько важных областей, нуждавшихся в улучшениях, в том числе призыв к нулевым погрешностям и дефектам, что в те времена казалось просто невыполнимым. Однако цель была достигнута благодаря систематическому отслеживанию ошибок, сбору данных о причинах их возникновения и последующему применению стандартных методов улучшения качества для выяснения основных причин и решения проблем.

На следующий год Харрисон установил тему «Ого!» от клиентов» — целью ее было заставить клиентов говорить «Ого!» каждый раз, когда они взаимодействовали с его компанией. Харрисон лично вызвал первое «Ого!», приехав на встречу сотрудников на слоне. Для всей команды Харрисон установил еще одно ответственное задание, в случае его выполнения стоившее настоящего «Ого!». Цель была такова: снизить время, за которое проводится ремонт инвалидных колясок. «В среднем по отрасли срок ремонта составляет семь дней — семь долгих дней эти люди не могут передвигаться, — рассказывает Харрисон. — Мы же сократили срок ремонта до одного дня».

Темы, задаваемые на квартал, могут показаться чем-то глупым и надуманным, но на самом деле они являются прекрасным, мощным мотиватором для достижения цели. Благодаря теме все сотрудники концентрируются на одной, самой главной цели текущего квартала, причем концентрируются настолько, что не только понимают эту цель, но и горят желанием достичь ее. По словам Молли Боланос из Mostly Muffins, «удивительно, каких успехов можно добиться, если сотня людей станет работать над достижением лишь одной приоритетной цели, а не двадцати семи».

### **График совещаний**

Темы направляют людей на достижение цели и задают веселый тон, но чтобы ежеквартальную цель можно было достичь, нужно установить график ежедневных и еженедельных встреч, которые позволят всем получать нужную информацию, мыслить одинаково и нести ответственность за свои действия. Один из наиболее удачных методов, рекомендуемых для применения в «газелях», — практика ежедневных совещаний длительностью не более 15 минут

на каждую группу, которые проводятся в комнате или конференц-зале. Такие собрания нужны для того, чтобы отпраздновать свое продвижение к цели или определить препятствия, мешающие ему. У Рокфеллера был подобный график встреч со своим руководящим составом, проходивших каждый день в течение 19 лет, за которые он создал компанию Standard Oil. Он фанатично любил системы измерения и приоритеты. Три принципа Рокфеллера — приоритеты, данные и ритм — являются ключевыми механизмами, позволяющими преодолевать барьеры, возникающие по мере роста компании, и сохранять слаженность ее работы. (Для получения более подробной информации о трех принципах Рокфеллера см. главу 2 «Нужные люди, хорошо делающие правильное дело».)

«Всего за 45 минут — с 9:00 до 9:45 — мы фокусируем усилия всей компании на достижение единой цели, — рассказывает Молли Боланос из Mostly Muffins. — Сначала мы встречаемся с командой менеджеров, а затем проводим совещания с отделами. Напоминаем о приоритетах Top-5 и Top-1, определяем препятствия, докладываем цифры — и все, до свидания». Целью этих ежедневных встреч является информирование людей, однако есть и другая цель: нужно решить все вопросы, которые в противном случае лишь перегрузят повестку еженедельного совещания, — а ведь на нем основной темой обсуждения должны быть цели на квартал.

Этот ритмичный пульс ежедневных и еженедельных совещаний представляет собой реальное сердцебиение растущей компании. Чтобы подобные совещания приносили максимальную пользу, в некоторых компаниях для них выделяют отдельное помещение, где на стенах развешены списки приоритетов и базовых ценностей, диаграммы показателей и рыночные данные. «Команда наших менеджеров называет

это помещение оперативным штабом — там мы окружены информацией, имеющей для нас наибольшее значение, — рассказывает Даг Харрисон из The Scooter Store. — И такой подход помогает. Тот факт, что мы встречаемся в этом зале, не позволяет нам забывать о наших целях».

Возможно, покажется невероятной глупостью немного снизить темп и разработать структуру ежедневных и еженедельных совещаний, однако те предприниматели, кто сделал это, с восторгом отзываются о результатах. «Я много лет назад слышал о совещаниях стоя и как-то раз даже попробовал провести такое совещание, — рассказывает Алан Руди из Express-Med. — Тест на выносливость — простоять полчаса или более. Зачастую мы заканчивали лишь потому, что уставали, а не потому, что решали все проблемы». Сегодня совещания в компании в среднем проходят 10 минут или даже меньше: люди просто докладывают цифры, описывают положение дел, определяют проблемные места, сообщают о достижении целей и стараются самостоятельно решать проблемы, если над этим решением работают несколько человек.

«Правильно говорят: режим освобождает тебя. Я не люблю структуру. Мне просто приходится использовать ее, если я хочу сделать все, что наметил», — рассказывает Руди.

### **Рыночная динамика**

Рынок может выставить вас мудрецом или глупцом — мы все видели подобные примеры в последние несколько лет. Двигайтесь по течению — и вы добьетесь успеха. Попробуйте поплыть против движения рынка — и вас раздавит. Архитектор Стив Смит из компании Lawtence Group в Сент-Луисе осознал это шесть лет назад и применил эту мысль на практике. Компания Смита специализируется на

проектировании и строительстве радиостанций (и кроме того, работает в здравоохранении и образовании). Шесть лет назад Смит заметил начавшуюся консолидацию в радиотехнической промышленности и понял, что нужно действовать в соответствии с требованиями рынка. Однако он хотел действовать не так, как его конкуренты, которые рассматривали архитектурское дело как профессию, а не как бизнес: «Большинство архитекторов думают о проектировании здания. Мы же решили заняться проектированием бизнеса, а затем — поиском людей, которые спроектируют здания — в нашем случае это, по большей части, здания радиостанций».

Подобная смена мировосприятия в сочетании с ростом влияния Интернета — еще одной рыночной силы, которой воспользовался Смит, позволила ему создать бизнес-модель, в основе которой лежит управляемая из одного центра сеть архитектурных бюро по всей стране. В настоящее время компания Lawrence Group представлена в пяти различных городах. С 1996 года число сотрудников увеличилось с 20 до 125, а доходы выросли с 1,5 миллиона до 16 миллионов долларов. Смит твердо уверен в том, что можно довести число представительства до 20 или 30. Ориентированное на рост мышление отличает компанию Смита от прочих компаний в его отрасли, однако он все равно вынужден сталкиваться с теми же вызовами роста, что и другие. Смит не просто мыслит широко. Он установил набор базовых ценностей в своем бизнесе (см. главу 4 «Разрабатываем и используем базовые ценности») и ввел системы показателей, средства их измерения и структуры, необходимые для управления усложняющейся организацией. Он создал культуру и дисциплину, благодаря которым компания Lawrence Group в 2000 году названа лучшим местом для работы в Сент-Луисе в категории фирм соответствующего размера.

С ростом увеличивается давление рынка, и стратегические решения становятся более рискованными. Когда компания стоит 10 миллионов долларов или больше, CEO замечает, что все его внимание приковано к собственному бизнесу, — а ведь в этот момент в первую очередь нужно следить за событиями, происходящими на рынке. Непростой опыт, накопленный Джо Макинни из McKinney Lumber, научил его тому, что решение о росте принимать опасно, если вы не представляете себе четко ситуацию, сложившуюся как внутри вашей компании, так и вне ее, на рынке.

«Нужно понимать, где внутри вашей собственной отрасли вы находитесь, и знать, что вы сделали все возможное, прежде чем перейти на следующий уровень, ведь если вы сорветесь с этого склона, вы можете погибнуть, — заявляет Макинни. — Есть такие моменты в пути, когда приходится перепрыгивать через пропасть сразу на другую сторону плато — и все это одним прыжком. Двух прыжков вам никто не даст. Но возможно, вам вообще не стоит прыгать. Может быть, тигры на этой стороне не так ужасны, как львы на другой».

Горькая правда заключается в том, что рост компании на определенных этапах ее развития может иногда принести столько мучений, что некоторые, весьма успешные по своему генеральные директора начинают искать запасный выход. Шеннан Марти была крайне огорчена тем, что ее компания Tracer Research Group теряла прибыль в 2009 году, и уже готовилась продать ее, — до тех пор, пока технологический прорыв не привлек внимание рынка и не убедил ее и ее партнера в том, что им следует отказаться от продажи компании. Еще в 1999 году, когда компания Express-Med боролась за существование, Алан Руди подумывал о том, чтобы прекратить бизнес или снова вернуться к меньшим масштабам, — чтобы дело снова начало приносит радость.

## **Растите сами**

Однако трудные времена дают хорошим руководителям возможность посмотреть на себя и на свою роль другими глазами. Молли Боланос из Mostly Muffins заявляет, что развитие структуры управления посредством тренингов и семинаров для руководящего состава позволило ей переоценить и переформулировать собственную роль в компании: «Я поняла, что единственная для меня возможность — общаться с людьми и показывать им, кто мы такие и куда идем. Мне не нужно больше заниматься цифрами, потому что моя структура делает все за меня. Теперь потенциал кажется мне бесконечным. И когда я думаю, как увеличить компанию, я задаю себе главный стратегический вопрос: “Кем мне нужно стать и что мне нужно сделать, чтобы достичь своей цели?”»

С помощью консультантов Алан Руди понял, что предоставлял своим менеджерам среднего звена слишком мало полномочий и давал слишком много путаных указаний. Он остановился, отошел в сторону, прошел некоторый курс обучения и тренировки, чтобы поработать над своим личным стилем общения, и передал многие повседневные контролирующие функции недавно нанятому президенту компании. Благодаря созданной структуре управления и введению системы измерений и графика совещаний Руди освободил время для работы над новыми проектами и поглощениями.

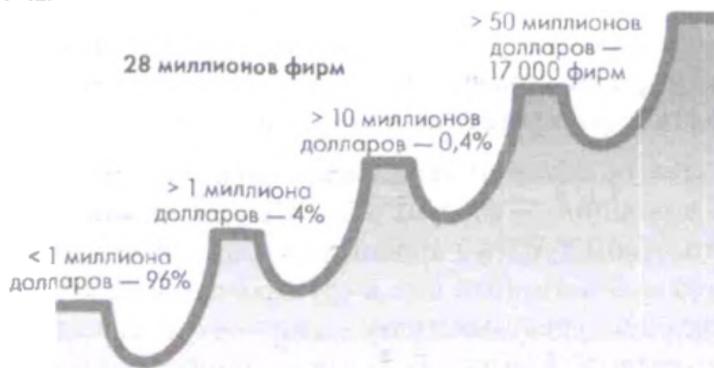
«Сложно даже представить себе, насколько в итоге изменилась наша компания, — говорит он. — Сегодня у меня есть время на то, чтобы думать и пробовать что-то новое. В этом заключается мой истинный дар: я слушаю, что нужно людям, говорю с конкурентами и клиентами — и соответственно перестраиваю свой бизнес. Если я буду концентрироваться исключительно на компании, я не смогу вести ее вперед. Теперь я в гораздо большей мере CEO, нежели когда-либо прежде».

Ныне рост фирмы Руди снова составляет более 50% в год, его «газель» приносит ему удовольствие и доход — ему и всей экономике в целом, что тоже является положительным результатом развития бизнеса. И вы сможете добиться того же, если решите расти и сделать скачок.

## Препятствия роста

В США существуют примерно 23 миллиона компаний, из них только 4% приносят более одного миллиона долларов дохода. Из этих фирм лишь каждая десятая — то есть 0,4% от общего числа компаний — добивается дохода в 10 миллионов, и лишь 17 тысяч компаний преодолевают порог в 50 миллионов долларов. Завершают список 2500 крупнейших американских компаний, стоимость которых превышает 500 миллионов долларов, и 500 международных, стоимость которых превышает 11 миллиардов долларов. По мере того как фирма продвигается по пути роста, она претерпевает ряд предсказуемых эволюционных и революционных изменений (рис. 1-1).

Рис. 1-1



Рассмотрим три препятствия, мешающие компаниям продвигаться по этому пути: отсутствие лидерства, отсутствие систем и структур и рыночная динамика.

## **Лидерство**

Как обстоят дела в команде лидеров — так обстоят дела и в фирме в целом. Какие бы сильные или слабые стороны ни были у компании, их корни можно проследить вплоть до уровня сплоченности, доверия, компетентности, дисциплины, согласованности действий и уважения в команде руководителей. Два наиболее важных качества успешных лидеров — умение прогнозировать и делегировать полномочия. В категорию прогнозирования я включаю умение создать видение, которое способно убедительно предвосхитить движения рынка. Лидеры не должны идти на годы впереди остальных — достаточно двигаться на несколько минут впереди рынка и конкурентов. А наличие умения точно прогнозировать доходы и прибыли — это окончательная проверка лидерских способностей со стороны инвесторов.

Если рассматривать второе качество эффективного лидера — умение делегировать полномочия, то можно понять, почему в большинстве фирм менее десяти сотрудников. Добиться того, чтобы другие делали что-то столь же хорошо, как и вы, или даже лучше вас, — один из труднейших аспектов лидерства, однако он необходим, если вы решили расширить фирму. Поэтому большая часть предпринимателей предпочитают действовать в одиночку или с несколькими людьми. Чтобы добраться до уровня десяти сотрудников, основателю нужно как минимум начать передавать другим те функции, в которых он слаб. Когда уровень организации достигает 50 сотрудников, любая сильная сторона главного лидера может стать слабой стороной организации. Если

сотрудников оказывается свыше 50, то становится важным создание дополнительных уровней управления и введение института промежуточных лидеров. Успех фирмы определяется тем, насколько эффективно главная команда лидеров может воспитать лидеров нижних уровней и научить менеджеров среднего звена эффективно прогнозировать и передавать полномочия.

Успешная передача функций начинается с выбора нужного человека. Помните, что один выдающийся человек может стоить трех хороших. Если у вас есть нужный человек, передача полномочий превращается в четырехшаговый процесс: необходимо определить, что этот человек будет делать, создать систему показателей для наблюдения за прогрессом эффективности труда, обеспечить обратную связь и, наконец, установить справедливую систему вознаграждения.

### **Системы и структуры**

С ростом сложность организации увеличивается. Есть математические формулы, показывающие, что, если вы переходите от двух продуктов, сотрудников или рабочих площадок к четырем, сложность увеличивается в 12 раз. Так уж все устроено: амебе, существу низшего уровня, достаточно одной клетки, однако по мере того как число клеток увеличивается, организм приступает к образованию в себе специализированных подсистем — систем пищеварения, выделения, кровообращения, размножения и т. д. То же самое справедливо и в отношении компаний. Увеличение сложности приводит к стрессу, недопониманию, дорогостоящим ошибкам, снижению качества обслуживания клиентов и общему увеличению расходов.

Чтобы не погибнуть, организация должна иметь адекватные системы и структуры. Если вы переходите с двух

сотрудников к десяти, вам следует использовать улучшенные телефонные системы и структурировать офисное пространство. Если ваша компания достигает уровня 50 сотрудников, вам нужны дополнительное офисное пространство и телефоны, а кроме того — система бухгалтерского учета, которая будет точнее показывать, какие проекты, клиенты и продукты и каким образом приносят деньги — если вообще приносят. Начиная с уровня в 50 сотрудников (то есть при доходах компании от 10 до 50 миллионов долларов), как правило, необходимо улучшать все IT-системы. А уж если вы переступаете черту в 50 миллионов долларов, вам снова придется все переделывать — ведь организации нужно будет привязать все свои системы к единой базе данных клиентов и сотрудников.

Что касается структур, то по мере роста компании очень важно уделять достаточное внимание вопросам организационной структуры. Главное — мыслить в трех категориях организационных схем. Первая — это стандартная иерархическая структура организации, которую я называю схемой ответственности. Вторая — это схема, отражающая реальное разделение обязанностей и собственно трудовой процесс. Третья же — которую я называю «почти организационной матрицей» — отображает взаимосвязь между организационными функциями и различными подразделениями, формирующимися внутри компании по мере ее роста.

*Схема ответственности:* зачастую компания застревает на одном месте, в ней возникает недопонимание, и персонал начинает совершать ошибки, если не существует ясной структуры ответственности. Все проекты, ключевые пункты отчетов о доходах, приоритеты и схемы работы должны в конце концов находиться в ведении одного человека, даже если в компании есть сотни людей, имеющих схожие обязанности по контролю над исполнением решений.

При создании схемы ответственности важно учитывать два основных правила. Во-первых, в схеме нельзя оставлять пунктов «Определим в будущем». Если вы ввели какую-то должность, напишите рядом с ней чью-нибудь фамилию — даже если единственной обязанностью этого человека будет занимать данную должность. Нередко в организациях ставят сокращение «и. о.» перед названием должности человека, занимающего ее временно, до тех пор пока она не будет замещена на постоянной основе.

Во-вторых, в организации всегда есть люди, которые рассматриваются как старшие, но которые не должны вести за собой других. В данном случае рекомендуется использовать должности «вне организационной схемы».

*Схема трудового процесса:* поскольку схема ответственности не может охватить все каналы взаимодействия, необходимые для управления бизнесом, без прочерчивания массы дополнительных линий через всю схему, то лучше оставить схему ответственности чистой и создать от четырех до десяти схем трудовых процессов, которые отражают базовые, наиболее важные процессы, происходящие внутри организации. Эти процессы могут включать в себя привлечение клиента, продвижение проекта внутри организации, выбор и обучение персонала, выставление счетов клиентам и сбор платежей. Рекомендуется раз в квартал выбирать процесс, в котором возникает наибольшее число ошибок, — и совершенствовать его. Процессы — все равно что гаражи или кладовые: со временем они забиваются мусором, и потому их очистке следует регулярно уделять внимание.

*Почти организационная матрица:* эта схема показывает взаимосвязь между организационными функциями и подразделениями, возникающими на предприятии по мере его роста. Эти подразделения начинают вести себя как отдельные

компании внутри одной большой фирмы. Их можно организовать исходя из продуктовых линий, потребительских ниш, географического местоположения или подразделений, действующих в качестве дочерних компаний родительской фирмы. Нередко возникают конфликты между лидерами различных функциональных подразделений, например между вице-президентом по маркетингу и главами подразделений, чьи люди, занимающиеся продажами, приносят компании доход. Главный вопрос: перед кем в организации должны отчитываться менеджеры по продажам? Обычно такое напряжение приводит к регулярным циклам централизации и децентрализации определенных функций внутри организации, что поглощает огромное количество энергии. Я полагаю, что большая часть сотрудников должна отчитываться перед руководителями подразделений; роль функционального лидера заключается в обучении людей и в привлечении со стороны апробированных передовых методов работы для их использования в организации. Это очень непростой вопрос, требующий серьезных размышлений и опыта.

В целом можно сказать: очень важно мыслить сразу в нескольких категориях схем организации и назначить человека, ответственного за надлежащее и своевременное обновление этих схем.

### **Рыночная динамика**

Рынок может выставить вас мудрецом или дураком. Если вы идете своим путем, вы совершаете множество ошибок, но они остаются скрытыми от посторонних глаз. Если же удача от вас отвернется, то все ваши недостатки выплывут наружу. А есть еще парадоксальный аспект увеличения бизнеса: когда доходы компании составляют менее 10 миллионов долларов и незначительное усиление внимания к внутренним вопросам или установлению здоровых организационных

правил может принести пользу в долгосрочной перспективе, то человек по большей части смотрит наружу, на рынок. В свою очередь, когда организация пересекает 10-миллионную черту, усложнение структуры управления начинает привлекать внимание высшего руководства к внутренним вопросам, а ведь в это время для руководителей, скорее всего, было бы важнее сосредоточиться на рынке. В такие моменты полезным может оказаться использование внешней помощи для решения внутренних проблем организации, что даст возможность не отвлекаться от оценки рынка.

Вернемся к теме эволюционных и революционных изменений в структуре организации и основным инструментам измерения успешности бизнеса — доходам, валовой марже, прибыли и денежным средствам. Здесь есть важная последовательность, которую стоит рассмотреть. В период от раскрутки компании до того момента, когда она принесет первый миллион или два дохода, основной движущей силой является доход. Все внимание уделяется тому, чтобы привлечь интерес на рынке.

Что касается денежных средств, то в самом начале предпринимателю приходится рассчитывать на собственные сбережения, а также на сбережения родных и друзей.

На уровне от 1 до 10 миллионов внимание предпринимателя сфокусировано не только на доходах, но и на денежных средствах, о которых вы раньше не беспокоились. Обычно на этой стадии организация растет активнее и быстрее, чем на других, и денежные средства расходуются стремительно. Кроме того, в этот период организация проводит много экспериментов, с тем чтобы понять, на чем конкретно ей следует сосредоточиться и какую именно позицию ей нужно занять на рынке. Эти эксперименты могут оказаться дорогостоящими.

Когда организация пересекает черту в 10 миллионов, на первый план выходят проблемы внутреннего и внешнего давления на предпринимателя. Что касается давления внешнего — вы теперь на экранах радаров, и конкуренты готовы к угрозам, исходящим от вас. Клиенты, поработавшие с вами некоторое время, начинают требовать снижения цен. В то же время усложняется внутренняя структура организации, из-за чего расходы растут быстрее доходов. В результате всего этого валовая маржа организации сокращается. А когда валовая маржа сокращается на несколько пунктов, в организации возникает острая нехватка денег на инвестиции в инфраструктуру (обучение персонала и системы учета), и к моменту пересечения черты в 25 миллионов эти проблемы начинают расти как снежный ком. В этот момент очень важно поддерживать четкое ценностное предложение для рынка, чтобы избежать снижения цен. Одновременно компании необходимо постоянно упрощать и автоматизировать внутренние процессы в целях снижения расходов. Если руководитель организации успешно справится с каждой из этих задач, он реально увидит увеличение валовой маржи на этой стадии роста.

К тому времени, когда компания будет приносить 50 миллионов, она должна иметь достаточно опыта и занимать определенное место на рынке, что позволит ей безошибочно прогнозировать прибыльность. Не то чтобы прибыльность не была важна на предшествующих этапах роста, однако сейчас необходимо научиться ее прогнозировать, так как колебания на несколько пунктов в любую сторону составляют миллионы долларов в реальном выражении. Так мы снова возвращаемся к самой главной функции лидера — умению прогнозировать. Главной целью увеличения бизнеса является построение предсказуемого механизма формирования благосостояния, который позволяет производить продукты и услуги, удовлетворяющие нужды клиентов, и создавать

рабочую среду, привлекающую наиболее талантливых сотрудников.

Итак, расширение бизнеса — это динамичный процесс, требующий перестановки приоритетов по мере того, как руководящая команда преодолевает предсказуемые стадии эволюционных и революционных изменений. Развитие лидерских способностей в организации, установление систем и структур, позволяющих справиться со все возрастающей сложностью, и движение в соответствии с динамикой рынка, влияющей на бизнес, — вот три базовых принципа успешного роста компании, которая будет приносить радость и прибыль.

## 2

# Нужные люди, хорошо делающие правильное дело

**Резюме для руководителей:** в этой главе даются основные представления о том, какие решения нужно принимать для увеличения ценности вашего бизнеса. Изложенный в ней материал хорошо согласуется с результатами недавнего исследования Джима Коллинза о том, что превращает хорошую фирму в великую. Кроме того, я показываю, как применять приведенную здесь информацию в сочетании с принципами Рокфеллера, также рассматриваемыми в данной главе.

## Оптимизируйте человеческий капитал!

Существуют три основных вопроса, на которые команда руководителей должна дать ответ:

- 1) есть ли у нас нужные люди?
- 2) делаем ли мы правильное дело?
- 3) хорошо ли мы его делаем?

### Нужные люди

В 2000 и 2001 годах журнал Fortune удивил деловой мир, назвав компанию The Container Store первой в рейтинге лучших компаний для работы. Компания The Container Store побила таких лидеров этого рейтинга, как Southwest Airlines, General Electric, Microsoft и SAS. Сеть из 25 магазинов розничной торговли, в которых продаются бытовые товары для дома, была открыта 24 года назад Кипом Тинделлом и Гарреттом Буном, которые возглавляли компанию и в то время, когда я писал эту книгу. Если вы зайдете на их сайт ([www.containerstore.com](http://www.containerstore.com)) и пройдете на страничку «Работа в компании», вы сможете ознакомиться с их принципами набора сотрудников. Коротко говоря, они твердо уверены, что один выдающийся человек может заменить трех хороших.

Кроме того, они платят своим сотрудникам на 50 или даже на 100% больше, чем в среднем по отрасли розничной торговли, что можно сделать лишь в том случае, если у вас пропорционально меньшее число сотрудников. Кроме того, каждому сотруднику в его первый год работы предоставляется свыше 200 часов обучения; в среднем по отрасли эта цифра составляет всего 10 часов. Эта компания выделяет не в два и не в три раза больше времени на обучение — а в 20 с лишним раз. А ведь я говорю не о General Electric, а о фирме, которая занимается розничной торговлей и основную часть сотрудников

которой составляют студенты вузов, вряд ли намеревающиеся посвятить всю свою жизнь работе в этой фирме.

Конечно же, у успеха компании The Container Store есть причина: она нанимает нужных людей. А ее формула совсем проста: меньше людей, выше зарплата и больше времени на обучение и развитие. Вы беспокоитесь, что потратите деньги на обучение, а сотрудники перейдут в другую компанию? Исследования определенно показали, что обучение повышает лояльность сотрудников. А кстати, есть ли другие варианты? Вы действительно хотите, чтобы работающие сейчас на вас люди не были лучшими сотрудниками в своей сфере, безукоризненно справляющимися с возложенными на них обязательствами?

Первый вопрос, который вам следует задать себе: «Есть ли у меня нужные люди?» Простой способ получить ответ — подумать, стали бы вы с радостью нанимать всех ныне работающих на вас людей снова, если бы у вас была такая возможность. Второй вопрос, который следует задать себе (он в первую очередь касается руководителей и прочих ключевых сотрудников), — есть ли, по вашему мнению, у них потенциал стать лучшими в своей сфере через три или пять лет. (Кстати, возможно, у вас есть нужные люди — но не на тех должностях.) Если у вас игроки высшей лиги, то это совсем другое дело — и у вас все получится.

### **Принимая на работу, рекламируем свое видение**

На тему набора сотрудников написано множество книг. (Ниже в этой главе я упомяну одну исключительно важную.) Однако существует всего несколько базовых правил, которые помогут понять, что вы принимаете на работу нужных людей. Первое: следует понять, что прием на работу — это лотерея и здесь огромную роль играют числа. Фирмы, нанимающие

лучших людей, стремятся сделать так, чтобы на каждую должность претендовало множество кандидатов. В этом случае общее качество человеческого резерва будет настолько высоко, что, если вы решите наугад выбрать фамилию из списка соискателей, вы, вероятнее всего, сделаете удачный выбор. Именно поэтому фирмы с прекрасной репутацией в своей отрасли (или в отдельном городе, если сначала вы действовали на локальном уровне) могут нанимать лучших людей.

Поэтому задайте себе вопрос: «Когда мы в последний раз искали сотрудников (особенно если должность была руководящей), обратилось ли к нам большое число высокопрофессиональных кандидатов?» Этот вопрос можно задавать всегда — пользуетесь ли вы услугами кадровых агентств, или сами осуществляете поиск. Вообще говоря, у вас или у вашего агентства должен быть начальный резерв высококлассных специалистов, из которого можно выбирать. Если в поисках сотрудников рассчитываете на свою сеть контактов — достаточно ли вы уверены в том, что у ваших знакомых есть выход на большое число таких специалистов? Помните: профессионалы высшего уровня стремятся окружать себя столь же высококлассными профессионалами — так что обращайтесь за помощью только к тем вашим друзьям, кто, условно говоря, «играет в высшей лиге».

Полезный инструмент, который вы можете использовать для получения доступа к резерву высококлассных специалистов — или к людям вообще (например, с целью поиска источника финансирования или для установления контакта с ведущими руководителями потенциального клиента), — составление простого списка Топ-10. Я проделывал подобное для множества генеральных директоров, стремившихся занять ключевые должности в своих фирмах. Возьмите листочек бумаги и запишите как минимум 10 человек (а лучше — 20), которым вы можете послать письмо на следующий

день и которые имеют связи среди нужных вам специалистов. Затем составьте резюме (два абзаца), описав в нем свою фирму, должность и требования к специалисту, которого вы хотите нанять. Постарайтесь обзвонить каждого человека из вашего списка как можно быстрее и скажите, что вы отправляете резюме по электронной почте. Через неделю перезвоните и выясните, знают ли они кого-либо, кто подходит на вашу работу, или хотя бы кого-либо, кто знает человека, соответствующего вашим требованиям. Именно этим, по сути, и занимаются хедхантинговые агентства, так что если вам не хочется этого делать — наймите такого агента.

Еще одно важное правило при приеме на работу: отправляете ли вы письма по электронной почте, размещаете рекламные объявления или прибегаете к помощи — вы должны быть уверены, что действительно представляете свою компанию и ее видение. Нужно рекламировать компанию среди потенциальных сотрудников с тем же энтузиазмом, с которым вы привлекаете новых клиентов. Как вы увидите из следующего примера, один мой клиент, просто изменив текст рекламного объявления, добился увеличения числа соискателей в три раза.

### **РАБОТА**

Исключительная возможность! Быстро растущее рекламномаркетинговое агентство, работающее с клиентами, входящими в рейтинг Fortune 500, ищет **МЕНЕДЖЕРА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ** (краткое описание квалификации).

или

### **КОГДА ВЫ В ПОСЛЕДНИЙ РАЗ ПОЛУЧАЛИ РАДОСТЬ ОТ РАБОТЫ?**

Именно сейчас самое время присоединиться к команде нашего рекламномаркетингового агентства. Вы получите все плюсы от работы с клиентами, входящими в рейтинг Fortune

500, в обстановке небольшого агентства. Мы не только гордимся своим делом — мы получаем от него УДОВОЛЬСТВИЕ. Нам нужны ваша креативность и энергия. Мы ищем МЕНЕДЖЕРА ПО РЕКЛАМЕ (краткое описание будущих обязанностей) и МЕНЕДЖЕРА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ (описание). Наслаждайтесь, работая с нами. Отправляйте резюме на адрес \_\_\_\_\_.

Если вы пользуетесь услугами хедхантингового агентства, поработайте вместе с их представителем над созданием убедительного описания вашей компании и имеющейся должности.

## Процесс отбора

Собеседование — наиболее рискованная часть всего процесса, поскольку между тем, кого вы выберете по результатам собеседования, и тем, сможет ли человек вписаться в вашу фирму, нет прямой взаимосвязи. Учитывая тот факт, что многие люди проводят собеседования ужасно, лучше просто выбрать соискателя из списка наугад! Единственный вид собеседования, являющийся эффективным, — это собеседование, структурированное по определенной схеме и основывающееся на наблюдении за поведением соискателя. В этой области настоящим экспертом является Бредфорд Сمارт. Я горячо рекомендую вам прочесть его последнюю книгу *Topgrading for Sales*<sup>\*</sup>, посвященную проведению собеседований, найму и обучению торговых представителей высшего класса.

Тестирование — значительно более точный и объективный способ отбора, нежели собеседование, и всегда следует

\* Brandford D. Smart, Greg Alexander. *Topgrading for Sales: World-Class Methods to Interview, Hire, and Coach Top Sales Representatives*. Portfolio Hardcover, 2008.

использовать его наряду с собеседованием. Многие из наиболее успешных фирм предлагают кандидатам — в особенности будущим руководителям или менеджерам — провести несколько часов над заполнением ответов в формализованных вопросниках. Наименее важный из тестов — которым тем не менее пользуются все, — это стандартная проверка личных качеств. Не стоит изобретать велосипед — лучше нанять профессионалов, которые организуют процесс для вас.

Самое главное, что вам нужно понять в процессе отбора, — сможет ли кандидат вписаться в культуру вашей компании. Для получения более подробной информации по этому вопросу см. главу 4 «Разрабатываем и используем базовые ценности». Если вы правильно установили базовые ценности и в вашей организации они не потеряли своей актуальности, то основная причина, по которой вам все же стоит отказаться от приема на работу идеального по другим показателям кандидата, — это его несоответствие базовым ценностям вашей компании. Вторая причина, близкая к первой: оптимистично или пессимистично смотрит на жизнь потенциальный сотрудник, а это можно узнать, главным образом, посредством тестирования. Для средних компаний оптимистичный настрой сотрудников является непременным условием. Кроме того, я весьма рекомендую провести тест на эмоциональную зрелость — на мой взгляд, он имеет большое значение при принятии решения о найме сотрудника. Наконец, я советую вам использовать своего рода многоплановый подход к оценке кандидата. Опишите на листке бумаги три или четыре деловые ситуации, в которых, по вашему мнению, может оказаться соискатель, будучи принятым на работу, а затем дайте человеку от 30 минут до часа на определение того, как он поступит в каждой из соответствующих ситуаций. После этого посвятите еще 30 минут совместной проработке решений, предложенных

данным кандидатом, и вы увидите, как этот человек мыслит, и почувствуете, что может представлять собой совместная работа с ним. Несколько раз при использовании подобной методики я если и не брал тех или иных людей на работу, то по крайней мере заимствовал у кандидатов отличные идеи по поводу решения деловых проблем, с которыми я сталкивался. Как-то раз я даже связался с одним из соискателей и пригласил поработать над отдельным проектом, хотя тот человек знал, что я не предложу ему постоянную работу.

Не всегда, конечно, возможный, но наилучший способ выбрать нужного человека — поработать с ним в течение нескольких недель; при этом соискатель должен делать ту работу, которую мог бы делать в будущем, заняв вакансию. Если вы подбираете персонал для работы с клиентами, то в подобных случаях нередко практикуется временный найм с возможностью постоянного трудоустройства — таким способом вы испытаете кандидата в рабочих условиях. Если вы нанимаете руководящий персонал — попробуйте предложить кандидатам возможность поработать с вами по вечерам в качестве консультантов. Некоторые из моих друзей, являющиеся венчурными капиталистами, полагают, что при отборе сотрудников, в особенности руководителей высшего звена, нет ничего лучше, чем просто-напросто поработать с кандидатом на протяжении продолжительного периода времени над сложными проблемами, возникающими в вашем бизнесе. Именно поэтому повышение в должности или прием на работу тех, с кем вам уже доводилось работать, столь эффективны.

В целом поиск нужных людей и расстановка их по надлежащим позициям — первая и наиболее значимая миссия высшего руководства. Кроме того, крайне важно как можно

быстрее избавиться от тех, кто вам не подходит, — хотя по многим причинам это один из самых трудных аспектов управления бизнесом. Именно поэтому вам нужна сильная управленческая команда и первоклассный советник, которые могут указать вам, когда вы слепы и не замечаете очевидных фактов. Ведь зачастую вы просто неспособны самостоятельно увидеть проблемного человека.

### **Модель правильных дел**

Модель «Делаем правильные дела хорошо» (рис. 2-1) демонстрирует основные решения, отношения и функции в бизнесе. Три овала на левой половине модели показывают «правильные дела», три овала на правой половине — как их «делать хорошо». На эту модель можно отобразить любую бизнес-теорию; данная модель предоставляет концептуальные рамки, с помощью которых интегрируются различные бизнес-теории. Кроме того, модель полезна при объяснении всем сотрудникам фундаментальных основ и принципов бизнеса. Наконец, она помогает эффективно устанавливать ежеквартальные приоритеты.

Главные вопросы на половине «Правильные дела» модели: «Есть ли у нас жизнеспособная экономическая модель?» или, говоря простыми словами, «Можно ли вообще заработать реальные деньги, делая то, что мы делаем? Есть ли у нас продукт или услуга, которыми заинтересуется и которые оценит достаточное число клиентов, с тем чтобы наш бизнес стал жизнеспособным? Определили ли мы фактор X, который можно контролировать и который отличает нас от конкурентов, говоря о нас клиентам многое и обеспечивая нам преимущество на рынке? Сможем ли мы стать лучшими в выбранной нами песочнице?»

Рис. 2-1



(c) 2001 Gazelles

Главные вопросы на половине «Делаем хорошо»: «Есть ли у нас методы управления и управленческие процедуры, которые позволят нам воспользоваться той или иной возможностью, предоставляемой рынком? Обладаем ли мы принципами и дисциплиной, необходимыми для поддержания конкурентного преимущества? Структурирована ли наша

компания должным образом, с тем чтобы максимально повысить эффективность работы сотрудников? Можем ли мы обеспечить постоянное предложение своего продукта?»

Двигаясь по модели вниз, вы сможете понять, делаете ли вы правильное дело, если доходы или доля рынка — или и то и другое — растут в два раза быстрее средних показателей по рынку. Хотя большинство руководителей считают свой бизнес уникальным, всегда можно найти средние показатели роста в вашем сегменте отрасли. А если в вашем сегменте отрасли наблюдается спад, растете ли вы хотя бы в два раза быстрее ближайшего конкурента, захватывая место, которое освободилось на рынке из-за ухода с него некоторых участников? Вы поймете, что делаете все хорошо, когда показатели валовой маржи и прибыльности вашей компании станут лучшими по отрасли. В данном случае для оценки тоже можно воспользоваться усредненными показателями.

Для половины «Правильные дела» необходим лидер, способный принять несколько ключевых решений относительно стратегии и направления развития компании, особенно когда бизнес нуждается в резком изменении своей позиции на рынке, — как, например, решение корпорации Microsoft выделить значительные ресурсы на развитие интернет-технологий или решение Билла Гейтса уйти с поста CEO. Для половины «Делаем хорошо» необходимо эффективное руководство, которое позволит поддерживать здоровую дисциплину и принципы. Что интересно — большая часть того, что хорошо в управлении, дополняется и в итоге будет полностью заменена технологиями, так что сотрудники организации смогут сосредоточиться больше на лидерстве, нежели на управлении. Наша фирма разработала несколько системных решений по автоматизации процесса управления, которые используются уже сейчас.

Если для вас бизнес — это просто «люди», осуществляющие свою «деятельность», вы увидите в модели знакомую картину: вы ведете за собой людей и управляете их деятельностью — но не управляете людьми. Вспомните подход к воспитанию детей, гласящий, что нужно любить ребенка, но строго наказывать за недостойное поведение (т. е. «сынок, ты хороший, но ведешь себя плохо», а не «сын, ты плохой!»). Очень важно отделять человека от осуществляемой им деятельности. Продолжая вдохновлять людей при помощи своих лидерских способностей, вам следует также заставлять их нести ответственность за результаты. По сути, вам следует настолько любить человека, чтобы в случае необходимости дать ему волю.

Здесь модель становится более понятной. Половина «Правильные дела» представляет людей и отношения, наблюдаемые в любом бизнесе, половина «Делаем хорошо» представляет деятельность или транзакции, происходящие в бизнесе в целях постоянной поставки продуктов или услуг на рынок. Три основные группы людей, осуществляющие взаимодействие в бизнесе, — это клиенты (в том числе поставщики), сотрудники (в том числе субподрядчики) и акционеры — что очень напоминает систему сбалансированных показателей, принятую в почтовой компании United Parcel Service (UPS) и других фирмах. Для интересующихся рекомендую книгу Роберта Каплана и Дейвида Нортона «Сбалансированная система показателей»\* — по существу, в ней доказывается, что успешность лидера определяется степенью удовлетворенности всех трех заинтересованных сторон, а не только одной или двух из них. Три базовых вида деятельности, являющиеся сутью всякого бизнеса, — это производство/закупки чего-либо, продажи и учет. Такая схема отражает

\* Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. *Прим. ред.*

первичные функции высшего руководства — директора по производству и технологиям (производство/закупки), вице-президента по продажам и маркетингу (продажи) и финансового директора (учет), при этом CEO выступает в роли их лидера. Хотя названия должностей могут отличаться, именно эта неперемнная тройка, осуществляющая свою деятельность под руководством CEO, делает работу организации эффективной.

Рассмотрим модель дальше. На половине «Правильные дела» вы стремитесь достичь трех результатов: найти, сохранить и развить все три вида отношений. Чтобы сделать это, вы должны понять, какие базовые потребности определенной категории клиентов вы можете удовлетворить таким образом, чтобы вы отличались от конкурентов, и — далее — какие компетенции нужны вашим людям, чтобы удовлетворить эти потребности и создать тем самым ценность для акционеров. Я специально использовал термин «потребности», а не «желания». Клиенты могут довести вас до банкротства своими «желаниями», а при этом конкурент может сфокусировать внимание на удовлетворении более важной потребности клиентов — и отбить их у вас. В конечном счете все сводится к одному чрезвычайно важному аспекту — принципиальной необходимости создать прекрасную репутацию применительно к каждой из трех заинтересованных сторон. Вы поймете, что у вас хорошая репутация, когда находить, сохранять и развивать отношения станет легче, а не труднее.

На половине «Делаем хорошо» компания стремится достичь трех дополнительных результатов: выполнять все виды деятельности лучше, быстрее и дешевле. Основная цель — продолжать снижать стоимость доставки ваших продуктов или услуг относительно их продажной стоимости и улучшать ценностное предложение, чтобы удерживать цены на уровне

конкурентов и повысить прибыльность. Правая половина модели выражает классическую формулу бизнеса: «Купи дешево, продай дороже и веди учет».

Если смотреть на модель «Делаем правильные дела хорошо» с чисто бухгалтерской точки зрения, то можно представить себе, что левая половина модели — это балансový отчет, где определено, кто и кому сколько должен, кто и чем владеет. Итоговая строка балансового отчета определяет величину чистого капитала — меру ценности, созданной для акционеров. Правая половина модели представляет собой декларацию о доходах (отчет о прибылях и убытках), где определяются доходы и расходы, а итоговая строка представляет собой показатель прибыльности.

Шесть кругов в модели «Делаем правильные дела хорошо» балансируют на видении компании, представленном пирамидой планирования, которая приведена в нижней части рис. 2-1. Ее мы рассмотрим в главе 3 «Разрабатываем одностраничный стратегический план». Это видение компании — от базовых ценностей до ответственности отдельных сотрудников — сосредоточивает внимание на особенностях каждого из шести кругов, позволяя в точности определить, кто такие клиенты, сотрудники и акционеры и какими видами деятельности будет заниматься бизнес. Здесь важно отметить, что между левой и правой половинами модели должно сохраняться постоянное равновесие — равновесие между получением доходов и обеспечением прибыльности бизнеса, между достаточным количеством людей и достаточным количеством функций для них, между сохранением репутации фирмы и повышением эффективности компании. Бизнес — постоянный процесс балансировки приоритетов, именно поэтому верхняя часть модели балансирует на острие видения компании, которое является вершиной пирамиды планирования.

### **Практическое использование модели**

Помимо определения основного набора правил для осуществления бизнеса модель можно конкретно применять в сочетании с каждым из принципов Рокфеллера.

### **Принцип Рокфеллера № 1 — приоритеты**

Отправная точка для определения основного приоритета на квартал — это рассмотрение каждого из шести кругов как потенциальной области для расстановки акцентов и последующий выбор одного круга на каждой половине модели, которому в данный момент следует уделить наибольшее внимание. Определитесь, что именно нужно вам на левой половине (найти, сохранить или развить) и на правой половине (лучше, быстрее или дешевле). К примеру, в качестве приоритета на этот квартал можно выбрать «увеличение на 25% оборота с ведущими четырьмя клиентами (развитие)» (выбор круга «Клиенты» на левой половине) и «надлежащее сокращение времени расчетов с клиентами на 50% (ускорение)» (выбор круга «Учет» на правой половине).

Даже если у вас есть вопросы в каждом из шести кругов, на один квартал можно выбирать только по одному кругу на каждой половине. А поскольку все круги взаимосвязаны, придание импульса одной сфере поможет и другим. Выбор отдельной области для работы — дело очень непростое, требующее огромной самодисциплины, поскольку обычно люди стремятся решить все и сразу. Однако руководители знают, что, если сконцентрировать внимание и энергию всех сотрудников на одной области, можно добиться улучшений намного быстрее. Здесь можно привести две зримые аналогии. Представьте себе, что шесть кругов — это тарелочки, вращающиеся на палочках. В каждый момент времени одна тарелочка из трех на каждой половине

вращается медленнее других — и именно ей следует уделить внимание. А еще можно представить себе шесть кругов в виде шаров, которые жонглер подбрасывает в воздух. Когда он подбрасывает их все выше и выше — он проделывает это с одним шаром в каждый момент времени. То же происходит и в растущей фирме. Здесь есть процессы приема новых сотрудников, привлечения клиентов, поиска денежных средств для роста при увеличении числа сотрудников... И эти процессы сменяют друг друга бесконечно.

Кроме того, очень важно знать, кто несет ответственность за каждый круг в модели. Кто отвечает за привлечение клиентов? Кто ответствен за то, чтобы акционеры были довольны? А кто несет ответственность за то, что машина продаж работает правильно? Рассмотрите каждый из шести кругов и их движущие силы (найти, сохранить, развить и улучшить, ускорить, удешевить) и убедитесь в том, что ответственность распределена четко и ясно, — это один из наиболее сильных и дисциплинирующих инструментов, с которыми мне доводилось работать в различных командах руководителей.

### **Принцип Рокфеллера № 2 — данные**

Чтобы ежедневно и еженедельно оценивать достижения вашей фирмы и точно прогнозировать результаты ближайших нескольких месяцев, нужно разработать системы показателей для каждой из шести сфер бизнеса. У средних фирм слабым местом на левой половине становится необходимость получать такой же точный и своевременный ответ от клиентов, как и от отдела учета. На правой половине модели средние фирмы слабы в получении данных о поступлении денег после продаж, основной причиной чего является сопротивление подразделений, ответственных за продажи,

всяческим измерениям показателей, не считая измерения валового дохода.

### **Принцип Рокфеллера № 3 — график**

Шесть кругов помогают вам определить, с кем вам следует проводить различные еженедельные совещания. Для правой половины модели очень важно, чтобы в отделах текущих операций, продаж и учета был собственный ежедневный и недельный график. В свою очередь, для руководящей команды очень важно определить график встреч с клиентами и сотрудниками. А если у вас публичная акционерная компания, вам необходим совершенно иной ритм, связанный с кругом «Акционеры».

### **Организационная структура**

Шесть кругов не только позволяют выразить три принципа Рокфеллера, но и помогают вам понять, какие изменения следует внести в организационную структуру, чтобы ответить на вызовы роста. На уровне дохода в 10 миллионов долларов три базовые функции, представленные крутами на правой половине, начинают разделяться. Круг «Продажи» разделяется на отдельные функции продаж и маркетинга, и для того, чтобы возглавить каждое направление, нужен свой человек (кстати, основой для развития маркетинга или бизнеса является определение списка потенциальных покупателей). Круг «Производство/закупки» разделяется на текущие операции и исследования и разработки (или нечто подобное — во всех фирмах должна быть определенная разновидность отдела исследований и разработок). А круг «Учет» разделяется на бухгалтерский и финансовый отделы. На левой половине модели растущие фирмы усложняют функциональную структуру в областях, связанных с сотрудниками

---

(это называют работой с персоналом), клиентами (когда для поддержки подразделений, нацеленных на продукты, компания начинает создавать подразделения, нацеленные на клиентов) и акционерами (когда публичные компании создают специальные отделы по работе с акционерами).

Итак, модель «Нужные люди, хорошо делающие правильное дело» включает в себя основные решения, которые лидеры должны принимать для успешного управления любым бизнесом. Остальная часть книги демонстрирует использование отдельных инструментов, применяемых в каждой из областей.

# 3

## Разрабатываем одностраничный стратегический план

**Резюме для руководителей:** чем больше становится ваша компания и чем быстрее она растет, тем сложнее заставить всех читать с одного листа и одинаково понимать прочитанное. Конечно, проблема заключается в том, что этого одного листа просто нет в природе. Вместо него есть более десятка разных листов, существующих и предполагаемых, а еще различные памятные записки и электронные письма — и каждый из этих документов по-своему описывает видение, миссию и стратегию компании. Кроме того, многие из этих посланий могут быть запутаны неясными и даже противоречивыми утверждениями о том, что ваша компания собой представляет, что она делает и как. В этой главе я познакомлю вас с пирамидой планирования и одностраничным стратегическим планом — простым, но мощным инструментом, который поможет вам свести ваше видение и стратегию к одной, ориентированной на применение в реальной жизни странице. На сайте [www.gazelles.com](http://www.gazelles.com) вы можете бесплатно скачать английскую, испанскую или французскую версию одностраничного стратегического плана (в виде редактируемого файла Word) и более подробный документ под названием «Одностраничный стратегический план: как его заполнить».

## Чем проще, тем понятнее!

Когда ваша компания только появилась на свет и вы боролись за ее выживание вместе с тремя-четырьмя ключевыми людьми, о расхождении представлений о компании никто и помыслить не мог. Цели компании были у всех «в крови» — как и у вас самого. Ваши сотрудники так же, как и вы, знали, какое из заданий является в данный момент наиболее важным — хотя все они были важны! В то время люди редко жаловались на взаимонепонимание.

Однако с каждым новым уровнем роста, с каждым новым сотрудником ваше влияние на организацию неизбежно сокращается. Вы передаете функции принятия наименее важных стратегических решений другим — и неудивительно, конечно, что некоторые из сообщений ваших партнеров оставляют вас в недоумении. Вероятно, между партнерами просто возникло недоразумение, и каждая сторона уверена, что делает именно то, что должна была делать. Возможно, клиенты жалуются на ошибки или, хуже того, — на отсутствие внимания. Печальная правда проста: видение и стратегия, всегда казавшиеся вам, мозгу компании, такими ясными, где-то на полпути стали туманными и запутанными. Раньше вы могли представить идею нескольким ближайшим коллегам, они понимали вас и немедленно претворяли ее в жизнь — а теперь вам приходится тратить дни или недели, чтобы донести свои мысли руководящему звену. А затем пройдут еще недели или даже месяцы, пока информация дойдет до нижних уровней организации. А когда все будет сделано, сотрудники все равно потребуют более подробных разъяснений.

Если вы думаете: «Что ж, так всегда происходит, когда компания становится больше», то вам следует знать, что есть инструменты, позволяющие справиться с усложнением, вызываемым развитием бизнеса. Возможно, были времена, когда

компании могли называть плохое общение внутри организации досадным «побочным эффектом» успеха. Возможно, они могли жить с ним год за годом, почивая на лаврах уважаемого имени и обладая своей долей рынка. Если такое и было, те времена давно ушли в прошлое. В связи с глобальной конкуренцией, увеличением объемов электронной торговли и постоянно ускоряющимся темпом появления новых технологий четкая и ясная передача информации об эффективной стратегии внутри фирмы является абсолютно необходимым условием ее выживания. Чтобы стать и оставаться конкурентоспособной, вашей организации нужны три следующие вещи:

- 1) система взглядов, определяющая и поддерживающая вашу корпоративную стратегию;
- 2) общий язык, которым эта стратегия выражена;
- 3) развитая привычка использования системы взглядов и языка для постоянной оценки вашего стратегического продвижения.

Самое главное — все это должно быть простым. У кого есть время читать (не говоря о том, чтобы писать!) все эти пакеты документов и инструкций, которые так легко забыть? Нужно свести выражение вашей стратегии к одной мощной, удобной для использования и распространения и уж точно незабываемой странице.

Познакомьтесь со стратегической схемой, которая лучше всего работает для растущих компаний. Она называется пирамидой планирования (рис. 3-1). Работая в течение 20 лет консультантом в растущих компаниях самых разных видов и типов, я наблюдал, какие приемы и инструменты участвуют в создании эффективного видения, обобщил свой опыт и свел его к одному инструменту, представленному в сжатой форме. Пирамида графически объясняет каждому сотруднику вашей

организации, как различные части видения — ценности, смысл, цели, задачи, действия, графики и ответственность — сочетаются друг с другом, создавая общий стратегический язык, которым легко пользоваться и который помогает избежать недопонимания. Одностраничный стратегический план (рис. 3-2) позволяет записать все это на бумаге. Образец заполненного плана (рис. 3-3) вы найдете в конце этой главы.

Рис. 3-1



С веб-сайта [www.gazelles.com](http://www.gazelles.com) вы можете скачать редактируемый документ Word. Распечатайте его и заполните от руки. Когда вы его распечатаете, поместите первую страницу слева от второй, в результате получится одностраничный документ размером А3 альбомной ориентации.

Если вы не хотите делать этого прямо сейчас, дочитайте главу до конца — так вы сможете понять, какого рода язык и схемы я предлагаю для определения видения компании в целом. Видение — это мечта, подкрепленная планом. Без задания хотя бы одного из семи уровней пирамиды планирования ваше видение будет неполным.

Одностраничный стратегический план — это, по сути, перевернутая набок пирамида планирования. Этот инструмент позволяет упорядочить как вертикальную, так и горизонтальную структуру, давая вам логические рамки для организации стратегического видения и гарантируя, что из отдельных кусочков составится целостная картина. Физическая структура инструмента придает импульс процессу определения приоритетов, а это самое главное. Ни одна организация и ни один человек не могут сосредоточиться на реализации более пяти или шести приоритетных задач за один и тот же период времени. Одностраничный стратегический план заставит вас выбрать то, что я называю вашими Топ-5 и Топ-1 приоритетами. Заполняя документ, представьте себе, что это огромный кроссворд, где — условно говоря — семь клеток по горизонтали должны быть дополнены тремя по вертикали — а значит, если в данный момент вы не можете определить, что вписать в данную клетку (например, стратегическую цель), попробуйте подумать над базовым смыслом существования вашей компании и брендовым обещанием — и вы поймете, какую стратегическую цель следует вписать.

#### **Заполняем одностраничный стратегический план**

Начнем заполнение плана. В самом верху левой страницы впишите название компании. Это не так просто, как кажется. Меня поражает, как часто нет единого представления о названии компании, когда сотрудники используют разные аббревиатуры или сокращенные версии названия. Или, к примеру, фирма недавно сменила название. Кроме того, строка «Название организации» помогает определить, применяется ли стратегическое видение ко всей организации или лишь к одному из подразделений фирмы (например, к бухгалтерскому отделу компании Gazelles). Закончите заполнение заголовка, вписав свои имя и фамилию и дату заполнения документа.

Рис. 3-2

## Одностраничный стратегический план

Название организации	
Ваши имя и фамилия	
Дата	

Важные моменты: убедитесь, что допустимо в 4-м кв. лет	Смысл (1-2-3 стр.)	Цели (3-5 лет) (4-5 стр.)		Задачи (1 год) (6-8 стр.)			
		Сроки	Доходы	Прибыль	Рынок	Конец года	Доходы
		«Песочница»		Валюта и марка Деменные средства Счета дебиторов (дни) Счета-фактуры (дни) Доход на сотрудника			
	Действие	Прогнозы на 3-5 лет		Ключевые действия			
	Возможности, цели, риски, смысл и срок	Прогнозы на 2-3 лет		Приоритеты на 1 год			
	1	1		1			
	2	2		2			
	3	3		3			
	4	4		4			
	5	5		5			
	Пересмотрите годовые «показатели» дважды в квартал и в годовом отчете	Ключевые показатели эффективности (KPI) и цели					
	Стратегическая цель	Брендовое обещание		1-2 «важных числа»			

### 3. Разрабатываем одностраничный стратегический план

Возможности превзойти план

Угрозы, препятствующие выполнению плана

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

ДЕЯСТВИЯ (КВАРТАЛ) (как)	Тема (КВАРТАЛ / год)	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (кто/когда)																																				
<table border="1"> <tr><td>Квартал №</td><td></td></tr> <tr><td>Доходы</td><td></td></tr> <tr><td>Прибыль</td><td></td></tr> <tr><td>Рыночная капитализация</td><td></td></tr> <tr><td>Валовая маржа</td><td></td></tr> <tr><td>Денежные средства</td><td></td></tr> <tr><td>Счета дебиторов (дни)</td><td></td></tr> <tr><td>Счета-фактуры (дни)</td><td></td></tr> <tr><td>Доход на сотрудника</td><td></td></tr> </table> <p>«Скожем» Приоритеты по кварталам</p>	Квартал №		Доходы		Прибыль		Рыночная капитализация		Валовая маржа		Денежные средства		Счета дебиторов (дни)		Счета-фактуры (дни)		Доход на сотрудника		<table border="1"> <tr><td>Крайний срок</td><td></td></tr> <tr><td>Измеряемая цель (показатель успеха)</td><td></td></tr> <tr><td>Название темы</td><td></td></tr> </table>	Крайний срок		Измеряемая цель (показатель успеха)		Название темы		<table border="1"> <tr> <th>Квадратные приоритеты</th> <th>Дата выполнения</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	Квадратные приоритеты	Дата выполнения	1		2		3		4		5	
Квартал №																																						
Доходы																																						
Прибыль																																						
Рыночная капитализация																																						
Валовая маржа																																						
Денежные средства																																						
Счета дебиторов (дни)																																						
Счета-фактуры (дни)																																						
Доход на сотрудника																																						
Крайний срок																																						
Измеряемая цель (показатель успеха)																																						
Название темы																																						
Квадратные приоритеты	Дата выполнения																																					
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
<table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <p>Расставьте приоритеты «квартал»</p>	1		2		3		4		5		<p>Оформление доски счета Опишите здесь и/или на доске счет свои варианты доски счета</p>																											
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
<p>1-2 «важных числа»</p>	<p>Празднования/награды</p>	<p>Редактируемую версию плана вы можете найти на сайте <a href="http://www.gazette.com">www.gazette.com</a></p>																																				

## Возможности и угрозы

В верхнем правом углу (верхняя часть второй страницы) вы найдете место, куда необходимо вписать возможности и угрозы. Многие совещания по стратегическому планированию начинаются именно со SWOT анализа. Можно использовать любой — какой вам понравится — метод подобного анализа. С точки зрения организатора планирования могу сказать, что сильные и слабые стороны сами всплывут на поверхность, когда остальные части плана будут заполнены. А что касается возможностей и угроз — используйте список Топ-5. Впишите пять наиболее интересных возможностей и пять наиболее опасных угроз, которые стоят перед вашей организацией в определенной временной перспективе, рассматриваемой на совещании по планированию, — будь то следующий квартал или наступающий год, если это обзорное ежеквартальное совещание, либо следующие три-пять лет — если это ежегодное совещание по планированию.

## Базовые ценности

Перейдем к центральной части документа и начнем заполнение с левой колонки (являющейся основанием пирамиды планирования в вертикальной форме). Впишите в эту колонку базовые ценности фирмы. Эти пять-восемь предложений в широком смысле определяют, что допустимо, а что — нет при принятии основополагающих решений в вашей компании. Рассматривайте базовые ценности как десять заповедей, как конституцию или фундамент, на котором будет выстроено все остальное видение. У моей компании, к примеру, есть шесть базовых ценностей, перечисленных в образце заполнения одностороннего стратегического плана. Для получения более подробной информации о процессе выявления и определения ваших базовых ценностей рекомендую обратиться к статье Джима Коллинза Building Your

Company's Vision («Создание видения вашей компании»), напечатанной в сентябрьско-октябрьском номере журнала Harvard Business Review за 1996 год. Я решил пользоваться в этой книге терминологией своего друга Джима. Кроме того, Джим является соавтором книги «Построенные навечно», которую он написал вместе с Джерри Поррасом и которую я считаю одной из десяти лучших книг о бизнесе, написанных до сегодняшнего дня. (Чтобы получить помощь в определении базовых ценностей своей компании, обратитесь к главе 4 «Разрабатываем и используем базовые ценности».)

Вы полагаете, что ваша фирма слишком мала или молода, чтобы иметь собственные твердо установленные базовые ценности? Такое мнение ошибочно. У всех фирм есть неписанный набор ценностей с самого первого дня их существования — и не стоит ждать, пока у вас будут 50 или 100 сотрудников, чтобы записать эти ценности и обязать всех их придерживаться. В нашей фирме Gazelles мы знали свои базовые ценности с самого начала и пользовались ими с первого дня. Они особенно важны в качестве фундамента многих процессов, связанных с людьми и имеющих столь большое значение для бизнеса.

#### Смысл

Как только вы определили и внутренне согласовали свои базовые ценности, переходите к следующей колонке стратегического плана — смыслу. Эта колонка дает ответ на очень простые вопросы: «Почему наша компания делает то, что делает? В чем высший смысл нашей работы в этом бизнесе? Почему я так страстно люблю свое дело?»

---

\* Джим Коллинз, Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005.

Смысл — это сердце компании. Благодаря ему можно понять, почему некоторые мелкие на первый взгляд недоразумения заставляют CEO разразиться гневной тирадой, а другие — кажущиеся более важными и оказывающими большее влияние на бизнес — проходят почти без всяких комментариев. Например, для меня смысл работы связан со словом «свобода». Ситуация, в которой моя свобода находится под угрозой (например, в случае ненужной бюрократизации в моей организации или в чьей-либо еще), раздражает меня настолько, что волосы буквально встают дыбом. Поймите, что мучает CEO вашей фирмы, — и вам удастся выяснить, в чем смысл существования вашей компании. Мне лично больше всего нравится слоган корпорации Wal-Mart Stores, выражающий смысл существования этой компании: «Дать простым людям возможность покупать те же товары, что и богатым».

### **Действия и стратегическая цель**

Вслед за разделом «Смысл» одностраничного стратегического плана в той же колонке, но ниже расположены разделы «Действия» и «Стратегическая цель». Каждый квартал следует рассматривать базовые ценности и смысл существования компании. Если вы отклоняетесь от базовых ценностей и не реализуете полностью смысл, список действий даст вам возможность определить конкретные мероприятия, необходимые для исправления ситуации. Стратегическая цель — это ваша большая сложная дерзновенная цель. Как явствует из названия, это возвышенная цель на ближайшие 10–25 лет, схожая с легендарной целью Кеннеди «отправить человека на Луну». Это та цель, что заставляет фирму стремиться к величию. Чтобы получить

больше информации об определении смысла и стратегической цели компании, вновь обратитесь к упомянутой выше статье Джима Коллинза, опубликованной в журнале *Harvard Business Review*. Кроме того, можно посетить сайт [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com).

#### **Цели и «песочница»**

Далее следуют цели. Уровень «Цели» показывает, где — как вам хотелось бы — ваша фирма окажется через 3–5 лет. Помимо определения списка выражаемых количественно целей в верхней части колонки компании необходимо выбрать «песочницу», в которой она будет играть, — такую, где она сможет занять первое или второе место. «Песочница» определяет ожидаемые географические масштабы компании, специфику предлагаемых продуктов или услуг и предполагаемую долю рынка, которую компания займет к концу выбранного вами периода времени длительностью в 3–5 лет. Да, «песочница» может меняться и зачастую действительно меняется. Компания Хегох сменила свой слоган на «Управление документооборотом», чтобы подчеркнуть смену «песочницы» — раньше компания продавала копировальное оборудование, а ныне занимается управлением информацией и документооборотом.

#### **Брендовое обещание**

Затем следует ясно определить, какую ключевую потребность своих клиентов вы собираетесь удовлетворять, — то есть составить измеримое брендовое обещание (нередко называемое предложением добавленной ценности или фактором, определяющим различия). Очень важно, чтобы брендовое обещание можно было измерить (помните

обещание компании FedEx доставлять почту не позже 10 утра на следующий день или запоминающуюся простоту рекламы Sprint — «Так четко, что вы сможете услышать, как падает булавка»). Именно на этом измеримом обещании основаны все прочие показатели и процессы. В главе 9 мы рассмотрим столь важный вопрос разработки брендового обещания.

### **Ключевые направления/способности**

Теперь определим пять или шесть ключевых направлений/способностей, которые необходимы вам для того, чтобы доминировать над выбранной вами «песочницей», исполнить брендовое обещание и достичь выражаемых количественно целей. Какие 5–6 крупных направлений помогут вам достичь 3–5-летних целей? Это легче сказать, чем сделать, — и потому на данном этапе процесса вашей команде придется немало потрудиться, чтобы определить несколько стратегических шагов, которые приведут вас к вершине.

### **Задачи и ключевые действия**

Мы на середине пирамиды и готовы перейти к уровню «Задачи» — на котором вы решите, чего вашей компании нужно достичь в следующем году для реализации более долгосрочных целей. В верхней части колонки опишите в количественном выражении свои задачи на текущий год, а также впишите пять или шесть ключевых действий — основных мероприятий, планируемых на этот год, которые схожи по стратегическому значению с ключевыми направлениями/способностями и соответствуют им. Представьте себе, что эти действия — ваши корпоративные обещания на Новый год, и старайтесь пересматривать их каждый раз по окончании отчетного года или когда того требует рынок, при этом не забывайте о колонке «Цели».

#### **Важные числа**

Еще одна ответственная часть уровня «Задачи» нашей пирамиды — определение одного или двух «важных чисел» — в идеале одно из них должно быть взято из балансового отчета, а второе — из декларации о доходах. Они должны представлять основные слабости в сердце вашей экономической модели или текущей деятельности, и если на них воздействовать успешно, это окажет существенное положительное влияние на бизнес. Важными числами могут быть коэффициент использования персонала, или цели по сбору средств, или увеличение числа крупных клиентов для снижения уязвимости компании. Главное — находить основную причину и изменять «важные числа» как минимум раз в год, чтобы фокусировать энергию на различных частях организации. Процесс похож на смену упражнений во время тренировки с целью развития различных групп мышц.

#### **Действия и «скалы»**

Затем следует раздел ежеквартальных мероприятий. Здесь все связано с практикой и определяется вопросом «Как?». Именно на этом уровне вы разбиваете годовые задачи на квартальные мероприятия, которые приведут вас к выполнению этих задач. Представьте себе, что это последовательность из пяти или шести одновременно выполняемых 13-недельных миссий, устанавливающих приоритеты для всей вашей организации на пути к выполнению ежеквартальных мероприятий. Я называю подобные ежеквартальные миссии «скалами» — в том же смысле данный термин использовал и Стивен Кови. «Скалы» — это приоритеты, которые всегда должны оставаться на виду в отличие от спешного выполнения пожарных мероприятий и перекатывания камней — того, чем мы занимаемся изо дня в день. Как и в случае с уровнем «Задачи», вам следует установить «важные числа» — в этот раз на квартал.

Рис. 3-3

Односторонний стратегический план

Название организации	Gazelles Inc.
Ваше имя и фамилия	Верн Харниш
Дата	20 декабря 1949 года

Базовые ценности (убеждения) (по доступности: А — это — нет)	Смысл (почему)	Цели (3–5 лет) (куда)	Задачи (1 год) (что)																																																								
<p>1. Восторженные клиенты</p> <p>2. Делать то, во что мы верим</p> <p>3. Первоклассное качество по более низкой цене</p> <p>4. Уважение к интеллектуальным капиталистам</p> <p>5. Каждый человек — предприниматель</p> <p>6. Никогда и ни за что не сдаваться</p>	<p>Свобода — наши действия создают больше, а не меньше свободы для наших клиентов, партнеров, акционеров и общества в целом</p> <p>Действие: Владельцы в жизни нашей ценности, смысл и цели</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Сообщение по электронной почте</td></tr> <tr><td>2</td><td>Зачини ведущих агентов</td></tr> <tr><td>3</td><td>Обратная связь с наставниками</td></tr> <tr><td>4</td><td>Расписка сообщений группам адресатов</td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <p>Пересмотрите графики, приведенные выше, после распределения обязанностей</p> <p>Стратегическая цель</p> <p>Приобрести 10 тысяч клиентов, став капиталом №1 в распространении интеллектуальных продуктов и услуг для газелей</p>	1	Сообщение по электронной почте	2	Зачини ведущих агентов	3	Обратная связь с наставниками	4	Расписка сообщений группам адресатов	5		<table border="1"> <tr><td>Сроки</td><td>31.12.2004</td></tr> <tr><td>Доход</td><td>50 млн долл.</td></tr> <tr><td>Прибыль</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Риск капитализации</td><td>100 млн долл.</td></tr> </table> <p>«Песочница»</p> <p>1000 клиентов-газелей с доходом от 5 млн до 200 млн долл.</p> <p>Большее количество прибыльности</p> <p>Приоритеты на 3–5 лет</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Сайт gazelles.com использует 15 млн сотрудников из 10 000 фирм</td></tr> <tr><td>2</td><td>25 активных работающих ведущих агентов</td></tr> <tr><td>3</td><td>Партнерство с крупнейшими деловыми изданиями</td></tr> <tr><td>4</td><td>Полностью действующая программа для общественного колледжа</td></tr> <tr><td>5</td><td>Особый творческий умишко</td></tr> </table> <p>Эксклюзивная информация / уникальные материалы</p> <p>Рейтинги программы</p> <p>Число записавшихся на курсы по каждой программе</p> <p>Доступные денежные средства</p> <p>Брендовое обещание</p> <p>100%-ное применение идей, которым мы обучаем: «Меньше знаний и больше дела»</p>	Сроки	31.12.2004	Доход	50 млн долл.	Прибыль	15%	Риск капитализации	100 млн долл.	1	Сайт gazelles.com использует 15 млн сотрудников из 10 000 фирм	2	25 активных работающих ведущих агентов	3	Партнерство с крупнейшими деловыми изданиями	4	Полностью действующая программа для общественного колледжа	5	Особый творческий умишко	<table border="1"> <tr><td>Концы года</td><td>31.12.2000</td></tr> <tr><td>Доходы</td><td>2,5 млн долл.</td></tr> <tr><td>Прибыль</td><td>Безубыточность</td></tr> <tr><td>Риск</td><td>Капитализация</td></tr> <tr><td>Валовая маржа</td><td>40%</td></tr> <tr><td>Денежные средства</td><td>400 тыс. долл.</td></tr> <tr><td>Счета дебиторов (сред)</td><td>45</td></tr> <tr><td>Счета-фактуры (сред)</td><td></td></tr> <tr><td>Детали на счетах</td><td></td></tr> </table> <p>Ключевые действия</p> <p>Приоритеты на 1 год</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Сайт Gazelles.com профинансирован и работает</td></tr> <tr><td>2</td><td>60 дополнительных клиентов и 10 ведущих агентов</td></tr> <tr><td>3</td><td>Процесс тренинга и работан</td></tr> <tr><td>4</td><td>Наборы внедренческих инструментов для всех поставщиков контента</td></tr> <tr><td>5</td><td>Пробуем брать 50% в качестве задатка для дальнейшего улучшения положительного денежного потока</td></tr> </table> <p>1–2 «важных числа»</p> <p>80 восторженных клиентов, которые смогут принести нам 4 млн долларов</p>	Концы года	31.12.2000	Доходы	2,5 млн долл.	Прибыль	Безубыточность	Риск	Капитализация	Валовая маржа	40%	Денежные средства	400 тыс. долл.	Счета дебиторов (сред)	45	Счета-фактуры (сред)		Детали на счетах		1	Сайт Gazelles.com профинансирован и работает	2	60 дополнительных клиентов и 10 ведущих агентов	3	Процесс тренинга и работан	4	Наборы внедренческих инструментов для всех поставщиков контента	5	Пробуем брать 50% в качестве задатка для дальнейшего улучшения положительного денежного потока
1	Сообщение по электронной почте																																																										
2	Зачини ведущих агентов																																																										
3	Обратная связь с наставниками																																																										
4	Расписка сообщений группам адресатов																																																										
5																																																											
Сроки	31.12.2004																																																										
Доход	50 млн долл.																																																										
Прибыль	15%																																																										
Риск капитализации	100 млн долл.																																																										
1	Сайт gazelles.com использует 15 млн сотрудников из 10 000 фирм																																																										
2	25 активных работающих ведущих агентов																																																										
3	Партнерство с крупнейшими деловыми изданиями																																																										
4	Полностью действующая программа для общественного колледжа																																																										
5	Особый творческий умишко																																																										
Концы года	31.12.2000																																																										
Доходы	2,5 млн долл.																																																										
Прибыль	Безубыточность																																																										
Риск	Капитализация																																																										
Валовая маржа	40%																																																										
Денежные средства	400 тыс. долл.																																																										
Счета дебиторов (сред)	45																																																										
Счета-фактуры (сред)																																																											
Детали на счетах																																																											
1	Сайт Gazelles.com профинансирован и работает																																																										
2	60 дополнительных клиентов и 10 ведущих агентов																																																										
3	Процесс тренинга и работан																																																										
4	Наборы внедренческих инструментов для всех поставщиков контента																																																										
5	Пробуем брать 50% в качестве задатка для дальнейшего улучшения положительного денежного потока																																																										

### 3. Разрабатываем одностраничный стратегический план

Возможности превзойти план

1	Gazelles.com
2	
3	
4	
5	

Угрозы, препятствующие выполнению плана

1	Отсутствие «полного решения»
2	Низкая капитализация клиентов
3	
4	
5	

Действия (квартал) (год)		Тема (квартал / год)	Ответственность по окладам	
Квартал №	Январь — 31.03 2006	Крайний срок	29.02.2006	
Объемы	400 тыс. долл.	Измеримая цель / значение	число/год	
Гриваль	Беллупо-юность	100%-ная завершение гита	случаев	
Резервы капитализации		Название темы		
Валовая маржа	40%			
Оценочные средства	350 тыс. долл.	Переход к следующей		
Счетчик доброты (оцен)	60			
Счетчик фактур и документов		отчеты		
Доход на сотрудника				
«Склады» Приоритеты на квартал		Оформление Доски счета Оцените здесь и там «обосуйте» тему «обосуйте» доску счета		
1	Прототип сайта gazelles.com			
2	Главный тренер / процесс тренинга			
3	Тестирование процесса повышения эффективности бизнеса компании ISD			
4	Достаточное количество тренеров для замены Верны во время однодневного аступления (для охвата материала)			
5	Взаимоотношения с дополнительными поставщиками информации			
Определите приоритеты «скам»				
1-2 «важных числа»		Празднования/награды		
Поддержка разработчик программы МВТД и наличие двух дополнительных «вспомогательных агентов»				
		Привести в размере 1000 долл.		
		Редистрируйте версию плана вы можете найти на сайте <a href="http://www.gazelles.com">www.gazelles.com</a>		

## **Тема, оформление доски счета, празднования/награды**

С учетом «скал», «важных чисел» и задач на год задайте квартальную или годовую тему, которая позволит дополнительно сконцентрировать деятельность всех сотрудников на решении этих задач. Подумайте, где разместить доску счета, которая будет сообщать о продвижении на пути к достижению измеримой цели, согласованной с темой. Не забудьте и о празднованиях. Заранее следует решить, какие награды и мероприятия ждут сотрудников, если измеримая цель будет достигнута.

## **Подготовка**

Теперь, прежде чем перейти к следующему уровню пирамиды, достаньте корпоративный календарь и установите дату следующей квартальной встречи. Именно тогда вы заново зададите тему и определите шаги на следующий квартал. Выделите целый день на ежеквартальные совещания. Определение необходимых шагов и мероприятий не так просто, как кажется на первый взгляд. Для большинства компаний такие совещания становятся мини-марафоном: для их проведения нужно тщательно подготовиться, потратить на них много времени и управленческой энергии — конечно, если вы проводите такие совещания правильно. А значит, все нужно запланировать заранее!

## **Графики**

Предпоследний уровень пирамиды планирования посвящен графикам и представлен в последней колонке одностраничного стратегического плана под заголовком «Дата выполнения». Именно здесь мероприятия, разработанные на предыдущем уровне, получают точные временные рамки. Глядя на организацию в целом, вы должны определить,

когда что произойдет. Что произойдет в первую очередь? А что потом? Какие действия взаимосвязаны функционально и какое влияние эти совместные действия окажут на вашу способность выполнять работу? Примите все это во внимание, когда будете разрабатывать свои графики. Начните с того, что каждый руководитель, ответственный за определенное мероприятие или «скалу», должен представить вам односторонний план действий (с указанием дат), которые необходимо выполнить для достижения целей.

Когда вы пытаетесь разобраться с деталями, необходимыми для заполнения этой части пирамиды, помните: ни в одной организации ничто и никогда не будет выполнено, пока оно не появится в еженедельном списке дел какого-либо сотрудника — и именно еженедельном! Перестаньте мыслить в категориях ежемесячных этапов и переводите все измерения, крайние сроки и конечные результаты на уровень еженедельных этапов. Сначала это может показаться неудобным, но это нужно сделать.

#### **Ответственность**

Последнее и наиболее важное, завершающее нашу пирамиду планирования — это задание надлежащей степени ответственности. Это уровень, дающий ответ на вопрос «Кто?». На нем ваша компания назначает определенного человека, который будет отвечать за конкретное действие, являющееся некоторым пунктом вашего плана, — и так для каждого пункта.

Заметьте — я сказал, что вам нужно определить человека, который будет «отвечать», а не человека, который будет «отчитываться», — эти два понятия совершенно различны. За достижение определенной цели или создание продукта могут отчитываться несколько человек, но никоим образом нельзя допустить, чтобы за одну задачу отвечали два или

более сотрудника. Я не хочу сказать, что этому одному человеку придется делать все самостоятельно или быть умнее или старше других. Просто этот человек должен быть тем единственным, кто озвучивает перед руководством завершение деятельности. Помните: если ответственны все — на самом деле не ответствен никто.

### **Делаем правильные дела хорошо: вы заполнили одностраничный стратегический план**

Поздравляю — вы заполнили одностраничный стратегический план! Еще раз взгляните на мой образец заполненного плана, который я привожу в конце этой главы. Внимание: удержитесь от соблазна вернуться и пересмотреть свой документ, подобрав для него более удачные выражения. Задача не в том, чтобы найти точные слова или чтобы использовать их наиболее подходящим образом. Главное — собрать на одном листе бумаги всю информацию о вашей компании, в каком бы несовершенном виде она ни была представлена, и иметь возможность обращаться к ней каждый день, чтобы помочь компании реализовать свой потенциал.

Я так часто повторял эту фразу, что в итоге сделал ее заголовком одностраничного стратегического плана, образцы которого я раздаю всем желающим: «Помните — успех определяется 1% видения и 99% дисциплины». Львиная доля ваших усилий должна быть посвящена не встречам, разговорам и поиску удачных выражений, а убеждению сотрудников делать то, что должно быть ими сделано. Используйте свой одностраничный стратегический план каждый день, каждую неделю, каждый квартал и каждый год, чтобы «Делать правильное дело!».

# 4

## Разрабатываем и используем базовые ценности

**Резюме для руководителей:** несколько правил, частое повторение одного и того же и поведение, соответствующее этим правилам, — вот три ключевых элемента как в обучении детей надлежащим моральным принципам, так и в построении мощного культурного фундамента для компании. Кроме того, имеются неопровержимые доказательства того, что мощная культура приводит к исключительной эффективности труда, увеличению коэффициента удержания персонала и повышению дисциплины в организации. Что также важно, мощная культура, основанная на небольшом числе правил (базовых ценностей), значительно облегчает задачу лидерства, делает ненужными массу процедур и норм, дает каждому сотруднику основание для принятия непростых решений и в целом приносит простоту и ясность во многие системы фирмы, имеющие отношение к работе с людьми. В этой главе я представлю простые инструменты для осознания ваших базовых ценностей (если они еще не определены) и восемь мер, необходимых для сохранения жизненности и актуальности базовых ценностей. Вы увидите, как можно использовать свои базовые ценности в качестве замены различных способов организации того, как ориентировать сотрудников, проводить собеседования с людьми, принимать их на работу и управлять эффективностью бизнеса. Кроме того, использование плана личной производительности позволит вам создать эффективную систему оценки труда, в основе которой будут лежать базовые ценности компании.

## Используйте базовые ценности, чтобы вырастить великолепную компанию!

По словам Хатима Тябджи, CEO VeriFone Systems с 1986 по 1998 год, в ходе превращения его 30-миллионной компании в 600-миллионного ведущего игрока на международном рынке поддержки транзакций по кредитным картам его главным лидерским и управленческим инструментом был буклет, в котором на восьми языках объяснялись восемь базовых ценностей, ставших ядром успеха VeriFone. «По сути, последние шесть лет я занимался тем, что повторял самого себя», — рассказывал Тябджи о создании им мощной глобальной культуры, основанной на этих восьми ценностях.

### *Ищем правильные слова: «Миссия на Марс»*

Если вы уже сформулировали свои базовые ценности, переходите к следующему разделу главы. Если же их еще нет у вас — читайте. Вы хотите просто взять чистый листок бумаги, сесть, задуматься и определить базовые ценности своей компании? Подобный подход может оказаться безрезультатным, и вы только расстроитесь. Я знаю фирмы, тратившие десятки тысяч долларов и несколько месяцев на тщательный процесс изучения базовых ценностей, — и в итоге получался лишь типичный список, не передававший силу и уникальность существующей в компании культуры. А ведь есть способ, который позволит определить ваши базовые ценности удивительно быстро и весело. Впервые его предложил Джим Коллинз. Используя метод, который я собираюсь описать чуть ниже, вы получите хорошую первую версию списка базовых ценностей уже через 15 минут, а окончательная версия будет готова у вас через час. Я называю этот процесс «Миссией на Марс».

Соберите репрезентативную группу рядовых сотрудников и менеджеров со всей компании или, если уж вы так предпочитаете, команду высших руководителей фирмы. Попросите всех членов группы представить себе, что они команда марсианских антропологов, которые изучают американский бизнес, и что они пытаются понять корпоративную культуру вашей компании. Каждый человек должен назвать имена пяти сотрудников, не присутствующих на собрании, которые полетят на Марс. (Внимание: если вы только начали свой бизнес и в вашем списке окажутся первые четыре или пять сотрудников или основателей компании — это прекрасно.) Марсиане не говорят по-английски и не знают, что такое хорошая презентация в PowerPoint, и потому все данные они получают посредством наблюдений. Учитывая этот факт, определите, какие пять сотрудников наиболее ясно демонстрируют ценности вашей компании своими действиями. Не выбирайте людей только потому, что у них хорошие навыки презентаций, но и не исключайте кого-то по той же причине. Не надо излишней искусственности в поиске сбалансированной команды, каждый человек в которой будет представлять одну из функций бизнеса. Просто выберите пять человек, способных яснее прочих дать марсианам понять, что хорошего есть в вашей компании.

Когда каждый присутствующий назовет пять имен — не больше и не меньше, — соберите все голоса и определите трех победителей. Внимание: этой информации не следует выходить за пределы кабинета, в котором вы собрались. Это всего лишь мысленный эксперимент, и разговоры о трех выбранных сотрудниках должны остаться между вами. Начните с сотрудника, получившего наибольшее число голосов, поговорите о нем и о двух других. Кто они? Как они относятся к работе? Что о них говорят клиенты и коллеги?

Почему эти люди важны или ценны для организации? Еще один способ — пойти в обратном направлении и попросить вспомнить тех, кто не справляется со своей работой, и подумать, почему это происходит.

Записывая сказанное, вы увидите вновь определенные темы и схемы. Не удивляйтесь, что появившиеся слова не столь изысканны и человечны, как вам хотелось надеяться, и бога ради не ругайте тех, кто говорит эти слова! Ваша цель — понять, каковы реальные базовые ценности вашей компании, а не подогнать их под определение базовых ценностей торговой палаты. Вот что об этом пишет Коллинз:

«...нет единого верного набора базовых ценностей. У компании нет нужды иметь в числе базовых ценностей качество обслуживания клиентов (чего нет у корпорации Sony), уважение к человеческой личности (чего нет у компании Disney), качество товаров (у Wal-Mart Stores нет), нацеленность на рынок (у Hewlett-Packard нет) или командную работу (у сети магазинов Nordstrom нет). В компании могут существовать устойчивые способы осуществления деятельности и деловые стратегии, основанные на этих качествах, — но при этом сами качества не являются сутью компании. Более того, у огромных компаний необязательно должны быть приятные или человечные базовые ценности, хотя у многих они есть. Главное не то, какие базовые ценности есть у организации, нет, — главное, что они вообще есть...»

Когда вы вплотную приблизитесь к подходящим словам и мыслям, описывающим базовые ценности вашей компании, уровень энергетики в комнате, где проходит совещание,

начнет возрастать. Как вы поймете, что добились поставленной цели? Когда ваши руки покроются гусиной кожей. Вы поймете, что нашли базовые ценности своей компании, когда ваши сотрудники станут считать ваши глубочайшие убеждения и мотивации своими собственными. А затем нужно будет немного подправить высказанные идеи, чтобы окончательно определить список ключевых слов и правил, которые можно использовать. У нас, в компании Gazelles, есть шесть базовых ценностей:

- 1) делать то, во что мы верим;
- 2) восторженные клиенты;
- 3) первоклассное качество по более низкой цене;
- 4) уважение к интеллектуальным капиталистам;
- 5) каждый человек — предприниматель;
- 6) никогда и ни за что не сдаваться.

Инструмент «Миссия на Марс» очень мощный, он позволяет узнать много нового. Помню, я работал с одной из компаний по нашей программе MBD (Master of Business Dynamics). CEO привел с собой на встречу довольно много менеджеров, за столом сидели примерно 14 человек — и это при том, что в компании в общем 120 сотрудников. Группа быстро выбрала пять представителей, однако большая часть предложенных базовых ценностей не удовлетворяла CEO. Ровно до тех пор, пока не были произнесены три слова: «строить», «элегантность» и «дизайн». Можно было воочию увидеть, как они связались в мозгу того молодого директора. Слово «строить» вернуло его в детство, когда он работал над различными проектами с отцом, — и сегодня его компания предоставляет программные решения для предприятий строительной отрасли. «Элегантность» и «дизайн» сочетались со столь знакомым его сотрудникам беспокойством, которые

этот человек проявлял, если видел, что какое-то решение некрасиво. Эти слова значили для него много, и казалось, он почувствовал, что и в устах менеджеров его компании они звучат искренне.

Случившееся в тот день оказало огромное влияние на будущее этой софтверной компании — а все потому, что общение было двусторонним. Менеджеры показали, что понимают, какие слова мотивируют их CEO, а он, в свою очередь, дал им дополнительную информацию, позволившую понять глубинное значение этих слов. Важно ли для организации и ее CEO понимать друг друга подобным образом? Да, конечно! Если организация не понимает и начинает плыть по течению — CEO теряет хватку и в итоге может сдаться и продать фирму. Но если понимание присутствует — компания подтягивается и добивается успеха.

### **Способ сохранения базовых ценностей живыми и актуальными**

После того как вы составили список базовых ценностей, 99% ваших усилий должны уходить на то, чтобы сохранять эти ценности живыми и актуальными в среде существующих сотрудников, встраивать их в культуру компании и прививать их новым сотрудникам и приобретаемым компаниям, вливающимся в фирму. Самую трудную часть процесса представляет собой постоянное повторение этих ценностей и необходимость согласовывать жизнь компании с ними. Лидеру недостаточно просто развесить на стенах таблички со списком базовых ценностей или раздать всем карточки с их перечнем. Чтобы ценности не теряли своей свежести, вам нужно проявлять оригинальность. Нужно найти массу способов подачи одной и той же информации — снова и снова по кругу, — чтобы

ценности не утратили своего значения и подкреплялись каждый день.

### Сторителлинг

Все любят послушать интересные истории, и большинство эффективных лидеров учат своих подчиненных, рассказывая им притчи и истории. Так можно не только создать сладкую оболочку, которая поможет проглотить горькое лекарство, но и добиться намного большего. Как я понял, работая по программе MBD с одним из своих клиентов над «Миссией на Марс», истории и легенды помогают сцементировать связи между СЕО и сотрудниками. Благодаря им СЕО сохраняет свою заинтересованность и вовлеченность в процесс. Но прежде всего истории дают объяснение тем базовым ценностям, которые вне контекста кажутся необычными или загадочными. Можно рассказать историю и — вместо того чтобы выводить мораль — добавить: «Именно поэтому мы считаем (*вписать нужное*) одной из наших базовых ценностей».

Занятие «Миссией на Марс» — идеальное время для создания традиции корпоративного сторителлинга. Однако не следует останавливаться на этом. Используйте сторителлинг всякий раз, как он логически вписывается в вашу стратегию управления. Рассказывайте самые старые истории, какие только можете, но и поощряйте рассказывание новых. Чем чаще сотрудники смогут связывать базовые ценности с их собственным опытом из профессиональной жизни, тем более важными и полезными эти ценности будут становиться.

Чтобы сделать сторителлинг частью повседневной жизни компании, начните с введения практики рассказывать какую-либо историю из прошлого месяца или квартала,

представляющую каждую базовую ценность, во время общих ежемесячных или ежеквартальных собраний (ведь в вашей фирме есть такие собрания?). Самый простой способ найти такие истории — отвести 15 минут на одном из еженедельных совещаний с руководством (ведь у вас есть и такие совещания?) и попросить участников привести примеры или рассказать что-либо, претендующее на роль подобной истории. Если у вас пока еще нет установившегося распорядка проведения регулярных общих собраний и совещаний руководящего звена, прочтите главу 8 «Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний».

### **Прием на работу**

Определив слова, правила и истории, из которых состоят ваши базовые ценности, применяйте их на практике во время приема на работу новых сотрудников. Очень важно, чтобы они чувствовали себя комфортно в вашей культуре. А наилучший способ определить соответствие сотрудника культуре — убедиться, что он согласен с вашими базовыми ценностями. Начните с использования языка ваших базовых ценностей в рекламных объявлениях о приеме на работу и в описании вакансий. Так вы привлечете внимание тех людей, кому ваши ценности близки. Когда придет время проводить собеседования, продумайте несколько вопросов, которые позволят оценить соответствие представлений кандидата вашим базовым ценностям. Например, мы ищем людей с опытом предпринимательской деятельности («каждый человек — предприниматель») и просим привести примеры ситуаций, в которых этим людям пришлось столкнуться с почти непреодолимыми препятствиями, и рассказать, как они с этими ситуациями справились («никогда и ни за что не сдаваться»). Затем, когда вам нужно

будет произвести отбор, попросите тех лиц, кто проводил собеседования, проранжировать кандидатов на предмет соответствия их представлений каждой базовой ценности. Ведь ваша конечная цель — выбрать человека, который впишется в команду. Повысить шансы на это можно, если проверить его способность воспринять ваши базовые ценности как свои собственные.

### Ориентирование

Если вы наняли человека — самое время его инкультурировать. Как и прочие процедуры принятия в социальную организацию, ориентирование (ведь у вас оно есть?) дает вам возможность еще раз напомнить о базовых ценностях компании.

Кортни Диккинсон, ранее работавшая специалистом по корпоративной культуре в компании Sapient, помогла организовать недельный курс молодого сотрудника, главной целью которого было включение завязых компьютерщиков в атмосферу работы с клиентами. Она использовала базовые ценности компании Sapient для организации практического обучения — и ее решение оказалось необычайно удачным. «Хотелось бы мне, чтобы я мог показать эти базовые ценности моему бывшему начальнику, чтобы он понял, почему я уволился, — сказал ей один из сотрудников. — Ведь именно в эти ценности я верю». По словам Диккинсон, прохождение ее курса сначала было добровольным — но недолго. «Почти все, кто не прошел тот курс, через короткое время уволились, — вспоминает она. — Курс оказал значительное влияние на удержание персонала».

Как минимум ориентирование должны пройти СЕО и высшее руководство компании. Обсудите с ними легенду, стоящую за каждой из базовых ценностей компании, — это будет полезно для всех присутствующих.

## **Оценка производительности труда**

Базовые ценности должны не только определять процесс отбора и ориентирования сотрудников, но и формировать скелет, на который будет крепиться система оценки производительности труда. Если проявить оригинальность, можно связать любую систему оценки производительности с базовыми ценностями. Чтобы вам было легче начать, я привел пример заполнения плана личной производительности (рис. 4-1). Кроме того, структурируйте правила внутреннего трудового распорядка в соответствии с базовыми ценностями. По сути, они являются эквивалентом десяти заповедей, на основе которых должны выстраиваться все остальные правила и принципы.

## **Поощрения и награды**

Если вы пытаетесь определить принципы поощрения сотрудников, обратитесь к своим базовым ценностям. Использование ценностей публично — во время ежеквартальных или ежегодных собраний или на доске объявлений — усиливает значение этих ценностей в вашей организации.

Кроме того, вы будете получать новый источник корпоративных историй и легенд всякий раз, как награды и премии станут связываться с базовыми ценностями. Например, во время наших плановых ежеквартальных собраний мы нередко награждаем человека, показавшего на практике действие базовых принципов «Первоклассное качество по более низкой цене» или «Никогда и ни за что не сдаваться».

## **Внутренний информационный бюллетень**

Зачем мучительно придумывать запоминающееся и оригинальное название для бюллетеня, если в качестве него

Рис. 4-1

## Создание личного плана

### Краткая информация и инструкции

Пирамида планирования послужит вам средством стратегического планирования. Чтобы гарантировать, что крайне важные пункты, определенные вашей компанией в ее пирамиде планирования, выполняются, вам нужно взять из нее информацию и превратить ее в свой личный план на ближайшие 90 дней. Мы настоятельно рекомендуем составлять новый план каждые 90 дней.

Просмотрите пример составления плана, а затем заполните свой собственный.

### Пример составления личного плана

Организация: \_\_\_\_\_

Базовые ценности

**1. Делать то, во что мы верим**

Я сделаю так, что мы будем звонить как минимум одному клиенту в неделю

**2. Восторженные клиенты**

Я завершу 100% процесса внедрения для каждого клиента

**3. Первоклассное качества по более низкой цене**

Я сокращу расходы на печать, издание книг и доставку на 20%

**4. Уважение к интеллектуальным капиталистам**

Я создам одностраничное описание трех первых практических семинаров на 2000 год

**5. Никогда и ни за что не сдаваться**

Я не буду забывать о сотрудниках и буду учить их с целью повышения производительности

**6. Каждый человек — предприниматель**

Я сделаю все возможное, чтобы два моих ключевых клиента были довольны

Имя и фамилия: \_\_\_\_\_

«Важные числа» / тема

**1. 80% восторженных клиентов**

Я использую полноценную систему измерения

**2. Переход к следующей операции**

Я передаю ответственность за обучение Дэну

Брендсовое обещание

**1. «Идеи к применению»**

Я создам стандартизованные наборы внедренческих инструментов для каждого практического семинара по программе MBD

**Прочие обязанности**

(«Скалы», ключевые инициативы)

**1. Работа тренера тренеров**

Я подготавливаю Дэна к самостоятельному выполнению всех рабочих процессов

**2. Процесс оплаты**

Я включу быструю оплату задатка в качестве части успешного внедрения

прекрасно подойдут слово или фраза из ваших базовых ценностей? Зачем выстраивать бюллетень в соответствии с временами года, кварталами или бог знает чем, ведь у вас есть готовые темы, выраженные базовыми ценностями! В каждом выпуске бюллетеня рассматривайте базовые ценности и рассказывайте истории — да, побольше историй — о людях, использующих эти ценности в своей работе и повышающих стоимость компании.

## Темы

Знаю, я начинаю походить на заевшую грампластинку, но ведь базовые ценности — наиболее очевидный источник квартальных и годовых тем. Используйте каждый раз одну из ваших базовых ценностей, чтобы привлечь в вашей компании внимание к тому, что нуждается в совершенствовании. В фирме Milliken & Company, производящей ткани, используют одну из своих шести базовых ценностей в качестве квартальной темы, при этом руководство просит всех сотрудников сосредоточиться на способах усовершенствовать компанию в области, представленной темой. Сеть гостиниц Ritz-Carlton дошла до другой крайности — они каждый день определяют одно базовое правило в своих отелях по всему миру. В каждом из приведенных выше примеров установленный график позволяет сохранить базовые ценности актуальными просто благодаря повторению. В качестве составной части процесса вы можете даже попросить своих сотрудников проверить соответствие (или несоответствие) деятельности компании той или иной базовой ценности. Такая процедура не только усилит значение базовой ценности — она позволит организовать вполне здоровый и весьма необходимый диалог. Именно подобные действия спасают базовые ценности от превращения в простой список, висящий на стене.

### **Ежедневное управление**

Из опыта я знаю, что менеджеры и генеральные директора могут бесконечно повторять базовые ценности, не выходя при этом смешно, — пока эти ценности важны и значимы для сотрудников. Если вы принимаете решение — привяжите его к базовой ценности. Если вы отчитываете или хвалите сотрудника — привяжите это к базовой ценности. Если возникает проблема с клиентами — сравните сложившуюся ситуацию с идеальной ситуацией, представленной базовыми ценностями. То же самое касается жалоб и недовольств сотрудников — взвешивайте их, руководствуясь базовыми ценностями компании. Эти действия могут показаться сущей мелочью, однако не исключено, что они намного важнее всех рассмотренных выше стратегий поддержания жизненности и актуальности базовых ценностей в вашей организации.

### **Установите несколько правил, повторяйте их и сами следуйте им**

Устанавливая и поддерживая актуальными ваши базовые ценности, помните: этот процесс ничем не отличается от процесса обучения малолетнего ребенка различию между добром и злом.

Молодые, пожилые, среднего возраста — все люди нуждаются в указаниях, определяющих их поведение. Они хотят понимать, как они могут вести себя, чтобы удовлетворить вас и ваших клиентов. Если они совершат промах — будут благодарны за напоминание. А еще люди хотят знать, что правила постоянны, что это не движущаяся цель и что они не будут применяться избирательно. Ваши базовые ценности обеспечат вам все это — если вы потратите время на их определение и на осознание того, как можно наилучшим образом воспользоваться ими.

Возможно, во время роста компании очень захочется сказать: «У нас нет времени на то, чтобы сбавить скорость и приступить к определению базовых ценностей!» Однако я консультировал множество организаций в течение многих лет и знаю: у любой компании, которая растет и добивается качественных скачков при улучшении показателей продаж и влияния на рынке, было время на определение базовых ценностей.

## Контрольный список базовых ценностей

<p><b>Деятельность</b> в эту колонку необходимо вписать тех, кто будет отвечать за реализацию действия по каждому из пунктов, намеченных вами к исполнению. Кроме того, вернитесь к одностраничному стратегическому плану и заполните колонку «Базовые ценности»</p>	<p>Установите несколько правил, повторяйтесь и сами следуйте этим правилам</p>
	<p><b>Создавайте легенды</b> — свяжите историю компании с каждой из базовых ценностей, чтобы сделать их более запоминающимися. Сторителлинг — лучший способ обучения. Делайте это прямо сейчас, пока вы вместе</p>
	<p><b>Привет на работу сотрудников</b> — используйте базовые ценности в рекламных объявлениях о приеме на работу и в ходе процесса отбора соискателей. Используйте базовые ценности в качестве заголовков или названий тематических разделов при структурировании процесса собеседования</p>
	<p><b>Ориентирование</b> — используйте свои базовые ценности в качестве основных тем в процессе ориентирования сотрудников</p>
	<p><b>Процесс оценки производительности труда</b> — используйте базовые ценности в качестве определяющих критериев в процессе оценки производительности труда. Если подойти к вопросу оригинально, можно связать любую систему показателей производительности с вашими базовыми ценностями</p>
	<p><b>Поощрения и награды</b> — если во время ежеквартальных или ежегодных собраний вы ищете критерии для определения поощрений и наград — воспользуйтесь базовыми ценностями. И это позволит создать новые истории, поддерживающие жизненность базовых ценностей</p>
	<p><b>Внутренний бюллетень</b> — в каждом выпуске рассматривайте одну из базовых ценностей и пишите о людях, проявивших эти ценности в своей работе</p>
	<p><b>Темы</b> — будь то тема для очередного собрания по обсуждению достижений или общая тема на квартал — использование базовых ценностей позволит в данном случае сконцентрировать усилия на процессе совершенствования бизнеса. Попросите сотрудников проверить соответствие деятельности компании той или иной базовой ценности. Так можно наладить весьма здоровый и зачастую крайне необходимый диалог</p>
<p><b>Ежедневное управление</b> — не становясь смешным (хотя и тяжело повторять свои слова достаточное число раз), связывайте свои решения, выговоры, похвалы, вопросы обслуживания клиентов и жалобы сотрудников с базовыми ценностями. Эти повседневные действия принесут гораздо больше, нежели все прочие стратегии, используемые в целях укрепления корпоративной культуры</p>	

# 5

## Устанавливаем слаженность и нацеленность в организации

**Резюме для руководителей:** старая поговорка верна: если у организации слишком много приоритетов — у нее вообще нет приоритетов. В этой главе я подчеркиваю тот факт, что руководители должны четко объяснять сотрудникам пять наиболее важных приоритетов компании, над которыми нужно работать, чтобы поднять компанию на следующий уровень. Затем очень важно, чтобы каждый человек в компании составил свой список приоритетов Top-5, согласовав их с приоритетами компании, что позволит добиться ясности, необходимой для достижения наивысшей производительности труда. В плане управленческой ответственности указываются определенные мероприятия и действия, необходимые для достижения заданных приоритетов. Кроме того, в этой главе я расскажу о необходимости внесения дополнительной ясности в отношении приоритета Top-1, значение которого превосходит значение всех остальных. В конце главы приведены несколько принципов, которые помогут вам справиться с задачей нахождения вашего настоящего основного приоритета

## Знайте свои наивысшие приоритеты!

Замечали ли вы когда-нибудь, как далеко люди могут зайти, пытаясь не делать того, что сделать нужно? Нет лучшего времени для уборки офиса, нежели как раз перед началом работы над большим проектом или презентацией. А кто сможет лучше навести порядок в семейном фотоальбоме, чем человек, который должен был навести порядок в кладовке? Так уж мы устроены. Мы тратим столько энергии на то, чтобы избежать неприятных и суровых реалий жизни! И вопрос ведь не в том, что мы не знаем, что нам следует делать. Просто мы этого не делаем. В этой главе я подчеркиваю тот факт, что руководители компании обязаны четко разъяснять сотрудникам пять наиболее важных приоритетов, над которыми нужно работать или которых нужно достичь, чтобы поднять компанию на следующий уровень. Затем жизненно важно, чтобы каждый сотрудник в организации определил свой список приоритетов Топ-5, согласовав их с приоритетами компании и разработав план действий, необходимый для достижения максимальной эффективности труда.

Консультант в области менеджмента Айви Ли несколько десятилетий назад, еще задолго до того, как она стала крупнейшим в мире независимым производителем стали, отправился в офис компании Bethlehem Steel Corporation. «Я предоставлю вам знания, благодаря которым вы сможете лучше управлять компанией», — сказал Ли СЕО Чарльзу Швабу. Шваб возмутился: «Нам тут не знания нужны, а действия! Если вы заставите нас сделать то, что мы уже и так знаем, что мы должны это сделать, — я с радостью заплачу вам столько, сколько вы запросите».

Ли поймал его на слове и согласился с этим предложением. «Через 20 минут, — сказал он Швабу, — я покажу вам, каким образом ваша организация может зарабатывать как минимум на 50% больше». Он начал с того, что попросил Шваба

записать шесть наиболее важных дел, которые нужно закончить в следующий рабочий день, и задать их приоритеты. Затем Айви сказал Швабу: «Положите список в карман, а завтра утром выньте его — и начните работать над самым главным пунктом. Заглядывайте в список каждые пятнадцать минут, пока не сделаете первое дело. Затем переходите к следующему и так далее. Не переживайте, если за день успеете сделать всего два или три дела, или даже одно. Вы будете работать над самым важным делом, а остальные могут подождать».

Консультант убедил Шваба рассказать о подобном подходе менеджменту его компании, оценить полезность такого метода и отправить ему чек на сумму, которой, по его мнению, этот метод заслуживает. Через две недели Ли получил чек на 25 тысяч долларов — по тем временам огромные деньги. В письме, приложенном к чеку, Шваб писал, что этот урок оказался самым полезным за всю его жизнь. А научился он, как вы понимаете, умению концентрировать внимание. Организация, в которой понимают, каковы ее пять основных приоритетов Топ-5 и один главный приоритет Топ-1, и в которой действуют в соответствии с ними, — эта организация растет и побеждает.

### **Разрабатываем схему планирования списков приоритетов Топ-5 и Топ-1**

В главе 3 пирамида планирования помогла вам согласовать долговременные цели с ежеквартальными задачами, которые предстоит решить организации. Теперь, когда пирамида с запланированными действиями перед вами, нетрудно начать определять, что же именно является нашими приоритетами Топ-5 и Топ-1 в ближайшей перспективе. Начните с вопроса «Что мне нужно делать сегодня, чтобы наша компания двигалась к своим целям на скорости, которой требует от нас рынок?». Помните о временных рамках, поскольку то, что вы сейчас устанавливаете, — это необязательно годовые

приоритеты. И опять же, если ваша компания растет по 20–50% в год, то квартал равен году. Если же в год компания растет более чем на 100% — один месяц равен году.

Как только вы определили приоритеты Топ-5 и Топ-1 для компании в целом, каждый ваш менеджер должен определить свои приоритеты Топ-5 и Топ-1. Сделайте список приоритетов основой регулярного процесса оценки эффективности труда. Продвигайте данный подход на нижние уровни организации — пока у всех сотрудников не появятся свои приоритеты. Ознакомив каждый уровень организации с процессом и подтвердив его с помощью системы оценки производительности, вы добьетесь появления волшебного эффекта, называемого слаженностью. Когда все работают слаженно, каждый человек на каждом уровне фирмы видит то, что видите вы, и стремится к тому, к чему стремитесь вы. Очень полезно проводить ежемесячное или ежеквартальное собрание всех сотрудников, на котором можно пересмотреть приоритеты компании. Наряду с базовыми ценностями компании эти приоритеты должны стать «набором правил», определяющих решения на следующий квартал. (Конкретные инструменты для эффективного проведения ежеквартальных собраний по определению приоритетов на квартал описываются в главе 6 «Определяем квартальную тему».)

Но чтобы ваши приоритеты Топ-5 и Топ-1 были не просто пустыми словами, записанными на бумаге, и чтобы их можно было превратить в нечто достижимое, вам понадобится план управленческой ответственности (рис. 5-1). Используя его, вы сможете распределить ответственность, что необходимо для эффективного выполнения работы. И не стоит затягивать с его заполнением. В течение 24–48 часов после того, как вы определили приоритеты компании, вам следует решить, кто и за что будет отвечать и когда должно быть выполнено то или иное дело, то есть когда будут получены конечные результаты.

Рис. 5-1

**План управленческой ответственности**

Член руководящей команды \_\_\_\_\_

«Большая скала» \_\_\_\_\_

Название цели: \_\_\_\_\_

История: \_\_\_\_\_

	Действия	Кто	Когда	Необходимые ресурсы
1 квартал				
2 квартал				
3 квартал				
4 квартал				
Следующий год				
Через год				

Здесь используются такие понятия, как ответственность, субответственность, необходимые ресурсы, крайние сроки и промежуточные сроки. Все это следует вписать в ваш план. Заполняйте его внимательно — и в итоге вы получите понедельный стратегический план на 13 недель с детализацией шагов, которые необходимо выполнить, и контрольных точек, которых требуется достичь, чтобы добиться прогресса или завершения работы в приоритетной области. И вновь этот процесс надлежит распространить на нижние уровни организации, потребовав от каждого сотрудника составить отдельно одностраничный план ответственности для каждого из его основных приоритетов.

Совсем просто, не правда ли? Но нет, это не всегда так. Определение и достижение приоритетов может быть трудным и даже болезненным. Если вам как минимум не стало неудобно — значит, вы, судя по всему, неудачно задали приоритеты, в особенности самый главный приоритет. Далее мы рассмотрим этот вопрос.

### **Определяем главный приоритет Top-1: тот, что беспокоит больше всего**

Возможно, за последнее время одним из наиболее ярких примеров того, как тяжело определить главный приоритет и достичь его, оказался пример Тайгера Вудса. После того как он выиграл турнир Masters, его назвали «золотым мальчиком гольфа» — Тайгер заключал огромные контракты на рекламу и постоянно упоминался в прессе. А затем он начал проигрывать — и его прозвали «кумиром на час». Более года он по непонятной причине не выигрывал ни одного соревнования. Но теперь его было не остановить — и он наконец поведал миру, что с ним тогда произошло. Тайгер Вудс провел долгий и мучительный год за огранкой удара. Он понял, что никогда не добьется своей цели — стать величайшим за

всю историю игроком в гольф, — если не усовершенствует технику игры, что стало его главным и наиболее трудным для достижения приоритетом. Некоторое время результаты были ужасны, но он выдержал. Тайгер Вудс посмотрел на себя неподвизтым взглядом и понял, чего ему не хватает. Он определил свой главный приоритет и сделал все необходимое — столкнулся с жестокой реальностью и преодолел неприятный период.

### **Семь болезненных вопросов для каждой компании**

В этом разделе я расскажу о семи ведущих, общих для всех приоритетах и о том, как некоторые компании, с которыми я работал, действовали в соответствии с каждым из них. Все семь приоритетов вы найдете в схеме Топ-1 в конце этой главы.

### **Мы недостаточно велики для эффективной конкуренции**

Зачастую чем компания больше, тем лучше. У нас был клиент — производственная компания, руководство которой изо всех сил трудилось над повышением эффективности бизнеса, разрабатывало систему ответов на потребности заказчиков, создавало великую корпоративную культуру, — но каждый день в глубине души CEO знал, что отправляет своих людей на верную смерть. У него был конкурент — 10-тонная горилла, и CEO очень четко понимал, что рано или поздно горилла победит. Как бы ни трудился его персонал — все усилия его компании окажутся сведены к нулю, как только конкурент бросит имеющиеся у него деньги или человеческие резервы в горнило борьбы за победу. Скрепя сердце, CEO осознал, что легче не станет никогда — пока он сам не превратится в 10-тонную гориллу. А для этого нужно было слияние с более крупной компанией.

Мой клиент сел, подумал о том, что может привлечь покупателей, и понял: ему следовало стать в своей отрасли первым, кто выйдет на просторы Всемирной паутины с готовым решением. Для достижения этой цели — серьезной цели, позвольте заметить, — клиент полностью пересмотрел свой рабочий график. Более года он занимался только тем, что работал с программистом над сайтом компании, а менеджеры управляли компанией за него. Он создал сайт, ставший наиболее удачной торговой площадкой в его сфере бизнеса. И на его наживку клюнула большая рыба: CEO смог продать фирму 100-тонной горилле, и теперь его конкурент стал маленькой и безобидной фирмочкой, какой раньше была его собственная. Этот человек четко определил главный приоритет и сделал все, чтобы достичь поставленной цели. Результаты окупались.

### **В компании нет ключевого игрока**

Один из наиболее часто обсуждаемых вопросов в растущей компании — это вопрос персонала. Сколько раз мы видели, что компания переросла старых игроков, но вместо того, чтобы внести необходимые изменения в состав персонала с целью усилить их сферы ответственности, генеральные директора начинают лишь выстраивать избыточные бюрократические структуры вокруг этих засохших деревьев. Такое происходит постоянно, и в результате развитие компании останавливается. Сделайте замену таких людей своим главным приоритетом.

Возможно, CEO пытается играть слишком много ролей. Одной из компаний, с которыми я работал, срочно был необходим финансовый директор, но основатель компании не мог заставить себя платить зарплату, необходимую для привлечения настоящего профессионала. Он предпочитал заниматься всем самостоятельно — что не замедлило сказаться

на результатах компании. Как только в компании появился финансовый директор, рост и повышение прибыльности вернулись в течение нескольких месяцев.

И последнее, о чем хотелось бы сказать и о чем говорить весьма непросто: бывают моменты, когда вам нужно заменить самого себя. Мы все знаем, что навыки, необходимые для начала бизнеса, отличаются от тех, что нужны для управления и расширения компании. Даже Билл Гейтс пришел к этому выводу. В определенный момент он понял, что компании Microsoft будет лучше, если он вернется к своей роли провидца — той роли в предпринимательском бизнесе, играть которую ему удавалось лучше всего. «Пусть Стив Балмер будет CEO», — возможно, это шесть самых разумных слов, сказанных Гейтсом за всю его жизнь.

### Экономическая машина сломалась

Возможно, вы занимаетесь глупым делом. Может быть, экономическая модель, на которой основана ваша компания, теперь потеряла смысл. Как бы там ни было, вы просто понимаете, что компания никогда уже не заработает денег — и уж точно не в таком большом количестве. Венчурные капиталисты называют такие компании «живыми мертвецами» — имея в виду, что они могут выжить, но никогда больше не добьются великих успехов. А значит, пришло время свернуть бизнес.

Не стоит перелистывать эту страницу так быстро! Даже если вам кажется, что ваша компания — не живой мертвец, остановитесь и задумайтесь: есть ли какие-либо подразделения вашей компании или продукты, соответствующие определению «живого мертвеца»? Если так, мой совет прост: откажитесь от них. Решение нелегкое, но его необходимо принять.

## Кто-то другой контролирует нашу судьбу

Увы, к сожалению, такое бывает. Кто-то захватывает контроль над ключевым элементом вашего бизнеса. Если компания и не умирает, то определенно погружается в кризис. Когда по окончании войны из-за веб-браузеров между компаниями Netscape Communications и Microsoft компания AOL, купившая к тому времени Netscape, перестала поддерживать браузер Netscape Navigator и несколько других ключевых разработок от Netscape, дни Netscape Communications оказались сочтены. То же самое случилось и с Дональдом Берром из PeopleExpress Airlines, бюджетной авиакомпания середины восьмидесятых годов. После того как American Airlines разработала электронную систему бронирования билетов Sabre, а PeopleExpress не смогла угнаться за многоуровневой структурой конкурента, Берр потерял свой бизнес буквально через несколько месяцев. Мораль ясна: если конкурент перехватил себе ключевого клиента, патент или поставщика, вам лучше придумать какой-то хороший ответный ход — или у вас будут серьезные проблемы. Я рассмотрю этот вопрос подробнее в главе 7, посвященной брендовому обещанию и контролю над узким местом в вашей сфере бизнеса.

### Для успешной конкуренции нам нужен «военный бюджет»

Такую ситуацию называют дилеммой FedEx. Вы просто не сможете стать значимым игроком в какой-то сфере, пока не располагаете достаточным запасом средств. Я знавал CEO одной молодой телекоммуникационной компании, который прекрасно понял это. Зная, что его компания не выживет, если быстро не вырастет, он потратил несколько месяцев на сбор денег и наращивание капитала. Результатом стало подписание сделки по финансированию его компании на 210 миллионов долларов, благодаря чему он получил деньги,

необходимые для эффективного ведения конкурентной борьбы. Очень часто необходимость получить деньги становится одной из основных причин выпуска акций компании на открытый рынок.

### **Мы не сможем найти деньги, пока не начнем расти**

На оборотной стороне предыдущего вопроса можно найти назидательные истории, о которых нельзя забывать, если вы собираете капитал. Руководство одной из компаний, проходившее курс обучения по нашей программе MBD, было абсолютно уверено в том, что главным ее приоритетом является необходимость сбора 10 миллионов долларов. Команда менеджеров посвятила себя достижению данной цели — и это хорошо. Но они забыли о повседневном управлении — а это уже плохо. Результат? Низкие объемы продаж в течение двух кварталов. Стоимость компании резко снизилась, а возможные инвесторы от нее отвернулись.

СЕО принял непростое решение: следовало забыть о сборе денег и сосредоточиться на улучшении показателей продаж. Он превратил каждого сотрудника компании в продавца — в том числе себя и своего финансового директора. Три месяца подряд менеджеры ежедневно и еженедельно собирались на совещания в «командном пункте» и отслеживали свои успехи. Когда 90 дней прошли, компания отметила 40%-ное увеличение объема продаж. Успех позволил генеральному и финансовому директорам снова посвятить себя привлечению инвесторов — и в этот раз их компания выглядела намного привлекательнее.

### **Нам нужно стать меньше, иначе мы не выживем**

А вот еще один пример из жизни, зафиксированный в анналах истории нашей программы MBD. В течение первых нескольких лет существования компании, предоставлявшей

розничные ипотечные кредиты, СЕО считал своим приоритетом Топ-1 быстрый рост — больше рынков, больше ипотечных продуктов, больше отделений в различных городах, больше сотрудников. А затем в один прекрасный день обширный сегмент этой сферы бизнеса обвалился в результате различных структурных изменений. И все. Единственная причина, по которой компания жива и поныне, спустя несколько лет, заключается в том, что этот СЕО принял моментальное болезненное решение — уволил 240 из 300 своих сотрудников. Некоторое время казалось, что компания умерла. Однако готовность СЕО сэкономить, сократив расходы, помогла ему вернуться к точке нулевой прибыли, и компания смогла продержаться до того момента, когда на рынке кредитования вновь начался подъем. Зачастую генеральные директора не готовы провести необходимые, значительные и быстрые сокращения. Результатом этого может стать медленная и мучительная смерть.

Все приведенные выше примеры доказывают одну истину, за которую Тайгер Вудс может со всей уверенностью поручиться: достижение главного приоритета — скорее всего, наиболее неприятное, возможно, убивающее всякое желание дело, с которым вам когда-либо придется столкнуться. Приступить к нему нелегко, и я рекомендую вам не делать этого в одиночку. Тайгеру понадобились свежий взгляд и помощь его тренера Бутча Хармона. Вам понадобятся такая же мудрость и поддержка влиятельного человека в совете директоров или наставника. Но потом вы будете рады приложенным усилиям. А сотрудники и инвесторы станут восхищаться вашим дерзким руководством.

### **Топ-1**

#### **В чем заключается ваш главный приоритет?**

1. Просто мы слишком малы, чтобы конкурировать, — нужно слияние с более крупной фирмой.
2. У нас нет ключевого игрока — пока эта должность не будет занята, все другие усилия окажутся напрасными.
3. Экономическая машина сломалась — мы просто не сможем заработать деньги тем способом, каким ведем дела сейчас.
4. Кто-то другой контролирует нашу судьбу — мы утратили контроль над ключевым элементом нашего бизнеса, и его перехватил конкурент.
5. Нам нужно 200 миллионов долларов «военного бюджета», чтобы успешно конкурировать.
6. Мы не сможем найти деньги, пока не станем расти.
7. Нам нужно быстро уменьшить бизнес, чтобы вернуться к точке нулевой прибыли и начать все сначала.

# 6

## Определяем ежеквартальную тему

**Резюме для руководителей:** цели и приоритеты компании не помогут вам успешно управлять ею, если их легко забыть или проигнорировать. Как только вы определили важные цели, которых ваш персонал должен достичь в следующем квартале или году, вам нужно сделать что-то, чтобы помочь сотрудникам установить необходимую эмоциональную связь, которая породит чувство приверженности фирме. В этой главе приведен целый ряд примеров из реальной жизни, благодаря которым вы сможете разработать необходимую тему и образы, оживляющие корпоративные кампании. Кроме того, вы узнаете, как в различных компаниях отслеживают прогресс и празднуют успех. Наконец, я научу вас двум инструментам планирования тематических мероприятий, которые будут интересны всем тем многочисленным сотрудникам, которых вы должны вести за собой и вдохновлять.

## Найдите повод для праздника!

Что отличает план на бумаге от плана, живущего своей собственной жизнью? Идеей, образом — короче, организующей темой. Именно она превращает простую управленческую цель в миссию всей компании.

Великие лидеры всегда понимали силу темы. Война за независимость США была выстроена на теме «Никаких налогов без возможности представительства!», а Бостонское чаепитие стало не просто мероприятием, а вечным символом. Мартин Лютер Кинг создал свою цель — построение более справедливого общества — на речи «У меня есть мечта». Провидцы интуитивно понимают то, что слишком многим бизнесменам еще предстоит узнать: чтобы послание дошло до аудитории, необходимо привязать его к определенной идее или образу. Чтобы люди бросились на баррикады за вас, вам нужно внушить им некий принцип, который будет близок не только их уму, но и их сердцу.

Необходимость связывать свои решения с желаниями и чувствами сотрудников доказана и признается всеми. Джим Кузес и Барри Познер в своей основополагающей книге «Вызов лидерства»<sup>\*</sup> ясно указали на то, что CEO должен «воодушевлять сердца», устанавливая слаженность организации. Я видел этот принцип в действии. Когда-то я был свидетелем того, как Майкл Делл из компании Dell Computer отправлял свои войска на войну с Compaq. Он не просто объявил войну компании Compaq, он превратил весь свой офис в поле битвы. Он носил военный камуфляж, растягивал маскировочную сетку в помещениях штаб-квартиры и инструктировал эскадроны продаж и производства так, словно отправлял их на смертельно

\* Дж. Кузес, Б. Познер. Вызов лидерства. М. : Юрайт, 2009.

опасное задание. Принесло ли это плоды? А разве могло не принести?

Примерно в то же время молодая компания America Online попала под атаку гиганта Microsoft. Тогдашний президент AOL Тед Леонсис собрал своих сотрудников и снял покрывало с огромного динозавра по имени Microsoft. В течение нескольких последующих недель динозавр кочевал по штаб-квартире компании, из отдела в отдел, из офиса в офис, в качестве трофея для тех, кто на самом деле нанес удар динозавру, то есть компании Microsoft.

И еще один более чем жизненный пример: CEO Марк Моузес компании Platinum Capital в Ирвине как-то раз приехал на собрание персонала на слоне. (А откуда, вы думаете, Даг Харрисон взял идею, о которой я рассказывал в главе 1?) Почему? Потому что он начал кампанию по расширению фирмы и хотел, чтобы его сотрудники «думали по-крупному». До нынешнего дня слон остается важным символом в той компании, символом риска, качественных скачков и движения вперед.

### **Использование приоритетов и «важных чисел» для разработки темы**

Хорошие темы не взять с потолка. Наиболее сильны те, что связаны с количественными целями — будь то годовые показатели (для компаний, рост которых составляет менее 15% в год) или квартальные показатели (для компаний, рост которых больше 15% в год). Вернемся к вашему одностраничному стратегическому плану. Держа план в руках, возьмите свой главный приоритет и согласуйте его с вашим «важным числом» — так получится одна измеримая цель, на которой можно сосредоточить внимание всей компании. Затем подумайте о теме, сочетающейся с данной целью. Эта

тема должна сделать численные показатели запоминающимися.

И необязательно, чтобы это было нечто особенно большое. CEO одной крупной компании выгравировал три основных приоритета, представленные тремя «важными числами», на наручных часах, которые раздал затем своим менеджерам. Когда они смотрели на часы, они видели цели и понимали, что время идет. Просто и эффективно. Таким же простым и эффективным оказалось решение руководства компании The Phillips Group провести собрание сотрудников компании около кузова грузовика, припаркованного у погрузочной платформы. Темой квартала было совершенствование текущих операций. Можно ли как-то лучше подчеркнуть всю важность невоспетых героев повседневного труда, нежели проведя собрание сотрудников компании на их недооцененной территории?

А если вы сможете придумать тему, ценность которой сравнится с постановочными принципами кинорежиссера Сесилия Блаунта де Милля, — попробуйте! Или возьмем фильм «Аполлон-13», который стал для многих фирм организующей темой, прекрасно сочетаясь со знаменитой фразой: «Неудачу из списка возможностей исключить!» CEO Synergy Networks Марк Гордон хотел увеличить ежеквартальную прибыльность компании, представив себе процесс улучшения показателей в виде трех ступеней. А у чего еще есть три ступени? Правильно, у ракеты. Поэтому Гордон надел взятый напрокат космический скафандр и повесил сбоку схему, на которой цели по увеличению прибыльности были представлены в виде трехступенчатой ракеты.

Один из удачных источников ежеквартальных тем — базовые ценности компании. Каждый квартал берите какую-либо одну базовую ценность и используйте ее для того,

чтобы нацелить сотрудников на улучшение определенного аспекта бизнеса. Это отличный способ проверки организационной культуры и укрепления базовых ценностей. И раз уж мы заговорили о ценностях, то неважно, какова тема на квартал: полезно сделать обзор базовых ценностей организации во время ежеквартальной встречи, связав каждую из них с темой. Кроме того, если вы занимаетесь разработкой процесса официального поощрения отдельных сотрудников и команд — нет лучшего критерия для распределения наград, чем базовые ценности компании.

Как бы вы ни решили разработать и представить вашу тему, не забывайте при этом обо всех ваших сотрудниках. Благодаря работе гарвардского психолога Говарда Гарднера мы знаем теперь, что существуют как минимум семь различных форм интеллекта: вербальная/лингвистическая, логическая/математическая, зрительная/пространственная, телесная/кинестетическая, музыкальная/ритмическая, межличностная и внутриличностная. Каждой форме интеллекта соответствует свой предпочтительный способ обучения. В конце главы, в таблице «Обзор множественного интеллекта», приведены признаки и характерные черты каждой из форм интеллекта. Если вы планируете мероприятие, связанное с темой, попытайтесь обратиться к как можно большему числу форм интеллекта. Используйте не только слова и картинки, но и звуки, ощущения, о которых можно подумать, которые можно обсудить и связать с чем-либо.

### **Отслеживание прогресса и ведение счета**

Что превращает тему в миссию, а не в простое мероприятие? Эффективное придание ей дополнительных сил, которое может быть достигнуто посредством общественного отслеживания прогресса и ведения счета.

В компании Synergy Networks трехступенчатая ракета Марка Гордона теряла очередную ступень, когда одна из целей по повышению прибыльности достигалась. Ракета была зрительным напоминанием и о целях, и о теме. А еще сотрудникам помогали не терять сосредоточенности денежные премии, выплачивавшиеся каждый раз, когда от ракеты отделялась ступень.

В компании Sapp Bros. Leasing, занимающейся предоставлением в лизинг грузовых автомобилей и стремящейся заключить 100 новых сделок ко дню святого Патрика, способом отслеживания прогресса стал большой постер, на котором было изображено сто листков трилистника. При подписании каждого нового контракта сотрудники нумеровали очередной листок. И опять же при достижении цели полагались денежные премии.

Однако чтобы стать реальным, прогресс необязательно должен быть численно измеримым. Каждый раз, когда динозавр перемещался в другой отдел AOL, сотрудники компании знали, что их фирма совершила очередной рейд в своей борьбе с компанией Microsoft. Так они вели счет. В каждом случае символ для темы или доска для счета бросались в глаза. Тут нет места распечаткам размером А4. Пусть символы будут большими, заметными и запоминающимися.

Когда вы разрабатываете зримый процесс отслеживания прогресса и ведения счета, не забывайте о том, что это отличная возможность привлечь и заинтересовать тех людей, которые обычно не занимаются достижением квартальной или годовой цели. В компании Sapp Bros. Leasing плакат с листками трилистника был прекрасно разработан и выполнен сотрудницей отдела по работе с клиентами, имевшей художественную жилку. Ее труд стал важным опытом для

всех, включая ее самое. И в вашей организации есть люди, которые могут сделать то же самое — и даже больше. Они просто ждут, чтобы их попросили.

### **Награды и празднования**

Иногда считают, что «награда» — это плохое слово. Предполагается, что, если в процесс включены премии и награды, вы каким-то образом покупаете участие в нем сотрудников. Я же не вижу в этом ничего плохого — людям нужно сознавать, куда они идут, и они захотят узнать, что дошли до цели. Это все равно что последний день в школе. Помните, какое прекрасное чувство охватывало вас, когда вы сдавали последний тест на последнем занятии в последний день пребывания в школе? Если вам и делали какой-то подарок, это было приятно, но истинное наслаждение заключалось как раз в том, что вы все закончили, и в том, что вы знали, что все закончено. То же самое происходит и на работе. Никто не откажется от премии или приза, заслуженных тяжким трудом, но такие премии — всего лишь глазурь на праздничном торте. Настоящая награда — ощущение праздника, приходящее с совместным достижением цели.

В компании McKinney Lumber в штате Алабама целью было удержать сотрудников. Когда коэффициент удержания достиг определенного уровня, руководство компании организовало пикник с хот-догами. Когда коэффициент достиг следующего уровня — публике предлагались цыплята, жаренные на вертеле. На самом высоком и последнем уровне команда менеджеров готовила для всех стейки. Да, ужин из бесплатных стейков — это очень приятно, но разве его достаточно, чтобы купить участие сотрудников? Наверное, нет. Ужин был лишь способом отметить

достижение общей цели — и обозначить окончание квартальной кампании.

В детройтской компании Gorman's Business Interiors тогдашний CEO Джон Андерсон придумал игру «Горманополия», которая была похожа на «Монополию» и в которой команды игроков получали очки за «все, что вы только могли стимулировать», как выразился Андерсон. Очки присуждались за достижение целей по повышению прибыльности, улучшению сбора задолженностей, повышению степени удовлетворенности клиентов, за хорошую физическую форму, ответственную работу — да за что угодно. На доске счета были три корабля — каждый представлял один из отделов компании. Они двигались по доске к линии финиша. Наградой на праздновании был круиз по Карибскому морю для каждой команды, которая достигла поставленной цели. Все три отдела добились победы в первый же год, когда проводилась игра, и компания с радостью потратила 32 тысячи долларов на то, чтобы отправить в путешествие каждого сотрудника с его парой. «Успех был огромный, — вспоминает Андерсон. — Мы не только усовершенствовали свою организацию, но и сделали себе хорошую рекламу без особых усилий, нами заинтересовались клиенты, они узнали о нашей корпоративной культуре, и все это к тому же очень помогло нам в подборе нового персонала».

Агентство по рекламе, связям с общественностью и веб-маркетингу RMR and Associates использовало в 2009 году в качестве награды за достижение годовой цели по управлению в условиях полной открытости информации о компании поездку в Монтего-Бей на Ямайке, в которую было включено все. Как сказала CEO компании Робин Сакс, «условием получения награды стало превышение определенного уровня валового годового дохода — 2,7 миллиона долларов. Однако в компании даже превзошли этот показатель,

заработав 2,9 миллиона долларов. На Ямайку отправились около 50 человек, и отдых удался на славу». Робин полагает, что цель позволила сконцентрировать внимание людей на важных вещах, и при этом она все же имела игровой характер и приносила радость. Вся компания двигалась в одном направлении.

В 2010 году в компании Робин Сакс играли в «Фондополию», как она ее называет, — игру, в которой учитывается процентный показатель прироста стоимости акций. В этот раз наградой за достижение цели станет «самая обыкновенная личность» — и, хотя игра идет хорошо, Сакс говорит, что чуточку разочарована. «Путешествие на Ямайку оказалось для сотрудников привлекательнее, нежели деньги, — поняла она сейчас. — Я начинаю осознавать, что тому путешествию люди радовались больше».

Может быть, мораль всех этих примеров напрямую связана с книгой Кузеса и Познера «Вызов лидерства». Весь фокус разработки успешной ежеквартальной темы заключается не просто в том, чтобы придумать хорошую идею, правильно ее представить, эффективно отслеживать прогресс на пути к цели или удачно провести празднование ее достижения. Главное — воодушевить сердца. Только когда вы сделаете это, вы добьетесь успеха. В конце этой главы я привожу план, который можно использовать для чередования ваших ежеквартальных тем.

Формы множественного интеллекта и ежеквартальная тема				
Форма интеллекта	Виды деятельности	Принадлежности	Стратегии	Навыки демонстрации
Вербальная/лингвистическая	Лекции, обсуждения, игры со словами, сторителлинг, коллективное чтение, ведение дневника и т. д.	Книги, магнитофоны, печатающие устройства, комплекты марок, аудиозаписи книг и т. д.	Прочитать, написать, рассказать, послушать	Обучение через сторителлинг
Логическая/математическая	Головоломки, решение задач, научные эксперименты, устный счет, игры с числами, критическое мышление и т. д.	Калькуляторы, подручные счетные материалы, научное оборудование, математические игры и т. д.	Выразить количественно, обдумать критически, осмыслить	Сократический вопрос (маяк /га)
Зрительная/пространственная	Визуальные презентации, художественная деятельность, творческие игры, составление диаграмм связей, метафоры, визуализация и т. д.	Графики, карты, аудио- и художественные материалы, оптические иллюзии, камеры, библиотеки изображений и т. д.	Увидеть, нарисовать, визуализировать, раскрасить, построить диаграмму связей	Рисование / графическое выражение идей
Телесная/кинестетическая	Практическое обучение, театр, танцы, обучающие виды спорта, тактильная деятельность, упражнения на расслабление и т. д.	Строительные инструменты, глина, спортивный инвентарь, подручные материалы, ресурсы для тактильного обучения и т. д.	Построить, выразить действиями, прикоснуться, почувствовать «внутри», станцевать	Использование жестов / средства театрального выражения
Музыкальная/ритмическая	Суперобучение (суггестопедия), рэп, обучающий песня	Магнитофон, коллекция записей, музыкальные инструменты	Петь, исполнять в стиле рэп, слушать	Ритмичное исполнение «голосом»
Межличностная	Совместное обучение, обучение в среде коллег, участие в общественной деятельности, общественные мероприятия, имитирование и т. д.	Настольные игры, реквизит для вечеринок, буталфория для ролевых игр и т. д.	Учить сотрудничать, взаимодействовать	Динамичное взаимодействие с участниками
Внутриличностная	Индивидуализированное обучение, независимые исследования, варианты курсового обучения, развитие чувства собственного достоинства и т. д.	Материалы для самопроверки, дневники, материалы для проектов и т. д.	Связать со своей личной жизнью, сделать соответствующий выбор	Привнесение чувства в демонстрацию

**Совещание по ежеквартальной теме**

Кто ответственный?

Когда вы будете проводить совещание?

Какова тема совещания?

Что вы будете делать на совещании, используя следующие виды деятельности форм множественного интеллекта:

- вербальная/лингвистическая
- логическая/математическая
- зрительная/пространственная
- телесная/кинестетическая
- музыкальная/ритмическая
- межличностная
- внутриличностная

# 7

## Разрабатываем систему обратной связи с сотрудниками

**Резюме для руководителей:** повторяющиеся ошибки в работе с клиентами и коллегами отнимают до 40% времени ваших сотрудников — не говоря уже о том, во сколько эти проблемы обходятся вашей компании с точки зрения потерянных клиентов и доходов. Вам следует разработать систему обратной связи с сотрудниками, чтобы понять, какие проблемы (по сути, являющиеся новыми возможностями) постоянно возникают внутри вашей организации или в процессе работы с клиентами. В конце главы я привожу схему из шести пунктов, с помощью которой ваши сотрудники смогут разрешать выявленные проблемы. Кроме того, существенной частью подобной системы обратной связи оказываются объективные ежедневные и еженедельные измерения, придающие будущему компании ощущение реальности. Я объясню в основных чертах, каковы должны быть эти «умные» и «важные числа».

## Разгрузите свою организацию!

Что заставляет людей ненавидеть свою работу? Что превращает их в непродуктивный, готовый вечно жаловаться балласт? Ответ: повторяющиеся проблемы и трудности. Я имею в виду проблемы, ситуации и ошибки, которые повторяются снова и снова и которые никто никогда не решает. Повторяющиеся ошибки и проблемы еще хуже в отношениях с клиентами — ведь у клиентов нет стимулов (вроде зарплаты), чтобы продолжать с вами сотрудничество.

Не поймите меня неправильно: люди любят вызовы. Когда проблемы появляются одна за другой — человек мобилизует все силы, чтобы решить их. Решение проблем может приносить удовольствие и даже радость. Решение проблем клиентов — это суть бизнеса, благодаря этому можно реально выстроить доверительные отношения и открыть новые возможности. Но повторяющиеся проблемы — нечто совсем другое. Они похожи на капли, подтачивающие камень. День за днем они стачивают вашу организацию, раздражают сотрудников и оставляют клиентов неудовлетворенными.

Хотите верить, хотите нет: повторяющиеся проблемы отнимают в среднем свыше 40% рабочего времени сотрудника. 40%! Почему же так много? Потому что такая проблема никогда не бывает проблемой только одного человека. Сотруднику, обнаружившему проблему, придется поговорить о ней не с одним коллегой, а с несколькими — и даже, возможно, не раз. Решение проблемы, пусть даже лишь временное, позволит запустить в движение остановившийся механизм и значительно улучшить сложившуюся ситуацию.

Чтобы снизить расходы, сократить продолжительность рабочего цикла и в целом улучшить рабочую обстановку в вашей компании, нужно систематически собирать информацию

о проблемах, возникающих у ваших сотрудников, и затем что-то *делать* со всем этим — пытаться как-то решить эти проблемы. А поскольку ваши сотрудники обычно ближе всего к клиентам, проблемы сотрудников — это зачастую и проблемы клиентов. Получив эти сведения, вы сможете серьезно вникнуть в способы лучшего обслуживания клиентов. Ведь проблемы клиентов — это ваши возможности.

К этому выводу меня привели мысли двух великих менеджеров. В системе менеджмента «шесть сигм» Джека Уэлча молятся на принципы контроля качества — не просто ради качества, но и ради прибыли. Если качество вашей работы составляет 99,997% — по сути, вы работаете без ошибок, — вы получаете сертификат «черного пояса». Отличная работа, отличные результаты, мало ошибок и проблем. Но я не знал, сколь проста и сильна система разрешения повторяющихся проблем при помощи сбора откликов сотрудников и клиентов, пока не познакомился с Майклом Деллом.

Почти два десятилетия назад, когда компания Dell Computer была крошечной фирмой, называвшейся PC's Limited, Майкл просил сотрудников составлять еженедельные списки. В эти списки они должны были вносить все проблемы, жалобы, вопросы, дела, идеи и предложения, приходившие им в голову или полученные от клиентов за текущую неделю. В четверг после обеда Майкл собирал эти списки, брал их домой и читал, выявляя тенденции, проявлявшиеся на протяжении недель и месяцев, в течение которых он собирал отзывы и предложения сотрудников и клиентов. В пятницу утром он созывал всех сотрудников на совещание, получившее название «час ужаса». Сотрудники собирались все вместе и обдумывали решения некоторых — но не всех — проблем.

Отбор проблем был умным ходом, ведь Майкл Делл понимал, что такое сложный процент. Как и мои самые умные

сегодняшние клиенты, Делл осознал, что если решить всего один процент проблем или добиться улучшения ваших продуктов и услуг на один процент за данную неделю, то с каждым годом найденные решения будут приносить все лучшие и лучшие результаты. Напротив, если ставить целью решение всех проблем сразу, можно превратить систему по решению проблем в проблему! Такая система превратится из главного инструмента повышения производительности в еще один «пожиратель» времени всех сотрудников и каждого из них в отдельности.

### **Сбор данных: воодушевляем и отвечаем**

Для начала задайте своим сотрудникам вопрос, состоящий из трех частей: что нам следует начать делать, что нам следует прекратить делать и что нам следует продолжать делать? Пусть они подумают над этими вопросами — со своей точки зрения и с точки зрения клиентов. Это позволит людям выговориться, сбросить с себя груз — что особенно важно, если прежде у них такой возможности не было. Соберите данные, созовите совещание и поищите вместе решения некоторых проблем. Не следует превращать подобную практику в обязанность — пусть она приносит веселье. В новостной рассылке компании (ведь она же у вас есть?) сообщайте об успехах в решении самых трудных и самых давних накопившихся проблем. Так вы подготовите почву для создания более систематизированного, постоянного процесса сбора данных, поступающих в бумажной или электронной форме.

Этот постоянно длящийся процесс вдохновляет сотрудников и требует от них, чтобы они отмечали все проблемы, возникающие вновь и вновь в их работе или во время их взаимодействия с клиентами. Представьте себе, что вы хотите узнать обо всем, что заставило сотрудников провести

более минуты за делом, которого им и делать не стоило. Что из запрошенного клиентами вы не можете предоставить? На каком этапе у клиентов возникают проблемы при ведении дел с вашей компанией? Можно даже ускорить процесс, поощряя сотрудников и организовав еженедельную лотерею с выдачей призов за каждую сообщенную ошибку и проблему, — пока подобная система не войдет в привычку. Чтобы дать сотрудникам понять, что это не просто приказ сверху, составьте свой собственный список и поделитесь им со своими руководителями высшего звена: какие 10 проблем больше всего затрудняют вашу работу.

Главное — получить сырые, необработанные данные. Даже если проблема возникла и была решена, нужно внести ее в список, чтобы проследить за тенденциями появления проблем и повторения их характерных черт. В сети отелей Ritz-Carlton, дважды получившей Национальную премию качества Малколма Болдриджа за выдающееся качество работы и обслуживание, от персонала требуют вести учет всех случаев возникновения проблем и сложностей при взаимодействии с клиентами или сотрудниками и каждый день передавать собранные сведения главному управляющему. Эти данные позволяют определить возможности для усовершенствований, которые сэкономят время, улучшат условия труда и повысят степень удовлетворенности клиентов.

### **Обработка отзывов**

Главное условие эффективной работы процесса решения проблем — это ответы. Если сотрудники видят, что все их отзывы уходят в черную дыру, они перестанут их писать. Для начала стоит найти несколько проблем, которые можно решить сразу же. Если в женский туалет нужно поставить

корзину для мусора побольше — закажите ее немедленно. Если же проблемы серьезнее (как показывает мой опыт, такие вопросы обычно связаны с IT или выставлением счетов), соберите команду, которая будет решать один или два таких вопроса и регулярно представлять отчет о проделанной работе.

Нельзя предсказать, сколько сообщений о проблемах вы получите; возможно, их окажется много, а может быть, всего лишь несколько. Если ваши сотрудники не желают давать отзывы, не стоит их ругать: просто постарайтесь наиболее эффективно работать над решением тех проблем, о которых вам все же сообщили. В следующий раз вы получите больше отзывов, я это гарантирую. Напротив, если отзывов так много, что вы с ними не справляетесь, не стоит поддаваться желанию пропустить кое-что, объединить или забросить. Собирайте сырые данные, даже если в первоначальном списке проблем 1784 позиции — у меня случилось такое, когда я впервые сделал это, работая с одним клиентом более десяти лет назад. Люди следят за тем, чтобы их жалобы были рассмотрены. Повторюсь: не стоит обобщать данные — передавайте их своей команде в сыром виде. Единственное исключение представляют ситуации, когда в отзыве есть личные нападки. Такие вопросы следует решать с глазу на глаз.

В некоторых компаниях длинные списки проблем размещают на веб-сайтах или рассылают по электронной почте. Бостонская компания The MathWorks разработала внутреннюю социальную сеть, в которой сотрудники могут регистрироваться и обсуждать свои проблемы. В некоторых компаниях сотрудников просят распределять жалобы по нескольким тематическим направлениям. Главное при этом — не забывать: ни одному человеку не должно показаться, что о его проблеме забыли.

### **Сообщаем об успехах**

Людам нравится видеть изменения. Несколько лет назад в бизнес-школе Колумбийского университета декан вывесил доску жалоб и предложений. Все студенты и сотрудники факультета знали, что их проблема была рассмотрена, когда декан писал на заявке: «Рассмотрено, сделано». Замыкание процесса обратной связи подобным образом жизненно необходимо. Пусть сотрудники знают, какими делами вы занимаетесь, а какие проблемы уже решены. Если вы ничего не можете сделать — пишите не одну эту фразу, а намного больше. Если клиент магазина Sundance, принадлежащего частной компании по продаже экологически чистых продуктов питания в Юджине, жалуется, что купил испорченный продукт, менеджеры магазина могут написать больше страницы текста, объясняя, как трудно иметь дело с компаниями-поставщиками. И этот ответ размещают на доске, чтобы его видели все, — прямо рядом с жалобой покупателя. Возможно, клиент и не будет удовлетворен, но он, по крайней мере, будет понимать проблемы магазина.

В некоторых компаниях даже ведут учет сроков рассмотрения подобных вопросов, отслеживая, как долго определенная проблема не была решена, — просто чтобы о ней не забыли.

### **Система разрешения проблем: этические основы**

Теперь, когда я рассмотрел систему в общих чертах, уделим ей еще немного времени и обсудим ее в подробностях. При неправильном обращении система решения проблем может стать изощренным «пожирателем времени» или — что еще хуже — превратиться в новомодную версию старой корпоративной охоты на ведьм. Не позволяйте подобному случиться с вами. Используйте мое руководство по решению

проблем, состоящее из шести пунктов (вы найдете его в конце главы), — каждую неделю, каждый месяц и так далее, — чтобы не сбиваться с верного пути.

Первые три пункта заключаются в том, что вам нужно рассмотреть каждую проблему под микроскопом, установить ее важность и точность, а затем убедиться, что вы обращаетесь к корню проблемы. Почему нужно решать именно эту проблему — ведь есть другие проблемы, оказывающие большее негативное влияние на работу вашей компании (важность)? Решайте наиболее болезненные для организации проблемы. Как можно бросаться решать «проблемы коммуникации», если вы не уверены, говорит ли сотрудник о факсах или о фактах (точность)? Не позволяйте сотрудникам отделываться замечанием: «Система вечно не работает». Узнайте, когда, где и что именно не работает. И уверены ли вы в том, что лечите не симптомы, а причину болезни (исследуете существо проблемы)?

Помню, я проводил опрос сотрудников для компании-клиента в Теннесси. Ответом номер один было: «Все клиенты просто сумасшедшие», а причиной для подобного высказывания стало плохое отношение к сотрудникам со стороны клиентов. Понятно, что дело оказалось очень важным. Однако использование слова «все» указывало на то, что нужно узнать подробности. Вникнув в проблему чуть глубже, мы поняли, что товары со склада рассылают не тем адресатам. После этого мы начали искать корень проблемы. Главное в такой ситуации — задавать вопрос «почему?» несколько раз. Так почему же товары отправлялись не тем адресатам? Мы обнаружили, что пятую копию пятистраничной формы трудно прочесть. А почему ее трудно прочесть? Потому что у принтера, на котором печатались эти формы для рассылки, износился печатающий барабан (помните дни, когда такие принтеры

применялись?). Вывод: многие крупные проблемы можно решить очень просто, если стать кем-то вроде лейтенанта Коломбо и задавать много вопросов. И кстати — для начала можно было поинтересоваться, зачем вообще нужны эти пять копий!

Остальные три пункта моего руководства связаны с поддержанием справедливости и человечности системы решения проблем: следует фокусироваться на процессе («что»), а не на людях («кто»), включать в рассмотрение проблемы все заинтересованные стороны и никогда не критиковать человека у него за спиной.

Конечно, если все «что» ведут к одному «кто» — вам, возможно, придется освободить этого человека от исполнения его обязанностей. Но и в этом случае по-прежнему следует найти «что», приведшее к неудаче этого «кто», иначе вы будете обречены снова нанять неподходящего человека. Но такое бывает редко, ведь большинство проблем — это проблемы, связанные с процессом, а не с людьми.

Чтобы избавить себя от необходимости бегать за десятком людей и выслушивать десять различных версий произошедшего, лучше собрать всех заинтересованных лиц вместе. В компании, являющейся одним из крупнейших производителей самолетов, выяснили, что можно сэкономить до 500 тысяч долларов на каждом самолете, если просто собрать всю команду и обсудить проблемы вместе, а не вести переговоры в небольших группах.

Наконец, никогда не критикуйте человека у него за спиной. У каждого из нас есть право предстать перед лицом своего обвинителя. Кроме того, вероятность обнаружения корня проблемы повышается, если все заинтересованные стороны находятся в одном помещении и потому не станут переходить на личности.

При использовании этих правил ваша система обратной связи с сотрудниками обязательно позволит поднять, а не понизить боевой дух и повысить, а не снизить производительность.

### **Возможности повышения квалификации руководящих сотрудников**

Сейчас вы, наверное, думаете: «Отлично! Система обратной связи с сотрудниками — еще одно прекрасное занятие, которое мне придется добавить к моим и без того немалочисленным должностным обязанностям». Но ведь решение проблем в вашей организации необязательно должно ложиться на плечи высших руководителей. Наоборот, лучше сформировать команду руководителей среднего звена, которые будут осуществлять первичный отбор и решение проблем. Кто ближе их к реальной работе? Уж точно не вы. Кто лучше всего знает, на что следует обратить внимание в первую очередь и кто из сотрудников сможет наиболее успешно решить определенную задачу? И опять же, наверное, не вы. Представьте себе, что это возможность для повышения квалификации руководящих сотрудников и ваше вложение в потенциальный план преемственности руководящих должностей, — поскольку у ваших менеджеров и руководителей среднего звена появится возможность творчески подходить к решению проблем и повышать эффективность бизнеса и степень удовлетворенности клиентов.

### **Ежедневные и еженедельные измерения**

Данный раздел главы поможет определить ежедневные и еженедельные показатели, на которых вам и вашей компании следует сконцентрироваться, чтобы обеспечивать

рост производительности труда, следовать намеченным приоритетам, предупреждать возникновение проблем и видеть новые возможности. Эти показатели позволят также каждому сотруднику компании ответить на главный вопрос: «Успешно ли я работал на этой неделе?» — и станут объективными показателями прогресса, что столь важно для поддержания боевого духа и энтузиазма.

### «Важные числа»

Лучше всего, если у компании есть одно-два «важных числа», в соответствии с которыми компания будет действовать на протяжении следующего квартала или года. «Важные числа» представляют собой ключевые краткосрочные акценты в деятельности компании, которые окажут наибольшее влияние на ее будущее. Например, в компании Dell Computer в качестве «важного числа» в 2001 году выбрали увеличение отношения продаж серверов к продажам персональных компьютеров — руководство знало, что, поскольку рынок персональных компьютеров замедлил свой рост, следует акцентировать внимание организации на переходе к рынку продажи серверов, который растет быстрее. В целом для определения «важного числа» нужно задать себе основной вопрос: «Какую единственную, наиболее важную, измеримую цель наша компания должна достичь в ближайшие 3–12 месяцев?» И я хочу подчеркнуть: эту цель следует регулярно менять, чтобы улучшить различные аспекты работы организации. Подобно этому тяжелоатлет уделяет внимание различным группам мышц во время каждой тренировки, чтобы сохранять нормальные пропорции и не терять интерес к занятиям. Кроме того, при таком подходе определенные группы мышц время от времени отдыхают.

### «Умные числа»

Затем следует определить три «умных числа», которые позволят команде руководителей прогнозировать наиболее вероятное будущее компании. Способность к прогнозу — одна из ключевых функций лидера. «Умное число» обычно представляет собой сложный коэффициент, составленный из таких ключевых показателей, как соотношение продаж на этой неделе и на той же неделе прошлого года с учетом скорости роста рынка. Так вы сможете понять, действительно ли вы захватываете свою долю рынка или нет. А еще можно обратить внимание на соотношение количества поступивших коммерческих предложений и числа заключенных сделок, чтобы получить критерий эффективности продаж. Один из моих знакомых генеральных директоров просто подсчитывал число грузовиков у погрузочной платформы, сравнивал его с числом заказов за неделю — и знал, будет ли следующий месяц удачным. Как показывает само название таких чисел, эти ключевые еженедельные показатели делают вас умнее в отношении текущего положения вашего бизнеса. Как только вы найдете три эффективных показателя, вам следует придерживаться их в течение некоторого периода времени, чтобы потом можно было соответственно сравнить полученные результаты.

### Показатели для каждого

Как только вы определили «важные» и «умные числа», исходя из них каждому человеку и каждой команде в вашей организации следует вывести для себя один или два ежедневных или еженедельных показателя. Главное здесь — их согласованность, или то, что Джек Стэк, автор книги «Большая игра в бизнес», называет «линией видимости». Может

\* Дж. Стэк. Большая игра в бизнес. М.: Деловая Лига, 1994.

ли каждый сотрудник отследить, как его работа сказывается на общем успехе фирмы? В одной организации в качестве «важного числа», на котором следовало сосредоточиться в предстоящем квартале, выбрали повышение рейтинга качества обслуживания клиентов. Основываясь на этом показателе, каждый сотрудник или отдел определили, что они могут сделать для улучшения этого рейтинга: например, снизить время ответа или увеличить точность приема заказов.

### **Заметные показатели**

Пусть ваши показатели станут заметны. Пусть они будут изображены — лучше всего в графической форме — на больших листах в тех местах, где эти результаты может видеть каждый сотрудник, каждая команда и вся компания в целом. И я настоятельно рекомендую каждому офисному сотруднику обзавестись доской (в офисе или рабочем отсеке), на которой он сможет отмечать свои собственные ежедневные и еженедельные показатели. Эти числа производят заметно больший эффект, если люди видят их на больших графиках. И еще лучше, если им придется самостоятельно отмечать эти показатели. Есть что-то впечатляющее в постановке точек и соединении их линиями на графике — результаты оказываются физически ощутимыми, живыми и личными. А еще полезно указывать на графике результаты за прошлый год рядом с прогнозируемыми или намеченными плановыми показателями на текущий год.

### **Предвидение**

Как только привычка отмечать ежедневный и еженедельный показатели укоренится, вам захочется начать прогнозировать будущее, а не только вести простой учет прошло-

го. Джек Стек называет такую практику прямым прогнозированием. Это подразумевает составление обоснованного, базирующегося на текущих знаниях предсказания того, какими, вероятнее всего, окажутся результаты нескольких следующих недель или месяцев. Затем нужно сравнить фактические результаты с предсказанными: так вы научитесь лучше предвидеть результаты и будете лучше разбираться в том, что улучшает результаты, — в вашей работе, работе вашей команды и компании в целом.

### **Ситуационная комната**

Рекомендую создать для команды руководителей ситуационную комнату. В этой комнате необходимо представить список ваших базовых ценностей, изобразить вашу стратегическую цель и приоритеты на квартал и на год и вывести карту территории, на которой работает ваша компания. Кроме того, здесь же можно демонстрировать «умные» и «важные числа» — в виде больших наглядных иллюстраций. Назначьте сотрудника, ответственного за поддержание актуальности всех графиков и показателей. Если у вас нет отдельного помещения и вы не хотите, чтобы посетители видели изображенную вами информацию, можно купить двустороннюю доску на колесиках. Используйте одну сторону, на которой можно писать цветными маркерами, для общих обсуждений, а вторую, пробковую сторону, где прикреплены все ваши карты, графики и показатели, поворачивайте лицом во время еженедельных совещаний с руководством. А еще можно разместить информацию за занавесом на одной из стен комнаты. Тем не менее многие фирмы с гордостью показывают эту информацию — даже своим клиентам, что позволяет тем удостовериться в эффективности управления и информированности руководства фирмы.

### Выводы

Итак, совершенно необходимо создать систему ежедневных и еженедельных показателей для компании в целом, на основании которой каждый сотрудник и каждый отдел разработают свои системы ежедневных и еженедельных показателей. Эти числа позволят акцентировать внимание всех и каждого на повышении эффективности бизнеса, укреплении приоритетов, прогнозировании возникновения проблем и поиске новых возможностей. Пусть показатели будут заметными и пусть они будут изображены графически, чтобы их мог видеть каждый сотрудник компании. И что еще важнее — сразу начните вести измерения каких-либо параметров и отслеживайте различные системы показателей, пока не найдете те, которые дают наиболее полную и полезную информацию о состоянии дел.

### Руководство по решению проблем

Вы можете заметить, что эти принципы похожи на те, которыми обучают на курсах разрешения конфликтов.

**Важность** — действительно ли этот вопрос важен и вообще имеет под собой основание, есть ли клиенты, для которых он имеет значение? Вам следует найти тенденцию возникновения повторяющихся проблем. Нельзя решить каждую проблему сразу же, а потому нужно найти те, которые обходятся вашим клиентам и сотрудникам дороже всего (в смысле денег или времени).

**Будьте точны** — просмотрите списки проблем. Вы записали их в общих чертах или указали детали? Некоторые вносят в список проблемы общения или необходимость отвечать на один и тот же вопрос много раз. Но ведь вы не сможете начать решать такие проблемы, не зная конкретных «кто»,

«что», «когда», «как» и «почему». Точность важна и при использовании слов «всегда», «никогда» или «все время». В ходе совещаний просите подчиненных указывать подробности.

**Исследуйте существо проблемы** — ищите ее причину, а не проявления. Представим себе, что вы выявили конкретную проблему коммуникации — в большинстве случаев стандартным решением будет «отправка напоминания». Однако так вы не доберетесь до корня проблемы, это всего лишь временное решение. Один из лучших способов добраться до корня проблемы — это методика «пять почему». Задавайте вопрос «почему?» по несколько раз — и вы определите коренную проблему.

**Сконцентрируйтесь на процессе, а не на людях** — не стоит превращать выяснение причин в поиски виноватого или козла отпущения. Вдобавок в 95% случаев проблемы связаны с процессом, а не с людьми. Однако если все «что» указывают на одного «кто» — возможно, вы ждали слишком долго и вам нужно позволить этому человеку уйти. Но все же вам стоит задаться вопросом: «В чем причина того, что этот человек не смог выполнить свои обязанности?» Возможно, вам следует усовершенствовать процесс приема на работу или обучения персонала. И если вы не найдете, в чем корень проблемы, вы будете совершать ту же самую ошибку раз за разом.

**Включите в процесс решения все заинтересованные стороны** — не стоит бегать за десятью людьми и выслушивать десять различных версий, лучше собрать всех в одном помещении, чтобы получить истинную картину проблемы в целом. Кроме того, такой подход позволяет минимизировать субоптимизацию — когда решение проблемы в одной части организации приводит к возникновению более серьезных проблем в каких-либо других ее частях.

**Никогда не критикуйте человека у него за спиной** — никогда не отзывайтесь негативно о человеке, если он этого не слышит. Единственным исключением может быть ситуация, в которой вы просите совета у кого-либо перед встречей с критикуемым человеком. В этом случае вам все равно нужно как можно быстрее включить этого человека в процесс обсуждения. Это правило исходит из таких принципов, как право предстать перед обвинителем и присутствовать во время вынесения решения. Кроме того, если вы плохо отзываетесь об отсутствующем человеке, ваш собеседник может подумать, что и о нем вы за глаза отзываетесь плохо. Если вы сможете успешно придерживаться этого правила, уровень доверия и открытости в вашей организации значительно возрастет. И еще — в присутствии критикуемого человека все остальные более четко придерживаются пяти предыдущих правил.

# 8

## Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний

**Резюме для руководителей:** чтобы ваш бизнес был не простым сотрясанием воздуха, вам нужен ритм. И чем быстрее ваша компания растет, тем быстрее он должен быть. В сердце эффективности работы руководящего звена компании лежит четкий график проводимых ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и годовых совещаний и собраний — при этом все они проходят без пропусков, и на каждом совещании есть своя, определенная повестка дня. Благодаря таким совещаниям вы сможете сконцентрировать внимание руководителей компании на том, что действительно важно. Кроме того, вы будете быстрее и проще решать проблемы, достигнете большей степени слаженности в принятии стратегических решений и наладите более эффективное взаимодействие в компании. В этой главе я расскажу вам, кто должен присутствовать на совещаниях, что следует обсуждать, когда и как нужно проводить совещания и кто должен их вести. Кроме того, я рекомендую вам прочесть книгу Патрика Ленсиони «Смерть от совещаний»<sup>1</sup> — чтение не займет много времени.

<sup>1</sup> П. Ленсиони. Смерть от совещаний. Вильямс, 2007. Также рекомендуем книгу П. Ленсиони. Пять пороков команд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — *Прим. ред.*

## Структурируйте совещания, чтобы повысить эффективность работы руководящего звена!

Прочитав биографию Джона Рокфеллера «Титан», я был поражен тем, как этот человек каждый день обедал. Каждый день, без исключений, он усаживался за стол с ключевыми людьми в своей компании, обедал и разговаривал. Сначала на таких встречах присутствовали только сам Рокфеллер и четыре сооснователя компании Standard Oil. Но время шло, компания росла — и на встречи стали приходиться девять директоров Рокфеллера. Да, они по-прежнему встречались каждый день.

Осознанно или нет, Рокфеллер понял, что слово «компания» означает «разделять хлеб». Он знал, что если каждый день собирать ведущих руководителей и советников и обедать с ними — личные и профессиональные отношения укрепятся. А получив такой заряд сил на день, каждый мог после обеда внести свой вклад в завоевание нефтяного рынка, Уолл-стрит или всего, что могло быть текущей целью. Важно ли было, что встречи происходили каждый день? Я уверен, что Рокфеллер с жаром ответил бы: «Да!»

### **Совещания: режим, который вас освободит**

За 19 лет, проведенных мной в работе с растущими компаниями, я понял: можно уверенно предсказать победу той компании, в которой установлены четкий график совещаний. Чем быстрее растет компания — тем больше в ней совещаний. Возможно, мои слова покажутся нелепыми тем из вас, кто работал на большие корпорации, где совещания — это кошмарные перерывы в работе, отнимающие целые часы или даже дни. Но я не говорю о тех неконтролируемых,

плохо организованных совещаниях, переживать которые доводилось многим из нас. Я говорю о коротких и боевитых совещаниях, имеющих структуру, временные рамки и заранее определенную повестку. Такой тип совещаний не оставляет после себя ощущения бесполезно потраченного времени. Наоборот! Подобный режим встреч на самом деле освобождает вас.

Вспомните на минутку о джазе. Абсолютная свобода, не правда ли? На первый взгляд может показаться, что вся эта музыка — импровизация. Но если вы начнете изучать джаз или пообщаетесь с человеком, действительно разбирающимся в этом деле, вы вскоре поймете, что в джазе есть непреложный ритм и набор правил, на которых и строятся все эти страстные импровизации в свободном стиле. Чтобы собраться вместе и создать нечто ошеломляющее и восхитительное, все музыканты должны понимать базовую структуру джаза и работать в ее рамках. Им нужно знать тональность и тактовый размер, определить, сколько тактов будет занимать их соло (обычно восемь), и решить, кто за кем играет. Этим и отличается прекрасная музыка от какофонии.

В растущих компаниях, где совещания становятся ритмом, а повестки дня — правилами, профессионалы и простые сотрудники могут собраться вместе и создать нечто новое и прекрасное. Новые люди (и даже недавно поглощенные компании) быстрее втягиваются в работу, если в компании есть ясная структура, которой можно придерживаться.

### **Больше совещаний — а не меньше**

Рассмотрим предлагаемый мной ритм совещаний. В большинстве компаний проводятся ежеквартальные и ежегодные совещания. Во время ежеквартальных совещаний определяется продвижение на пути к достижению годовой

цели. На годовом совещании можно рассмотреть результаты и задать новые цели на следующий год. Основная повестка дня для таких ежеквартальных и ежегодных совещаний основана на одностороннем стратегическом плане (см. главу 3). Все это хорошо. Но я с полной уверенностью заявляю: вам нужны еще и ежедневные, еженедельные и ежемесячные совещания. Почему? Потому что повестки этих более частых совещаний позволяют добиться конечных результатов, намеченных на менее частых ежеквартальных и ежегодных совещаниях. Каждый уровень выстраивается на предыдущем.

Например, как вы собираетесь достичь своих целей на этот квартал, если не руководите движением к ним каждый месяц, каждую неделю и даже каждый день? Вашим менеджерам нужны регулярные встречи лицом к лицу, во время которых обсуждаются новые возможности, рассмотреть стратегические задачи и узкие места по мере их появления. Подумайте, сколько времени уйдет на то, чтобы определить цели на следующий год, если во время ежегодного совещания сотрудники впервые собираются вместе и обсуждают, как развивается рынок, или решают тактические вопросы, возникающие каждую неделю?

Хочу сделать здесь одно замечание: чем быстрее растет компания, тем быстрее должен быть ритм ваших совещаний. В целом, если ваша компания растет менее чем на 15% в год, вы можете рассматривать год как год со стратегической точки зрения. Если вы растете на 20–100% в год, стоит считать, что каждый квартал — это год. А значит, каждый квартал вам нужно будет определять новую стратегию. Если вы входите в элиту и ваш доход растет более чем в два раза за год — вам следует рассматривать каждый месяц как год. Для получения более подробной информации о таком сверхпульсирующем стиле управления прочтите основополагающую

книгу *Competing on Internet Time* Майкла Кусумано и Дейвида Йоффи\*. Там рассказывается о сражении между браузерами компаний Netscape и Microsoft. В Netscape добились ускоренного и успешного роста, считая, что каждый месяц — это год. Компания росла быстрее почти всех прочих компаний в то время, тем не менее каждый месяц руководители компании оставляли все свои дела и отправлялись на выездное официальное стратегическое совещание. Поступая подобным образом, руководители Netscape не просто заявляли, что рассматривают месяц как год и учитывают ежесекундные пульсации ритма, — они действовали в соответствии с этим принципом.

### **Ежедневные совещания — насущная необходимость**

Абсолютно каждый человек в растущей компании должен принимать участие в 5–15-минутном совещании ежедневно. Я не говорю, что все должны присутствовать на одном и том же совещании — можно проводить несколько разных. Но сам факт того, что совещания проводятся, даже не обсуждается.

Да, конечно, мне всегда сразу возражают на это: «Мы слишком заняты, чтобы проводить совещания!» Все вечно стонут и жалуются, как много им приходится трудиться или ездить по делам. Нельзя даже представить себе, что все сотрудники найдут время, чтобы собираться в одном и том же месте каждый день хотя бы на минуту, не говоря уже о пяти или пятнадцати минутах! А если компания довольно мала и людям не приходится ездить на далекие расстояния, мне скажут: «Нам не нужны совещания, мы и так целыми днями видим друг друга».

---

\* Michael A. Cusumano, David B. Yoffie. *Competing On Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft*. Free Press, 2000.

Но каждый из этих аргументов рушится под собственной тяжестью. Во-первых, слава богу, сейчас есть мобильные телефоны. Совещание необязательно проводить в вашем конференц-зале или за чьим-то рабочим столом. Удаленное общение по конференц-связи прекрасно подойдет и в том случае, если человек в пути. А что такое пять или пятнадцать минут? Да ведь это перерыв на поход в туалет! Во-вторых, все эти разговоры об излишней занятости и о том, что сотрудники и так слишком много времени проводят вместе, к делу не относятся. Случайные встречи не дадут лидеру тех преимуществ, которые предоставляют ему три наиболее мощных инструмента совершенствования командной работы: давление коллег, коллективный разум и ясное и простое общение. Сейчас я обсуждаю этот вопрос в общих чертах, чуть позже в этой главе я рассмотрю подробности.

Совещания, о которых я веду речь, позволяют сэкономить ваше время. Если вы придерживаетесь жесткого графика ежедневных совещаний, вы всегда сможете встретиться друг с другом для обсуждения какого-либо вопроса по существу. Если нужно ответить на вопрос клиента, вам не придется говорить: «Я постараюсь найти его и как-нибудь попозже сегодня сообщу». Вы сможете назвать точное время, зная, что получите ответ к концу вашего ежедневного совещания. Вам не придется по нескольку раз вести одни и те же неформальные разговоры, как это бывает, когда вы полагаетесь на случайные встречи с сотрудниками в коридоре для обсуждения дел компании. Поскольку на ежедневное совещание собираются все заинтересованные лица, вопросы решаются быстро и точно. Нет никакой игры в «испорченный телефон».

Столь же важно то, что во время встреч с глазу на глаз сплошь и рядом ведутся личные разговоры («вы же знаете, что мне не нравится...»), и это превращает лидера

в постоянного «плохого парня». Но если все собираются вместе — пусть и на несколько минут, — лидеру нет необходимости делать все самому: давление коллег позволяет значительно повысить скорость получения конечных результатов.

Наконец, ежедневные совещания сосредоточивают коллективный разум команды на имеющихся проблемах. Какой позор — иметь команду высококлассных менеджеров, которые не могут уделить хотя бы 15 минут в день или час в неделю на то, чтобы сконцентрировать всю свою мощь на возможностях, лежащих под рукой! Если в вашей организации нет дисциплины, о которой я пишу, даже не обманывайте себя мыслью, будто умеете фокусировать внимание команды.

### **Временные рамки**

Чтобы ежедневные совещания проходили эффективно, нужно назначать их на удачное время. Я рекомендую устанавливать несколько необычное время — каждый день в 8:08 утра, например, или в 4:46 после обеда. Не знаю, в чем причина, но люди не так опаздывают на совещания, если проводить их не в половину или без пятнадцати минут какого-либо часа.

Пусть своевременное прибытие на совещание станет обязательным, и никаких исключений! Бывало, я вел напряженные переговоры с клиентами, бывало, разговаривал с венчурными капиталистами о предоставлении нам средств — все равно, если наступало время ежедневного совещания, я объяснял своим контрагентам, что мне нужен перерыв для участия в нем. И это лишь повышало уважение ко мне.

Главное — начать и закончить вовремя и не увлекаться решением проблем. Эти совещания предназначены лишь для

того, чтобы определить проблему. А если совещания будут затягиваться более чем на 15 минут — привычка их проведения не приживется.

### **Место проведения**

Встречайтесь где хотите, но я очень не рекомендую рассаживаться удобно. Стойте, опираясь на спинки стульев. Это поможет вам не затягивать совещание. Если сотрудники собираются в кабинете руководителя — ему будет проще. Если вы пользуетесь конференц-связью, можно выбрать один из множества доступных сегодня вариантов, появившихся благодаря революции в телекоммуникационных технологиях.

### **Кто должен присутствовать**

Общее правило: чем больше, тем лучше, — хотя можно воспользоваться и каким-либо другим подходом, если группа становится слишком большой или разбросанной по разным местам.

В сети гостиниц Ritz-Carlton 80 сотрудников штаб-квартиры каждый день собираются на десятиминутное совещание за пределами кабинета CEO. А в каждом отеле сети, от Бали до Бостона, все сотрудники, не работающие за стойками регистрации и не отвечающие на звонки, каждый день принимают участие в совещаниях сотрудников смены, на которых обсуждаются проблемы и подкрепляются основные принципы компании. Компания Marriott International продолжила эту практику после приобретения ею сети Ritz.

Алан Руди из компании Express-Med тоже использует ежедневные совещания для поддержания пульса компании. Однако его люди работают отдельными командами над

несколькими проектами, и потому он решил каждый день собирать всех сотрудников на одно 15-минутное совещание. В течение первых пяти минут руководители проектов рассказывают о ситуации и описывают все проблемы, возникшие в их работе. После этого проблемы обсуждаются по мере необходимости. Красота подхода Руди заключается в том, что благодаря ему абсолютно каждый человек покидает свой рабочий отсек и участвует в процессе. Если руководитель проекта видит, что чьи-то задачи пересекаются с его собственными, все неизбежно возникающие отсюда излишние функции и избыточные потребности сразу же методично устраняются.

Возможно, наиболее амбициозный график ежедневных встреч, который мне известен, разработан в компании The Scooter Store — национальной компании, продающей мото-ризованные инвалидные коляски, в основном для пожилых людей. Вся компания выстраивается по одной линии каждые 24 часа — такой слаженности удалось добиться благодаря сериям коротких ежедневных совещаний. Сначала в течение 15 минут проходят совещания локальных команд, которые работают с клиентами и находятся в отделениях, разбросанных по всей стране. Сразу же вслед за этим в течение очередных 15 минут руководители этих команд со всей страны общаются посредством конференц-связи. Наконец, руководители высшего звена компании в течение следующих 15 минут проводят заключительное совещание. Вот так каждый день за какие-нибудь 45 минут всей компании удается прийти к единому знаменателю.

### **Кто управляет совещанием**

Выберите человека, отличающегося дисциплинированностью и естественной страстью к порядку (а им может быть и не CEO). Кто бы он ни был, его главной задачей станет

наблюдение за временными рамками. Используйте секундомер с обратным отсчетом времени, чтобы не допустить выхода обсуждения какого-либо пункта повестки дня за установленные рамки.

У человека, ведущего наблюдение за временем, есть еще одно важное задание — он должен говорить: «Обсуждайте этот вопрос отдельно». Как только двое или более людей переключатся вдруг на вопрос, не требующий всеобщего внимания, попросите их продолжить разговор после совещания.

### Повестка дня

Повестка дня должна иметь одну и ту же структуру каждый день и состоять всего из трех пунктов: что нового, ежедневные показатели и обсуждение проблем. В первые пять минут каждый присутствующий может посвятить несколько секунд (до 30) на простое изложение новостей. Это само по себе очень ценно — так люди смогут сразу почувствовать возникшие конфликты, пересекающиеся дела и упущенные возможности.

Затем вся группа должна быстро рассмотреть тот или иной ежедневный показатель, используемый в вашей компании для отслеживания прогресса. (Ведь у вас есть такой показатель, не правда ли?) Интернет-компания может учитывать число переходов на сайт. Торговая организация может рассматривать показатель предложений, сделанных за день. Компания Wal-Mart Stores использует для этого стоимости акций. Кроме того, можно выбрать какую-либо краткосрочную деятельность сотрудников, на которой нужно сконцентрировать внимание, и отслеживать ее результаты ежедневно. Это могут быть счета дебиторов или своевременное

получение подписанных контрактов. В любом случае это должен быть некоторый вид деятельности, поддающийся измерению.

Третья и наиболее важная часть повестки дня — возникшие у людей проблемы. Вам следует найти узкие места, которые являются вашим заклятым врагом в бизнесе. Если вы тратите силы на что-то иное, кроме решения проблем, — вы расходуете их впустую.

Есть несколько причин, по которым я считаю последнюю часть повестки жизненно важной. Во-первых, есть что-то мощное в простом выражении вслух — чтобы вся команда слышала это — ваших страхов и опасений. Это первый шаг к решению проблемы, потому что, пока вы не начнете шевелить языком, — мозг работать не станет. Во-вторых, обсуждение узких мест зачастую позволяет обнаружить тех, кто не делает свою работу. Если человек день или два говорит, что проблем нет, — можно поручиться, что намечается серьезная проблема. Продуктивно работающие люди, которые действительно занимаются важными делами, имеющими определенные последствия, достаточно регулярно сталкиваются с проблемами. Единственный человек, который не сталкивается с проблемами, — это тот, кто ничего не делает. Так что будьте внимательнее с менеджерами, заявляющими: «Дела идут отлично!»

Каким бы важным ни было обсуждение узких мест, ему нельзя позволить превратиться в разговор о решении проблем. Нормально, если на сообщение о возникновении узкого места кто-нибудь захочет ответить: «Требуется то-то и то-то», но все прочее должно выноситься за рамки совещания. Помните: ежедневные совещания должны оставаться короткими. В конце главы я привожу краткий обзор повестки дня ежедневного совещания.

## **Повестка еженедельных совещаний**

У еженедельных совещаний своя, особая цель, а значит, у них должна быть и особая повестка дня. Такое совещание ориентировано скорее на решение конкретных проблем и стратегических вопросов. Однако еженедельные совещания не станут такими, пока у вас не будет налаженного графика ежедневных совещаний. Проводя совещания каждый день, вы выясняете множество вопросов и разбираетесь со многими нерешенными проблемами, которые в противном случае захлестнули бы повестку еженедельного совещания. В этом и заключается крайняя важность синергии.

В последующих разделах этой главы я рассмотрю некоторые различия между повестками дня ежедневного и еженедельного совещания. Полная повестка дня еженедельного совещания приводится в конце главы.

## **График**

Пусть еженедельное совещание проходит каждую неделю в одно и то же время и в одном и том же месте. Совещание сотрудников отделов по работе с клиентами может длиться 30 минут, а для руководителей высшего звена такое совещание следует проводить в течение целого часа. Повторюсь, можно воспользоваться конференц-связью, если ваши руководители работают в разных местах, — мы, например, проводим такие совещания по понедельникам в 5:05.

## **Пять минут: хорошие новости**

Каждое еженедельное совещание должно начинаться с пятиминутки хороших новостей, пусть выступит каждый. По своей сути новости могут быть профессиональными или личными, чем веселее — тем лучше. Смех приводит мозг

человека в наиболее активное состояние, в результате чего совещание будет более эффективным. Благодаря этому вы начнете совещание на хорошей волне и сфокусируете внимание всех присутствующих на позитивных вещах. Если кто-либо из присутствующих несколько недель не сообщает ничего хорошего, лидеру следует поговорить с этим человеком с глазу на глаз и узнать, все ли в порядке.

### **Десять минут: числа**

Посвятите десять минут обсуждению показателей личной продуктивности работы сотрудников и общей для компании эффективности бизнеса. Каждой фирме необходимы три ключевых показателя производительности, которые я называю «умными числами». Обычно это коэффициенты, позволяющие ясно понять, как станет развиваться бизнес. И лучше, если эти показатели будут изображены графически (см. повестку дня еженедельных совещаний в конце главы).

### **Десять минут: отзывы сотрудников и клиентов**

Следующие десять минут посвятите рассмотрению конкретных отзывов сотрудников и клиентов (ведь вы же каждую неделю получаете подобные отзывы?). Какие проблемы возникают день за днем? Что слышно в компании и о компании?

### **30 минут: «скала» — одиночная проблема**

Большой ошибкой будет попытка рассмотреть все вопросы на одном еженедельном совещании. В результате вы сможете рассмотреть дела лишь поверхностно и не сконцентрируете коллективный разум на одной проблеме в течение определенного периода времени. Главное — сосредоточиться на

крупных приоритетах на месяц или квартал, которые в главе 3 я называл «скалами». Персонал, работающий с клиентами, может посвятить обсуждению этого пункта около 10 минут, в то время как руководителям следует выделить не менее получаса. Но вы должны ограничиться лишь одним вопросом. Если попытаетесь рассмотреть больше — ничего не добьетесь. Какой именно вопрос следует обсудить? Выберите один из приоритетов, установленных во время ежемесячного или ежеквартального совещания, и определите, какой из них следует выносить на обсуждение чаще одного раза в месяц или квартал. Например, если одним из приоритетов является подготовка внутренней информационной системы и ее запуск в эксплуатацию, руководитель, ответственный за этот проект, должен отчитаться о нем как минимум два или три раза в течение 13-недельного квартала, чтобы просто рассказать об успехах и получить отзывы о работе. Благодаря такому чередованию тем вы справитесь за год с 15–20 «скалами» и сделаете это быстрее, чем вам казалось возможным.

### **Заключительные комментарии**

Заканчивайте еженедельное совещание просьбой к каждому присутствующему подвести итог совещания одним словом или фразой. Так можно формально завершить встречу, убедиться в том, что все получили возможность высказаться, и понять, что люди думают и чувствуют. Если вы видите, что какие-либо вопросы или конфликты возникают постоянно, раз за разом, — сможете вмешаться и отреагировать.

Идеально, если еженедельное совещание будет проходить перед завтраком, обедом или перерывом, — тогда руководители смогут обсудить вопросы, возникшие в ходе официальной части совещания, в более неформальной обстановке.

Зачастую именно во время неформального общения вырабатываются настоящие решения.

### **Ежемесячное совещание: на повестке дня — обучение**

Если в центре внимания квартальных и годовых совещаний находятся вопросы стратегии, а вопросам повседневного управления посвящены ежедневные и еженедельные совещания, то целью ежемесячных совещаний является обучение — возможность для команды руководителей «передать свою ДНК» на нижние уровни организации. Такое совещание должно длиться от двух до четырех часов (в нашей фирме — четыре часа), и на нем обязана присутствовать вся команда менеджеров разных уровней. Цель его — собрать данные и отследить прогресс каждого сотрудника в достижении поставленных им целей, рассмотреть в подробностях отчет о прибылях и убытках за месяц, обсудить, что работает, а что нет с точки зрения процессов, протекающих в организации, и внести необходимые поправки. Нужно также отвести час или два на специальные тренировки. Главное — привлечь к участию в таких совещаниях полностью все команды менеджеров высшего и среднего звена, выделив и особым образом структурировав время для совместной работы. Такая практика крайне важна для воспитания менеджеров среднего звена и поддержания слаженности в организации.

### **«Зачем так много совещаний?»**

Возможно, вы дочитали до этого места и подумали: «Мы и так делаем все это — во время ежеквартальных встреч и ежегодных собраний или разговоров с глазу на глаз. Нам не нужна вся эта дополнительная структура». Позвольте мне еще раз попытаться убедить вас. Начнем с обсуждения разговоров с глазу на глаз.

Ежедневные и еженедельные совещания очевидным образом намного эффективнее общения с глазу на глаз. Во время такой беседы нет «греческого хора», который начинает петь, если человек лжет. Во время разговора с глазу на глаз один человек может простить другому намного больше, чем простил бы в присутствии всей группы, когда это могло бы вызвать конфронтацию. Когда на кон поставлены цели, а ответственность столь высока, давление коллег во время ежедневных и еженедельных совещаний заставляет менеджера работать намного эффективнее, чем если бы он лично отчитывался перед СЕО. Почему? Потому что менеджеру гораздо легче просто добиться выполнения какой-либо работы, нежели каждый день и каждую неделю отчитываться перед своими коллегами и раз за разом извиняться за недочеты и недоделки. Таким образом, совещания увеличивают скорость достижения конечных результатов и в связи с этим не случайно в значительной степени избавляют лидера от дефицита времени.

Кроме того, я убежден в эффективности коллективного разума, используемого во время ежедневных и еженедельных совещаний. Как помощь зала в телевизионной игре «Кто хочет стать миллионером?» всегда оказывается более точной, нежели звонок другу (что является эквивалентом разговора с глазу на глаз), так и вы сможете сосредоточить внимание всей команды на каком-либо вопросе намного эффективнее, нежели при личных встречах. Безусловно, положительным побочным эффектом будет возможность подкрепить ваши базовые ценности и похвалить друг друга. А это не так уж мало.

Конечно же, вы можете продолжать проводить собрания лишь раз в месяц, квартал или год, забыв о ежедневных и еженедельных совещаниях. Если ваши ежемесячные и ежеквартальные совещания носят более стратегический характер, то вам, возможно, даже кажется, что вы отлично

поспевае­те за головок­ружительной скоростью изменений. Но ответьте мне на вопрос: «Если пульс вашей компании бьется так быстро, что заставляет вас быть столь уверенным в том, что вы не движетесь туда, куда отнюдь не хотите попасть?» Уверенность появляется с установлением режима и ритма и — да, представьте себе! — с проведением ежедневных и еженедельных совещаний.

### **Структура ежедневного совещания**

**Сосредоточьте внимание на наиболее важном узком месте**

**Повестка дня быстрого ежедневного совещания — на 5–15 минут**

От 2 до 5 минут: что нового? Подробности о работе и достижениях, важные новости от клиентов и так далее.

От 2 до 5 минут: ежедневные показатели — за предыдущий день и те, что намечены в качестве цели на сегодня.

От 2 до 5 минут: с чем возникла проблема? Где узкое место? Кто натолкнулся на препятствие? Что можно сделать? Информация — небольшими порциями!

По желанию: проверка актуальности ваших базовых ценностей.

**Стойте, не сидите во время совещания! Общайтесь по телефону, если нет иной возможности**

Когда будут проходить ежедневные совещания в вашей компании? \_\_\_\_\_

Кто будет присутствовать? \_\_\_\_\_

Звонок по конференц-связи или совещание стоя? \_\_\_\_\_

В чьем кабинете? \_\_\_\_\_

## Структура еженедельных совещаний

### Важность

Выделите время на каждой неделе для того, чтобы сосредоточиться на важных вопросах. Сначала это может показаться невозможным, но лишь только привычка укоренится, а совещания станут по-настоящему структурированными, большинство ваших сотрудников удостоверятся, что без них правильная работа невозможна. Подобные совещания команд — основной структурный элемент, который позволит вам реализовать все остальные идеи, описанные в моей книге.

Чтобы совещания стали продуктивными и полезными, я предлагаю вам воспользоваться следующей рекомендуемой повесткой дня. Помимо этого, я советую вам назначить время совещания непосредственно перед каким-либо важным сроком, скажем, прямо перед обедом в 17:00 или завтраком в 8:00. Благодаря такому подходу совещания всегда будут заканчиваться вовремя.

### Рекомендуемая повестка дня

**5 минут — хорошие новости.** Пусть каждый присутствующий расскажет две хорошие новости — одну личную и одну деловую — прошедшей недели. Так можно ослабить негативный настрой во время совещаний — поскольку их целью главным образом является противодействие проблемам — и помочь людям начать видеть не только плохое. И заодно это замечательный способ поближе познакомиться и похвалить друг друга. Возможно, сначала присутствующие будут испытывать некоторую неловкость, но вам следует сделать так, чтобы участвовали все.

**От 5 до 10 минут — числа.** Пройдите по личным и командным показателям эффективности работы всех и каждого за неделю.

Не стоит заводить разговор на эту тему — просто сообщите числа. Лучше всего, если числа изображены графически, — так людям легче заметить тенденции.

**10 минут — отзывы клиентов и сотрудников.** Пройдите по основным записям. Повторюсь — не нужно углубляться в эту тему. Просто просмотрите записи, чтобы определить, есть ли в них какие-либо повторяющиеся вопросы и проблемы, с которыми сотрудникам фирмы или клиентам приходится сталкиваться изо дня в день. Выберите один вопрос и назначьте человека или небольшую группу для его рассмотрения и выявления причин.

**От 10 до 30 минут — коллективный разум.** Начните обсуждать «скалу» — приоритет. Используйте коллективный разум команды для изучения сложной проблемы. Пусть человек, ответственный за «скалу», расскажем о том, как решается эта проблема.

**В заключение — одна фраза.** Пусть каждый по очереди скажет слово или фразу, отражающие его отношение к прошедшему совещанию.

**Ведите протокол.** Записывайте, кто сказал о том, что и когда будет сделано.

Подобные еженедельные 30–60-минутные совещания — в случае их эффективности — помогут облегчить работу каждого и сделать ее продуктивнее. А если этого нет — пересмотрите способ проведения совещаний и выберите другие вопросы для обсуждения, но не отказывайтесь от этого жизненно важного ритма.

# 9

## Разрабатываем брендовое обещание

**Резюме для руководителей:** что действительно важно для ваших клиентов? Что заставляет их обращаться к вам, что удерживает их и заставляет раз за разом, покупка за покупкой и год за годом возвращаться к вам? Ваше брендовое обещание — вот ключевой фактор, отличающий вас от всех ваших конкурентов. Брендовое обещание — начальная точка, из которой исходят все прочие руководящие решения о деятельности фирмы. В этой главе я дам несколько ценных советов, которые помогут вам разработать брендовое обещание — конкурентоспособное и измеримое. На примерах из реальной жизни вы увидите, как успешные компании создавали свои брендовые обещания и меняли их с течением времени. И наконец, под занавес этой главы я познакомлю вас с инструментом, который поможет вам разработать брендовое обещание, наиболее полно соответствующее вашему видению компании.

## Определите единственный, самый важный измеримый показатель для создания ценности

Вспомните начало восьмидесятых годов, когда на сцене неожиданно появилась компания Federal Express. Что же превратило новую компанию Фреда Смита в сенсацию? Ответ: они доставляли почту по месту назначения за одну ночь, без всяких «но» и «если». Отправьте посылку через FedEx — и вы будете знать, что адресат получит ее к 10 часам утра на следующий день. Таково было обращение компании Federal Express к миру, в котором раньше знали лишь государственную почтовую службу. А срок доставки был измеримым брендовым обещанием FedEx.

Крайний срок доставки к 10 утра — это не просто рекламный слоган. Это ключевое решение, исходя из которого принимались все остальные. Компания FedEx знала: чтобы уложиться в обещанный срок доставки, ей необходимо отправить свои самолеты из Мемфиса в два часа ночи. А чтобы самолеты поднялись в воздух вовремя, компания FedEx должна доставить мою посылку на свою станцию в аэропорту Далласа к 10 вечера. А если отследить работу компании на предыдущем этапе, можно увидеть, что посылки и письма из ящика FedEx, ближайшего к моему дому, забирают в 5:15 пополудни, чтобы грузовик с оранжево-фиолетовой эмблемой успел закончить свой маршрут и добраться до аэропорта. С самого первого дня, когда Смит написал свой первый бизнес-план, и вплоть до самого недавнего времени вся стратегия и тактика компании были буквально направлены на осуществление этого единственного измеримого брендового обещания. (Ныне же компания Смита осуществляет доставку корреспонденции и посылок на основании несколько иного брендового обещания. Я расскажу об этом чуть позже.)

Определение брендового обещания — судьбоносный момент в жизни любой компании. Выберете верное обещание — такое, на которое откликнутся ваши клиенты, реализацию которого вы сможете отслеживать и которое вы вообще сможете выполнять изо дня в день, — и вы победите. Вот так все просто. Выберете неверное обещание — и вы, вероятно, много лет будете на грани краха и никогда не добьетесь своих целей. Так как же выбрать верное брендовое обещание для своей компании?

Начнем с обращения к вашему одностороннему стратегическому плану (да, опять!). Большая часть из того, что вы вписали в пирамиду планирования, послужит в качестве фундамента для дальнейшей работы. Затем просмотрите приоритеты Топ-5 и Топ-1, которые вы определили в главе 5. Вероятнее всего, ваше брендовое обещание скрывается где-то среди этих целей или поблизости от них. Ключевой план деятельности вашей компании описывается рабочим планом добавления ценности, который я привожу в конце главы. Шесть вопросов, перечисленные в нем, помогут вам в итоге сформулировать свое брендовое обещание. Но все же сделаем еще один шаг — воспользуемся тем, что я называю самой главной рокфеллеровской стратегией поддержания контроля над будущим своего бизнеса. Будьте внимательны.

### **Изучаем свою стратегическую цель**

Ваша первая отправная точка в поисках измеримого брендового обещания — ваша стратегическая цель. Помните эту большую сложную дерзновенную цель? Это та высокая позиция, на которой вы хотите оказаться через десять или более лет. Почему же десять? Да потому, что это так далеко, особенно во времена «новой экономики», что никто не сможет усомниться в ваших намерениях или оспорить их!

Стратегическая цель важна при объединении людей вокруг вашего видения, поскольку она становится ориентиром, позволяющим скоординировать работу всей компании.

В бизнесе стратегическая цель работает подобным образом. Стратегической целью компании Nike было сокрушение компании adidas, что в семидесятые годы прошлого века казалось очень сложной и дерзновенной затеей. Starbucks стремится стать большим брендом, нежели Coca-Cola, — и кто осмелится сказать, что у него это не получится? Очень сложная и дерзновенная цель нашей компании Gazelles — обслуживать 10 тысяч клиентов, что позволит нам занять место в ряду элитных фирм, оказывающих услуги консалтинга и организационного развития, таких как McKinsey или Accenture. А вот вам еще одна очень смелая стратегическая цель: Джек Стек, основатель компании Springfield ReManufacturing Corporation, которая стала пионером в области открытого менеджмента и путь которой к успеху описан в книге *The Great Game of Business* («Большая игра в бизнес»), изначально поставил себе цель: создать фирму, каждый сотрудник которой сможет позволить себе купить собственный дом и оплатить обучение детей в колледже.

К слову сказать, все стратегические цели, на которые я ссылался выше, измеримы. Стратегическая цель — базовый показатель, на основе которого и следует определять свое брендовое обещание.

### **Определяем свою «песочницу»**

Затем вам следует понять, какова желательная для вас сфера влияния в ближайшие три-пять лет. Суждено ли вашей компании оставаться локальной и оказывать услуги клиентам в одном-двух городах? Или же ваша компания выйдет на региональный, общенациональный или даже, может

быть, глобальный рынок? Решение может оказаться не столь очевидным, как кажется, и принять его будет не так просто. И не стоит полагать, что у локальных компаний не может быть кое-каких достаточно высоких амбиций. Еще как может!

Как только вы определили географические рамки своей «песочницы», следует подумать о клиентах и их характерных чертах. Кому вы будете продавать товары/услуги в течение следующих трех-пяти лет? Есть ли такая группа клиентов, которых вы предпочтете оставить другим компаниям? Понадобятся ли какие-либо специальные приемы и средства, которые позволят вам донести свое предложение до желательных клиентов?

Наконец, подумайте о том, сколько продуктовых линий будет логично и разумно поддерживать. Не забудьте решить, какие каналы распространения наиболее удобны и целесообразны для вашего бизнеса. Логистические соображения помогут — или помешают — вам в достижении долгосрочных целей. «Песочница» компании Gazelles — предоставление продуктов и услуг в сфере организационного развития в первую очередь североамериканским компаниям с доходом от 5 до 200 миллионов долларов, растущих как минимум на 20% в год. Мы используем модель прямых продаж и оказываем свои услуги через сеть местных консультантов.

### **Выявляем потребности клиентов**

Определив «песочницу», переходите к вопросу: в чем больше всего нуждаются наши клиенты? Я не говорю о том, чего они хотят, — своими желаниями они могут довести вас до полного банкротства, если им это позволить! Вам следует найти то, что действительно важно для клиента. И в то же время вам требуется нечто такое, что явно отличает вас от

конкурентов. В Gazelles мы поняли: ключевая потребность наших клиентов — видеть, что знания, полученные у нас, работают. Именно действенность этих знаний повышает ценность или оценку компании нашего клиента — и для его сотрудников, заказчиков и акционеров.

В этот момент вы начинаете выстраивать деятельность компании согласно вашей стратегической цели. Компания Nike хотела позиционировать себя как противника adidas, и руководству Nike предстояло осмыслить: что требуется покупателям такого, чего они не могут получить от компании adidas. Компания Federal Express хотела позиционировать себя как конкурента почтовой службы — и потому следовало определить, какие преимущества получит клиент, если воспользуется услугами FedEx, а не местного почтальона. Как только вам станет ясно, что на самом деле нужно клиенту, вы окажетесь намного ближе к разработке своего измеримого брендового обещания.

Отвлечемся на минутку и возьмем для примера торговлю офисной мебелью. Если вы покупали набор мебели для офиса, вы согласитесь, что зачастую очень трудно отличить брендовое обещание выбранной вами компании от брендовых обещаний ее трех ближайших конкурентов. Так в чем же в такой ситуации заключается главная потребность клиента? Если мебель закупает менеджер административного отдела компании, заведующий ее хозяйственной частью, его главная потребность заключается в том, чтобы на него не кричали CEO и прочее руководство. Никто не станет ругаться по поводу качества или дизайна. Нет, руководство начнет читать нотации лишь в том случае, если не будет хватать какой-либо детали или если начнутся проблемы при сборке мебели. Заведующий хозяйственной частью выберет ту компанию, брендовое обещание которой можно, в сущности,

выразить словами: «Мы продаем мебель с наименьшим количеством проблем».

Определение потребностей клиентов становится более сложной задачей, если у вас две категории клиентов, как, например, у фирмы по подбору персонала Ogion International (см. пример в приложении). Однако когда CEO Джим Талли приступил к разработке измеримого брендового обещания своей компании, он осознал, что скорость привлекательна как для соискателей, с которыми Ogion работает, так и для корпоративных клиентов, приносящих компании основной доход. Соискателям требуется знать, что поиск вакансий будет выполнен быстро, а специалисты по работе с персоналом хотят быть уверенными в том, что компания Ogion поможет им как можно скорее заполнить пустующие должности. В идеале Талли нужно было найти одно брендовое обещание, но такое, которое удовлетворило бы обе категории клиентов и позволило бы в то же время выделиться на фоне конкурентов. И здесь ключевым фактором оказалась скорость.

### **В чем заключается ваше измеримое брендовое обещание?**

Для Джима Талли из Ogion International измеримым брендовым обещанием стала фраза: «Готово за 14 дней», — это значит, что по запросу клиента Ogion выполнит весь процесс поиска и найма кандидата ровно за две недели. Никто из конкурентов не обещает ничего подобного, и этим компания Ogion выгодно отличается от них на рынке трудоустройства. Более того, описанная стратегия выгодна и в финансовом отношении: если раньше процесс поиска, найма и выставления счета занимал в среднем 60 дней, то ныне — всего 26. Благодаря этому время одного цикла работы сократилось, что принесло компании больше денег, увеличив их приток.

С того момента, как начала осуществляться стратегия «Готово за 14 дней», доходы компании за несколько месяцев выросли на 78,5%.

Однако Талли и его команда руководителей поняли, что их брендовое обещание — не единственный измеримый показатель, достижимый к концу процесса трудоустройства. Они вскоре убедились в том, что их ключевой измеримый показатель возникает несколько ранее и что это — число проведенных заключительных собеседований. Благодаря этому итоговому показателю Талли может получить достаточно ясное представление о том, чем закончится месяц для компании. Но и на этом они не закончили свои измерения. Команда Талли рассматривает каждую стадию всего процесса приема на работу как потенциальный источник дохода. По словам самого Джима Талли, они поняли, что «каждый шаг на этом пути и каждая мелочь имеют свою ценность».

Иное измеримое брендовое обещание предлагает компания Boston Beer — производитель пива Sam Adams. Основатель компании Джеймс Кох родился в семье, несколько поколений которой занимались пивоварением, и его замыслом и отличительной чертой на рынке всегда было желание изготовить более вкусное пиво — фактически самое лучшее. Как же смог он сделать так, чтобы его обещание можно было измерить и чтобы клиенты поверили ему? Выигрывая наиболее крупные соревнования пивоваров. Пиво Sam Adams получало приз предпочтения потребителей в течение четырех лет подряд — пока данное голосование не было отменено в 1989 году с достижением им той самой четвертой победы. С тех пор пиво Sam Adams чрезвычайно высоко оценивалось во время дегустаций, проводимых вслепую на ежегодном Всеамериканском фестивале пива (GABF — Great American Beer Festival). В 1997 году пиво Sam Adams завоевало сразу три золотые медали, чего в истории фестиваля еще никогда не бывало. Более

того, 14 лет подряд пиво Sam Adams получало как минимум одну высшую награду на GABF. А значит, у компании Boston Beer больше медалей, чем у всех других компаний — изготовителей традиционных сортов пива. Несомненно, компания Boston Beer заслужила право называть свои продукты (а пиво Sam Adams является лишь одним из них) «пивом, получившим наибольшее число наград в мире».

Имейте в виду: ваше брендовое обещание не должно быть легко выполнимым, оно должно вызывать в вашей организации определенное напряжение. Брендовое обещание нашей фирмы Gazelles — 100%-ное претворение в жизнь принципов, считающихся жизненно важными для повышения ценности наших компаний-клиентов. Не 99%-ное, а именно 100%-ное. Это высокая планка, и нашим консультантам приходится работать изо всех сил, чтобы достичь ее. Еще одно очень смелое обещание было дано компанией Intuit — разработчиком серии бухгалтерских программ Quicken, предназначенных для физических лиц и малого бизнеса. Первоначальным брендовым обещанием компании была простота использования. Чтобы обеспечить выполнение своего обещания и сделать его измеримым, компания Intuit пообещала оказывать неограниченную техническую поддержку программ за 59 долларов. Понятно, что такой шаг вызвал учащенное сердцебиение как у разработчиков программ, так и у менеджеров; им было нелегко пойти на него, однако в результате он выявил все лучшее в компании. Данное обещание неограниченной технической поддержки определило все последующие решения компании — от решений относительно архитектуры продукта до решений о способах взаимодействия с клиентами, — с тем чтобы в итоге клиенту просто не понадобилось обращаться за поддержкой. Кроме того, обещание позволило программе Quicken занять прочное положение на рынке, необходимое для признания и роста.

Если и есть нечто такое, о чем я мог бы предупредить вас, пока вы разрабатываете собственное измеримое брендовое обещание, так это вот что: старайтесь не попасться в ловушку маркетинговых слоганов. Зачастую люди совершают ошибку и запутываются в этом вопросе, спеша разработать свое брендовое обещание. Не позволяйте себе увлечься формулировкой слогана и забыть о существовании того дела, которым вы заняты. Оставайтесь честными. Найдите измеримый конечный результат и предоставьте составление слоганов специалистам по маркетингу. Главное решение Фреда Смита из компании FedEx касалось обещанного времени доставки. А уж маркетинговая компания превратила это преимущество в рекламный слоган.

### **Берем под контроль узкие места**

Наконец я подошел к тому, что обычно называю самой главной рокфеллеровской стратегией. Позвольте выразить ее вопросом: «Теперь, когда вы огородили свой участок земли, определив измеримое брендовое обещание, что вы собираетесь делать, чтобы закрепить на этой позиции и удержать ее?» Вы должны найти узкие места — всегда ведь есть одно или два — и разработать стратегию, которая позволит или избавиться от них, или нейтрализовать исходящую от них угрозу. К примеру, на заре занятий своим нефтяным бизнесом Рокфеллер понял, что на самом деле промышленности не хватает не нефти (она просто хлестала из земли) и не нефтеперегонных заводов (их за короткое время появилось больше тысячи). Промышленности не хватало дубовых бочек, чтобы хранить нефть, а еще точнее — железных обручей, скреплявших дубовые клепки, из которых были изготовлены эти бочки. И потому одной из первых фирм, которые приобрел Рокфеллер, стала ведущая компания, изготавливавшая эти крайне важные железные обручи. Затем, когда выяснилось,

что транспортные расходы представляют собой наиболее крупную угрозу прибыльности, Рокфеллер бросил все свои силы на то, чтобы справиться с этим узким местом.

Вернемся к компании Intuit и рассмотрим узкое место, возникшее при применении программ Quicken. Если вы когда-либо пользовались бухгалтерскими программами, то знаете, что в самом начале одной из самых больших проблем подготовки счетов было правильное расположение бланков чеков в принтере. И это действительно так, потому что каждый принтер отличается (или, по крайней мере, отличался) от других, пусть и совсем незначительно. С течением времени компания Intuit взяла под контроль это узкое место, встроив стандарт Quicken в каждый изготавливаемый принтер. Подобная дальновидность обеспечила программе Quicken огромное преимущество и тем самым позволила ей занять ведущее положение на растущем рынке. Узкое место было преодолено.

Основатель компании Boston Beer полагает, что узкое место в его индустрии — поставки хмеля. Он даже сказал однажды, что все награды, которые его пиво получило на самых серьезных соревнованиях, обязаны крайне тщательному отбору хмеля, который он получает на одной небольшой специализированной ферме в Баварии. И неудивительно, что один из крупнейших всемирных производителей пива попытался как-то приобрести этот участок земли, чтобы заблокировать важнейшие в мире поставки специального сорта хмеля. К счастью, Коху стало известно о предполагающейся сделке, и в самый последний момент ему удалось подтвердить свое право на эту землю. Это один из удачных примеров того, как можно взять под контроль узкое место.

Вы ждете от меня, что я раскрою вам стратегию компании Gazelles по преодолению узких мест? И не думайте. Ведь если я расскажу вам, о ней узнают и конкуренты, не так ли?

## **Все меняется, в том числе и ваше брендовое обещание**

Если вы внимательный клиент, то, возможно, заметили, что компания Federal Express не рекламирует больше доставку посылок и писем к 10 утра в качестве своего брендового обещания. Почему? Потому что все меняется — и брендовые обещания тоже должны меняться.

Во многом компания Federal Express потеряла свое брендовое обещание в связи с собственным успехом. Сегодня есть много транспортных компаний, заявляющих, что они осуществляют пересылку за одну ночь, — даже государственная почтовая служба. Доставка корреспонденции к 10 утра стала теперь всего лишь необходимым, но не достаточным условием. Я имею в виду под этим то, что нельзя быть серьезным игроком на рынке перевозок, если вы не можете исполнить казавшееся некогда революционным брендовое обещание доставки за одну ночь.

Последнее брендовое обещание FedEx поднимает компанию на совершенно иной уровень, обещая спокойствие и уверенность. Измеримый конечный результат заключается в том, что каждый клиент всегда может увидеть, где в данный момент находится его посылка. Иными словами, сегодня клиентам нужна возможность отслеживать путь своей посылки. Специалисты FedEx поняли это несколько лет назад и потратили около миллиарда долларов на то, чтобы у клиентов — крупных и мелких — обязательно были установлены терминалы, нужные для поддержания этой новой возможности отслеживания пути пересылки. Представители FedEx раздавали диски с необходимым бесплатным программным обеспечением, наминавшие многочисленные диски с программами от AOL. Теперь брендовое обещание FedEx популяризуется посредством маркетингового слогана «Будьте абсолютно уверены».

И вы, возможно, видели рекламу, в которой охотник на крокодилов неожиданно падает, укушенный змеей. Сохраняя спокойствие до самого конца, он заявляет, что противоядие отправлено через другую компанию, не FedEx. А потом его глаза закатываются, и уже за кадром он теряет сознание.

И заметьте: компания Federal Express не отказалась от гарантии доставки почты к 10 часам утра, она просто повысила ставки. Теперь компания доставляет почту быстро, а система отслеживания позволяет вам сохранять спокойствие и уверенность. Через несколько лет брендовым обещанием, возможно, будет ускоренная доставка, отслеживание и... наверное, что-то еще, поскольку прежнее брендовое обещание станет всего лишь необходимым условием существования компании. Как и брендовое обещание FedEx, ваше некогда революционное брендовое обещание в один прекрасный день потеряет свое прежнее, столь важное значение, причем скорее раньше, чем позже. Поэтому прямо сейчас начните работать над следующим улучшением, которое позволит добавить ценность. Если вы этого не сделаете, кто-то другой опередит вас.

Наличие измеримого брендового обещания жизненно важно для вашей компании. Оно определяет ее восприятие широкой публикой. Брендовое обещание задает вашей организации некую цель и заряжает стремлением к ней. Нисколько не преувеличивая, можно сказать, что ваше брендовое обещание — это идея, относительно которой принимаются все стратегические и тактические решения. Рассмотрев свою стратегическую цель, выбрав «песочницу», осознав потребности клиентов и взяв под контроль узкие места, вы получите измеримое брендовое обещание, которое выделит вас на фоне конкурентов, — пока они не догонят вас и не заставят поднять планку, для чего вам придется разработать новое, столь же вдохновляющее брендовое обещание.

### Рабочий план добавления ценности

Какова ваша стратегическая цель?

Какую «песочницу» вы выбрали — географически, по продуктовым линиям и каналам распространения?

В чем заключается величайшая «потребность» ваших клиентов, отличная от всех их «желаний»?

Каково ваше измеримое брендовое обещание?

В чем ощущается нехватка в вашей «песочнице» и как вы намереваетесь решить эту проблему / в чем заключается узкое место в вашей отрасли и как вы собираетесь взять его под контроль?

Как вы будете использовать технологии?

# 10

## Овладеваем искусством банковского финансирования

**Резюме для руководителей:** поиск источников финансирования — процесс творческий. Прочитав эту главу, написанную в соавторстве с талантливым специалистом в этой области Ричем Русаковым, вы четко поймете, как эффективно работать с банками, и овладеете искусством создания правильного впечатления о вашем бизнесе в умах и сердцах банкиров (и всех прочих инвесторов).

## Пусть банки соревнуются за право дать вам денег в займы!

При подаче обычного пакета документов на предоставление кредита ваши шансы на получение денег ниже средних, в то время как при подаче нашего «потрясающего» пакета вы не только получите деньги, но и добьетесь следующего:

- получите их на более выгодных условиях;
- получите их с меньшим количеством обязательных условий;
- получите их под меньший процент;
- вам не придется платить сборы.

А все это может привести к значительной экономии на протяжении всего срока займа.

Говорят, что самое могущественное слово из трех букв — это слово «дай!». Вы узнаете, кого, как и о чем просить. Мы покажем вам, как заставить банки конкурировать друг с другом за право дать вам денег в займы.

Ниже мы приводим пошаговое описание процесса, который откроет вам тайны банковского финансирования и покажет, как создать исчерпывающий, мощный и убедительный документ, чтобы стать хозяином положения. Надлежащая подготовка и деловая смекалка помогут вам достичь своих целей или даже превзойти их.

### Шаг 1: оценка возможности кредитования

Рынок малого и среднего бизнеса — это огромный бизнес для банков, сосредоточившихся на этой нише. Банкиры прекрасно знают, какой суммарный доход приносит этот рынок. Он представляет собой огромный источник депозитных

вкладов и услуг, за которые можно брать сборы, включая пенсионные планы, кредитные карты, прямые вклады, аккредитивы, ипотечные кредиты и прочее.

Рынок кредитования переживает ныне настоящий застой, но банкиры все равно ищут возможности удачного кредитования. Недавний экономический спад привел к ужесточению обязательных условий, сокращению сроков кредитования и более частому пересмотру финансовой информации, однако падение процентных ставок сделало заимствование денег у финансовых институтов самым дешевым за многие годы.

Большая часть кредитов привязана к базисной ставке, а проценты, как правило, колеблются в пределах от базисной ставки до базисной ставки плюс 2% в зависимости от риска, принимаемого банком, и вашей способности вести переговоры о получении наиболее выгодных условий. К сожалению, постоянные слияния и поглощения финансовых институтов минимизировали возможность выбора организации, к которой можно было бы обратиться за получением средств.

В получении капитала нет ничего волшебного. Нужны время, тяжкий труд и понимание динамики процесса. Сам процесс состоит из трех основных фаз: подготовки, подачи документов и проявления настойчивости.

Начнем с подготовки. Вам следует принять во внимание точку зрения банка в процессе оценки возможности кредитования. По сути, есть четыре уровня риска, которые рассматривает банк.

- 1. Собственно сделка.** У банков есть критерии предоставления кредитов, которые позволяют им понять, будет ли этот кредит выгоден для них.

2. **Отрасль экономики.** Многие банки стараются держаться подальше от определенных отраслей. Чаще всего они не кредитуют ресторанное дело, строительный бизнес, игорные заведения и спекуляции на рынке недвижимости. Если банк не понимает, зачем ему предоставлять кредиты в вашей отрасли, или испытывает от этого неудобства — вам лучше поискать возможность финансирования в других местах.
3. **Финансовая позиция заемщика.** Кредиторы оценивают не только состояние бизнеса, но и вашу личную финансовую историю. Я даже не могу переоценить, насколько это важно. Ваш статус будут оценивать по отчету о вашей личной кредитоспособности. Финансовые документы вашей компании должны продемонстрировать, как вы сможете вернуть деньги.
4. **Качество обеспечения кредита.** Насколько спокоен банк в отношении ликвидности вашего залога? Иными словами, какие деньги принесет ваш залог при проведении аукциона на ступеньках здания суда в январскую метель?

### **Сколько вам понадобится?**

Потребности вашего бизнеса должны стать главным определяющим фактором при оценке размера кредита, необходимого вам для финансирования роста вашей компании. Только после этого следует заботиться о том, реалистична ли запрашиваемая вами сумма. Разработку стратегии следует начинать с определения реальной потребности и лишь затем переходить к подготовке пакета документов, заинтересовавшись которым банк (или иной инвестор) захочет вас финансировать.

Если вы приобретаете оборудование, объекты недвижимости или материально-производственные запасы, то сможете использовать их в качестве обеспечения активов, занимаемых вами. Кроме того, вам следует определить, какой процент запрашиваемого вами капитала не может быть обеспечен и потому кажется банку рискованным или невозвратным (с точки зрения банка).

Как и всякий процесс стратегического планирования, этот процесс займет время, потребует вложения значительных сил, знаний и опыта для определения правильной суммы кредита. Не колеблясь, обсудите все детали данного вопроса с вашими финансовыми и деловыми советниками.

Рост — еще один вопрос, о котором следует подумать. Вам нужно предусмотреть стоимость роста, включая развитие инфраструктуры, и понять, с каким уровнем роста вы готовы справиться. Подумайте о привлечении специалиста в области стратегического планирования и посоветуйтесь с другими бизнесменами.

Как только вы определили размер требуемой суммы, вам следует подумать, готовы ли вы уступить часть капитала своей компании или взять на себя неизбежные расходы по обслуживанию долга.

При принятии решения вы должны:

- 1) выяснить свои потребности;
- 2) решить, от чего вы готовы отказаться;
- 3) определить, сможете ли вы привлечь финансирование, а если нет, то понять, что вам нужно сделать, чтобы заявка оказалась привлекательной для инвесторов;

- 4) быть готовым потратить любое количество времени и ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели.

Заранее определив свои сильные и слабые стороны, вы поймете, чего можно ожидать от кредитного института (или любой другой организации, предоставляющей займы), а чего нет. Сумма предоставляемого вам кредита будет варьироваться от банка к банку. То же самое справедливо и в отношении рынка венчурного капитала и множества прочих альтернативных способов финансирования.

Короче говоря, после того как вы определили реальную сумму, которую намереваетесь просить, конечная сумма, которую вы сможете получить, будет зависеть от того, у кого вы просите и как преподнесите себя. Здравый смысл подсказывает, что не следует брать в кредит больше, чем вам действительно нужно для достижения целей. Если же вы берете в кредит меньше, чем нужно, это может навредить вам, и потому, если придется отказаться от большего, нежели можете себе позволить, — ждите беды.

## **Шаг 2: разработка стратегии**

Чтобы подготовить идеальный пакет документов на получение кредита, необходимо затратить значительное количество сил и времени на составление плана, что может потребовать еще и командной работы. Для проекта нужно подготовить финансовые отчеты, назначить встречи, начертить графики, собрать документы об истории компании, составить краткие биографии ее руководителей, подготовить презентации, написать письма, созвониться и отправить документы по факсу. Кроме того, вам может потребоваться помощь внешнего консультанта, бухгалтера или поверенного — или всех троих сразу.

Качественный пакет документов на предоставление кредита действительно выделяется среди всех прочих и стоит потраченного времени и средств. Можете рассчитывать на то, что процесс займет от 40 до 100 дней с начала и до конца:

- от 3 до 6 недель на подготовку пакета документов;
- от 1 до 3 недель на проведение презентаций и предоставление информации банкам;
- от 2 до 4 недель на обработку банком вашей заявки, на запросы и получение дополнительной информации и на подготовку предложения;
- от 1 до 3 недель на окончательную работу с документами и оформление займа.

Эти временные рамки легко могут расшириться, если возникнут какие-либо неожиданности, — например, если вы в день заключения кредитного договора узнаете, что вам требуется оформить полис страхования жизни, для чего нужно пройти медицинский осмотр, или если приближаются праздники или сезон отпусков. Если вам необходимо получить кредит быстрее, подумайте о запросе промежуточной ссуды или краткосрочного кредита до появления возможности привлечения основного финансирования.

Многие компании приходят к мудрому заключению: следует поручить подготовку пакета документов на получение кредита внешним специалистам, поскольку у этих компаний просто нет времени или человеческих ресурсов, необходимых для такой работы. Время — деньги, и во многих случаях следует посвящать все свое время и направлять все силы своих сотрудников на управление бизнесом. Но даже если вы пользуетесь услугами наилучших профессионалов, все равно вам понадобится много времени.

## **Пакет документов на получение кредита — это документ по стратегическому планированию**

Говорят, что кратчайшее расстояние между двумя точками — это ясность, а стратегические планы как раз и привнесут в жизнь ясность. Полный пакет документов на получение кредита — это стратегический план. Хорошо написанный стратегический план объясняет, что вы намереваетесь выполнить, и включает в себя описание как шагов, так и ресурсов, необходимых для достижения цели. Стратегический план составляется как минимум на три года — на текущий год и два последующих. (Пятилетние планы вызывают мало доверия в нынешних условиях, когда рынок меняется очень быстро.) Составление стратегического плана вынуждает вас заглядывать в завтрашний день и определять будущие потребности вашей компании, необходимые для роста бизнеса или сохранения конкурентной позиции на рынке в следующем году. Вы осознаете свои потребности в новых площадях или закупке дополнительного оборудования, предусмотрите расширение штата или появление стратегических партнеров, запланируете ввод новых продуктовых линий — а может быть, задумаетесь обо всем этом, вместе взятом. Следование процессу стратегического планирования позволит вам принять более удачные решения, поскольку эти решения будут учитывать ваши грядущие потребности. В долгосрочной перспективе вы обнаружите, что нанимаете на работу лучших людей, принимаете более взвешенные решения о закупках и грамотнее выбираете рынки, на которые решите войти или с которых решите уйти. Кредитные инспекторы будут впечатлены таким подходом.

Я имел возможность наблюдать своими глазами рост и падение компаний, добившихся поставленной перед собой цели войти в рейтинг Inc. 500. Я открыл для себя, что продолжают существовать и процветают лишь те компании,

которые ориентированы на будущее. У этих компаний, как правило, есть формализованный процесс планирования и детально проработанный маркетинговый план, а также система сбора и анализа информации о рынке. Такой упреждающий процесс позволяет этим компаниям удачно пользоваться рыночными тенденциями и возможностями.

Если ваш пакет документов и презентация производят впечатление нацеленности вашей компании на будущее, вы, возможно, уже на полпути к успеху. И не только ваш банкир станет смотреть на вас как на провидца — вы и сами обнаружите, что действуете как провидец!

### **Шаг 3: подготовка пакета документов на получение кредита и проведение исследования**

Идеальный пакет документов на предоставление кредита обязан быть убедительным. Являясь вашим билетом на допуск к получению капитала, ваш пакет документов должен произвести впечатление и вдохновить все заинтересованные стороны, включая вас, ваших банкиров и ваших сотрудников. Пакет документов должен облегчить:

- понимание вашего будущего;
- описание истории вашей компании;
- описание текущего положения вашей компании;
- описание целей и направления движения вашей компании;
- рассмотрение потенциальных вызовов и стратегий;
- описание того, как вы будете действовать в неблагоприятной обстановке, если не достигнете заявленных вами целей.

Будучи убедительной заявкой на успех, ваш пакет документов на предоставление кредита может послужить и многим другим важным целям — например, он поможет вам договориться о более выгодных условиях с поставщиками, окажет содействие в приеме на работу высококачественных талантливых сотрудников, привлечет и удержит инвесторов и позволит создать стратегические партнерства.

**«Потрясающий» пакет документов на получение кредита:**

- определит вашу миссию или нишу на рынке;
- представит видение целей, которых может достичь ваша фирма в случае успеха;
- покажет, что вы умеете считать свои деньги;
- продемонстрирует, насколько хорошо вы продумали свои стратегии и насколько вы готовы справиться с непредвиденными обстоятельствами в случае их возникновения;
- обрисует в деталях, что вы собираетесь делать и как достигнете своих целей;
- определит ресурсы, которые вам потребуются, а также пути доступа к капиталу для приобретения этих ресурсов;
- даст прогноз положения вашей фирмы через три-пять лет и неопровержимо докажет, что вы предусмотрели дополнительные вызовы, с которыми вам придется столкнуться.

Банкиры — создания консервативные и склонные к анализу. Хорошо составленный пакет документов на получение кредита явится для них конкретным материалом, который

они смогут усвоить и передать затем другим важным лицам, принимающим решение. В большинстве случаев кредитный инспектор обрабатывает заявки на получение кредита и дает рекомендации кредитному менеджеру и ссудному комитету. Кредитный инспектор обязан предоставить кредитному менеджеру максимально полную информацию. И если вы верно подготовили пакет документов, кредитный инспектор станет главным защитником ваших интересов перед теми, кто обладает полномочиями утвердить выдачу вам кредита.

Кредитный менеджер должен принять решение, основываясь на предоставленной вами информации. Как правило, его главная цель — тщательно изучить ваши финансовые показатели и определить, отвечают ли они критериям банка для предоставления кредита. Чем больше информации об отрасли в целом, о своей компании, ее высшем руководстве и вашем маркетинговом плане вы предоставите — тем вероятнее, что кредитный менеджер будет сотрудничать с вами и найдет способ заставить ваши показатели работать в вашу пользу. Короче говоря, ваша информация может убедительно представить ваш пакет документов таким людям, до которых вы иначе не сможете добраться и которые располагают властью сказать «да» или «нет».

Большинство владельцев бизнеса не предоставляют к рассмотрению цельный пакет документов. Сплошь и рядом бизнесмен просто приходит в банк и выражает свою просьбу в устной форме, заодно он приносит свои последние отчеты о прибылях и убытках в таком виде, что они могут скорее навредить, чем помочь.

Заранее подготовьте всю требуемую информацию. Если вы сможете предоставить сотрудникам банка полный «потрясающий» пакет документов, банк не будет обращаться к вам за дополнительной информацией, а значит, вам не

придется тратить время и силы на ее сбор, обработку и предоставление. В противном случае банк утратит интерес к вашей заявке на получение кредита, и она затеряется среди других повседневных дел банкира.

Для вас важно понять, что пакет документов среднего качества — это вообще не пакет, это просто средний уровень, не больше. Конечно, содержание жизненно важно, но именно благодаря оформлению можно добиться положительного исхода. Оформление — это графики, диаграммы, исследования, статьи о вашей фирме, а также профессиональный внешний вид самих документов. Если вы не пожалеете времени и предоставите банкиру или инвестору более исчерпывающую и более имеющую отношение к делу информацию, нежели они ожидали получить или привыкли видеть, ваши шансы на успех значительно повысятся.

В целом можно сказать, что наш полный «потрясающий» пакет документов будет выделяться на фоне остальных, а банкиры, взглянувшие на него, поймут: это стоит их времени. По словам кредитных инспекторов, с которыми мы общались, полный, согласованный пакет документов рассматривается в первую очередь.

## **Содержание пакета документов на получение кредита**

Основные положения

Отрасль

Компания

Менеджмент и владельцы

Финансовая информация / прогнозы

Цель кредита / заявка на получение кредита

Приложения

## **Примеры пакета документов на получение кредита**

### **Основные положения**

Раздел «Основные положения» должен сразу произвести впечатление. В нем следует изложить миссию вашей компании, четко указать возможности, которые вы видите для своей компании и отрасли в целом, а также то, как эти возможности приведут к увеличению дохода и прибыли. Объем данного раздела никогда не должен быть больше двух-трех страниц.

Ниже в качестве примера я привожу начало раздела «Основные положения» из кредитной заявки одной вымышленной компьютерной компании.

Всего за пять лет компания XYZ стала одним из наиболее крупных и высоко уважаемых поставщиков услуг компьютеризованного обучения в своей нише. Объемы продаж компании возросли с 805 141 доллара в 1997 году до 2 812 322 долларов в 2000 году, при этом рост чистой прибыли составил 13%.

Мы прогнозируем, что валовой объем продаж в 2001 году приблизится к 4 000 000 долларов, при этом чистая прибыль превысит 700 000 долларов. Указанный рост полностью осуществляется за счет собственных финансовых ресурсов благодаря первоклассному управлению налогами в нашей компании.

У компании XYZ есть обширная клиентская база, в которую входят компании, работающие в таких отраслях, как нефтепереработка, химическое производство, целлюлозно-бумажное производство, производство электроэнергии и фармацевтическое производство. Наши клиенты представлены более чем 15 000 производственных объектов в США и Канаде.

Главная сложность при написании раздела «Основные положения» пакета — избежать пересказа того, что содержится в других документах, но в то же время вызвать непосредственный интерес к вашей компании и продемонстрировать банку или инвестору наличие благоприятных возможностей.

## Отрасль

Не стоит предполагать, что банкиры знают хоть что-то о вашей отрасли. Ваша задача — рассказать о размере, росте и важности вашей отрасли, а также о вашей конкретной нише на рынке. В ваше исследование следует включить выдержки из авторитетных источников. Независимые исследования лишь повысят доверие к вам.

Ниже я привожу выдержки из раздела «Отрасль» пакета документов на предоставление кредита игорному заведению. Его владелец понял, что для преодоления негативного восприятия индустрии азартных игр следует описать ее масштабы и размах, а также продемонстрировать ее общенациональное признание.

Согласно данным компании Morgan Stanley Smith Barney, в 2009 году американцы сделали ставки на общую сумму около 297,3 миллиарда долларов в казино и около 394 миллиардов долларов во всех видах легальных азартных игр. В последние годы эта цифра увеличивается в среднем на 10% в год.

Наоми Талиш, аналитик Morgan Stanley, полагает, что число плавучих казино и число операций в индустрии азартных игр (в том числе операций в индейских резервациях) в ближайшее время существенно возрастет.

Отрасль достигла той точки, в которой весьма крупные потенциальные покупатели заинтересовались компаниями, владеющими казино. Примером тому может служить согласие корпорации ИТТ, управляющей отелями и казино по всему

миру, приобрести компанию Caesars World за 1,7 миллиарда долларов через свою дочернюю компанию ITT Sheraton.

В трех абзацах владелец игрового заведения показал не только масштабы и размах отрасли, но и тот факт, что Уолл-стрит изучает ее и что крупнейшие корпорации активно вкладывают в нее деньги. Для получения необходимой вам информации можно использовать следующие источники:

- статьи из деловых изданий;
- интернет-ресурсы и онлайн-службы;
- привлечение к работе исследователя (можно из числа собственных сотрудников или стажеров);
- статьи о вашей компании;
- ссылки на вас и вашу компанию и рекомендательные письма;
- научные исследования;
- годовые корпоративные отчеты;
- ассоциации вашей отрасли;
- университетские профессора МВА.

### **Компания**

В этом разделе вам следует показать свои сильные стороны, а также позицию, занимаемую вашей компанией на рынке. Ниже перечислены стандартные подразделы.

### **История и основные достижения**

Для банков очень важна история вашей компании. Вам нужно показать, что у вас есть не только опыт, но и прочное место на рынке. В этом разделе следует хвастаться своими достижениями.

## **Отделения, офисы, местоположение торговых и/или производственных объектов**

Так вы покажете размер и масштабы вашей деятельности.

## **Рыночная ниша и конкуренты**

Чем точнее вы сможете описать свою рыночную нишу, тем больший кредит доверия вы продемонстрируете.

Вам нужно четко и ясно продемонстрировать, что отличает вас от конкурентов. Столь же важно определить своих основных конкурентов и их рыночные преимущества. Эта информация покажет банкиру, что вы хорошо разбираетесь в ситуации и реалистично оцениваете рынок.

## **Маркетинговый план**

Лучшие планы и идеи не начнут действовать, если у вас нет точно отрегулированного маркетингового плана, чтобы заставить их работать. Банкиры и инвесторы знают, что хорошо продуманный маркетинговый план — основное условие существования компании. Ваши усилия в области продаж и маркетинга — это топливо, благодаря которому машина компании работает.

Хороший маркетинговый план включает в себя описание средств, которые вы будете использовать для достижения своего целевого рынка. В этот список могут войти:

- ваша база данных;
- источники сбора информации;
- информация о том, кто будет осуществлять маркетинг;
- определенные виды маркетинга, которые вы будете осуществлять;

- каков предполагаемый бюджет маркетинга;
- каковы прогнозируемые результаты;
- почему вы достигнете прогнозируемых вами результатов;
- как вы будете измерять результаты;
- что вы делаете в настоящий момент и почему это работает.

Ваш маркетинговый план можно выделить в самостоятельный раздел.

### **Клиенты**

Список клиентов может произвести сильное впечатление благодаря разнообразию вашей клиентской базы, качеству и узнаваемости клиентов или же одному только размеру этого списка. Даже если вы приводите лишь список местных фирм, высоки шансы того, что в данное время одна из них — клиент вашего банка.

### **Планы роста**

Если вы собираетесь брать деньги в кредит для обеспечения роста своей компании, вам следует в подробностях расписать свои планы расширения и показать, что они тщательно продуманы и достижимы. Помните: вас может радовать переход на общенациональный или глобальный уровень, а вот у банкиров это может вызывать беспокойство.

### **Ценности компании и заявление о миссии**

Если у вас есть заявление о миссии компании или перечень ваших корпоративных ценностей, поместите их в самом начале раздела «Компания». Будет правильно выделить их курсивом или другим шрифтом.

## Центры прибыли и продуктовые линии

Перечислив один за другим свои центры прибыли и продуктовые линии, вы дадите банку четкое представление о том, как и где ваша компания зарабатывает деньги. Не колеблясь, приводите данные о валовой прибыли каждого центра прибыли, а также о том, каков его относительный вклад в суммарную прибыль компании.

## Менеджмент и владельцы

Банкиры и инвесторы очень внимательно изучают руководящий состав вашей компании, тех, кто будет успешно осуществлять ваш план. Начните этот раздел с указания структуры организации, а затем переходите к кратким биографиям каждого из ключевых руководителей. В том случае, если вам потребуется нанять дополнительных специалистов, упомяните о такой необходимости и опишите навыки и знания, которых вы ждете от новых сотрудников. Не стоит беспокоиться, если у кого-либо из ведущих руководителей, включая вас самого, нет дипломов. Гораздо важнее продемонстрировать опыт и навыки, которые принесены ими в компанию.

Вот пример краткого резюме вице-президента и главного операционного директора компании, имеющего лишь среднее образование, но обладающего огромным опытом работы.

### **Митч Малч**

Вице-президент и СОО

В компании Magic Mulch работает более 11 лет.

Работал во всех сферах деятельности компании:

- руководил административно-хозяйственным отделом;
- работал в отделе продаж;

- руководил производственным отделом;
- имеет опыт в области управления производственными мощностями.

Назначен вице-президентом в 1998 году

В настоящее время вместе с сотрудниками отдела смесей и упаковки работает над созданием новых смесей по заказам клиентов. Внес очень важный вклад в развитие этого отдела.

Тесно сотрудничает с отделом контроля качества над решением проблем, связанных с материалами, которые изготавливаются для клиентов.

В течение последних трех лет много ездил по стране, изучая нашу отрасль и наших конкурентов. Нашел дополнительные источники получения материалов по конкурентоспособным ценам и создал общенациональную сеть стратегических партнеров компании.

Кроме того, следует приложить список членов совета директоров компании и ее консультативного совета, а также всех специалистов, которые оказывают вашей компании консалтинговые услуги (например, бухгалтерские и юридические фирмы).

Если вы пользуетесь услугами ведущих внешних экспертов, стоит указать и это.

### **Финансовая информация / прогнозы**

Это наиболее сложный, трудоемкий и серьезный элемент пакета документов на получение кредита. Финансовые прогнозы следует составить на период от трех до пяти лет и представить их в виде наилучшего, наиболее вероятного и худшего сценариев на каждый год. Нужно указывать прогнозируемые доходы и расходы — статья за статьей и месяц за месяцем. Кроме того, следует указать предпосылки, лежащие в основе прогнозов и сроков возврата кредита. Это

наилучший способ показать банку, что вы действительно представляете себе движение денежных средств в вашей компании и управление им, а также осознаете стратегические финансовые последствия заявленных вами целей.

В идеале ваши прошлые финансовые отчеты о прибылях и убытках и текущий балансовый отчет должны показывать рост валового дохода и чистой прибыли. Если этого не наблюдается, то в вашу задачу входит объяснить, почему это произошло, и указать, как вы исправили (или исправите) ситуацию. И хотя понятно, что вы можете минимизировать прибыль или даже показать убытки с целью сокращения объема выплачиваемых налогов, вам необходимо пересчитать все показатели, чтобы представители банка видели реальный доход, приносимый вашей компанией, в том числе дискреционную и прочие статьи дохода.

Чтобы увеличить показатели прибыли или превратить убытки в прибыли, при пересчете чистой прибыли можно добавить такие статьи, как амортизационные расходы, общая сумма оплаты труда и одноразовые расходы, а также такие дискреционные пункты, как пожертвования на благотворительные цели. Очень удачное решение — изобразить все пересчитанные показатели в виде гистограммы, чтобы подчеркнуть позитивные моменты. Кроме того, вам нужно будет заполнить личный финансовый отчет, а также приложить свою самую последнюю налоговую декларацию.

**Ваш финансовый раздел должен включать в себя следующие пункты:**

- финансовые отчеты о доходах и расходах за последние три года;
- налоговые декларации и пересчитанные налоговые декларации;

- личный финансовый отчет;
- отчеты о возрастной структуре (которые содержат информацию о дебиторской или кредиторской задолженности);
- балансовый отчет;
- прогнозы движения денежных средств;
- контракты с клиентами на выполнение текущих и будущих работ;
- информацию о стратегических партнерствах;
- любую дополнительную информацию, которая может обосновать вашу позицию.

### **Цель кредита / заявка на получение кредита**

В данном разделе следует еще раз точно объяснить, что вам нужно и что вы собираетесь делать с полученными денежными средствами. (Ведь вы же написали обо всем этом в разделе «Основные положения», не так ли?) Этот раздел должен быть коротким и убедительным. Вот пример компании с необычным запросом.

Компания XYZ хотела бы получить финансирование, привязанное к заказам на поставку, а не к счетам к получению. Как правило, банки неохотно предоставляют денежные ссуды, которые привязаны к заказам на поставку, поскольку товары или услуги по подобным заказам еще не переданы заказчику. Компании XYZ необходима кредитная линия в размере 250 000 долларов. Линия будет обеспечена заказами на поставку со стороны клиентов XYZ. Как мы уже писали чуть выше, наша клиентская база состоит из компаний, входящих в рейтинг Fortune 500, а также из международных организаций, производящих оборудование для полупроводниковой электроники.

Компании XYZ необходима кредитная линия для покрытия предварительных расходов, связанных с закупкой материалов, а также расходов, связанных с доставкой соответствующих заказов.

Ценность, которую продукты компании XYZ предлагают рынку, особенно с точки зрения рентабельности инвестиций покупателя, определит намного более высокую цену всякий раз, как XYZ будет восприниматься как гораздо более крупная компания. Разница по сравнению с тем, что клиенты заплатят за продукты XYZ, когда компания сможет предложить нормальные финансовые условия, оказывается выше на 25%.

Основные предварительные расходы компании XYZ связаны с покупкой персональных компьютеров, которые являются неотъемлемой составной частью предложения XYZ в связи с тем, что на этих компьютерах работает наше программное обеспечение.

В зависимости от размера заказа компьютеры закупаются сразу же после получения от клиента бумажной копии его заказа.

Обычное время доставки компьютеров составляет одну неделю, и компания XYZ обязана заплатить за них сразу же после доставки. От момента прибытия компьютеров до отправки их клиенту и составления счета-фактуры, как правило, проходит две недели, требуемые на обработку заказа.

Срок получения платежей составляет обычно от 45 до 60 дней.

## **Приложения**

В этот раздел можно включить написанные о вашей компании статьи, рекомендательные письма от клиентов, дополнительные маркетинговые материалы, ссылки на вас и вашу

компанию, награды, подходящие статьи о вашей отрасли, образцы ваших контрактов, полученные от ваших клиентов и стратегических партнеров, и прочую информацию, которая добавит убедительности вашему пакету документов.

### **Как должен выглядеть пакет документов на получение кредита:**

- профессиональное составление и соответствующий внешний вид;
- папка с тремя кольцами, пластиковым покрытием для обложки и профессионально отпечатанными высечками между разделами;
- содержание;
- графические изображения (предпочтительно цветные) во всех надлежащих местах;
- все необходимые приложения;
- шрифт с кеглем 14 пунктов;
- абзацы без отступа;
- пронумерованные страницы;
- верхние и нижние колонтитулы;
- не более 25 слов в предложении;
- не более 75 слов в абзаце.

### **Шаг 4: Поиск подходящих банков**

Следует затратить время на поиск подходящего банка — это очень важно для успеха компании в долгосрочной перспективе. Нужен вам кредит сейчас или нет — всегда хорошо установить рабочие отношения с таким банком, который в случае необходимости поможет вам обеспечить все ваши будущие потребности.

Хорошая мысль — наладить отношения с бухгалтерами и коллегами-бизнесменами, чтобы выяснить, с какими банками и какими кредитными инспекторами стоит работать. Попросите свой источник связаться с банком от вашего имени, пусть сотрудник банка знает, что вас рекомендуют.

Как только вы определили список банкиров, с которыми неплохо было бы завязать контакты, — начните обзванивать их. Вот образец сценария, показывающий, как вы могли бы попытаться начать переговоры с банкиром по телефону:

Добрый день, я Джон Доу, президент компании XYZ из города Н.

Компания XYZ присутствует на рынке с 1987 года, разрабатывает и продает уникальные продукты для полупроводниковой промышленности, которые позволяют повысить эффективность и производительность пользовательских изделий.

В прошлом году валовой доход компании XYZ достиг шести миллионов восьмисот тысяч долларов, а за первые четыре месяца этого года валовой объем продаж уже составил почти восемь миллионов долларов, что позволяет прогнозировать получение валового дохода в этом году на уровне двадцати-тридцати миллионов долларов.

Мы работаем с клиентами по всему миру, а наша ниша находится в самом быстрорастущем сегменте индустрии производства полупроводниковой электроники.

У нас прекрасная кредитная история, и мы хотели бы установить долгосрочное сотрудничество с хорошим банком, что будет включать в себя предоставление кредитной линии на сумму от двух до двух с половиной миллионов долларов на пополнение оборотного капитала.

Мы подготовили полный комплект документов на получение кредита, который содержит финансовую информацию за

последние годы, наилучший, наихудший и наиболее вероятный прогнозы на текущий год и на два года вперед, а также информацию о нашей отрасли, рыночной нише, руководящих сотрудниках и истории компании. Заинтересованы ли вы в установлении отношений с таким клиентом?

Если вам ответят «да», скажите:

Давайте встретимся 7, 8 или 9 мая... в 9:00 или в 11:30 утра, или в два часа дня.

Если же вам ответят «нет», попросите банкира назвать вам фамилию кредитного инспектора из такого банка, в который можно было бы обратиться и который, может быть, заинтересован в вашем предложении. Большинство кредитных инспекторов знают, какие банки могут предоставлять кредиты, на которые их собственный банк не пойдет. Многие бизнесмены нашли подходящий банк именно таким способом.

Есть много причин, по которым на ваш первый звонок в банк вам могут ответить «нет». Например, банк может:

- не предоставлять кредитов компаниям из вашей отрасли;
- быть слишком консервативным;
- почувствовать, что ваша компания слишком велика или слишком мала;
- полагать, что размер кредита нецелесообразен для этого банка;
- не ориентироваться вообще на бизнес.

Если же, наоборот, в результате вашего звонка будет назначена встреча, попросите кредитного инспектора взять с собой еще кого-либо из тех, кто имеет право принимать решения, и приехать в офис вашей компании. Если дела у вас

идут хорошо, кредитный инспектор сможет намного яснее представить себе динамику развития вашей компании, увидев ее в действии. Есть еще одна причина, по которой стоит пригласить кредитного инспектора в свой офис: это потребует от него выразить свою первоначальную готовность уделить вам время и внимание, да и его никто не будет отвлекать. Кредитные инспекторы любят выбираться из своих кабинетов, поскольку многим из них положено совершать как минимум 20 холостых визитов каждый месяц. Выходит, что поездка к вам поможет этому инспектору выполнить свою месячную норму.

Уж если вы взяли на себя труд составить хороший пакет документов на получение кредита, вам остается только определить наиболее подходящих потенциальных кредиторов и показать свои документы как можно большему их числу. Наиболее эффективный способ сделать это — назначать встречи в вашем офисе в течение трех дней. Хорошая презентация должна длиться примерно от двух до трех часов. Мне нравится, когда сотрудник одного банка, выходящий из моего кабинета, сталкивается в коридоре с сотрудником другого банка. Банкиры настроены на соперничество друг с другом, и если им понравится идея предоставления вам кредита, они изо всех сил будут стараться заполучить вашу компанию. Скажите каждому из банкиров, что вы стараетесь найти подходящий банк для долгосрочного сотрудничества.

Когда мы помогаем нашим клиентам получить финансирование, мы настаиваем на обращении как минимум в десять банков. Вот десять причин, почему это нужно сделать.

1. Первые два обращения — пробные.
2. С каждым разом вы будете совершенствовать свою презентацию.

3. Вы познакомитесь с разными людьми и опробуете различные подходы.
4. Вы вызовете у банкиров чувство соперничества.
5. Вы получите лучшие расценки.
6. Вы получите лучшие процентные ставки.
7. Вы получите более мягкие ограничивающие условия.
8. Вы сможете избежать расходов на комиссионные и на сборы за банковские операции или минимизировать их.
9. Вы создадите рынок покупателя.
10. Вы поймете, как работают банки и как мыслят банкиры.

Благодаря поиску вы поставите себя в такое положение, при котором сможете выбрать тот банк, который вам нужен. Из десяти банков, в которые вы обратитесь, в лучшем случае три должны проявить к вам интерес и сделать вам предложение о кредите. Чем меньше будет банков, в которые вы обратитесь, тем меньше у вас шансов получить выгодные условия.

Недавно одна компания из Новой Англии, работающая в сфере высоких технологий, рост которой превосходил все ее ожидания и составлял свыше 50% ежегодно и которая приносила огромную прибыль, обратилась в семь банков. Семь — потому что в том округе больше банков не было. Шесть банков отказались сотрудничать с компанией. Банкиры просто не поняли или испугались отрасли, в которой работает компания. А в банке, предоставившем компании кредит, так никогда и не узнали, что у них не было конкурентов, и в результате банк предложил компании хорошие условия, в том числе и отмену

личного поручительства. Мораль: нельзя заранее узнать, какой именно банк предложит вам в конце концов наиболее выгодные условия и будет с вами сотрудничать.

### **Найдите показатели риска**

Прежде чем устраивать презентации для представителей выбранных вами банков или же после первых пробных презентаций, вам следует определить все показатели риска, которые могут сработать против вас. Показатели риска — это все то, что негативно сказывается на восприятии вашей компании, например:

- спад в отрасли;
- плохой кредитный рейтинг;
- возрастающая кредиторская задолженность;
- ухудшающийся балансовый отчет;
- параметры вашего бизнеса, резко отличающиеся от средних параметров по отрасли;
- новые конкуренты.

Как только вы определите эти показатели риска, вам следует взять инициативу в свои руки и обсудить их со своим банкиром, объяснив ему, что произошло, почему эти показатели риска возникли и что вы делаете, чтобы справиться с ними.

После обращения в банк, если банкир проявляет интерес, сообщите ему, что будете рассматривать все предложения в течение двух недель с момента последнего обращения. Прежде чем попросить эту двухнедельную отсрочку, вы должны быть уверены в том, что предоставили кредитному инспектору

банка всю ту информацию, которая необходима для продвижения вперед. Подобный подход вызовет не только чувство соперничества, но и чувство безотлагательности.

Если банк заинтересуется, то он обычно направляет вам предложение в письменной форме. В предложении будут указаны условия и положения договора, которые банк считает приемлемыми для себя. Однако предложение — это отнюдь не официальное письменное обязательство. В большинстве предложений указывается, что они представлены вам лишь с целью обсуждения и что в дальнейшем они могут подвергаться пересмотру. В них могут быть включены:

- формальное согласие банка на выдачу кредита;
- обзор ваших последних финансовых отчетов и ведомость сроков дебиторской задолженности;
- ваше согласие оплачивать наличными текущие расходы, понесенные банком в связи с оформлением каких-либо документов о предоставлении кредита;
- отчет об удовлетворительных результатах выездной аудиторской проверки вашей дебиторской задолженности и вашей системы бухгалтерского учета, которую проводит третья сторона, одобренная банком;
- указание о дальнейшей должной проверке, проведение которой банк счел необходимым и обоснованным.

Во многих случаях условия и положения, указанные в письме о принятии обязательства, будут отличаться в худшую для вас сторону от того, что было указано в предложении банка.

Циник может прийти к заключению, что это обычная тактика «замани и подмени». Так это на самом деле или нет —

неважно; если вы не обратились в другие банки, вам придется, скорее всего, принять не самые выгодные условия.

Компания, входившая в рейтинг Inc. 500, прошла через этот процесс и получила шесть великолепных предложений от различных банков.

После согласия с предложением одного из банков компания получила от банка письмо о принятии им обязательства, в котором была указана сумма на триста тысяч долларов меньше исходной. Несмотря на то что деньги были нужны компании срочно, руководство было так взбешено, что отказалось от сотрудничества с этим банком, отклонив присланное им обязательство, и обратилось к следующему банку в своем списке.

Руководитель компании объяснил представителю второго банка, что произошло, и сказал, что, если им вышлют письмо о принятии обязательства в тот же день и на тех же условиях, что были указаны в письменном предложении, компания будет сотрудничать с этим банком. В противном случае руководитель пригрозил обратиться к следующему по списку кредитору. Банк не только согласился работать на таких условиях, но и в течение 24 часов предоставил промежуточную ссуду в размере двухсот тысяч долларов.

В двух следующих таблицах показано, что прислали шесть банков владельцу компании в качестве своих предложений для обсуждения условий кредитной линии и срочной ссуды, вместе взятых, и что фактически было предложено в письмах о принятии обязательства.

Джон Вуден, бывший легендарный тренер команды Университета штата Калифорния в Лос-Анджелесе, чей портрет висит в баскетбольном Зале славы, как-то сказал: «Ошибка планирования — это планирование ошибки».

## Анализ банков / Банковский анализ I: предложения для обсуждения

Кредитная линия	Срочная ссуда									
Банк	Сумма	Срок	Процент	Сбор	Расчет процентов	Сумма	Срок	Процент	Сбор	Обязательства
1. Unity	450 000 долл	2 года	P + 1,5%	Нет	80% — 90 дней	300 000 долл	7 лет	P + 1,75%	Нет	Поддержание коэффициента денежного покрытия на уровне 1,4х в течение четырех кварталов, максимальное отношение долга к стоимости — 2,0х
2. Quality	500 000 долл	1 год	P + 1-2%	1%	75% — 90 дней	300 000 долл	> 5 лет	P + 1,5-2%	Нет	Отчеты по счетам дебиторов — каждый месяц, финансовые отчеты — каждый квартал
3. Only	300 000 долл	1 год	P + 1%	Нет	80% — 90 дней	300 000 долл	3 года	P + 1%	Нет	Подлежат обсуждению
4. First	300 000 долл	1 год	P + 1%	0,5%	80% — 90 дней	300 000 долл	7 лет	P + 1%	7500 долл. по схеме SBA	Максимальное отношение долга к стоимости — 1,75х, минимальная чистая стоимость компании — 500 млн долл., обязательное страхование жизни владельца компании в пользу банка на 300 млн долл
5. Nature's	500 000 долл	1 год	P + 1%	0,5% сразу	80% — 90 дней	150 000 долл	3 года	P + 1,25%	1% сразу	Максимальное отношение обязательств к чистым материальным активам — 1,5х, текущее отношение — 1,25х, коэффициент покрытия текущей части долга до погашения — 1,5х, без дивидендов или распределения
6. Hastings	400 000 долл	1 год	P + 1%	Нет	80% — 90 дней	200 000 долл	> 1 года	P + 1%	Нет	Минимальная чистая стоимость компании — 500 млн долл., максимальное отношение долга к стоимости — 1,4х, максимальное вознаграждение владельца компании — 175 млн долл., обязательное страхование жизни владельца компании в пользу банка на 600 млн долл

Примечание: SBA (Small Business Administration) — Управление по делам малого бизнеса США.

## Анализ банков / Банковский анализ II: фактические предложения

Кредитная линия	Срочная ссуда									
Банк	Сумма	Срок	Процент	Сбор	Расчет процентов	Сумма	Срок	Процент	Сбор	Обязательства
1. Only	400 000 долл	1 год	P + 1%	Нет	80% — 90 дней	300 000 долл	5 лет	P + 1%	Нет	Максимальное отношение долга к стоимости — 2,0х, минимальная чистая стоимость компании — 500 млн долл, денежное покрытие — 1,25х
2. Mastin-g's	300 000 долл	1 год	P + 1%	Нет	80% — 90 дней	300 000 долл	> 3 лет	P + 1%	Нет	Минимальная чистая стоимость компания — 500 млн долл, максимальное отношение долга к стоимости — 1,4х, обязательное страхование жизни владельца компании в пользу банка на 600 млн долл
3. Quality	500 000 долл.	1 год	P + 1,5%	1%	80% — 90 дней	200 000 долл	3 года	P + 1,5%	Нет	Отчеты по счетам дебиторов — каждый месяц, финансовые отчеты — каждый месяц, команда внутренних аудиторов
4. Unity	450 000 долл	2 года	P + 1,25%	Нет	80% — 90 дней	300 000 долл	7 лет	P + 1,5%	3375 долл — 1/2 схемы SBA	Поддержание коэффициента денежного покрытия на уровне 1,4% в течение четырех кварталов, максимальное отношение долга к стоимости — 2,0х
5. First	300 000 долл	1 год	P + 1%	0,5% сразу	80% — 90 дней	300 000 долл	7 лет	P + 1,5%	7500 долл по схеме SBA	Максимальное отношение долга к стоимости — 1,75х, минимальное текущее отношение — 1,25х, минимальная чистая стоимость компании — 500 млн долл, обязательное страхование жизни владельца компании в пользу банка на 300 млн долл
6. Natu-res	500 000 долл	1 год	P + 1%	0,5% сразу	80% — 90 дней	150 000 долл	3 года	P + 1,25%	1% сразу	Максимальное отношение обязательств к чистым материальным активам — 1,5х, текущее отношение — 1,25х, коэффициент покрытия текущей части долга до погашения — 1,5х, без дивидендов или распределения

Примечание: SBA (Small Business Administration) — Управление по делам малого бизнеса США.

Разница между тем, что вы с энтузиазмом предоставите банку все необходимые документы, и тем, что банкиру или инвестору придется мучительно выпрашивать у вас каждую требуемую бумажку, может превратиться в разницу между грандиозным успехом и сокрушительным поражением. Наиболее удачный способ получения кредита — понять процесс и активно участвовать в нем. Винс Ломбарди, еще один тренер, чей портрет тоже висит в Зале славы, как-то сказал: «Усталость делает из нас всех трусов». Если вы готовы понять процесс, выстоять до конца и заплатить определенную цену — у вас появится возможность осознать свои цели и контролировать собственную судьбу.

### Ключи к успеху

1. Будьте мудрыми в осознании собственных сильных сторон и подчеркивании их.
2. Проявляйте стойкость и терпение, необходимые для завершения дела.
3. Имейте представление о собственных недостатках и способах их преодоления.
4. Создайте впечатление о наличии у вас компетенции, видения и готовности выполнить свои планы.
5. Демонстрируйте надежность перед кредитором.
6. Станьте хозяином системы. Оперативно предоставляйте кредитору то, что он хочет, и ему будет приятно предоставить то, что нужно вам.
7. Будьте уверены в себе и торгуйтесь до последнего. Никто из кредиторов не знает ваш бизнес настолько, чтобы с точностью сказать, что он не принесет доход.

# Приложение

## Примеры

В приложении рассмотрены десять фирм, при этом детально освещено конкретное применение ими инструментов, изложенных в книге, и результатов, достигнутых с их помощью. В примерах полно описаний передовых методов работы в области маркетинга, брендинга, управления и обеспечения лидерства — того позитивного и опробованного опыта, который вы сможете использовать в своем бизнесе.

## Пример 1

### Castek Software Factory

#### Совершаем прорывы

Как и большинство из тех, кто принимал участие в семинарах «Ранчо “Эврика!”», Фэй У, финансовый директор компании Castek Software Factory, вернулась домой в Торонто, буквально сгорая от нетерпения опробовать на практике некоторые из развивающих творческий подход идей Дага Холла. Пустое помещение в ее офисе стало комнатой «Эврика!» — местом, где любой из 160 сотрудников фирмы Castek может расслабиться и дать идеям возможность свободно возникнуть. Решение проблем внутри отделов было заменено полномасштабным соревнованием «Ого!», в котором многофункциональные команды работали (в свободное время) над решением застарелых организационных проблем. Весело ли работать в Castek? Судите сами.

**Год основания:** 1990

**СЕО:** Стив Карсон

**Продукт/услуга:** поставка решений в области компонентно-ориентированной разработки программного обеспечения

**Местонахождение головного офиса:** Торонто

**Средняя скорость роста:** свыше 70%

**Число сотрудников:** 154

## Комната, полная стимулов

Рассказывает Фэй У: «Наша комната “Эврика!”, являющаяся подражанием ранчо “Эврика!”, во многом похожа на детскую комнату для игр. Там надувная мебель, коробки,

полные конфет, цветной бумаги и стикеров, есть разная музыка, пазлы и целые рулоны бумаги для рисования. А на стенах мы развесили разноцветные слоганы о креативности. Те, кто питает склонность к размышлениям, могут прийти туда, расслабиться, послушать музыку или почитать старые журналы. Все эти дела, скорее всего, никак не связаны с тем, чем вы непосредственно заняты по работе, но они послужат для вас отправной точкой».

## Удачное ли это решение?

«Что ж, если судить по тому, насколько быстро заканчиваются жвачка и леденцы, — комнатой “Эврика!” пользуются активно и часто! Каждый раз, как я прохожу мимо, я вижу, что там сидят люди, что-то намечают или просто отдыхают, — так это и хорошо для нас. Иногда туда ходят целыми отделами — чтобы всего-навсего выпустить пар».

## Соревнование «Ого!»

«Мы разбили всю нашу организацию на команды, состоящие в среднем из десяти человек, и каждой команде было поручено найти решение проблемы, важной для Castek. Каждая команда провела мозговой штурм, используя методику “Ого!”, предложила свое собственное определение проблемы, которую она хотела бы решить, и принялась за работу, а потом с использованием материалов по творческому подходу, полученных во время обучения по программе MBD, придумала к концу месяца окончательное решение. Суть заключалась в том, чтобы получить удовольствие, попрактиковаться в применении метода “Эврика!” и найти решения реальных проблем. Мы убедились в том, что команды удачно выбрали проблемы, а решения оказались весьма

ценными для нашей компании. Мы взялись воплотить в жизнь как можно больше этих решений».

## Довольно трудные проблемы

«Одна команда предпочла заняться вопросом о том, как можно было бы предлагать комплексные системные решения в режиме онлайн, благодаря чему мы могли бы максимально расширить свой охват потенциальных потребителей. Другая команда работала над тем, как сделать наш веб-сайт более привлекательным, а еще одна команда выступила с предложением новых названий для наших программных продуктов вместо аббревиатур, которыми мы пользовались раньше и которые имели смысл для нас, но оказывались абсолютно непонятны для потребителей. Были и команды, занимавшиеся самым главным для нас вопросом — ростом компании. Одна команда решала проблему с площадью и предложила руководству объединить комнату “Эврика!” и кафетерий, назвав новое помещение “Эврикатерием”. Другая команда выявляла слабые места в нашем процессе ознакомления новых сотрудников с нашей организацией. Эта команда предложила отказаться от медленного процесса работы с персоналом, а вместо этого назначать каждому сотруднику наставника и ввести практику “веселого дня” — например, играть в “уборку мусора”, — так можно будет встретиться и познакомиться с самыми разными людьми».

## Суровое судейство

«Каждой команде давали два часа на то, чтобы выступить с презентацией. И мы искали решения, которые действительно выделялись бы на фоне других. Они должны были

быть легкими для понимания, должно было быть некое волшебство в том, как все в них связно и логично, а судьи, ознакомившись с решениями, должны были воскликнуть: “Ого!” Все презентации оказались отличными. Были шутки и видео, каждая команда написала свою собственную песню — мы удивлялись тому, сколько талантов обнаружили».

## И победители...

«...получили призы вроде возможности провести целый день в большой галерее игровых автоматов, тренировки по кикбоксингу или — поскольку это было соревнование на применение творческого подхода — пазлов. Команда, занявшая первое место, получила в качестве приза поездку-сюрприз. Их посадили в большой лимузин и отвезли на ферму к северу от города, где им рассказали о местных сельскохозяйственных продуктах, полученных на базе технологии органической агрокультуры, и накормили восемью блюдами из этих продуктов. Все их приготовил шеф-повар, который славится своей оригинальностью».

## Долгосрочные культурные изменения

«Поскольку в нашем соревновании “Ого!” мы ввели многофункциональные команды, каждому сотруднику компании пришлось познакомиться с множеством людей, с которыми он раньше не встречался. И теперь сотрудники говорят, что хотели бы получить возможность снова поработать в таких командах. А еще мне кажется, что мои сотрудники стали чаще пользоваться методами генерации оригинальных идей. Куда бы я ни пошла, я вижу, как люди веселятся

и дурачатся, а во время совещаний крайне редко стали “убивать идеи в зародыше”. Теперь мы не говорим: “Ничего не получится!”, но вместо этого спрашиваем: “А как ты заставишь свою идею работать?” И больше всего, я думаю, людям приятно было увидеть, что эти решения действительно воплощены в жизнь. Все сотрудники знают, что соревнование “Ого!” проводилось не просто в качестве научного эксперимента».

## Пример 2

### Express-Med

#### Выращиваем лидеров

С целью полного пересмотра процесса управления в компании и обучения каждого сотрудника навыкам лидерства Джейсон Галлуракис, директор по работе с персоналом компании Express-Med, воспользовался инструментами, которые он изучал по программе MBD на практическом семинаре «Вызовы лидерства», проводившемся фирмой Tom Peters Company. Моральный дух сотрудников теперь высок, их преданность организации сильна, а существующая структура компании обеспечивает ее феноменальный рост — с 1 миллиона долларов в 1995 году до 30 миллионов долларов и выше в 1999 году.

*Год основания:* 1994

*СЕО:* Алан Руди

*Продукт/услуга:* почтовая доставка медицинской техники

*Местонахождение головного офиса:* Нью-Олбани

*Число сотрудников:* 211

*Средняя скорость роста:* 164% (совокупный годовой доход)

## Создание структуры обучения

Галлуракис рассказывает: «В первую группу, прошедшую весь процесс обучения, вошли все те члены формально определенной управленческой команды, которые не посещали занятия по программе MBD в Сан-Франциско. Всего их оказалось 29 человек, включая руководителей низшего звена, а также некоторых из тех, кого мы сочли лидерами,

несмотря на занимаемые этими людьми должности. Может быть, они и не были руководителями низшего звена, но все равно сотрудники рассматривали их как лидеров, невзирая на то, как назывались их должности. Мы провели для них 10-недельный курс с использованием материалов Deli Zone программы MBD, которые содержали разделы “Как дать возможность другим действовать” и “Воодушевляем сердца”, а также проработали с ними три других принципа лидерства. Каждый 90-минутный семинар проводился двумя кураторами из числа тех, кто прослушал курс MBD в компании Gazelles. Один из них набрал наибольшее число баллов в данной области или по данному принципу, а второй — наименьшее число баллов. Объединять кураторов по такой системе мы решили еще в то время, когда сами учились по программе MBD».

## Самопроверка

«Используя компьютерную программу LPI, купленную через Gazelles, мы в полном объеме изучили и оценили все навыки менеджеров из нашей группы, а затем позволили другим тоже проанализировать свои способности. Так мы добились тесной связи между людьми на всех уровнях, поскольку все держали себя очень открыто, не скрывая свои оценки и слабости. Это дало всем очень цельное понимание того, к чему они стремятся. Мы создали культуру — в самом прямом смысле этого слова».

## Продолжение программы

«В течение следующих 10–12 недель эти лидеры обучали всех наших сотрудников в количестве 200 человек пяти указанным принципам в течение 60-минутных семинаров

с использованием книги и кассеты, в которых содержатся материалы Deli Zone программы MBD. В конце курса каждый получил диплом, и всем сотрудникам очень понравился этот курс. С тех пор каждые шесть месяцев мы проводим для новых сотрудников аналогичные занятия по лидерству».

## Возможности для обучения

«В самом начале кое-кто думал: “А зачем учить нас лидерству, если мы не входим в руководящий состав компании?” Но как только сотрудники втянулись в обучение, они в полной мере смогли оценить и усовершенствовать свои навыки лидеров. И еще им очень понравилось проверять друг на друге свои идеи. Теперь каждый сотрудник может определить свои слабые места, рассмотрев свои самые низкие оценки лидерских качеств, а затем найти наставника или консультанта, имеющего высокие показатели в этой области. После этого сотрудник может встречаться со своим консультантом и предметно обсуждать с ним, как лучше проводить совещания или разрешать те или иные ситуации. Бывает даже и так, что генеральные менеджеры получают советы от начальников команд, а представители высшего руководящего звена консультируются с главами отделов. Само собой разумеется, что сотрудникам бывает очень приятно, когда вышестоящее начальство обращается к ним за помощью».

## Постоянно действующая структура

«Мы и в самом деле сделали пять принципов лидерства частью ежегодной оценки эффективности работы всех наших лидеров. Для начала мы выявляем у себя лидеров — как среди руководства, так и среди ключевых сотрудников фирмы, —

а затем оцениваем их по специальной форме, в которой учитываются пять принципов лидерства. В данный момент мы заняты разработкой полноценного, весьма формализованного процесса. Помимо этого, мы ввели у себя регулярную практику включения в нашу рассылку новостей сообщения о хороших примерах проявления лидерских качеств у наших сотрудников».

## Ощутимые результаты

«Моральный дух повысился, как и общий уровень преданности сотрудников нашей организации. Мы начали обсуждать те проблемы, о которых раньше не говорили. Обычно сотрудникам не очень удобно критиковать свое руководство. Однако навыки, которые мы получили, обучаясь по программе MBD, позволили наладить откровенный диалог между различными уровнями организации — без страха, смущения или напряженности».

## Пример 3

### HRF Exploration and Production

Пусть партнеры будут довольны

Историю HRF — компании, занимающейся разведкой и разработкой нефтяных и газовых месторождений, — нельзя назвать типичной историей маркетингового успеха. Однако после обучения на практическом семинаре по индивидуальному маркетингу в рамках программы MBD руководство компании осознало, что можно с успехом применять управление взаимоотношениями с клиентами в компании с ограниченным числом очень крупных клиентов. Используя методологию «Выявление, различение, взаимодействие и подстройка» из курса «Индивидуальный маркетинг», руководство компании добилось повышения профессиональных стандартов сотрудников, укрепило доверие в отношениях с партнерами, имеющими долевое участие в разработках, и получило дополнительный доход для фирмы.

**Год основания:** 1993

**СЕО:** Рик Фрухоф

**Продукт/услуга:** разведка и добыча нефти и газа

**Местонахождение головного офиса:** Денвер

**Число сотрудников:** 51

## Выявление

Компания HRF определила две группы важных взаимоотношений — это сегмент из 50 партнеров, имевших долевое участие и требовавших особого внимания, и, кроме того, сотрудники, ответственные за набор персонала в новое

отделение компании в Денвере. По мере осуществления намеченной программы руководство компании ввело в употребление диснеевский термин «раскачивать лампу».

Этот термин появился во время съемок одного из мультфильмов Диснея. В одной из сцен герой ударяется головой о фонарный столб. У Диснея был выбор: сделать задешево плоскую, двухмерную анимацию или потратить миллион долларов на проработку раскачивающихся движений лампы и изменений отбрасываемых предметами теней. Дисней решил потратить этот миллион, но снять первоклассную сцену. В HRF переняли это выражение, и ныне в профессиональном жаргоне компании оно означает «выкладываться по полной программе, делая в данный момент все, что только можешь».

Рассказывает CEO Рик Фрухоф: «Мы начали использовать это выражение в HRF, говоря о ситуациях, когда надо пройти еще одну милю и сделать работу исключительно хорошо. Мы связали ее с практикой индивидуального маркетинга, особым образом подходя к каждому клиенту. Мы смогли усовершенствовать свою работу, поскольку уделяем особое внимание “раскачиванию лампы” для своих клиентов».

## Различение

Группа партнеров, имеющих доленое участие в разработках, была выделена в связи с их потребностью в особом к ним внимании. Нередко обращение партнеров за дополнительной информацией рассматривали в компании как ненужное надоедание и придирки с их стороны. Однако затем руководство HRF задумалось о том, что нужно сделать, чтобы удовлетворить этих клиентов и сэкономить время компании:

«Мы решили, что, потратив заранее несколько долларов, сможем уменьшить количество обращений за информацией и оказать выгодную и полезную услугу».

## Взаимодействие

«До начала наших ежеквартальных совещаний мы начали опрашивать партнеров по телефону об их ожиданиях и пожеланиях. Теперь мы организуем дорогие обеды и встречаемся с партнерами каждый квартал — и такие встречи проходят не в скромном конференц-зале гостиницы Holiday Inn, а в ресторане загородного клуба. Мы обеспечиваем наших партнеров более полной и хорошо представленной информацией, нежели та, которую мы предоставляли им в прошлом. Вместо 10 отдельных листочков бумаги мы готовим для каждого человека подшитый, профессионально оформленный документ, который можно просмотреть. А еще мы нередко делаем партнерам подарки, тематически связанные с нашей отраслью, — например, пресс-папье».

## Подстройка

«Мы изучили язык мимики и жестов наших партнеров и начали замечать, когда они сердятся во время презентаций. Мы поняли причину их гнева, что позволило нам разобраться с возникшими вопросами. Кроме того, мы улучшили качество новостной рассылки, которую отправляем всем партнерам. Такой подход выгоден всем, однако мы уделяем особое внимание нашей выделенной группе и всем проблемным моментам в целом».

«Мы также делаем намного больше, чтобы “раскачать лампу” в отношении наших сотрудников. По мере того как мы

росли и старались ввести практику проведения наших совещаний, определить свои приоритеты и установить наши корпоративные ценности, мы начали замечать у себя сотрудников, оказавшихся не на своем месте и не вписывающихся в нашу компанию. Тогда нам пришлось посмотреть, как мы работаем с этими людьми. Результаты показали, что есть три варианта возможных действий с нашей стороны: 1) работать с некоторыми из этих людей один на один; 2) перевести отдельных сотрудников из команды одного линейного руководителя в команду другого линейного руководителя; и 3) обеспечить возможность специальной подготовки. Поскольку эти люди вложили свое время, энергию и ресурсы в нашу компанию, а мы аналогичным образом инвестировали в них, мы почувствовали, что очень важно попытаться наладить рабочие взаимоотношения с этими сотрудниками».

«Кроме того, мы “раскачиваем лампу” и для новых сотрудников, предоставляя им инструкцию, в которой описан их первый день пребывания в офисе компании. Мы ведем их на обед, знакомим с нужными людьми и с компанией в целом, а также рассказываем о программе MBD, наших корпоративных ценностях, приоритетах и целях».

## Различение сотрудников

Одной из особых категорий сотрудников, которые, по мнению руководства HRF, нуждались в особом внимании, была команда, набравшая новых сотрудников, когда компания перевела часть персонала в Денвер: «Мы провели специальные семинары, чтобы подготовить людей к серии собеседований. Каждый член команды получил папку, в которой находились полный список соискателей, их резюме, история и профиль компании, краткое описание льгот и пособий,

а также более ста потенциальных вопросов к собеседованию, разбитых на категории в соответствии с нашими корпоративными ценностями».

## Результаты

«Опыт индивидуального маркетинга позволил нам повысить профессионализм в осуществлении наших повседневных обязанностей и в поддержании отношений с нашими долевыми партнерами, сотрудниками и соискателями».

## Пример 4

### Lawrence Group

#### Удерживаем старых клиентов и находим новых

Руководители Lawrence Group — фирмы, оказывающей архитектурские и дизайнерские услуги, — знают своих клиентов в лицо и по именам. Поначалу они со скептицизмом отнеслись к тому, что индивидуальный маркетинг может им что-нибудь предложить. У компании всего несколько клиентов, и управление взаимоотношениями с клиентами — суть их бизнеса. Однако участие в практическом семинаре по индивидуальному маркетингу в рамках программы MBD натолкнуло их на мысль создать на своем сайте отдельные разделы для клиентов. Созданные ими разделы привели к укреплению взаимоотношений с клиентами, получению маркетингового преимущества и исключению необходимости участвовать в тендерах по проектам некоторых клиентов. Рост годового дохода в 2000 году составил 45%, а журнал St. Louis Business Journal назвал Lawrence Group лучшей компанией для устройства на работу в категории фирм со штатом до 250 сотрудников.

**Год основания:** 1984

**СЕО:** Стив Смит

**Продукт/услуга:** архитектура и дизайн интерьеров

**Местонахождение головного офиса:** Сент-Луис

**Число сотрудников:** 119

**Средняя скорость роста:** 39% (за последние десять лет)

## Выявление

Индивидуальный маркетинг — это процесс управления взаимоотношениями с клиентами, состоящий из четырех этапов: выявление, различение, взаимодействие и подстройка. Руководство компании Lawrence Group выявило своих наиболее ценных клиентов. Рассказывает CEO Стив Смит: «У нас есть два вида клиентов. Взаимодействие с клиентами по отдельным проектам всегда краткосрочное: мы завершаем проект, и на этом наше сотрудничество заканчивается, после чего нас могут порекомендовать другим. Но у нас есть и постоянные клиенты, например больницы и крупные корпорации, с которыми мы работаем по несколько лет и которые являются нашими наиболее ценными клиентами».

## Различение

Руководство Lawrence Group различает клиентов по уровню их технической подготовки, числу офисов и возможности продолжения сотрудничества: «У нас были различные проекты для радиокompании Infinity Broadcasting, подразделения корпорации CBS, и при этом мы знали, что люди там очень подкованы в техническом отношении. По всей стране у них есть радиостанции, представительства в Вашингтоне, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, а также региональные инженеры и прочий технический персонал, участвующий в проектах. Мы создали для них раздел сайта в ходе разработки проекта здания, которое мы строили для них в Сан-Франциско».

Доступ клиентов к их разделам на нашем сайте осуществляется с начальной страницы компании Lawgence Group, что увеличивает общее число посещений ее страниц. У каждого клиента есть регистрационное имя и пароль, позволяющие получить доступ к собственному разделу, на котором размещена карта США с указанными на ней местами осуществления проектов.

Сотрудники компании Lawgence Group обеспечивают постоянное пополнение содержания клиентских разделов, предоставляя клиентам доступ к самой разнообразной информации.

## Взаимодействие

«Во время одного из сеансов конференц-связи, которые мы осуществляем раз в две недели, мы услышали, как клиент дает указание своим людям зайти на соответствующий раздел нашего веб-сайта. Мы все видели один и тот же поэтажный план, смету расходов, график осуществления проекта, все обновления и общие сведения о руководителях проекта. Благодаря этому все группы лиц, участвующих в проекте, могут быстро ознакомиться с текущим состоянием дел, и не нужно ждать, пока всем разошлют документы по факсу или по электронной почте. Кроме того, клиенты могут использовать наш веб-сайт в качестве средства показа презентаций. Когда у генерального менеджера в Лос-Анджелесе проходила встреча в его офисе, он пригласил всех зайти на наш сайт и посмотреть его презентацию».

## Упрочение взаимоотношений

«Веб-сайт укрепляет наши взаимоотношения. Когда компания U. S. West слилась с телекоммуникационной компанией Qwest Communications International, нас переключили на другой маршрутизатор, который не мог поддерживать передачу файлов, содержащих наши документы большого объема. Когда один генеральный менеджер компании-клиента попытался получить доступ к своему разделу на сайте и не смог зайти на него, он отложил совещание до того времени, как раздел снова заработал. Мы предлагаем клиентам эту услугу в качестве дополнительного преимущества, и нас удивляет, насколько они стали зависеть от своего раздела на сайте.

Наша цель — упрочение взаимоотношений. Мы можем не только строить для клиентов здания и сооружения, но и управлять информацией. Мы размещаем в их разделе на сайте историю затрат, например расходов на электричество в различных помещениях. Пока клиенты пользуются сайтом, мы продолжаем следить за тем, что еще им может потребоваться».

## Деловая стратегия

«Наша стратегия — относиться к расходам на поддержание клиентских разделов как к маркетинговым расходам. У нас есть шаблон раздела, так что создание новых разделов для новых клиентов обходится сравнительно недорого, и у нас есть контент. Нам нужно только заполнить пустой раздел той информацией, которая у нас уже имеется.

И для нашей компании разделы оказались полезными. По мере загрузки контента все большего объема мы можем пользоваться все большим количеством информации. Если мы осуществляем проект в каком-либо другом месте, мы можем обратиться к разделу за той или иной информацией, например ознакомиться со списками подрядчиков на выполнение монтажа систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха или выяснить размеры офиса генерального менеджера».

## Исключение необходимости участия в тендерах

«До того как мы создали для компании Infinity Broadcasting клиентский раздел на нашем веб-сайте, мы были вынуждены, вообще говоря, проходить через процесс подачи и рассмотрения заявок на осуществление проекта. Однако теперь мы получаем проекты без каких-либо усилий. В настоящее время мы осуществляем работы одновременно по трем проектам, и работы для нас намечается все больше и больше.

Как-то раз мы подали заявку на выполнение некоторого проекта, и нам пришлось конкурировать с другими фирмами. Когда же мы рассказали представителям компании-клиента о предлагаемых нами дополнительных услугах, те смогли осознать, насколько ценными эти услуги могут оказаться для них. Это небольшая группа из четырех человек, буквально живущих в самолетах, — они вынуждены все время разъезжать по стране и создавать многочисленные рынки сбыта. Мы предоставили им доступ к информации — и тем самым помогли им упростить и выполнить работу. У этой компании-клиента были предложения от трех различных фирм. У нас была самая высокая заявка в тендере, но с нами начали работать. Главное решение заключалось в том, чтобы руководствоваться ценностью, а не ценой».

## Расширение сферы услуг

Разработка клиентских разделов на сайте привела к созданию в компании нового отдела, названного ReactOne.com. Теперь компания расширила сферу своих услуг и не только поддерживает клиентские разделы на своем сайте, но и проектирует для клиентов полноценные сайты: «Мы уже знаем потребности своих клиентов и занимаем достаточно хорошее положение, чтобы создавать для них дополнительные страницы на их сайтах».

## Пример 5

### Logical Choice Technologies

#### Обучение в трудные времена

Компания Logical Choice Technologies достигла дна в 2001 году — она как раз потратила деньги на новые инициативы, когда рынок потерял интерес к индустрии компьютерной техники. В период массовых увольнений и повсеместного сокращения бизнеса первым желанием руководства компании было уменьшить расходы и отказаться от обучения и повышения квалификации сотрудников. Но вместо того чтобы поступить так, как подсказывала ей интуиция, CEO компании Синтия Кей решила встретиться на курсах по программе MBD с руководством других фирм и экспертами по финансовой эффективности бизнеса и обменяться с ними свежими мыслями. Команда Кей воспользовалась на практике полученными знаниями, сохранила свою приверженность идее обучения и внедрила целый ряд инструментов, которые позволили компании быстрее переломить негативную тенденцию и выполнить свои договорные обязательства по ссуде. Банк был настолько впечатлен их подходом, что расширил компании кредитную линию.

**Год основания:** 1984

**CEO:** Синтия Кей

**Продукт/услуга:** компьютерная техника и ее обслуживание

**Местонахождение головного офиса:** Лоренсвилл

**Число сотрудников:** 60

## Трудные времена

При росте бизнеса 20% в год компания Logical Choice Technologies два года подряд занимала все более верхние позиции в рейтинге Inc. 500. В начале 2001 года руководство компании решило выделить деньги на развитие электронной системы материально-технического снабжения через Интернет, поскольку ценовое давление увеличивалось. В мире корпораций все определялось уровнем чистой прибыли. Однако и в государственном секторе экономики дела обстояли подобным же образом: в 2001 году в штате Джорджия был введен мораторий на прием новых служащих во все учреждения штата, вызванный спадом деловой активности в штате. Коммерческие, общие и административные расходы росли быстрее объемов продаж.

## Резкие изменения

Сложность ситуации стала очевидной, когда Синтия Кей и половина сотрудников вернулись из заранее оплаченной поездки в Мексику. Рассказывает Кей: «Я вернулась загоревшей и отдохнувшей, а операционный директор, оставшийся в фирме, был бледен, как привидение. Он заявил, что если дела будут идти так, как они шли, то через несколько месяцев мы обанкротимся. Я подумала, что он преувеличивает. Мы проверили все цифры, и правда выяснилось, что мы не сможем выполнить свои обязательства по кредиту, если не изменим резко ситуацию». Дела только ухудшились к осени, когда ситуация на фондовом рынке резко изменилась и перед компанией маячила угроза нехватки денег на выдачу

заботной платы сотрудникам: «Пришлось собраться всей нашей руководящей команде, принять непростые решения и уволить восемь или девять человек».

## Неординарные решения

Компания была настроена на выживание, а руководство решило подойти к решению проблем неординарно. Решившись на увольнение и выдачу заработной платы акциями компании, руководство смогло сократить ежемесячные коммерческие, общие и административные расходы на 100 тысяч долларов. Некоторые сотрудники взяли второй ипотечный кредит под залог своего жилья, а кто-то два месяца отказывался от получения зарплаты, только чтобы помочь компании выжить.

## Новые инструменты

В тот поворотный момент команда менеджеров решила пройти подготовку на практическом семинаре «Большая игра в бизнес» в рамках программы MBD: «Не знаю, что было бы, если бы мы не прослушали тот курс. Мы остались бы дома и два дня обсуждали наболевшие вопросы, а так у нас появилась возможность поехать и пообщаться на семинаре с другими деловыми людьми, и это заставило нас изменить наше мышление и начать думать нестандартно. Благодаря полученной стимуляции мы смогли придумать кое-что новое и предложить свежие идеи».

## Доски размером 1 × 3 метра

Когда команда руководителей вернулась с занятий, менеджеры немедленно начали пользоваться полученными знаниями

и внедрять ключевые инструменты: «Мы раздали всем по книге и видеокассете с записями прослушанной программы, чтобы понемногу вовлечь людей в процесс и чтобы они начали понимать, насколько важно пользоваться “умными числами”». Следующим своим шагом руководство компании создало оперативный штаб и определило три «умных числа» и одно «важное число». Людей перевели в другое помещение, а на стенах этой комнаты развесили семь белых классных досок размером 1 × 3 метра каждая (по 10 долларов за штуку), а стол для совещаний сделали из деревянного полотна. Белые доски стали использоваться для отслеживания трех «умных чисел» и одного «важного числа», а вознаграждение сотрудников оказалось напрямую связанным с валовой прибылью.

## Важен каждый человек

С использованием белых досок и игр сотрудники стали гораздо лучше осознавать, что происходит с числами. Возникло лучшее понимание того, как справиться с проблемой и узнать, какой вклад внес каждый сотрудник в общую картину: «Когда по почте приходят денежные чеки, то чем быстрее секретарша доставит их в банк, тем больший процент будет получен. Она понимает, насколько важен каждый доллар, и даже рада теперь тому, что нужно бежать в банк. Благодаря такому подходу моральный дух удерживается на должной высоте».

## Соотношение долга и капитала

Каждую неделю руководство компании встречается в оперативном штабе, чтобы обсудить показатели. Начальники отделов тоже встречаются там и обсуждают свои «важные числа» и графики. Соотношение долга и капитала компании стало основным показателем, занимающим целую доску, за последнее время оно снизилось с 7:1 до 4:1. Текущая цель —

снижение показателя до 3:1: «В конце месяца мы подробно обсуждаем, как и почему числа увеличились или уменьшились. Это весьма поучительный опыт».

## Визит кредиторов

«Кредиторы посетили наш оперативный штаб, в котором обычно бывают только сотрудники компании, собирающиеся в нем на совещания, и были очень поражены нашей дисциплиной. Мы кое-чем пожертвовали и кое-что изменили, но в настоящее время движемся в верном направлении. Кредиторы поверили в нас и расширили нашу кредитную линию. Хотя мы и управляем компанией разумно, а не по наитию, когда надеются, что все устроится само собой, однако опасность еще не миновала. Нам нужно продолжать учиться и все время расти над собой».

## Пример 6

### Marlo Furniture

#### Слаженность — залог эффективности

Во всех магазинах компании Marlo Furniture используют доски счета и инструменты прогнозирования результатов, о которых руководство компании узнало в свое время, обучаясь на практическом семинаре «Большая игра в бизнес» в рамках программы MBD. В течение шести месяцев руководство сократило на 20% персонал, не связанный с продажами, что привело к экономии средств на заработную плату. В то же время доход компании вырос, а показатель текучести руководящего состава уменьшился с 30 до 2%. Кроме того, повысилась оборачиваемость складских запасов, а процент покупателей, которые порекомендовали бы магазины компании своим друзьям, возрос с 80 почти до 100%.

**Год основания:** 1955

**Президент:** Нил Гликфилд

**Продукт/услуга:** крупнейший мебельный магазин в Вашингтоне (округ Колумбия, США), а также магазины в штатах Мэриленд и Виргиния

**Местонахождение головного офиса:** Форествилл

**Число сотрудников:** 500

**Веб-сайт:** [www.marlofurniture.com](http://www.marlofurniture.com)

## Знайте правила и обучайте им

Каждый квартал компания закрывает свои магазины и устраивает для всех пятисот сотрудников обучающий семинар, длящийся полдня. Сотрудникам показывают слайды,

посвященные видению компании, пяти крупным приоритетам — «скалам», достижениям за прошлый квартал и планам на следующий. Как и во время демонстраций новых товаров в магазинах, у каждого менеджера есть свой стенд, где сотрудники могут получить дополнительную информацию о конкретном отделе и его «важном числе», а также узнать, как работает отдел.

## Еженедельные совещания

Во главу угла своей успешности в компании Marlo Furniture поставили составление прогнозов и подведение итогов на еженедельных совещаниях. Менеджеры отслеживают «важные числа» и пишут их на больших белых досках, установленных в помещениях для деловых встреч в каждом из магазинов. Придя на еженедельное совещание, они записывают свои «важные числа» на доске. После обсуждения хороших новостей команда рассматривает каждый пункт, сверяя совпадение полученных результатов с прогнозами. Если есть существенные расхождения — они обсуждаются, и предлагаются решения, позволяющие предотвратить какое-либо снижение показателей эффективности работы. Как только менеджеры обсудят все показатели, они переходят к прогнозированию результатов на следующую неделю.

## «Важные числа»

Значимой частью совещания является достижение согласия относительно того, что следует выбрать в качестве «важных чисел». На совещаниях устанавливаются «важные числа» для компании в целом, а также цели для каждого отдела. Будь то количество товара на складе на момент

заказа или число возвратов продукции клиентами — как только показатель выбран, его начинают отслеживать. В один из кварталов в 2010 году в целях повышения степени удовлетворенности клиентов и увеличения продаж в качестве «важного числа» был выбран процент покупателей, которые порекомендовали бы магазины Marlo своим друзьям.

Руководство компании установило начальный показатель рекомендаций на уровне 80%. В течение квартала постоянно отслеживаемый показатель вырос до 90%. Целью третьего месяца стала попытка повысить показатель на оставшиеся 10%. Сотрудники компании опрашивали клиентов во время доставки товаров, стараясь сразу же решить все возникшие проблемы. Если проблемы не удавалось решить на месте, сотрудники сообщали о них своему руководству. Так сотрудникам удалось изменить мнение половины неудовлетворенных клиентов и закрыть квартал с показателем рекомендаций клиентов в 95%.

## Выгодные привычки

Отслеживание показателя становится выгодной привычкой. Как только компания выбирает показатель на квартал, он остается у всех на виду, что позволяет руководству сосредоточиться на других аспектах бизнеса, вносящих вклад в успех компании: «Мы опираемся на каждое предыдущее “важное число” как на часть более общей картины. Мы начинаем с простого — и постепенно усложняем. При этом мы отслеживаем и другие показатели, и если что-то с ними идет не так — мы вернем их в нормальное состояние». Процент клиентов, которые посоветовали бы Marlo своим знакомым, достиг в текущем квартале показателя в 100%.

## Интерес в действии

В качестве стимулов в рабочий процесс включаются ежеквартальные премии. Сотрудники какого-либо отдела получают 100%-ную премию, если достигаются показатели этого отдела и компании в целом. Премия выплачивается в размере 50%, если подразделение достигает поставленных целей, а компания в целом нет. Премию могут получать лишь те сотрудники, которые посещают абсолютно все обучающие семинары и имеют удовлетворительные оценки производительности труда, — такой подход позволяет и дальше поощрять полезные привычки. Благодаря измерению «важных чисел», доведению показателей до сведения всех сотрудников и регулярным встречам у досок счета компания движется более плавно. Руководство Marlo сократило персонал и расходы на заработную плату, при этом доходы компании растут. Моральный дух сотрудников повысился, о чем можно судить по снижению показателя текучести руководящего состава с 30 до 2%. Выявление проблемных областей и быстрое исправление ситуации позволяют создать боевую рабочую атмосферу и более прибыльную компанию.

## Пример 7

### McKinney Lumber

#### Повышаем производительность и показатель удержания персонала

McKinney Lumber — компания, которая производит палеты (поддоны). Численность сотрудников в ней составляет 400 человек. Компания работает в отрасли, где постоянно скачут цены, а средняя текучесть персонала достигает 50%. Благодаря применению инструментов, освоенных во время семинара «Большая игра в бизнес» в рамках программы MBD, руководство компании вовлекло персонал, работающих с клиентами, в измерение продуктивности работы каждого сотрудника компании. Было решено начать с обучения всех сотрудников основам бизнеса в переоборудованном помещении склада в течение одного часа в неделю. Приобретение глубоких знаний всеми сотрудниками организации преобразовало культуру компании и позволило повысить показатель удержания персонала до 80% с лишним и при этом обеспечить средний уровень роста 25% в год. Помимо этого, сегодня сотрудники компании точно знают, насколько продуктивно они работали каждый день.

**Год основания:** 1953

**Президент:** Джо Макинни

**Продукт/услуга:** изготовление промышленной древесины и палет

**Местонахождение головного офиса:** Масл-Шоулз

**Число сотрудников:** 400

**Средняя скорость роста:** 25% в год в течение 25 лет

## Обучение всей организации

Рассказывает президент компании Джо Макинни: «Мы начали с обучения высшего руководящего состава, но чем больше мы этим занимались, тем яснее было понимание необходимости обучения всей организации — чтобы каждый сотрудник понимал, как она работает. Решения по наиболее существенным вопросам, принимать которые мы просили всех сотрудников организации, противоречили убеждениям среднего производственного рабочего. Многие сотрудники на самом деле полагали, что босс их просто угнетает и что он оставляет себе все деньги, какие есть».

## Прибыль в 85%?

«Когда я спросил этих людей, какую долю каждого доллара, полученного от продаж, по их мнению, я оставляю себе в виде прибыли, то даже мои офисные сотрудники — которые, между прочим, видят чеки и счета-фактуры, — ответили неверно. Самый низкий уровень был 15 центов, некоторые же, наоборот, говорили, что я оставляю себе 85 центов. Но фактически я удерживаю менее 5 процентов. Поэтому с тех пор в обеденное время мы стали проводить собрания, на которых обсуждали подобные вопросы».

## «Мы больше не можем позволить себе обед»

«Вскоре я спросил их: “Если мы потратим впустую сто долларов, сколько долларов, получаемых от продаж, нам нужно будет заработать, чтобы возместить эту сотню?” При прибыльности в 2% эта сумма составила бы пять тысяч долларов. И до меня дошло, что сотрудники начинают понимать это, когда один из них спросил, сколько долларов, полученных

от продаж, ушло на приготовление и организацию обеда в тот день. Насколько я помню, вышло, что мы потратили на обед 19 тысяч долларов. И знаете, что сказал тот сотрудник? “Мы больше не можем позволить себе обед”».

## Обучение посредством продажи сэндвичей

«Вдохновившись примером из материалов Deli Zone программы MBD, мы открыли свой собственный бизнес по приготовлению сэндвичей McSandwich — чтобы все сотрудники научились понимать, что такое балансовый отчет, отчет о доходах и расходах и отчет о движении денежных средств. Сначала мы нашли инвесторов. Я вложил пять долларов, и другие вложили, а еще мы взяли кредит у “банка”, чтобы начать бизнес. Я отправился в продовольственный магазин, купил копченую колбасу, сыр, хлеб, майонез и горчицу. Затем мы составили балансовый отчет. Хлеб и прочие продукты мы записали в качестве материально-производственных запасов, у нас было немного наличных, а еще у нас были акции — ведь мы были инвесторами. Кроме того, у нас имелись денежные обязательства, потому что мы взяли кредит в банке.

Мы начали продавать сэндвичи на наших собраниях в обеденное время. Мы отметили, что каждый кусок колбасы обходился нам в 20 центов, сколько-то стоил и хлеб, и вскоре мы смогли оценить себестоимость нашей реализованной продукции. Мы наняли высших руководителей компании McKinney Lumber, чтобы они готовили сэндвичи, — так у нас появились затраты на рабочую силу. Кроме того, мы арендовали помещение. Все это изменило себестоимость нашей продукции. Всякий раз, как мы продавали сэндвич, наши материально-производственные запасы сокращались, и мы отмечали этот

факт в нашем балансовом отчете. Каждую неделю можно было понять, заработали мы деньги или нет. Все эти данные мы переносили в отчет о движении денежных средств».

## Банкротство

«Однажды мы одолжили кое-кому некоторую сумму, и это означало, что наша дебиторская задолженность возросла, однако денег у нас не осталось. И знаете, что произошло? Нам не хватило средств на покупку колбасы. Предприятие принесло прибыль — но мы обанкротились. Банк пришел нам на помощь, но потом каждую неделю нам приходилось производить выплаты по кредиту. Мы продолжали заниматься этим, пока сотрудники не поняли, как все происходит. Это был наилучший способ показать им, что в балансовом отчете денег не спрячешь. Можно переносить деньги — но рано или поздно настанет час расплаты».

## Поддержка со стороны сотрудников

«Когда мы создали функциональные команды, мы хотели дать людям понять, что в долгосрочной перспективе нашей целью является попытка узнать, какова еженедельная эффективность работы компании, есть ли у нее прибыль или убыток. Я начал с того, что попросил команды определить показатели в своей области. Они и ввели какие-то собственные показатели. Над некоторыми из этих показателей вы бы посмеялись — они были бесполезны, но ведь дело было не в этом. Мы их измеряли. А потом мы спрашивали сотрудников: если ваш показатель увеличился, значит ли это, что у вас была хорошая или плохая неделя? Со временем сотрудники поняли, какие показатели не нужны, и сменили их».

## Наблюдение за расходами

«Теперь сотрудники отслеживают четыре показателя первоначальной стоимости, определяющих себестоимость единицы продукции. В целом они отмечают число единиц продукции, произведенных за единицу времени, и себестоимость единицы продукции. Они знают, сколько планируется произвести продукции вообще и единиц продукции за единицу времени, а также какова запланированная себестоимость единицы продукции. Каждую неделю они сообщают нам об отклонении от плана (вверх или вниз) за неделю в денежном выражении. А мы теперь разрабатываем систему награждения сотрудников за подобное поведение».

## Исправление слабых сторон и награждение сотрудников

«Всякий раз, когда вы улучшаете что-то, вы выявляете собственные слабые места, а определив их, вы открываете для себя, что еще вам необходимо улучшить. Вот сейчас мы ищем слабые места в структуре организации. У нас есть люди, должности и обязанности, которые перекрываются, — и нам необходима реструктуризация. Кроме того, мы пытаемся одновременно ввести систему вознаграждения рядовых сотрудников и руководителей».

## Пример 8

### Mostly Muffins

**Ингредиенты для трехкратного увеличения прибыльности и двукратного увеличения объема денежных средств**

Совершенствование собственных лидерских способностей помогло Молли Боланос преодолеть трудности роста компании по производству выпечки — с нуля до 10 миллионов долларов, при этом прибыльность компании возросла втрое, а объем денежных средств — вдвое. Чем больше становилась компания, тем важнее было расширить анализ данных от месячных отчетов вплоть до ежедневных показателей. И теперь каждое утро менее чем за час информация передается по всей компании, что упрощает процесс управления и высвобождает больше времени для концентрации внимания на росте бизнеса.

**Год основания:** 1987

**СЕО:** Молли Боланос

**Продукт/услуга:** выпечка

**Местонахождение головного офиса:** Кент

**Число сотрудников:** 100

**Годовой доход:** 10 миллионов долларов

## Начать с нуля

Молли и ее подруга детства Энн Мари Флэрти, когда каждой из них был 21 год, арендовали кухню местной школы и начали изготавливать выпечку для продавцов кофе. Первоначальное вложение средств их обеих составило 1800 долларов, а теперь компания приносит 10 миллионов долларов годового дохода и предоставляет услуги в кофейнях,

аэропортах, паромных терминалах и продовольственных магазинах.

## Стремиться к обучению

Личное стремление Молли к обучению помогло ей самой и ее компании обойти все ловушки организационного роста. «На каждой стадии развития есть свой собственный ряд проблем, — рассказывает Боланос. — Умом я понимала, что должно было произойти, чтобы я смогла управлять компанией, однако осуществление всего того, о чем я только читала в книгах, оказалось самой большой трудностью. Программа MBD помогла мне не столько отреагировать правильно в разгар кризиса, сколько составить прогнозы и подготовиться к тому, что ждало меня впереди».

## Стать лидером

Самой большой трудностью во время перехода компании с уровня в один миллион долларов до уровня пяти миллионов долларов стала необходимость научиться передавать полномочия другим людям и позволять им становиться героями: «Работа с компанией Gazelles и консультантом по программе MBD помогла мне стать предсказателем, а не простым исполнителем. Когда наш доход находился на уровне одного миллиона долларов, я была и торговым представителем, и начальником производства, и водителем службы доставки, и представителем отдела по работе с клиентами. Мои эмоции и ум требовали от меня, чтобы я контролировала все. Пока я не прекратила это делать, я была помехой на пути развития компании. Благодаря участию в программе MBD я получила возможность поучиться у других руководителей, бизнес которых растет и которые сохраняют свою значимость, обеспечивая лидерство в собственной

компании. Мои лидерские способности заключаются в поддержании связей со своим персоналом и своими заказчиками, а также в продвижении компании и наших целей».

## Укреплять отношения с клиентами

Одновременно с обучением по программе MBD Молли прошла подготовку на практическом семинаре по индивидуальному маркетингу в рамках той же программы и поняла, что взаимоотношения с клиентами бывают разные: «Я оценила каждого отдельно взятого клиента по пяти основным категориям, таким как его платежеспособность, умение хорошо выставлять наш товар и умение хорошо представлять нашу компанию. Думая над своей темой второго квартала, мы взяли наших наиболее ценных клиентов и разработали программы целевой реализации продукции. В течение недели мы получили предложения от нескольких крупных компаний на сумму свыше миллиона долларов: «Наш подход к продажам, нацеленный на убеждение покупателей приобрести более дорогие продукты, позволил нам отказаться от создания новой продуктовой линии и принес больше денег — и нашей компании, и нашим клиентам».

## Ритм совещаний

Ежедневные, еженедельные и ежемесячные совещания и отслеживание «важных чисел» повысили способность команды руководителей компании эффективнее управлять бизнесом. Информация распространяется по компании посредством серии совещаний, которые проводятся каждое утро. Сначала команда высших руководителей собирается на 15-минутное совещание и обсуждает пять основных показателей, главный показатель из этих пяти и все возникшие

препятствия. Отдел производства проводит совещание в 9:00, а затем, в 9:30, проходит совещание сотрудников офиса компании.

Ежедневные совещания — это средство общения в компании, которое порождает согласованность действий, создает командный дух и уменьшает время отклика на те или иные события: «Благодаря совещаниям каждый знает, каковы наши «важные числа». Два года назад, когда наши финансовые показатели заранее подсчитывались дома, проходило от шести до семи недель, прежде чем мы могли взглянуть на числа. Теперь же, если что-то происходит на производстве, это проявляется на следующий день».

## Показатели и данные

Ежедневное сопоставление показателей и ключевых результатов показывает объем денежных средств и общее число изготовленных продуктов, а также количество фунтов произведенной продукции, приходящейся на один человеко-час. Тенденции изменения этих показателей изучаются каждую неделю: «Это был гигантский переход от управления компанией по наитию к управлению по показателям и данным. Я больше не управляю по показаниям отчета о прибылях и убытках. Мы управляем согласно нашей валовой марже и дефициту. Если же числа слишком малы или велики — мы можем управлять возникшими расхождениями».

## Управление движением вперед

Руководство компании посвящает полчаса в неделю анализу тенденций изменения «важных чисел» и полдня в месяц отводит на преодоление всех препятствий, разработку стратегии и формирование планов. Ежеквартальные темы

накладываются на ритм совещаний, чтобы сконцентрировать усилия всех сотрудников компании на одном важном числе: «Весь процесс позволяет всем сосредоточиться и получить удовольствие от работы. Людям очень нравится смотреть вперед и вверх, а не себе под ноги. Осознание того, что мы поднимаемся на следующий уровень, помогает нам управлять компанией в условиях экономического спада».

## Бесконечный потенциал

По мере того как пищевая промышленность движется в сторону продуктов, более чистых в экологическом отношении, компания не отстает от тенденций рынка, открывая новую продуктовую линию. Единственная сертифицированная фирма по изготовлению экологически чистой выпечки на северо-западе страны, компания *Mostly Muffins*, выпустит новый продукт, который будет предлагаться вместе с экологически чистым кофе *Starbucks*. «Всего только миг — и мы достигли уровня в 10 миллионов долларов. Наша следующая цель — достичь 30 миллионов долларов. В связи с этим я задаю себе вопрос: “Кем я должна стать и что мне нужно сделать, чтобы достичь этой цели?”» — спрашивает Боланос.

## Пример 9

### Orion International

#### Обретаем рыночное преимущество

Брендовое обещание компании — это гарантированный результат, отвечающий ключевой потребности клиентов и отличающий компанию от всех конкурентов. Компания Orion, занимающаяся устройством на работу руководителей высшего звена, определила измеримое брендовое обещание, предложив свою главную услугу «Готово за 14 дней». Добавив эту услугу в ассортимент своих предложений пять месяцев назад, компания Orion сократила на 65% средний цикл устройства кандидата на работу — с 40 дней до 26, и это при том, что средний показатель по отрасли составляет 60 дней. За тот же период времени брендовое обещание стало ускорителем привлечения денежных средств, что обеспечило компании рыночное преимущество, позволило ей сосредоточить внимание на достижении своих целей и привело в 2000 году к повышению ее доходов на 78,5%.

**Год основания:** 1991

**СЕО:** Джим Талли

**Продукт/услуга:** специализированные решения в области набора персонала

**Местонахождение головного офиса:** Роллс

**Число сотрудников:** 204

**Средняя скорость роста:** 78,5% (прогноз на 2000 год)

**Веб-сайт:** [www.orioninternational.com](http://www.orioninternational.com)

## Нацеленность на клиентов

Компания Ogion разработала свое брендовое обещание с помощью схемы, которая представлена в виде пирамиды планирования из программы MBD. Обещание направлено на оба аспекта бизнеса, которые вносят свой вклад в денежный доход компании, — на поиск квалифицированных кандидатов и на определение потребностей клиентов. Для каждой из сторон крайне важно время — оно и стало ключевым отличительным качеством. Кандидаты знают, что клиент хочет завершить процесс найма в течение 14 дней, — и видят для себя в подобном предложении серьезную благоприятную возможность. Клиенты же знают, что, если потребуется, Ogion сможет заполнить вакансию быстро, — и это обеспечивает им душевное спокойствие.

## Деньги важнее всего

Что хорошо для клиента, то хорошо и для компании Ogion. Чем дольше длится процесс собеседований, тем больше времени уходит на завершение сделки, а это негативным образом сказывается на бизнесе. Рассказывает CEO Джим Талли: «Мы измерили все временные показатели и обнаружили, что с момента получения заказа на работу и до момента выставления счета-фактуры проходит 60 дней. Если бы мы могли сократить это время рабочего цикла, то такое достижение выразилось бы в виде единственной наилучшей статьи денежных средств в отчете, мы заработали бы больше денег — а деньги важнее всего».

## Инновационный подход

Компания Ogion ввела мини-конференции в качестве начальной инициативы по сокращению времени рабочего цикла. Руководство компании сократило традиционный этап проведения собеседований с кандидатами до одного дня: «Мы отправляемся к клиенту в определенный, назначенный нам день и привозим с собой квалифицированных соискателей на должность. Компаниям нравится такой подход. Как только мы узнаем профиль деятельности компании и знакомимся с ее производственным процессом, можно организовать для нее прием на работу за один раз».

## Брендинг

Настоящей проблемой стало выяснение того, как повторять описанный процесс на макроуровне со всеми клиентами: «Нашим главным врагом оказалось время. Скажем, что-то происходит, и приближается время следующих собеседований. Сделка не заключена, пока ваше предложение не сделано и не принято». Создав свою главную услугу «Готово за 14 дней», компания Ogion использовала время в качестве маркетингового инструмента и преимущества, чтобы сфокусировать внимание на том, что может быть беспорядочным процессом.

«Брендовое обещание помогло привести в порядок обе стороны нашего бизнеса. Благодаря нашему брендовому обещанию мы избавились от узких мест и сюрпризов, с которыми обычно приходится сталкиваться в нашей сфере деятельности. Мы можем быстрее определять потребности

наших клиентов и кандидатов. Один тот факт, что у нас есть брендовое обещание оказания услуги в течение 14 дней, заставляет клиентов начать действовать. Благодаря ему люди знают, насколько быстро можно все завершить — и как мы можем решать проблемы, если компаниям нужна скорость».

## Объявление о брендовом обещании

«Мы сообщали о нашем новом брендовом обещании “Готово за 14 дней” в 14 часов 14 минут четырнадцатого апреля. Я сделал объявление для всех сотрудников нашей компании по всей стране. Мы велели им звонить на номер конференц-связи, и я сообщал им всем о брендовом обещании прямо со своего рабочего места. Я не мог видеть, что было написано на их лицах и каково было их выражение. Но я мог слышать голоса, доносившиеся снизу, из офиса, — и в них звучал энтузиазм.

Мы раздали всем сотрудникам компании футболки и кепки с напечатанным на них брендовым обещанием. Всем региональным менеджерам раздали настольные часы, две механические шестеренки которых переворачивали стрелки каждые пятнадцать секунд. На одной стороне стрелок написано Orion, а на другой — “Готово за 14 дней”. Если есть хорошие истории о достижениях, связанных с выполнением нашего брендового обещания, мы выбиваем их на круглых бронзовых медальонах, которые выдаем сотрудникам».

## Углубление процесса

В компании Ogion пошли еще дальше и начали производить измерения на каждой стадии процесса: «Число окончательных собеседований стало измеримым показателем для того, чтобы узнать, сколько мы заработаем к концу месяца или квартала. Мы всегда могли сделать подобное предположение, но когда изучили вопрос глубже, поняли, что каждая стадия процесса имеет денежное выражение. Мы начали видеть стоимость не только в конце процесса приема на работу. Каждый шаг на этом пути и любая его деталь имеют свою стоимость».

## Результаты

С момента введения в действие брендового обещания «Готово за 14 дней» доходы компании возросли на 78,5%, а среднее время цикла сократилось на 65% — с 40 дней до 26: «Сокращению времени цикла в значительной степени помогло то, что мы рассматривали это время в качестве “важного числа” и каждый сотрудник знал об этом».

## Пример 10

### The Scooter Store

#### Управление сверхростом

За девять месяцев доходы компании увеличились на 287%, а число сотрудников — с 163 до 441. Компания The Scooter Store управляет сверхростом при помощи фундаментальных принципов программы MBD. Обучение на всех уровнях организации, использование регулярных совещаний для достижения слаженности и отслеживание проблем позволили сделать работу целенаправленной, эффективной и доставляющей удовольствие. Двумя причинами огромного роста доходов являются 150%-ный рост среднего объема продаж среди консультантов по средствам передвижения и коэффициент удержания сотрудников на уровне 97,3%.

**Год основания:** 1991

**СЕО:** Даг Харрисон

**Продукт/услуга:** инвалидные коляски и мотороллеры с электроприводом, различные приспособления, автомобильные погрузчики

**Местонахождение головного офиса:** Нью-Бронфелз

**Число сотрудников:** 441

**Средняя скорость роста:** 287% (в течение девяти месяцев)

**Веб-сайт:** [www.thescooterstore.com](http://www.thescooterstore.com)

## Обучение по всей организации

После того как высшее руководство компании посетило практический семинар в рамках программы MBD, Рич

ЛаХэй, вице-президент PeopleWerks! — отдела по работе с персоналом компании The Scooter Store — распространил полученную информацию по всей компании. Ежемесячные встречи менеджеров предлагают Ричу идеальную структуру для обучения менеджеров среднего звена на практических занятиях. Рич обеспечивает их вспомогательными средствами: видеозаписями, раздаточными материалами и примерами того, как можно передавать информацию своим сотрудникам, — подчеркивая при этом необходимость действовать в соответствии с исповедуемыми ценностями. Менеджеры и сотрудники с нетерпением ждут следующих практических занятий.

## Система подготовки новых сотрудников

Компания The Scooter Store применяет инструменты программы MBD во всех аспектах деятельности компании, связанных с набором и подготовкой персонала. В качестве регулярных занятий для новых сотрудников предлагаются семинары «Вызов лидерства» и «Преодоление различий» из программы MBD. Время от времени менеджеры отправляют сотрудников пройти этот курс еще раз — для того чтобы освежить их знания.

## Пусть все будет на виду

Компания The Scooter Store использует материалы программы MBD на учебных сборах, и такие занятия получают высокую оценку сотрудников. Рич помогает запоминать материалы программы MBD простыми способами — развешивая в офисах компании постеры и оставляя разноцветные листовки. Их можно найти во многих отделениях компании The Scooter Store.

## Регулярные ежемесячные встречи

Компания The Scooter Store проводит ежемесячные встречи менеджеров в различных отделениях компании. Обычно такие встречи продолжаются от шести часов до целого уик-энда. Во время встречи в феврале 2000 года менеджеры сосредоточились на пирамиде планирования из программы MBD. В ходе встречи они разделились на группы и сконцентрировали свое внимание на разработке планов для конкретных отделов. Особый акцент был сделан на показателях и на том, что невозможно овладеть тем, чего не можешь измерить.

## Еженедельные и ежедневные совещания

По всей компании каждый отдел проводит еженедельные совещания и ежедневные утренние совещания. Время и день проведения еженедельного совещания варьируются в зависимости от предпочтений конкретного отдела. На таких совещаниях сотрудники находят время для рассказов о хороших новостях и рассмотрения показателей и проблем.

## Карточки регистрации проблем улучшают производственную деятельность

Чтобы внедрить еще один инструмент программы MBD, Рич разработал карточки регистрации проблем, и карточкам каждого отдела был присвоен свой цвет. Карточки может получить любой сотрудник, при этом сотрудников призывают заполнять карточки и предъявлять их на еженедельных совещаниях.

Координатор обучающих программ получает эти карточки с описанием проблем и/или предложений, записывает полученную информацию и затем передает ее тому менеджеру,

в чьей компетенции находится решение той или иной проблемы. Сотрудники используют эту систему легкого доступа для высказывания предложений и выражения опасений, что, в свою очередь, позволяет вносить улучшения во все аспекты жизни компании. В настоящее время руководство компании The Scooter Store разрабатывает систему электронных карточек регистрации проблем и/или предложений, доступ к которой сотрудники смогут легко получить по внутренней сети компании.

## **Претворение в жизнь изменений к лучшему**

Когда началась раздача карточек регистрации проблем, среди сотрудников были и недовольные, но как только они поняли, насколько эти карточки могут и должны изменить положение дел в компании к лучшему, они начали заполнять их. Тим Зипп, вице-президент по возмещению расходов и вознаграждению, потребовал, чтобы все сотрудники приносили карточки регистрации проблем на еженедельные совещания. Карточка стала своего рода входным билетом на них. Сотрудник должен принести с собой карточку, даже если он утверждает, что у него нет проблем. Так сотрудников приучили пользоваться карточками, что привело к изменениям к лучшему в компании.

# Благодарности

Мысли, изложенные в этой книге, сформировались благодаря тому, что я жил в окружении бизнесменов — начиная с моих бабушки и дедушки, у каждого из которых было небольшое собственное дело, и моего отца, долгие годы бывшего партнером успешной фирмы, которая обанкротилась в течение нескольких месяцев после того, как одна правительственная организация заморозила активы их крупнейшего клиента, лишив таким образом фирму отца «кислорода», необходимого для быстрого роста.

На протяжении моей жизни ведущие наставники из деловых кругов делились со мной своей мудростью. Среди них были Билл Вудс, покойный Дон Симпсон, Уиллард Гарви и Фрэн Джабара, основатель Центра предпринимательства при университете Уичиты. Благодаря знакомству с Фрэном я смог перенять деловую мудрость Джорджа Аблаха, Дэна Карни, Фрэнка Карни, Джека Дебура, Тома Девлина, Ларри Джоунза, Чарльза Коха и прочих весьма заметных и успешных предпринимателей и лидеров делового мира Уичиты.

Кроме того, я должен поблагодарить тысячи предпринимателей, входивших в Студенческую ассоциацию предпринимателей и в Организацию молодых предпринимателей, а также принимавших участие в программах для руководителей «Рождение гигантов», разработанных совместно с Массачусетским технологическим институтом

(МТИ), журналом Inc. и Организацией молодых предпринимателей. Я всегда буду помнить крайне полезные презентации Майкла Делла, проходившие раз в год перед более чем 1100 студентами и молодыми предпринимателями из самых разных уголков земли, и волнующую презентацию Стива Джобса, описывавшего создание компании Apple и его последующее увольнение. В то время моими главными деловыми наставниками были Артур Липпер (Артур по-прежнему активно участвует в работе совета консультантов компании Gazelles) и Берни Голдхирш, основатели двух наиболее важных изданий в области бизнеса — журналов Venture и Inc. соответственно, а также доктор Уоррен Уинстед и доктор Руди Лэмоун, помогавшие мне в создании Организации молодых предпринимателей и оказывавшие мне поддержку в то время, когда я преподавал в университете Мэриленда.

Особо следует поблагодарить тех, кто инвестировал средства в работу нашей компании Gazelles, — в их число входят Ник Алексос, Джейми Култер, Тед Леонсис, Джон Стрит и Алан Трефлер, — а также членов нашего консультативного совета, в состав которого входят в том числе Бойд Кларк, Джон Коун, Том Делейни, Дэн Гарнер, Хауард Гетсон, Джин Кирилла, Эндрю Шерман и Боб Верден. Кроме того, я благодарю тех лидеров деловой мысли, кто внес свой вклад в развитие программы МТИ и/или программы MBD (Master of Business Dynamics) компании Gazelles и постоянно преподавал по этим программам, — среди них доктор Эд Робертс, доктор Винс Фулмер, доктор Джон ван Маанен, доктор Билл Айзекс, доктор Барбара Бунд, доктор Барри Грайфф, доктор Нил Черчилль, Джек Стэк, Дон Пепперс, Марта Роджерс, Джим Кузес, Джордж Надафф, Гэри Хиршберг, Обри Дэниелс, Рэнди Филдс, Джимми Калано, Джефф Сمارт, Дуэйн Бойс, Джека Литтл, Стюарт Мур и Пэт Ленсиони. А практические

познания в области бизнеса я всегда черпал из работ Стива Мариотти и его Национального фонда обучения предпринимательству.

Эта книга, вероятно, никогда не увидела бы свет без помощи и поддержки сотрудников компании Gazelles, включая Николь Паскаль, Роба Мейна и Бланку Дек. Помимо них я благодарю Синди Андерсон, давшую мне экземпляр книги Titan («Титан») — биографии Джона Рокфеллера — и вдохновившую меня на ее прочтение. А есть еще очень важная и терпеливая команда людей, которые делают рождение книги не только возможным, но и реальным. Среди таких людей — Эллен Воджан, которая помогла мне с написанием цикла статей для электронного издательства MightyWords, послуживших основой этой книги. Я премного благодарен команде издательства SelectBooks — редактору Дейне Айзексону, литературному редактору Нэнси Сугихара, оформителю текста Кэтлин Айзексен и издателю Кендзи Сугихара. Им помогли сотрудницы дизайнерского бюро Bookwrights Design — Элизабет Коффи, спроектировавшая обложку книги, и Майаприя Лонг, руководившая художественным оформлением обложки. И наконец, я благодарю своего литературного агента, члена совета консультантов и хорошего друга Билла Глэдстоуна из агентства Waterside Productions, за то, что эта книга в конце концов и появилась на свет.

## Ангелы, драконы и стервятники Как привлечь правильных инвесторов в свой стартап и сохранить бизнес

Саймон Экланд

Angels, Dragons and Vultures  
How to Tame Your Investors  
and Not Lose Your Company  
Simon Acland

272 стр.

Инсайдерский учебник по поиску и привлечению  
правильных инвесторов.



### Тематика

Венчурное финансирование, поиск инвесторов.

### О книге

Процесс привлечения финансирования — всегда очень сложен для предпринимателя. Часто он отнимает даже больше сил, чем само ведение бизнеса. У инвесторов, финансирующих стартапы, значительно больше опыта, чем у любого предпринимателя. И у них есть свои интересы и требования. Более того, существуют разные типы инвесторов, преследующих разные цели. Автор выделяет три основных типа инвесторов и в остроумной манере открывает секреты их «обольщения».

Каждая глава посвящена подробному описанию конкретной проблемы, которое завершается четким и аргументированным вариантом решения. Вы узнаете, как добиться от потенциальных инвесторов нужных вам результатов и при этом сохранить независимость решений.

### Для кого эта книга

Для того, кто решил открыть свой бизнес и планирует привлечение финансирования. Для тех, кто хочет понять методику привлечения правильных инвесторов «без побочных эффектов». Для тех, кто стремится расширить свой бизнес, — и при этом не потерять его.

### Об авторе

За плечами у Саймона Экланда 25 лет успешной карьеры в сфере венчурного инвестирования. В 1988 году Саймон пришел в компанию *Quester*, которая являлась крупнейшим инвестором технологических проектов в Великобритании, — и увеличил ее капитализацию с начальных 10 миллионов фунтов до 250 миллионов фунтов к моменту продажи компании в 2007 году.

Обладатель целого ряда престижных профессиональных наград (*Venture Capital Investor of the Year*, *Early Stage/Seed Investor of the Year*, *Exit of the Year*, *Biotech Exit of the Year*) специализированных журналов, Саймон Экланд продолжает активную деятельность уже в качестве директора двух инвестиционных фондов. Он входит в совет директоров ряда частных компаний.

## Rework: бизнес без предрассудков

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон

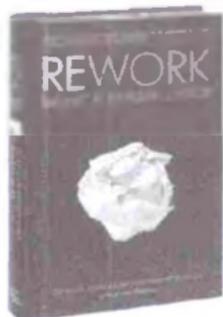
Rework

Jason Fried, David Heinemeier Hansson

Революционный взгляд на ведение бизнеса от молодых успешных предпринимателей.

### Тематика

Менеджмент, предпринимательство.



### О книге

О том, как начать свой бизнес. Если хотите — параллельно с основной работой. И о том, как усовершенствовать ваш имеющийся бизнес, а точнее — ваши взгляды на него. С тем, чтобы обрести невиданную ранее степень свободы.

О том, какой оптимальный размер компании, зачем ей расти, что и как нужно на самом деле планировать и нужно ли учиться на ошибках. И о многом другом, знакомом и неожиданном.

Книга написана практиками. Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон — весьма успешные интернет-предприниматели, основавшие легендарную компанию 37signals. Компанию из 14 сотрудников, продуктами которой пользуются более трех миллионов человек по всему миру!

Читается на одном дыхании. Рассеивает все сомнения на дальних подступах. Вдохновляет. Сбивает с толку. Выводит из зоны комфорта. И дает полезную практическую базу.

Вы и не подозревали, что бизнес может быть ТАКИМ.

### Для кого эта книга

Для владельцев малого и среднего бизнеса, матерых предпринимателей и начинающих бизнесменов.

### Фишки книги

Это сенсация в мире бизнес-книг. На Amazon.com Rework через месяц после выхода занял первое место сразу в трех номинациях: книги по менеджменту, книги по управлению бизнесом и книги по предпринимательству. И двадцать восьмое место в общем зачете за всю историю портала. И первый тираж российского издания раскупили практически сразу.

### Об авторах

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон — успешные предприниматели, основатели компании 37signals. Программами, созданными этой компанией (в которой всего 14 постоянных сотрудников!), пользуются более 3 миллионов человек по всему миру. Среди них Basecamp — система управления проектами, Backpack — система управления знаниями, Highrise — система CRM и мессенджер Campfire. Фрайд и Хенссон — авторы бестселлера Getting Real. Их блог Signal vs. Noise — один из самых популярных, на него подписано больше 114 000 человек!

## Стартап без бюджета

Майк Михаловиц

The Toilet Paper Entrepreneur

The tell-it-like-it-is guide to cleaning up in business, even if you are at the end of your roll

Mike Michalowicz



Новый образ мыслей и действий для нового поколения бизнесменов. Книга сильная, как Rework, и эпатажная, как «Фрикономика».

### Тематика

Предпринимательство, начало бизнеса, управление стартапом.

### О книге

О новой породе лидеров и о новом пути, который они выбирают. О том, что можно сделать, если в туалете от рулона бумаги осталось три листочка — и как эта ситуация перекликается с ведением бизнеса. О том, кто такие «туалетнобумажные бизнесмены» (ТББ) — те самые новые лидеры, медленно, но уверенно создающие отличные компании, несмотря на нехватку необходимых ресурсов.

И о том, что «вы в состоянии достигнуть любых поставленных перед собой целей, и сделать это можно, следуя путем ТББ», и что это, собственно, за путь.

### Для кого эта книга

Для тех, кто растит стартап. Для тех, кто собирается запустить стартап. Для тех, кто подумывает о том, чтобы собраться и запустить стартап. И для всех, кто хочет, чтобы его компания, уже не будучи стартапом, сохраняла драйв, который вывел ее на надежную орбиту.

### Фишки книги

Ее стиль. И еще тот факт, что она НЕ о компаниях вроде Facebook, Google и YouTube, которые «ракетой взмыли к оглушительному успеху быстрее, чем вы скажете «вож, блин!».

### Об авторе

Майк Михаловиц начал свой первый свой бизнес, компанию по сборке компьютеров, в двадцать четыре года. 31 декабря 2002 года он продал ее инвестору. Она процветает и сегодня. 1 января 2003 года он запустил новый бизнес. Эта компания стала известной на национальном уровне через три года и в 2006 году была приобретена крупной корпорацией. Третью свою компанию, Obsidian Launch, Майк зарегистрировал летом 2005 года. По его словам, именно там он использовал в полной мере свои таланты и увлечения. Выручка и прибыль всех трех компаний продолжают быстро расти. Примерно раз в месяц Майк участвует в качестве партнера в запуске новой компании.

## Стартап вокруг клиента

### Как построить бизнес правильно с самого начала

*Брент Купер, Патрик Власковиц*

*The Entrepreneur's Guide to Customer Development*  
*A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*  
*Patrick Vlaskovits, Brant Cooper*



Как создать успешный и в то же время экономичный стартап? Пошаговая инструкция для начинающих предпринимателей.

#### **Тематика**

Изучение потребителей, развитие клиента.

#### **О книге**

Это настольная книга для владельца и руководителя молодой компании. В 2005 году Стивен Бланк сформулировал и подробно описал концепцию развития клиента (Customer Development), которая позволяет владельцу стартапа сэкономить время и деньги, а иногда, ни много ни мало, сохранить сам бизнес. Эта книга — краткое изложение и методическое пособие по эффективному использованию развития клиента. Прочитав эту книгу, вы сможете обеспечить вашему стартапу продажи еще с первого же дня существования, то как можно раньше, а потом — преодолеть пропасть между первыми клиентами-энтузиастами и массовым потребителем. А в итоге — построить успешную компанию с минимальными затратами!

#### **Для кого эта книга**

Для владельца молодой компании.

Для зрелого предпринимателя, готового завоевать новый рынок, а для этого — начать думать по-новому.

#### **Об авторах**

Брент Купер — консультант по вопросам развития клиента. Будучи в прошлом директором по маркетингу и менеджером продукта, он также помогает компаниям, работающим в области высоких технологий, с маркетингом. Как IT-специалист в прошлом, он помогает друзьям и родным решать проблемы с компьютером и подключением к Сети. Брент получил диплом бакалавра по экономике Калифорнийского университета. Ведет блог Market By Numbers («Рынок по пунктам»).

Патрик Власковиц считает, что развитие клиента — дело приятное и даже веселое. После прочтения «Четырех шагов к прозрению» он использовал письма о намерениях и скриншоты для подтверждения идеи продукта своего стартапа. Стартап впоследствии провалился. Сегодня Патрик снова в седле и недавно получил начальные инвестиции на проверку нескольких «минимальных целесообразных продуктов». У него диплом магистра экономики Калифорнийского университета. Ведет блог на Vlaskovits.com.

## Управление стартапом

Как руководить компанией  
на разных этапах роста

*Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз*

*Leading at the Speed of Growth  
Journey from Entrepreneur to CEO*

*Katherine Catlin, Jana Matthews*

Книга о том, что должны делать основатели бизнеса, чтобы оставаться лидерами своих компаний на всех этапах их роста.



### Тематика

Менеджмент, рост бизнеса, лидерство.

### О книге

Если ваша компания каждый год удваивает обороты, рано или поздно вы столкнетесь с «болезнями роста». Вы обнаружите, что вам не хватает времени, что вы сами решаете все мелкие вопросы и берете на себя все риски, что не знаете, за какую из многочисленных возможностей роста лучше ухватиться. Все о том, как вовремя перестроиться, чтобы оставаться эффективным руководителем своей компании независимо от ее размера, — в этой книге. Она прослеживает путь собственника от предпринимателя до председателя совета директоров (под названием «Путь собственника» она уже выходила в нашем издательстве).

Книга отлично помогает решить проблемы, с которыми (порой неожиданно) сталкивается счастливый владелец быстрорастущей компании, и поможет ему сохранить уверенное лидерство.

### Для кого эта книга

Для собственников быстрорастущих компаний.

### Об авторах

Последние пятнадцать лет Кэтрин Кэтлин помогает CEO и топ-менеджерам справляться с задачами, возникающими в процессе быстрого роста компаний. Она — партнер-основатель консалтинговой фирмы The Catlin Group. Кэтлин создала и ведет «Форумы для CEO быстро растущих компаний», на которых CEO регулярно встречаются и делятся идеями, задачами и лучшими приемами для роста.

Джейна Мэтьюз в 1993 году ушла из собственной компании в Центр Кауффмана для лидеров-предпринимателей на позицию старшего директора по программам и теперь подбирает информацию, нужную предпринимателям для управления ростом. Она со своей командой разработала «Встречи предпринимателей при Центре Кауффмана», а также многочисленные обучающие программы. Джейна Мэтьюз получила докторскую степень в Гарварде, написала несколько книг и основала три компании.

*Лучшие книги о стартапах*

**Верн Харниш**

**Правила прибыльных стартапов  
Как расти и зарабатывать деньги**

Ответственный редактор *Мария Шалунова*

Редактор *Валерий Юфа*

Дизайн *Наталья Савиных*

Макет *Надежда Кудрякова*

Верстка *Екатерина Митусовская*

Корректоры *Юлия Борисенко, Юлиана Староверова, Римма Болдинова*

Верн Харниш

# ПРАВИЛА ПРИБЫЛЬНЫХ СТАРТАПОВ

Как расти и зарабатывать деньги

---

Верн Харниш — признанный мировой эксперт в области развития стартапов, президент компании *Ge11e\$*, давшей миру новый термин — «компания-газели». Рассказывает о проверенных временем и успешными предпринимателями принципах развития компании, которые помогут вам не потерять деньги инвесторов, а прибыльно развивать ваш начинающий бизнес. В книге рассказано, как пройти путь от небольшой предпринимательской компании до хорошо структурированной корпорации. Книга предназначена не только для начинающих стартаперов, но и для руководителей компаний «со стажем», которые хотят обеспечить своим компаниям стабильный рост и развитие.

| ISBN 591657254-4



9 785916 572544 >