

# ПРАВИЛА ПРИБЫЛЬНЫХ СТАРТАПОВ

КАК РАСТИ И ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ



**Верн Харниш**  
**Правила прибыльных стартапов.**  
**Как расти и зарабатывать деньги**  
Серия «Лучшие книги о стартапах»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=599617](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=599617)*

*Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / Верн Харниш; пер. с англ. Владимира Хозинского.: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2012  
ISBN 978-5-91657-254-4*

**Аннотация**

Верн Харниш – признанный мировой эксперт в области развития стартапов, президент компании Gazelles, давшей миру новый термин – «компании-газели», 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.

# Содержание

Обзор содержания книги	5
Введение. Теоретический подход или практический?	10
1. Учимся расти	11
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# Верн Харниш

## Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги

*Мы благодарим Юрия Белонощенко за рекомендацию этой книги*  
*Издатели*

Verne Harnish

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

SelectBooks, Inc.  
New York

Публикуется с разрешения автора

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Verne Harnish, 2002

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

*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 позаниматься 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>1</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 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?

---

<sup>1</sup> Рон Черноу. Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера. М.: Крон-Пресс, 1999

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<sup>2</sup> 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

---

<sup>2</sup> 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.*

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 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 дей-

ствий 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<sup>3</sup>.

### **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.

**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 насущные 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.

---

<sup>3</sup> Джим Коллинз. От хорошего к великому. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

## **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<sup>4</sup>) 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 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)

---

<sup>4</sup> Джек Уэлч, Джон Бирн. Джек. Мои годы в GE. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

## **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 получать 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 СЕО 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 перво апрельскую 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 СЕО. «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 СЕО, 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, СЕО 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 Топ-5 и ведущей целью Топ-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 СЕО Джон Карни развешивает список корпоративных приоритетов Топ-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 приспосабливаться 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 Топ-5 и Топ-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 немыслимым. 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».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.