

# 1

## Учимся расти

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

**Резюме для руководителей:** существуют три препятствия, с которыми приходится сталкиваться всем растущим фирмам, — это необходимость развития лидерских способностей менеджмента и умения передавать 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.

В 1999 году генеральный директор Алан Руди утратил веру. «Разве я не должен был зарабатывать больше денег и получать все больше удовольствия по мере того, как компания будет расти?» — думал основатель Express-Med, компании из Нью-Олбани (штат Огайо), 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, что 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 фирм: среди всех фирм США только 4% переживают переходный период от малого бизнеса к растущей фирме. Дейвид Берч, основатель компании Cognetics, ведущей официальную статистику делового роста, называет такие фирмы «газелями» — фирмы, рост которых составляет как минимум 20% за год в течение четырех лет подряд. Эти фирмы — не огромные, старые «слоны», сокращающие сотрудников, и не «мыши» — слишком маленькие, предоставляющие всего лишь несколько 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 фирм, расположенных в центре Сиэтла. Ей был 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 генеральным директором. «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 решите 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 генерального директора, 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 передавать 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.

### **Передаем полномочия другим**

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, генеральный директор 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 было вчера — то совещание, на котором мы приняли решение о росте... Это было в зале

«Солнечный» отеля Holiday Inn. Мы провели несколько лет в тяжелых трудах, налаживая работу на локальном 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, — было осознание того, что 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 будут работать за меня. Я не мог продолжать нанимать сотрудников за зарплату, которая была близка к минимальной». И хотя друзья и родные говорили Харрисону, что еще слишком рано платить высокие зарплаты и нанимать опытных сотрудников отдела продаж, текущих операций и финансов, он сделал тогда это — и 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».

Передача полномочий другим действительно так важна 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 не только следовало отказаться от рассмотрения всяких мелочей, но и сделать первые шаги к обеспечению себе той роли, которую могут играть лишь генеральный директор 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 генеральным директором Tracer Research Group, 15-миллионной компании, которая занимается поиском протечек в нефтепроводах и нефтехранилищах и штаб-квартира которой расположена в Тусоне. 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 держать 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 было у первых сотрудников компании, росших 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 конечном итоге начался культурный конфликт, причиной которого 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 были 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 нашей 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, которые были присущи 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 (штат Алабама), 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» — собственную систему измерения эффективности предприятия, которую он 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 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 нужно 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 Top-5**

По мере роста компании необходимо сохранять единомыслие и слаженность. Это особенно сложно, когда ваша компания пересекает определенную черту — обычно это 30 сотрудников — и когда вы 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 определить основную цель, доминирующую над остальными приоритетами. Я называю такую практику списком приоритетов Top-5 и ведущей целью Top-1-из-5.

В офисе Carney Interactive — расположенной в Александрии (штат Виргиния) 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 генеральный директор 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 четырехцветные списки приоритетов Top-5 и Top-1-из-5, 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».

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, но и горят желанием достичь этой цели. По словам Молли Боланос из Mostly Muffins, «удивительно, каких успехов можно добиться, если сотня людей будет работать над достижением лишь одной приоритетной цели, а не двадцати семи».

## Ритм совещаний

Темы направляют людей на достижение цели и задают веселый тон, но чтобы ежеквартальную цель можно было достичь, нужно установить ежедневный и еженедельный ритм, который позволит всем получать нужную информацию, мыслить одинаково и нести ответственность за свои действия. Один из наиболее удачных методов, которые можно применять 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 ритм 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, которые возникают 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 направляем всю компанию 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-из-5, 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. — Пульс в 200 ударов в год трехсот сердец в нашей компании — и теперь представляете себе, сколько крови течет в правильном направлении!»

## 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 Lawrence 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 представительств 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 Lawtence Group в 2000 году была 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, генеральный директор 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 некоторых 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 была готова 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 новыми 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 представлял 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, и передал многие повседневные контролирующие



функции недавно нанятому президенту компании. Благодаря созданной структуре управления и введению системы измерений и режима совещаний — и это все вместе заставляет работу кипеть, — Руди освободил время для работы над новыми проектами и поглощениями.

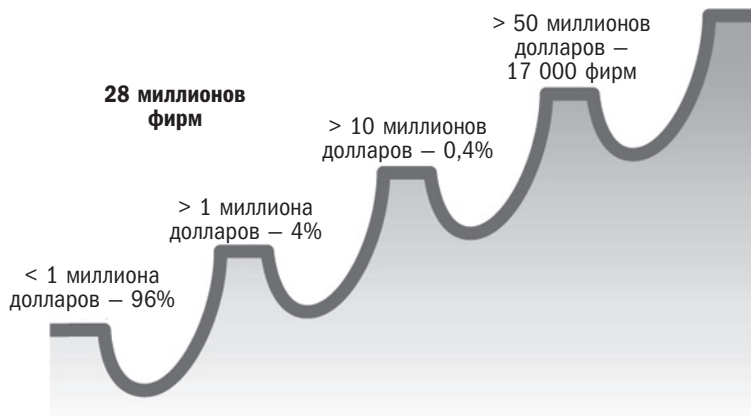
«Сложно даже представить себе, насколько в итоге изменилась наша компания, — говорит он. — Сегодня у меня есть время на то, чтобы думать и пробовать что-то новое. В этом заключается мой истинный дар: я слушаю, что нужно людям, говорю с конкурентами и клиентами — и соответственно перестраиваю свой бизнес. Если я буду концентрироваться исключительно на компании, я не смогу вести ее вперед. Теперь я в гораздо большей мере генеральный директор, 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 фирм, из них только 4% приносят более одного миллиона долларов дохода. Из этих фирм лишь каждая десятая — то есть 0,4% от общего числа фирм — 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 компаний, 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 фирмам 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 организации — 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 умение передавать 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, конкурентов и подчиненных. А наличие умения точно прогнозировать доходы и прибыли — это окончательная проверка лидерских способностей со стороны Уолл-стрит и открытого рынка.

Если рассматривать второе качество эффективного лидера — умение передавать полномочия, то можно понять, почему в большинстве фирм менее десяти сотрудников. Заставить других делать 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 предпочитает 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 более нижние уровни лидеров и научить менеджеров среднего звена эффективно прогнозировать и передавать полномочия.

Успешная передача функций начинается с выбора нужного человека. Помните о том, что один прекрасный 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 поощрения и вознаграждений.

## **Системы и структуры**

С ростом сложность организации увеличивается. Есть математические формулы, показывающие, что, если вы переходите с уровня двух продуктов, сотрудников или рабочих

площадок на уровень четырех продуктов, сотрудников или рабочих площадок, 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 уровня двух сотрудников на уровень 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 ИТ-системы. А уж если вы переступаете черту в 50 миллионов долларов, вам снова придется переделывать все системы — 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 в ее организации 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 девяти 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 в организации по мере ее 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 продажам и 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, заинтересованном в вас.

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 миллиона 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 данный 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 прибыль не была важна на предшествующих этапах роста, однако сейчас чрезвычайно важно научиться прогнозировать прибыльность, 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 бизнеса, который будет приносить радость и прибыль.