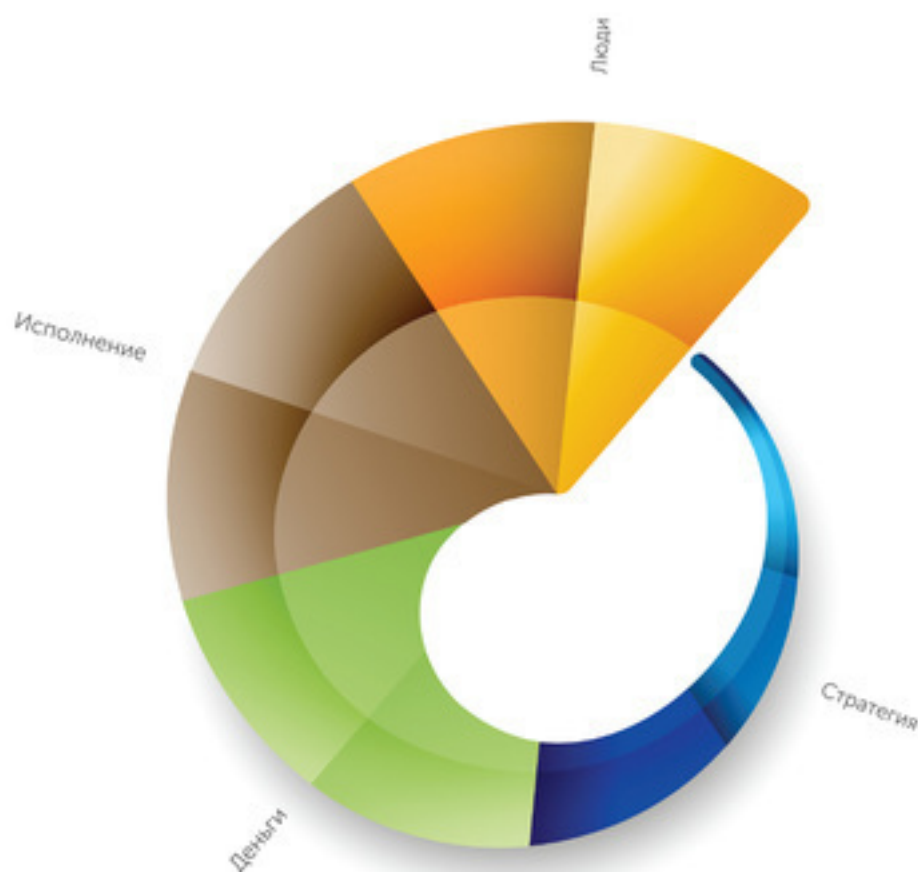


*Если вы прочитаете в этом году всего лишь одну книгу по бизнесу, то это должна быть книга Верна.*  
Павел Анненков, предприниматель, эксперт по росту и развитию компаний

Верн Харниш  
И КОМАНДА GAZELLES

# РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА



Инструменты  
прибыльного роста

Верн Харниш

**Развитие бизнеса: инструменты  
прибыльного роста**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2014

УДК 65.01  
ББК 65.291.218

**Харниш В.**

Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста /  
В. Харниш — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2014

ISBN 978-5-00057-704-2

Автор и его команда разработали практические инструменты, которые помогли многим компаниям увеличить выручку в несколько раз (и даже в десятки раз), и описали основные ограничения, которые могут помешать росту вашего бизнеса. Особенности этой книги – наглядность, доступность и практичность. Процессы сопровождаются понятными иллюстрациями и описаны по шагам, есть шаблоны всех необходимых документов, а для удобной навигации авторы продумали цветовую индикацию разделов. В книге нет лирических отступлений, долгих историй из жизни автора и мотивационных призывов к читателю. Только конкретные проверенные инструменты. Это наглядное и четко структурированное руководство подойдет для всех, кто хочет добиться уверенного роста своего бизнеса – менеджеров, аналитиков, высшего руководства и собственников.

УДК 65.01  
ББК 65.291.218

ISBN 978-5-00057-704-2

© Харниш В., 2014  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2014

# Содержание

Предисловие от партнера	6
Введение	7
1. Обзор. Люди, стратегия, исполнение и деньги	10
Масштабирование	12
Покорение Эвереста	13
Схема 4D	15
Правильные вопросы	17
Люди	17
Стратегия	21
Исполнение	28
Деньги	33
Расслабьтесь и двигайтесь дальше	35
2. Барьеры. Лидерство, инфраструктура и динамика рынка	37
Парадокс роста – якорь или попутный ветер	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Верн Харниш**

## **Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста**

**SCALING UP**

**How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't**

**Verne Harnish**

**and the team at Gazelles**

*Издано с разрешения Gazelles East*

Научный редактор Александр Исаенков

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© 2014, Gazelles East Pte. Ltd.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

\* \* \*

## Предисловие от партнера

Я часто спрашиваю предпринимателей, почему они так мало читают. В основном мне отвечают так: «Все мы уже устали от мотивационной литературы и теорий западных бизнес-гуру, которые мало применимы у нас в России». Действительно, крайне редко встречаются книги, из которых предприниматель или руководитель сразу может взять практические инструменты для своей работы.

Перед вами совсем другая книга. Она стоит того, чтобы вы сейчас же отложили важные дела и нашли время ее прочитать. Уже на первых страницах найдутся инструменты и подходы, которые вы можете сразу начать применять на практике. Количество практических инструментов, которые вы можете использовать в своих компаниях, в книге Верна Харниша зашкаливает.

Я убедился в эффективности методики автора книги на собственном опыте. В первый раз я начал применять методики Верна в своих компаниях в 2011 году, когда в России вышла его первая книга «Правила прибыльных стартапов». Благодаря советам и инструментам, которые я изучил, читая его книги, мне удалось вырастить три компании. Две из них сейчас являются лидерами рынка в своих b2b-сегментах.

Сегодня мир бизнеса и инструментарий для него стремительно меняются, и вполне логично, что автор написал книгу, которую вы сейчас держите в руках. Она стала продолжением первой книги.

Если бы 12 лет назад, когда я начал свой первый бизнес, я прочел книги Харниша, я избежал бы большого количества ошибок и сэкономил очень много времени и денег.

Меня настолько увлекли идеи и подход Верна Харниша, что уже несколько лет, помимо управления своими компаниями, я занимаюсь помощью другим предпринимателям и руководителям в росте и развитии их бизнеса. При выборе методик, которые я буду применять в своей практике, я ни минуты не сомневался, что это будут методики, разработанные Верном и компанией Gazelles. Я рад, что не только привел к успеху свои компании с помощью этих инструментов, но и могу теперь помогать другим предпринимателям.

*Павел Анненков, предприниматель, эксперт по росту и развитию компаний*

*Успеха добиваются страны с «газелями».*

*Я посвящаю эту книгу руководителям, развивающим свои компании, их семьям и командам поддержки. Вы – двигатели нашей экономики и источник нашей свободы.*

## Введение

# Инструменты для развития бизнеса

*Чтобы заставить людей думать по-новому, не пытайтесь их учить. Вместо этого дайте им инструмент, который сам приведет их к новому мышлению.*

***Ричард Бакминстер Фуллер, дизайнер, изобретатель, футурист***

Компания Infusionsoft расположена в Аризоне; она занимается созданием ПО для управления взаимоотношениями с клиентами и в 2013 году привлекла 54 млн долларов от Goldman Sachs для улучшения своей продукции и услуг и расширения клиентской базы. За предыдущий год активы компании увеличились на 53 %, а потенциальные доходы прогнозируются примерно в 50 млн долларов. К концу 2016 года Infusionsoft планирует увеличить эту цифру до 200 млн и довести количество клиентов – предприятий мелкого бизнеса – до 100 тысяч. В 2013 году организация считала первоочередной задачей повышение рейтинга в системе лояльности клиентов Net Promoter. Infusionsoft – яркий пример «газели» – небольшой компании со значительными перспективами роста.



«Один из сотрудников сфотографировал меня, когда я подписывал соглашение о сделке [с Goldman Sachs], – рассказывает исполнительный директор Infusionsoft Клейт Маск. – Это произошло во время ежемесячного выездного собрания компании, на котором мы обсуждали планы на 2013 год и промежуточные периоды. В тот день мы частенько обращались к книге *Mastering the Rockefeller Habits* (“[Правила прибыльных стартапов](#)”)<sup>1</sup>, поэтому она и оказалась в кадре. Старшие менеджеры регулярно обсуждают вашу книгу и используют инструменты, которые вы в ней предлагаете. Она оказала на нашу компанию огромное влияние».

Книга «Правила прибыльных стартапов» вышла 12 лет назад, а эта книга представляет собой ее первое крупное переиздание. Более чем за 30 лет работы мы помогли 40 тысячам руководителям предприятий вроде Маска масштабировать свои компании и выяснили, что директорам и менеджерам растущих бизнес-инициатив требуются практические идеи

---

<sup>1</sup> Издана на русском языке (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011).



и инструменты, которые они могут сразу же применить для достижения ощутимых результатов. Кроме того, все хотят получать удовольствие от процесса!

### **Чем эта книга отличается от «Правил прибыльных стартапов»**

Если вы еще не читали «Правила прибыльных стартапов», можете уже не братья за нее. Те, кто знаком с предыдущим изданием, обнаружат несколько изменений.

1. Эта книга основывается на четырех областях, в которых настоящий лидер должен уметь принимать решения. Это *люди, стратегия, исполнение и деньги*. Такая структура позволяет комплексно подойти ко всем проблемам, с которыми вы можете столкнуться при развитии бизнеса (разделы, посвященные областям, на 75 % состоят из нового материала).

2. Мы обновили и расширили Стратегический план, а также дополнили его новым инструментом под названием «Семь уровней стратегии». Он позволит создать максимально эффективную стратегию для своей отрасли.

3. Мы добавили шесть новых инструментов, включая упрощенный документ «Общее видение», которые помогут легче донести ваше видение будущего компании до сотрудников и других заинтересованных лиц.

4. Мы перенесли практические примеры (составленные на основании бесед с исполнительными директорами более чем 50 компаний, использующих наши инструменты) из приложения (которое никто никогда не читает) в основной текст книги.

5. Мы поделились с читателями мыслями о том, почему некоторые техники управления (к примеру, ежедневные совещания) не всегда работают как нужно. Надеемся, что наши комментарии сэкономят вам время и нервы.

Не изменился только наш стиль. Пока мы писали это введение, Верну пришло восторженное письмо от предпринимателя по имени Рэй Ламберт: «Вы предложили именно такую книгу, которую я хотел прочесть! Вы ПОПАЛИ В ЯБЛОЧКО! Мне очень понравилось».

Книга «Правила прибыльных стартапов» помогла десяткам тысяч руководителей растущих компаний. Мы надеемся, что эта книга станет для вас еще одним практическим советчиком.

## 1. Обзор. Люди, стратегия, исполнение и деньги

**КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ.** Это 20-минутный обзор практических инструментов и технологий масштабирования бизнеса для самых занятых менеджеров. Описываемые инструменты и технологии объединены в четыре группы, которые каждый руководитель должен учитывать в своей работе. Это люди, стратегия, исполнение и деньги. Аналогично организованы и четыре основных раздела этой книги, в которых вы найдете более подробную и конкретную информацию по каждой группе, а также практические примеры.



**ВНИМАНИЕ.** Чтобы сделать этот раздел как можно более кратким, мы по возможности структурировали его. Вам может показаться, что информация просто хлещет через край! Однако это поможет лучше подготовиться к восприятию других разделов книги, которые мы также сделали более удобными.

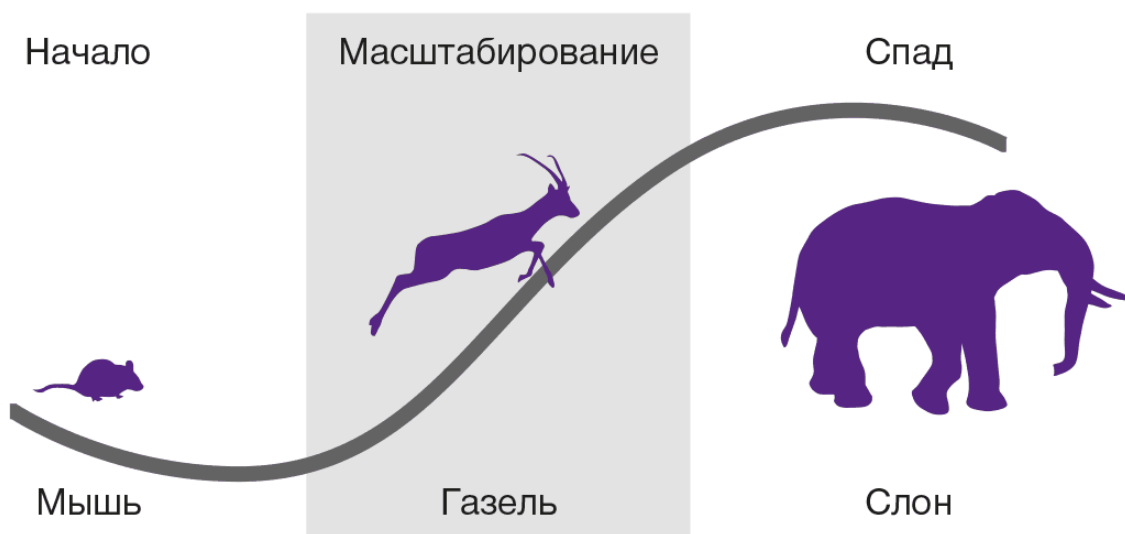
Начинайте, масштабируйте, ошибайтесь, терпите неудачу...  
...или стойте на месте.

Эта часть главы посвящена жизненному циклу большинства предприятий – S-образной кривой, по которой они развиваются. Чтобы оставаться на этой кривой, вы должны:

1. Привлечь и удержать нужных *людей*.
2. Разработать по-настоящему уникальную *стратегию*.
3. Обеспечить ее безупречное *исполнение*.
4. Иметь достаточно *денег*, чтобы справиться с любыми трудностями.

Миллионы людей по всему миру открывают собственные компании, и 96 % из них остаются «мышьями». Лишь некоторым «газелям» удастся преодолеть порог доходности в 10 млн долларов, 100 млн долларов или 1 млрд долларов. Именно по этому пути идет компания Клейта Маска Infusionsoft, о которой мы рассказывали выше. Эта книга поможет вам масштабировать свой бизнес в десятки раз.

### Жизненный цикл компаний



В конце концов большинство компаний-«газелей» оказываются проданными «слонам» (лишь некоторым удается дорасти до уровня «слонов» самостоятельно). Очень часто это ведет к разрушению инновационной корпоративной культуры и всего того, что когда-то составляло растущую и процветающую компанию. После завершения эволюционного цикла многие подобные компании становятся попросту плохими (если не сказать – настоящим злом), а затем либо вымирают, либо забываются за ненадобностью (кстати, чтобы защитить свою семью, компанию или страну от такой трагической участи, прочитайте книгу Насима Талеба «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса»<sup>2</sup>).

Учитывая огромное количество стартапов и малых предприятий, действующих сегодня на рынке, неудивительно, что для помощи их владельцам выпускаются мириады книг. Двумя лучшими из них мы бы назвали The E-Myth Revisited Майкла Гербера и «Бизнес с нуля» Эрика Риса<sup>3</sup>. Кроме того, благодаря своей массовости предприниматели формируют важную часть электората, с которой приходится считаться политикам.

Компании из списка Forbes 500 привлекают внимание тысяч бизнес-гуру благодаря объему своего производства и выручки. Каждый год выпускается около 11 тысяч новых книг о бизнесе. Крупные компании платят большие деньги лоббистам, чтобы те продвигали их интересы в политической среде.

Но и политики, и бизнес-гуру игнорируют третью группу предприятий – компании с долгой историей, перспективами роста и существенным влиянием в своей отрасли. Несмотря на то что на долю именно этих компаний приходится большая часть инноваций и рабочих мест, их слишком мало, чтобы заинтересовать политические партии или издательства. Более подробно об этом рассказывает Верн в интервью Business Review Europe, озаглавленном Give the Gazelles a Break («Дайте “газелям” передохнуть»).

### **«Газели»: компании, которые имеют значение**

В исследовании под названием High-Impact Firms: Gazelles Revisited, заказанном Администрацией по делам малого бизнеса США ([tiny.cc/high-impact-gazelles](http://tiny.cc/high-impact-gazelles)), авторы отмечают: «Влиятельные компании встречаются редко, имеют долгую историю и вносят существенный вклад в общий рост экономики государства. Они долгожители – действуют в среднем около 25 лет; составляют 2–3 % от общего количества предприятий, на их долю приходятся почти все рабочие места в частном секторе, а главное – они помогают расти экономике своей страны».

Чтобы проверить утверждение о «долгой истории», мы проанализировали пути развития двух самых известных «газелей» – Apple и Starbucks. Apple начала работу в 1976 году, а в 2001-м, то есть в свой 25-й день рождения, выпустила первый iPod. Персонал компании на тот момент насчитывал 9600 человек. Все, что случилось с Apple дальше, уже стало историей. Феноменальный рост выручки и коллектива (в 2013 году на компанию работали уже 80 000 человек) произошел после достижения этого исторического рубежа. Именно после него Apple стала крупнейшей в мире компанией по размеру рыночной капитализации (на момент публикации этой книги).

---

<sup>2</sup> Издана на русском языке (М.: КоЛибри, 2014).

<sup>3</sup> Издана на русском языке (М.: Альпина Паблишер, 2013).

Starbucks шла к успеху практически тем же путем. Компания открылась в 1971 году, и ей понадобилось почти 20 лет, чтобы довести свою бизнес-модель до совершенства и освоить 100 точек продаж. К 25-летию Starbucks уже имела 1000 кафе за пределами США, а сейчас их число увеличилось до 18 000 в 62 странах, и персонал компании насчитывает более 150 000 сотрудников.

Перефразируя Стива Джобса, хочется сказать: «Поразительно, сколько лет нужно работать, чтобы однажды утром проснуться знаменитым». Если вы занимаетесь своим бизнесом менее 25 лет, у вас еще есть время, чтобы добиться успеха. Даже если ваша компания существует дольше, шансы на успех остаются при вас!

## Масштабирование

«Как масштабировать свой бизнес?» Этот вопрос за долгие годы работы мы слышали от многочисленных менеджеров и руководителей. Второй вопрос – как пережить этот процесс, сохранив собственное душевное здоровье и добрые отношения с людьми.

### Самый глупый человек в этой комнате

Старшие менеджеры знают: если они кажутся себе самыми глупыми людьми в компании, это признак хорошего предприятия, способного к масштабированию. С другой стороны, если только старший менеджер знает (или делает вид, что знает) ответы на все вопросы, это гарантирует молчание внутри организации и слепоту ее руководства (ведь исполнительный директор в любом случае все узнает последним). В такой ситуации управляющие удерживают на своих плечах всю организацию. Самые лучшие руководители умеют задавать правильные вопросы и обращаются за ответами к сотрудникам, клиентам, консультантам или широкой общественности. Чем меньше предприятие зависит от своего лидера, тем выше его ценность. Более подробную информацию по этой теме можно найти в книгах Маргарет Хеффернан *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril* и Лиз Уайзман *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*.

Чтобы превратить ваш бизнес из горстки сотрудников в предприятие глобального масштаба и лидера своей отрасли, мы разработали **три основных инструмента**.

- Сократите время управления бизнесом (оперативной деятельностью) на 80 %.
- Направьте усилия старших управляющих на прямое взаимодействие с рынком.
- Соответствующим образом скоординируйте работу остальных сотрудников для достижения цели.

После использования этих инструментов организацию ожидают следующие **четыре результата**.

- Увеличение потока денежных средств (по крайней мере вдвое).
- Повышение уровня рентабельности в три раза в среднеотраслевом значении.
- Рост стоимости компании по сравнению с конкурентами.
- Удовлетворение заинтересованных лиц – сотрудников, клиентов и акционеров.

На пути масштабирования обычно стоят **три препятствия**, о которых мы более подробно поговорим в следующей главе.

- **Лидерство:** неспособность привлечь (или вырастить внутри организации) достаточное количество лидеров, способных делегировать свои полномочия и предвидеть последствия своих действий.

- **Масштабируемая инфраструктура:** отсутствие систем и структур (как физических, так и организационных), способных выдержать усложнение коммуникаций и процессов принятия решений, вызванное ростом компании.

- **Рыночная динамика:** неспособность справиться с растущей конкуренцией (и размывающейся маржей), возникающей при росте бизнеса.

Чтобы этого не произошло, сотрудники должны руководствоваться **четырьмя фундаментальными принципами**.

- **При управлении людьми** действуйте так же, как родители по отношению к детям: создайте набор правил, регулярно их повторяйте и будьте последовательны в их соблюдении. Эту роль в компании играют ее основные ценности. Если основные ценности определены правильно и применяются с умом, на них будут строиться все взаимоотношения, решения и системы в компании.

- **При разработке стратегии** следуйте совету великого мастера Гэри Хэмела. Он говорил, что настоящая стратегия должна соответствовать двум критериям: во-первых, будущая деятельность должна быть по-настоящему важна для значительного количества клиентов, а во-вторых, она должна отличаться от того, что делают конкуренты.

- **При обеспечении исполнения** применяйте три ключевые практики: задавайте сотрудникам *приоритеты* (чем меньше, тем лучше); ежедневно собирайте количественные и качественные *данные* и каждую неделю анализируйте их для принятия лучших решений; задавайте эффективный *ритм* ежедневных, еженедельных, ежемесячных и ежегодных собраний, чтобы все в компании принимали активное участие в ее деятельности. Чем выше активность, тем сильнее рост.

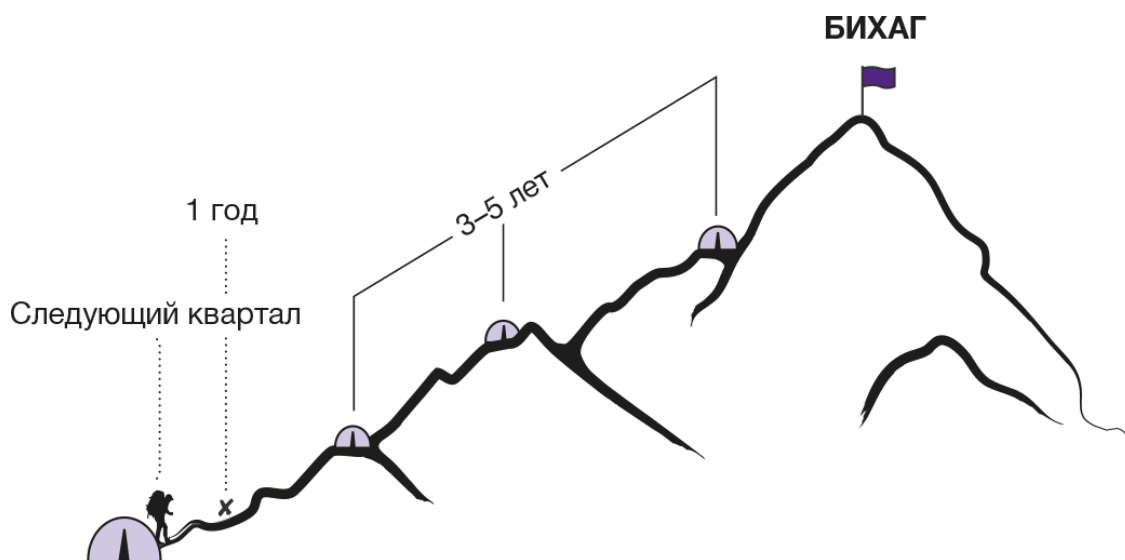
- **При управлении деньгами** не тратьте слишком много! Это значит, что при принятии решений следует обращать внимание не только на выручку и уровень доходности, но и на движение денежных средств.

Итак, вы ознакомились с фундаментальными принципами. Теперь можете начинать свой путь к успеху.

## Покорение Эвереста

Масштабирование бизнеса сродни восхождению на гору. Многие мечтают покорить Эверест (или его аналог в собственной жизни). Те, кто на это решается, составляют для себя план. Затем, вооружившись набором правил и любовью к приключениям, начинают путь к вершине. Они движутся от одного лагеря к другому. Каждый лагерь означает промежуточный результат и изменения в окружающем ландшафте. Альпинист должен уметь фокусироваться на завтрашнем дне, анализировать каждый шаг и его последствия, а также изменять свои действия в зависимости от погодных условий в горах. Те, кто совершал одиночные восхождения, рассказывают, что самое главное в подобных предприятиях – всегда быть начеку и каждый шаг делать, лишь точно рассчитав.

То же самое происходит и с организациями. Вооружившись основными ценностями и задачами, организация ставит перед собой БИХАГ (Bid Hairy Audacious Goal, или ВНАГ<sup>4</sup>), к которой она будет стремиться следующие 10–25 лет. Чтобы разделить это путешествие на более мелкие этапы, руководители компании задают целевые уровни результативности для каждых трех – пяти лет работы, а затем разбивают их на ежегодные цели и задачи. Они, в свою очередь, делятся на еще более мелкие этапы – конкретные действия, которые нужно совершить за следующие несколько недель или месяцев и которые можно корректировать в соответствии с рыночными условиями.



Итак, для восхождения к успеху вы должны сконцентрироваться на вершине (БИХАГе), определить свои следующие шаги (ежеквартальные приоритеты), а также соблюдать правила (основные ценности), которые помогут не сорваться со склона в пропасть.

Между вашим местоположением сейчас и вершиной через 10–25 лет лежит неизведанная территория. В бизнесе нет прямых линий. Реки текут к океану извилистыми путями, подчиняясь особенностям ландшафта. Точно так же и бизнес на пути к успеху должен учитывать рыночные настроения и колебания. Главное – помнить о своей цели и изменять курс движения сообразно обстоятельствам.

#### *Распорядок – это свобода*

Во время пути у вас могут сформироваться привычки, позволяющие двигаться быстрее. Главный принцип, на котором основываются все наши методы и инструменты, звучит так: «Распорядок – это свобода». Можете поставить себе цель похудеть, но пока не измените некоторые повседневные привычки, вам ее не добиться. Цели без привычек – это просто мечты, а привычки без цели не имеют смысла. У успешных руководителей есть четкое видение будущего и дисциплина, благодаря которой они могут превратить его в реальность.

---

<sup>4</sup> ВНАГ – «большая, волосатая, наглая цель»; этот термин, введенный Джимом Коллинзом и Джерри Поррасом в книге «[Построенные навечно](#)», характеризует цели и задачи компании, которые должны направлять деятельность всех сотрудников на всех уровнях.

## Бессмысленный спор

Нет ничего более бессмысленного, чем споры, относится та или иная идея к взаимоотношениям между компаниями или между конкретной компанией и ее клиентами. В конце концов любой бизнес – это взаимоотношения. Мы продаем товары не организациям, а людям, которые в них работают и которые способны на такие же эмоции и чувства, что и мы сами, и руководствуются аналогичными мотивами.

Еще одно бессмысленное разделение – классификация компаний на товарные и сервисные. Большинство товарных компаний рано или поздно начинают предлагать услуги, чтобы повысить доходы, а большинство сервисных компаний превращают свои услуги в продукт, чтобы те лучше продавались. Мы рекомендуем не вступать в подобные споры и применять все примеры, содержащиеся в этой книге, к любой компании из любой отрасли.

## Схема 4D

Маккинзи разработал свою схему 7S для крупных компаний. Мы же, в свою очередь, создали схему 4D<sup>5</sup> – для растущих предприятий. Она работает с описанными выше фундаментальными принципами, препятствиями и результатами, а вдохновением к ее созданию послужила цитата Альберта Эйнштейна: «Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того». Масштабирование бизнеса – сложная задача, и для ее выполнения требуются эффективные – но при этом достаточно простые – инструменты и технологии.

Схема состоит из следующих элементов (см. ниже).

**1. Стимул.** Лидеры стимулируют сотрудников на практике применять принципы Рокфеллера. Исполнять эти принципы становится проще, когда лидеры компаний и их персонал участвуют в тренингах, постоянно повышают уровень своего образования и поддерживают использование новых технологий для более активного применения наших инструментов.

**2. Требования.** Лидер должен уметь сбалансировать два зачастую противоречащих друг другу требования к бизнесу – *людей* и *процессы*. Эта функция включает в себя одновременно поддержание хорошей репутации среди сотрудников и акционеров (то есть людей, участвующих в вашем бизнесе) и повышение продуктивности производства, сделок купли-продажи и регистрации этих процессов (то есть процессуальной стороны бизнеса).

**3. Дисциплина.** Для эффективного управления компанией лидер должен пользоваться тремя основными практиками: определять *приоритеты*, собирать количественные и качественные *данные*, а также задавать эффективный *ритм* встреч. Встречи, в свою очередь, проводятся для обсуждения данных и расстановки приоритетов.

**4. Решения.** Все вышеперечисленные действия требуют принятия определенных решений. Для масштабирования бизнеса вы должны уметь принимать правильные решения в четырех основных областях – *люди, стратегия, исполнение и деньги*. На любые вопросы существуют верные и неверные ответы. Ошибетесь в одном из них, и вы не достигнете максимальной эффективности.

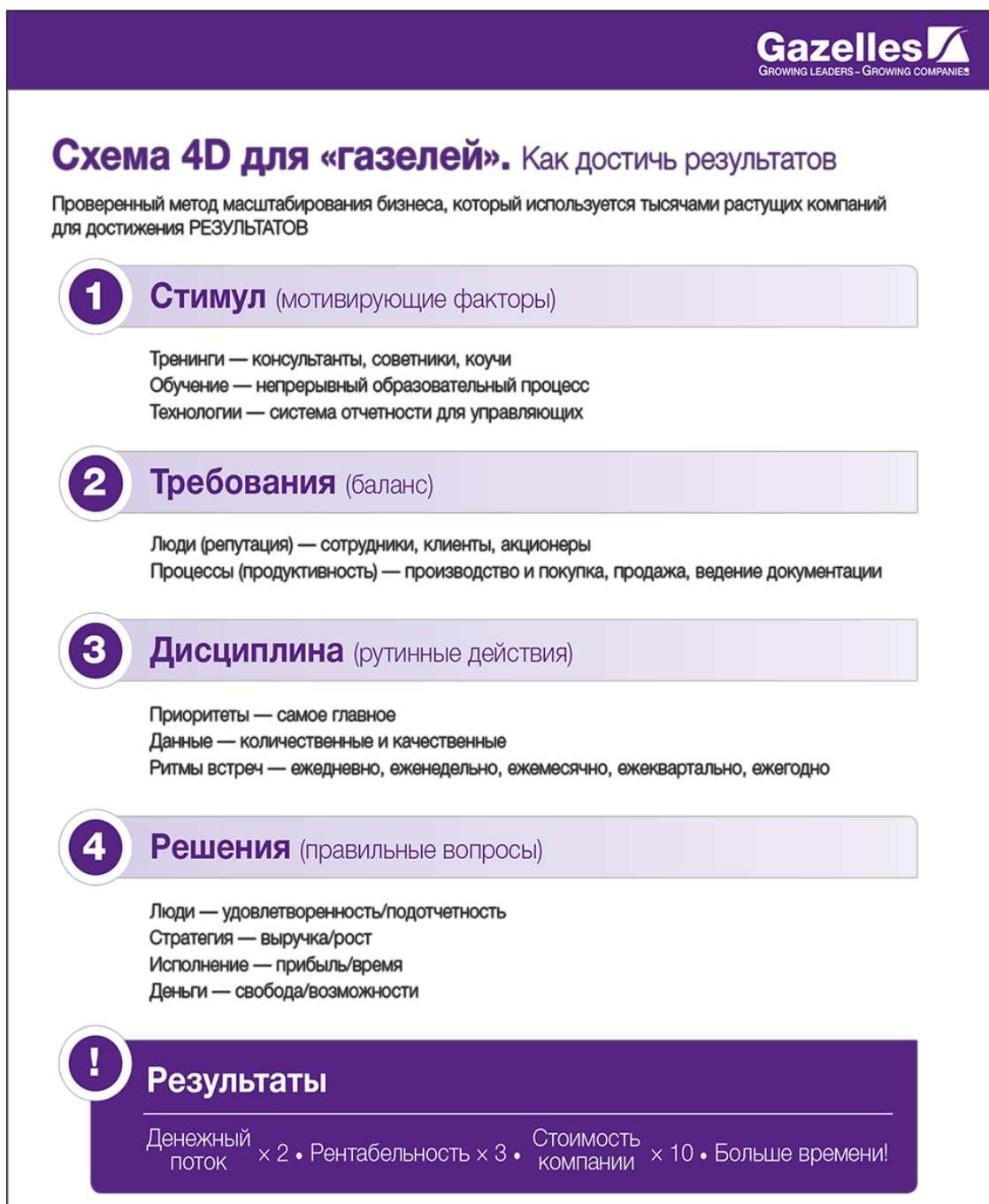


**ВНИМАНИЕ.** После выхода книги «Правила прибыльных стартапов» многие элементы и инструменты системы 4D были скопированы

---

<sup>5</sup> По первым буквам названий четырех элементов программы: стимул (Driver), требования (Demands), дисциплина (Disciplines), решения (Decisions).

другими авторами. При переработке нашего материала многие значительно его упростили. Их советы могут оказаться полезными в некотором отношении – иметь хотя бы несколько приоритетов и KPI (ключевых показателей эффективности) лучше, чем не иметь ничего. Тем не менее, используя такие инструменты, вы рискуете упустить значительную часть возможной выгоды. Не забывайте о совете Эйнштейна – «упрощать, пока это возможно, но не более того».



С другой стороны, мы знаем, что одной компании часто требуется много помощников и бизнес-гуру. Никто из нас не знает ответов на все вопросы, поэтому в последующих главах будем ссылаться на множество важных книг и идей, имеющих более подробную информацию о лидерстве, продажах, маркетинге, найме сотрудников и т. д.



## Правильные вопросы

Еще один принцип, которым мы руководствовались при создании схемы 4D, звучит так: «У нас есть все ответы. Мы просто не знаем вопросов».

Большинство команд, с которыми мы работаем, невероятно умны. При должном упорстве и настойчивости они способны найти любые ответы. Проблема в том, что вопросы могут быть сформулированы неправильно. Наша задача – научить руководство компаний ставить правильные вопросы. Если вопрос задан верно, на него тут же находится ответ.

*У нас есть все ответы. Мы просто не знаем вопросов.*

По каждой из четырех областей – люди, стратегия, исполнение и деньги – мы задаем один ключевой вопрос, а посвященные этим сферам деятельности инструменты роста (так мы называем пакет рабочих материалов по теме) разработаны таким образом, чтобы помочь команде управляющих сфокусироваться на конкретных вопросах, стимулирующих рост и развитие в каждой из областей.

Чтобы начать работу со схемой 4D, задайте себе первый вопрос: «Какая из четырех областей – люди, стратегия, исполнение или деньги – требует наибольшего внимания в настоящий момент?» Это неплохой старт!

Наши методики и инструменты похожи на кроссворды или sudoku. Вы можете начать движение с любого места, и для этого нет четкой последовательности действий. Есть лишь пять первоначальных шагов, которые мы более подробно обсудим в последней главе.

Ниже приведено подробное описание каждой из областей, которое поможет определиться, с чего начать масштабирование бизнеса.

## Люди

**❓ КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ.** *Довольны ли заинтересованные лица (сотрудники, клиенты, акционеры) вашим бизнесом? Достаточно ли они в него вовлечены? Есть ли кто-то, кого вы больше не хотели бы видеть членом команды?*

Следует ли ваша компания принципу «правильные люди правильно делают правильные вещи»?

*Правильные люди правильно делают правильные вещи.*

Если нет, нужно оценить все ключевые взаимоотношения и связи, касающиеся вашего бизнеса. Хотите ли вы продолжать сотрудничество со всеми текущими клиентами? Довольны ли своими инвесторами/банком? Получаете ли достаточную поддержку от поставщиков? Соответствуют ли консультанты, бухгалтеры, юристы и коучи размерам вашей организации и ее планам на будущее? Иногда компания перерастает некоторые из своих отношений, и тогда приходится принимать нелегкие решения.

Принятие решений начинается с определения целей и приоритетов. Затем следует выяснить, кому подотчетны сотрудники, управляющие функциями и процессами внутри компании.


Для этого потребуются следующие инструменты.

**Односторонний персональный план (ОПП).** Ваша личная жизнь и профессиональная тесно переплетены, и лучше всего, если они будут сбалансированы. Этот инструмент помогает распределить усилия по четырем областям – отношения, достижения, традиции и благосостояние, – которые соотносятся с четырьмя сферами вашей деятельности в бизнесе

(люди, стратегия, исполнение и деньги). Стабильная и наполненная личная жизнь создает прочное основание для успеха в бизнесе.

**Таблица функциональной ответственности (ТФО).** Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к великому»<sup>6</sup>, подчеркивает, как важно усадить на подходящие места в вашей организации подходящих людей. В конце концов самое узкое место – горлышко бутылки! Таблица функциональной ответственности содержит список мест (должностей), которые должны быть в любой организации.

*Самое узкое место – горлышко бутылки!*

Люди: одностраничный персональный план (ОПП)


Имя: \_\_\_\_\_
Дата: \_\_\_\_\_

		Отношения	Достижения	Традиции	Благосостояние (\$)
Суждения	10–25 лет (стремления)				
	1-й год (деятельность)				
Друзья		Старт	Старт	Старт	Старт
Спорт					
	90 дней (действия)	Стоп	Стоп	Стоп	Стоп
Доходы					

<sup>6</sup> Издана на русском языке (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007).

## Люди: таблица функциональной ответственности (ТФО)



- 1 За каждую функцию должен отвечать конкретный человек.
- 2 Задайте четыре вопроса, перечисленных внизу страницы, для каждой позиции.
- 3 Задайте ключевые показатели эффективности (KPI) для каждой должности.
- 4 Просмотрите финансовую документацию компании (прибыль, убытки, кассовый оборот, баланс активов и пассивов), затем назначьте конкретного человека ответственным за каждую позицию и следите за тем, чтобы каждая функция приносила определенную прибыль.

Функции	1 Ответственный	3 Плановые показатели (KPI)	4 Результаты / итоги работы (статьи прибыли, убытков или баланса)
Глава компании			
Маркетинг			
Исследования и разработки / инновации			
Продажи			
Производственная деятельность			
Финансово-казначейский отдел			
Главный бухгалтер-контролер			
Информационные технологии			
Отдел кадров			
Развитие талантов / обучение			
Защита интересов клиента			
Руководители структурных подразделений			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

- 2 Определите: 1) должность, которую занимает более чем один человек; 2) человека, занимающего более чем одну должность; 3) вакантные должности; 4) кого бы вы охотно вновь приняли на работу.

Эти функции необходимо делегировать людям, которые вписываются в вашу корпоративную культуру, а также соответствуют двум критериям:


- 1) не требуют управления с вашей стороны;
- 2) восхищают команду своими идеями и результатами.

Для каждой функции можете задать один или два ключевых показателя эффективности (KPI), определяющих, на чем именно должен сконцентрироваться каждый управляющий в повседневной работе. Наконец, вы можете установить несколько результатов, ответствен-

ность за которые будут нести сотрудники (например, кто-то будет отвечать за выручку, кто-то за валовую маржу, кто-то за доходность, кто-то за наличные средства и т. д.). Такие результаты обычно представляют собой строки из финансовой отчетности.

После заполнения подобная таблица поможет определить, состоит ли ваша команда управляющих из подходящих сотрудников и все ли ее члены добиваются необходимых результатов.

**Таблица процессуальной ответственности (ТПО).** Основная часть рабочих процессов осуществляется горизонтально, сотрудниками с разными функциями. Функции не изолированы, и если они плохо совместимы, работа всей компании может остановиться.

**Люди:** таблица процессуальной ответственности (ТПО)


1 Определите 4–9 процессов, которые способствуют росту вашего бизнеса.

2 Назначьте конкретных людей, ответственных за каждый процесс.

3 Определите ключевые показатели эффективности (KPI) каждого процесса (лучше, быстрее, дешевле).

2	1		3
Ответственное лицо	Название процесса	KPI (лучше, быстрее, дешевле)	

С помощью этой таблицы вы сможете подробно расписать от четырех до девяти основных процессов в вашем бизнесе (например, разработка и запуск новой продукции; привлечение и наем новых сотрудников; выставление счетов и получение платежей и т. д.).

Затем внесите в таблицу имена сотрудников, ответственных за каждый процесс. Это будет нелегко, так как многие действия распределены между несколькими функциями, и главы функциональных отделов могут находиться в состоянии конкурентной борьбы за право контроля над ними.

Наконец, установите два-три КРІ, которые помогут отследить эффективность процесса. Самым важным показателем будет длительность процесса от начала до конца. Ниже мы поговорим о том, как разные организации применяют принципы стратегии Lean, разработанной менеджерами компании Toyota, для налаживания и ускорения процессов.

**Разделы «Команда» и «Менеджеры».** В мире бизнеса ведется постоянная война за талантливых сотрудников. Мы поделимся с вами боевыми стратегиями, которые помогут привлечь как можно больше квалифицированных кандидатов, а также предложим несколько методов проведения отборов и собеседований.

При привлечении и удержании своих сотрудников мы выполняем пять функций отличного менеджера.

- Помогаем людям найти и использовать их сильные стороны.
- Не демотивируем, а устраняем препятствия.
- Устанавливаем точные цели и даем сотрудникам четкое видение ситуации.
- Признаём достижения и выражаем благодарность.
- Нанимаем меньше и платим больше (речь идет о рядовых сотрудниках, а не об управляющем персонале!).

## Стратегия

**❓ КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ.** *Можете ли вы кратко сформулировать стратегию своей компании? Обеспечивает ли она устойчивый рост выручки и валовой маржи?*

Настало время более подробно рассмотреть понятие 50-летней давности – «стратегическое планирование». Мы разобьем его на два основных этапа: стратегическое мышление и исполнительное планирование. Это совершенно разные процессы, и для каждого требуется своя команда специалистов.



Стратегическое мышление предполагает еженедельные собрания команды (или, если использовать термин Джима Коллинза, «совета») старших управляющих. Анализа стратегии раз в квартал, а тем более раз в год, недостаточно. Такое собрание должно проводиться отдельно от стандартных встреч исполнительных управляющих. Стратегическая команда


не занимается операционными вопросами, а фокусируется на обсуждении важных и масштабных стратегических тем, включая те, которые прорабатываются описанными ниже инструментами.

С другой стороны, исполнительное планирование требует вовлечения большего количества людей для внедрения стратегии. Установка специфических ежегодных и ежеквартальных приоритетов, уровней результативности и КРІ пройдет более успешно, если привлечь к этому менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников. Они лучше знакомы с повседневными процессами в компании, и их участие в разработке плана повысит его эффективность.

Добавьте к этому дисциплинированные действия и активное обучение, и вы получите простой цикл стратегического планирования – «Мысли, план, действия, обучение».

Вам потребуются следующие инструменты.

**Общее видение.** Для компаний, которые только начинают применять принципы Рокфеллера, или для предприятий с персоналом не более 50 человек этот документ заменяет одностраничный стратегический план (ОСП). Более крупным организациям, пользующимся ОСП во всех его детальных аспектах, этот документ позволяет в краткой форме донести корпоративное видение будущего до сотрудников, клиентов, инвесторов и широкой общественности.

Стратегия: общее видение


ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ	ЗАДАЧИ	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА
	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; display: inline-block;"> <b>БИХАГ</b> </div>	
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ		ПРИОРИТЕТЫ
3–5 лет	1 год	Квартал

Ваши КРІ

1		
2		
3		

Ваше имя: \_\_\_\_\_

Цель

Ваши приоритеты на квартал

1		
2		
3		
4		
5		

**Критическое число: люди**

Между зеленым и красным

**Критическое число: процессы**

Между зеленым и красным

**SWT-анализ.** Мы изменили стандартный процесс SWOT-анализа (то есть анализа сильных и слабых сторон, возможностей и рисков) и превратили его в SWT-анализ (анализ сильных сторон, слабых сторон и тенденций).

Процедура SWT-анализа позволяет лидерам глубже рассмотреть трудности и задачи, с которыми сталкиваются их компании и отрасли в целом. SWT-анализ фокусируется на более общих внешних тенденциях, выходящих за пределы отрасли или географического расположения компании. Этот мощный инструмент позволит вовремя замечать новые возможности и предотвратит «близорукость» в управлении.

**Семь уровней стратегии.** Этот инструмент помогает выделить семь компонентов (уровней) эффективной и одновременно простой стратегии. С его помощью вы сумеете придать компании индивидуальность и занять лидирующие позиции в своей отрасли.

**Стратегия: таблица для SWT-анализа (сильные стороны, слабые стороны, тенденции)**



**Тенденции**

Происходят ли в мире существенные изменения в области технологий, дистрибуции, производственных инноваций, рынков, потребления или социальных трендов, которые могут оказать влияние на вашу отрасль или организацию?

**Сильные стороны /  
основные компетенции**

Каковы самые сильные стороны вашей организации, ставшие источником вашего успеха?

**Слабые стороны**

Каковы слабые стороны вашей организации, которые вряд ли изменятся в ближайшем будущем?



Стратегия: семь уровней		Наименование организации	
Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией			
Среда и обещания бренда			
Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	KPI
Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)			
Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)			
Факторы уникальности (3–5)			
X-фактор (преимущество 10x — 100x)			
Прибыль на X (экономический показатель)		БИХАГ (на 10–25 лет)	

Семь вопросов (компонентов) стратегии:

1. Какие слова должны приходить на ум целевой аудитории при упоминании названия вашей компании (например, Google – «поиск»)?

2. Из кого состоит ваша основная аудитория? Какие три главных обещания дает им ваш бренд (например, компания Southwest Airlines обещает своим клиентам низкие цены, много перелетов и много удовольствия)? Уверены ли вы, что сдерживаете обещания (подумайте, какие показатели вашей деятельности могут это подтвердить)?

3. Каковы гарантии, обеспечивающие выполнение ваших обещаний (например, компания Oracle обещает выплатить пользователю 10 млн долларов, если серверы Exadata не будут работать в пять раз лучше продукции конкурентов)?

4. Можете ли вы сформулировать **ОДНОЙ СТРОКОЙ** свою стратегию, которая, вероятно, не нравится клиентам, но зато стала ключевой для получения прибыли и лидерства в конкурентной борьбе (например, для Apple это фраза «закрытая система»)?

5. Можете ли вы назвать три-пять характеристик вашего продукта, которые соответствуют определению уникальности, созданному гарвардским бизнес-стратегом Майклом Портером (например, мебель от IKEA нужно собирать самому)?

6. Каков ваш X-фактор – фактор, обеспечивающий преимущество над конкурентами в 10 или даже в 100 раз?

7. Каково значение произведения вашей прибыли на X (фактора экономического роста)? Имеется ли у вашей компании БИХАГ? (Оба этих термина мы взяли из работ Джима Коллинза.)

**Одностраничный стратегический план (ОСП).** Если хотите, чтобы сотрудники действовали слаженно, без плана не обойтись. ОСП – это наш самый известный и широко использующийся инструмент, разработанный для обеспечения координации, подотчетности и концентрации.

*Если хотите, чтобы сотрудники действовали слаженно, без плана не обойтись.*

Основная часть плана состоит из семи колонок, отведенных под семь вопросов, на которые вам нужно ответить, чтобы добиться желаемого результата: кто, что, где, когда, как, почему и стоит ли. Мы совместили их со стандартными элементами стратегического планирования – основными ценностями, целями, годовыми приоритетами и т. д., – но суть плана составляют эти семь вопросов.

Первые три колонки ОСП посвящены стратегическому мышлению и основываются на данных, полученных из документа «Семь уровней стратегии». Последние четыре колонки отражают этап стратегического планирования. В нижней части ОСП есть место для результатов SWT-анализа, а в верхней части приведены ключевые показатели для измерения репутации (Люди) и продуктивности (Процессы).

<b>Стратегия: односторонний стратегический план (ОСП)</b>				Наименование организации	
<b>Люди (источники репутации)</b>					
<b>Сотрудники</b>		<b>Клиенты</b>		<b>Акционеры</b>	
1. _____		1. _____		1. _____	
2. _____		2. _____		2. _____	
3. _____		3. _____		3. _____	

Основные ценности/установки (стоит ли?)	Замысел (почему?)	Задачи (на 3–5 лет) (где?)	Цели (что?)																														
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Будущая дата</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Доходность</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Прибыль</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Рыночная капитализация/наличные средства</td> <td></td> </tr> </table>	Будущая дата		Доходность		Прибыль		Рыночная капитализация/наличные средства		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Окончание года</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Доходность</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>Наличные средства</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Дебиторская задолженность — даты получения</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Даты инвентаризации</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Проверки</td> <td></td> </tr> </table>	Окончание года		Доходность		Прибыль		Рыночная капитализация		Валовая маржа		Наличные средства		Дебиторская задолженность — даты получения		Даты инвентаризации		Проверки					
		Будущая дата																															
		Доходность																															
Прибыль																																	
Рыночная капитализация/наличные средства																																	
Окончание года																																	
Доходность																																	
Прибыль																																	
Рыночная капитализация																																	
Валовая маржа																																	
Наличные средства																																	
Дебиторская задолженность — даты получения																																	
Даты инвентаризации																																	
Проверки																																	
<b>Среда</b>																																	
	<b>Действия</b> <small>для реализации ценностей, задач и БИ/ХАГ</small>	<b>Ключевые умения/способности</b>	<b>Ключевые инициативы</b>																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">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>	1		2		3		4		5		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">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>	1		2		3		4		5		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">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>	1		2		3		4		5	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	

	<b>Прибыль на X</b>	<b>Выполненные обещания бренда</b>	<b>Критическое число: люди</b> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-left: 5px;">             Между зеленым и красным           </div> </div>
	<b>БИ/ХАГ</b>	<b>Обещания бренда</b>	<b>Критическое число: процессы</b> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-left: 5px;">             Между зеленым и красным           </div> </div>

<b>Сильные стороны / ключевые компетенции</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____	<b>Слабые стороны</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____
---	---

Ваше имя: _____		Дата: _____	<b>Gazelles</b> <small>GROWING LEADERS – GROWING COMPANIES</small>																																																																			
<b>Процессы (источники продуктивности)</b>																																																																						
<b>Производство/покупки документации</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____	<b>Продажи</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____	<b>Ведение</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Действия (ежеквартальные) (как?)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>№ квартала</td><td></td></tr> <tr><td>Доходность</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>Наличные средства</td><td></td></tr> <tr><td>Дебиторская задолженность — даты получения</td><td></td></tr> <tr><td>Даты инвентаризации</td><td></td></tr> <tr><td>Проверки</td><td></td></tr> </tbody> </table> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"><b>Основания</b></div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 85%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Кто</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Действия (ежеквартальные) (как?)		№ квартала		Доходность		Прибыль		Рыночная капитализация		Валовая маржа		Наличные средства		Дебиторская задолженность — даты получения		Даты инвентаризации		Проверки				Кто	1			2			3			4			5			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Тема (ежеквартальная/ежегодная)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Срок</td><td></td></tr> <tr><td>Измеримые целевые значения / критическое количество</td><td></td></tr> <tr><td colspan="2" style="height: 40px; vertical-align: bottom;"><b>Наименование темы</b></td></tr> </tbody> </table> <div style="margin-top: 20px;"> <b>Дизайн табло с очками</b>  <small>Опишите или нарисуйте то, как должно выглядеть табло</small> </div>	Тема (ежеквартальная/ежегодная)		Срок		Измеримые целевые значения / критическое количество		<b>Наименование темы</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Ваша отчетность (кто/когда?)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center;"><small>Ваш KPI</small></td> <td style="width: 90%;"></td> </tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> </tbody> </table> <div style="margin-top: 10px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%; text-align: center;"><small>Ваши квартальные приоритеты</small></th> <th style="width: 90%; text-align: center;"><small>Срок</small></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td></tr> </tbody> </table> </div>	Ваша отчетность (кто/когда?)		<small>Ваш KPI</small>		1		2		3		<small>Ваши квартальные приоритеты</small>	<small>Срок</small>	1		2		3		4		5	
Действия (ежеквартальные) (как?)																																																																						
№ квартала																																																																						
Доходность																																																																						
Прибыль																																																																						
Рыночная капитализация																																																																						
Валовая маржа																																																																						
Наличные средства																																																																						
Дебиторская задолженность — даты получения																																																																						
Даты инвентаризации																																																																						
Проверки																																																																						
		Кто																																																																				
1																																																																						
2																																																																						
3																																																																						
4																																																																						
5																																																																						
Тема (ежеквартальная/ежегодная)																																																																						
Срок																																																																						
Измеримые целевые значения / критическое количество																																																																						
<b>Наименование темы</b>																																																																						
Ваша отчетность (кто/когда?)																																																																						
<small>Ваш KPI</small>																																																																						
1																																																																						
2																																																																						
3																																																																						
<small>Ваши квартальные приоритеты</small>	<small>Срок</small>																																																																					
1																																																																						
2																																																																						
3																																																																						
4																																																																						
5																																																																						
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>Критическое число: люди</b></div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <div style="font-size: 0.8em;">       Между зеленым и красным     </div>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>Празднование</b></div>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>Критическое число: люди</b></div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <div style="font-size: 0.8em;">       Между зеленым и красным     </div>																																																																				
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>Критическое число: процессы</b></div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <div style="font-size: 0.8em;">       Между зеленым и красным     </div>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>Вознаграждение</b></div>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>Критическое число: процессы</b></div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <div style="font-size: 0.8em;">       Между зеленым и красным     </div>																																																																				
<b>Тенденции</b>																																																																						
1. _____ 2. _____ 3. _____		4. _____ 5. _____ 6. _____																																																																				

## Исполнение

**❓ КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС.** Все ли процессы в вашей компании идут как надо и обеспечивают высокую доходность?

Можно наверняка сказать, что в вашей компании существуют проблемы с исполнением, если вы сталкиваетесь со следующими тремя факторами.

*Превышает ли доходность компании средний уровень по отрасли в три или более раз?*

1. Постоянная ненужная суета (например, несвоевременные поставки, ошибки в счетах, пропуски собраний и т. д.).

2. Постоянные переработки или большие временные затраты на исправление тех вещей, которые изначально должны работать как надо.

3. Уровень доходности, не превышающий среднего уровня по отрасли более чем в три раза.



**ВНИМАНИЕ.** Компания может добиться успеха и с некачественным исполнением, если у нее есть идеальная стратегия или сотрудники готовы работать по 18 часов в день восемь дней в неделю, исправляя ошибки друг друга. Просто признайте, что в таком случае вы теряете время и доходность (то есть тратите слишком много денег и человеческих ресурсов)!

Вам потребуются следующие инструменты.

**Кто, что, когда (КЧК).** Повысьте эффективность еженедельных собраний. В конце каждого выделите пару минут, чтобы резюмировать, *кто, что именно и когда* собирался сделать. Это вовсе не придирки к мелочам, а качественный менеджмент, обеспечивающий четкость коммуникации и прозрачность в учете и отчетности.

Самое главное – отвечать на вопрос «когда?» сроками, не превышающими промежутка времени между двумя еженедельными или ежемесячными собраниями. Если нужно реализовать какую-либо масштабную инициативу, разделите ее на несколько этапов, которые можно завершить в течение пары недель (как говорится, слона нужно есть по кусочкам).

**Контрольный лист «Принципов Рокфеллера».** Этот документ представляет собой список 10 фундаментальных принципов, обеспечивающих успешную реализацию вашей стратегии. Принципы не изменяются вот уже 100 лет – с тех пор как Джон Рокфеллер начал применять их, он стал самым богатым человеком на Земле и создал одно из крупнейших предприятий мировой экономики – сегодня это ExxonMobil.

Следование этим принципам существенно повышает доходность и уменьшает затраты времени на ведение бизнеса. Контрольные листы используются в авиации – чтобы убедиться, что самолет в рабочем состоянии и сможет выдержать полет. Точно так же и вам этот список поможет проверить, готова ли компания к движению вперед.



**ВНИМАНИЕ.** Если попытаетесь внедрить все принципы одновременно, просто сведете сотрудников с ума. Вместо этого добавляйте по одному-два новых принципа каждый квартал, и через два-три года ваша компания уже будет следовать всем этим простым, но эффективным правилам. После этого можете начать постепенно обновлять их – по мере масштабирования бизнеса.

Исполнение: кто? что? когда? (КЧК)



Кто	Что	Когда

**Исполнение: контрольный список принципов Рокфеллера**

- 1. Здоровая и слаженная команда руководителей.**
  - ☐ Члены команды осознают личную разницу в приоритетах и стилях.
  - ☐ Команда часто (лучше еженедельно) собирается для стратегических обсуждений.
  - ☐ Команда постоянно обучается (лучше всего ежемесячно).
  - ☐ Команда способна на конструктивные споры, во время которых все ее члены чувствуют себя комфортно.
- 2. Все знакомы с главной квартальной целью развития компании.**
  - ☐ Определено критическое число компании в этом квартале.
  - ☐ На квартал определены три-пять вспомогательных целей (оснований).
  - ☐ Квартальная тема и данные о праздновании/награждении объявлены всем сотрудникам, от которых зависит достижение квартальной цели.
  - ☐ Всем сотрудникам компании еженедельно сообщается о прогрессе в достижении цели.
- 3. Установленный ритм общения увеличивает скорость и точность обмена информацией.**
  - ☐ Все сотрудники участвуют в ежедневных совещаниях продолжительностью не более 15 минут.
  - ☐ Во всех отделах проходят еженедельные встречи.
  - ☐ Руководители и менеджеры среднего звена выделяют день для встречи по обмену опытом, обучению и совместному решению важнейших вопросов.
  - ☐ Ежеквартально и ежегодно руководители и менеджеры среднего звена встречаются за пределами работы для обсуждения решений по четырем областям.
- 4. У каждой грани компании есть человек, ответственный за достижение целей.**
  - ☐ Заполнена диаграмма функциональной ответственности (ДФО) (правильные люди правильно делают правильные вещи).
  - ☐ Назначены ответственные за все финансовые разделы.
  - ☐ Для каждого из процессов на диаграмме процессуальной ответственности (ДПО) назначен ответственный сотрудник.
  - ☐ Для каждой из задач на три — пять лет есть эксперт-советник, если недостаточно внутренних знаний.
- 5. Каждый сотрудник вносит свой вклад в определение проблем и перспектив.**
  - ☐ Все руководители и менеджеры среднего звена проводят еженедельные беседы «начать/прекратить/продолжать» по меньшей мере с одним сотрудником.
  - ☐ Информация, полученная в результате бесед с сотрудниками, обсуждается на еженедельном собрании руководства.
  - ☐ Мнения сотрудников о трудностях и возможностях собираются ежемесячно.
  - ☐ Менеджеры среднего звена ответственны за цикл обработки информации о трудностях и возможностях.
- 6. Получайте данные от клиентов и анализируйте их с той же частотой и тщательностью, что и финансовые данные.**
  - ☐ Все руководители, включая менеджеров среднего звена, еженедельно проводят беседу в формате 4Q по меньшей мере с одним клиентом.
  - ☐ Данные, полученные в результате этих бесед, обсуждаются на еженедельной встрече руководящего персонала.
  - ☐ Все сотрудники участвуют в сборе информации от клиентов.
  - ☐ Менеджеры среднего звена выступают в качестве связующего звена в процессе получения и анализа обратной связи от клиентов.
- 7. Ценности и цели ядра «живы» во всей компании.**
  - ☐ Ценности выяснены, цели четко поставлены, и то и другое известно всем сотрудникам.
  - ☐ Все руководители и менеджеры среднего звена выносят поощрения и взыскания в соответствии с ценностями и целями.
  - ☐ Все процессы, связанные с персоналом (прим на работу, обучение, аттестация, повышение), приведены в соответствие с ценностями и целями.
  - ☐ Каждый месяц проводятся мероприятия, направленные на укрепление ценностей и целей.
- 8. Сотрудники могут точно сформулировать следующие ключевые компоненты стратегии компании.**
  - ☐ БИХАГ — продвижение заметно и может быть отслежено.
  - ☐ Ключевые клиенты — информация о них в сообщении максимум из 25 слов.
  - ☐ Три обещания бренда — обо всех КРП, связанных с обещаниями бренда, докладывается еженедельно.
  - ☐ Речь в лифте — краткий ответ на вопрос «Чем занимается ваша компания?».
- 9. Все сотрудники могут аргументировать цифрами, был ли успешен рабочий день или неделя (колонка 7 одностраничного стратегического плана).**
  - ☐ Каждый сотрудник еженедельно отчитывается об одном или двух КРП.
  - ☐ У каждого сотрудника есть критическое число, согласованное с критическим числом компании на квартал.
  - ☐ У каждого сотрудника/отдела есть три-пять квартальных приоритетов/оснований, согласованных с целями компании.
  - ☐ Все сотрудники и менеджеры среднего звена имеют наставника (или занимаются взаимобучением), способствующего изменению модели поведения.
- 10. Планы и результаты деятельности компании очевидны для всех.**
  - ☐ Должен существовать зал для оперативных совещаний (в том числе онлайн).
  - ☐ Основные ценности, цели и приоритеты должны быть размещены по всей компании.
  - ☐ Повсюду должны находиться информационные стенды (табло), отражающие текущий прогресс по КРП и критическим числам.
  - ☐ Должна существовать система для отслеживания и управления приоритетами и КРП.

Принципы Рокфеллера («Распорядок — это свобода!»):

**1. Исполнительная команда надежна, эффективна и скоординирована.** В этом случае мы ссылаемся на книгу Патрика Ленсиони «Как решить пять основных проблем команды»<sup>7</sup>, которую рекомендуем прочесть всем руководителям компаний (она не объемная и не отнимет много времени). Ваша исполнительная команда должна иметь такую степень доверия участников, чтобы в ней периодически возникали искренние споры и конструктивные конфликты. В крупных компаниях это запрещено внутренней политикой, а в растущих этому мешает дружба между сотрудниками. Члены команды должны признавать и принимать ее неоднородность (чем она сильнее, тем лучше) и быть готовы бросить друг другу вызов для принятия решений и анализа фактов.

<sup>7</sup> Издана на русском языке (М.: Юрайт, Альпина Паблишер, 2010).

**2. Каждый сотрудник знает свою главную квартальную задачу, которая поможет компании идти вперед.** Как уже говорилось, масштабирование означает продвижение к цели шаг за шагом с анализом данных и внесением необходимых изменений после каждого хода. Вы не просто бежите вперед сломя голову – вы устанавливаете финишную черту (цели на квартал) каждые 90 дней. Такая организация работы дает сотрудникам возможность радоваться достижению промежуточных целей, то есть делает их труд веселее. Этим и объясняется эффективность квартальных тем, о которых мы поговорим позже.

**3. В компании установлен ритм коммуникаций, и информация передается по всей организации точно и быстро.** Когда двое или более людей пытаются работать вместе, главную трудность составляет коммуникация (это подтвердит любой женатый человек). Ключом к успешной коммуникации можно считать установление эффективного ежедневного, еженедельного, ежемесячного, ежеквартального и ежегодного ритма встреч. Если он налажен правильно, то позволяет сэкономить огромное количество времени. Да-да, мы знаем, на первый взгляд это звучит нелогично. Повестки дня для каждого вида собраний более подробно описаны в разделе «Исполнение».

**4. В каждой производственной единице организации имеется человек, ответственный за достижение поставленных целей.** Если главной проблемой работы в коллективе считается коммуникация, то проблема № 2 – распределение ответственности при масштабировании. Ответственность должна быть четко распределена как по вертикали (между разными функциями), так и по горизонтали (между разными процессами). Если организация распадается на десятки разрозненных бизнес-единиц, управлять ею становится невозможно.

**5. При выявлении препятствий и определении возможностей учитываются комментарии сотрудников.** Основная часть качественных данных, необходимых для управления бизнесом, должна поступать от ваших сотрудников, в частности от отдела продаж и рядовых коллег. Они ежедневно оказываются в самых горячих точках вашего предприятия. Мы рекомендуем каждому старшему управленцу еженедельно интересоваться у одного из сотрудников: «Что нашей компании стоит начать/прекратить/продолжать делать?» Особое внимание стоит обратить на все ответы со словом «прекратить». За ними скрываются препятствия, устранив которые, вы дадите людям дополнительную мотивацию.

**6. Анализ обратной связи клиентов проводится так же часто и точно, как и анализ финансовых данных.** Вторая важная часть качественных данных, необходимых для управления бизнесом, поступает от ваших клиентов. Мы рекомендуем старшим управляющим регулярно задавать клиентам вопросы общего характера, например о конкуренции на рынке, а не уточнять, нравятся ли им конкретный продукт или услуга.

**7. Основные ценности и цели организации активно поддерживаются.** В вашей организации должен существовать набор правил (основных ценностей), которые используются для регулирования работы с кадрами: найма, обратной связи, вознаграждения и признания достижений и т. д. Цель (это слово нравится нам больше, чем «миссия») дает ответ на главный вопрос – почему вы делаете то, что делаете (иными словами, какую пользу ваша компания приносит миру).

**8. Сотрудники могут точно описать ключевые компоненты корпоративной стратегии.** Вам необходимо, чтобы все сотрудники компании координировали свои действия сообразно ее стратегии. Для этого они должны понимать БИХАГ компании на следующие 10–25 лет – знать ключевых клиентов, понимать три основных обещания компании, а также осознавать, чем занимается их организация, и быть в состоянии кратко и доступно объяснить это своими словами.

**9. Все сотрудники компании в состоянии дать точную информацию, насколько успешным был прошедший день или неделя их работы (колонка ОСП № 7).** Все ли ваши сотрудники в курсе KPI и приоритетов, установленных на неделю? Понимают ли они,



насколько продвинулись в достижении таких целей? Людям нравится знать счет – вот почему мы так любим видеоигры, спорт, аукционы, соревнования и т. д.

**10. Планы и результаты деятельности компании очевидны для всех.** Мы не очень хороши в спорте, но парочку идей из него можно почерпнуть. Например, эти огромные табло с результатами, на которых удобно отображать текущее положение дел в компании. Мы поделимся фотографиями и историями развивающихся компаний, которые так поступают.

## Деньги

**❓ КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС.** *Имеется ли у вас надежный источник денег (желательно, внутренний) для поддержания роста вашего бизнеса?*

Рост притягивает деньги. Это первый закон бизнес-гравитации. Ничто не изматывает исполнительного директора и его команду так быстро, как нехватка денег. Джим Коллинз и Мортен Хансен в своем бестселлере «[Великие по собственному выбору](#)»<sup>8</sup> пишут, что крупные компании обычно обладают запасом денежных средств в 3–10 раз больше, чем у конкурентов, и что такими суммами они располагают с самого начала своей деятельности (мы настоятельно рекомендуем прочитать эту книгу – первую работу Коллинза о растущих компаниях).

Тем не менее многие руководители растущих компаний, занимаясь структуризацией сделок с поставщиками, клиентами, сотрудниками (например, бонусных планов), инвесторами или банками, обращают большее внимание на выручку и уровень доходности, чем на увеличение денежных потоков. Кроме того, при получении ежемесячной финансовой отчетности они частенько игнорируют отчеты о движении денежных потоков.

*Первый закон бизнес-гравитации: рост притягивает деньги.*

Чтобы исправить ситуацию, для начала можете каждый день направлять вашему финансовому директору отчет о движении средств с указанием сумм, полученных и выплаченных за последние 24 часа, а также со своими прогнозами о том, в каком состоянии будут запасы компании через 30–90 дней. Это позволит не забывать о денежных средствах, а также ощутить денежные потоки, текущие через ваше предприятие.

Очень важно также знать свой цикл обращения денежных средств (ЦОДС). Этим техническим термином обозначается период времени, необходимый для того, чтобы доллар (евро, рубль), уплаченный в счет арендной платы, коммунальных платежей, расчетов с сотрудниками, расходов на инвентаризацию и маркетинг и т. д., прошел через всю бизнес-модель и вернулся в ваш карман. Чтобы научиться рассчитывать подобный цикл, рекомендуем прочесть классическую статью Нила Черчилля и Джона Маллинса в *Harvard Business Review*, озаглавленную *How Fast Can Your Company Afford to Grow?* («Насколько быстро ваша компания может вырасти?»).

Вам потребуются следующие инструменты.

**Сила одного.** Вот семь основных финансовых рычагов, позволяющих менеджерам повысить доходность и увеличить денежный поток.

1. **Цена.** Вы можете повысить цену на продукты и услуги.
2. **Объем.** Вы можете продавать больше продуктов по той же цене.
3. **Себестоимость.** Вы можете снизить затраты на сырье и оплату труда.
4. **Операционные затраты.** Вы можете уменьшить текущие расходы.
5. **Дебиторская задолженность.** Вы можете быстрее собирать оплату с должников.
6. **Запасы / незавершенное производство.** Вы можете сократить объем запасов.
7. **Кредиторская задолженность.** Вы можете задерживать выплаты кредиторам.

---

<sup>8</sup> Издана на русском языке (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

Деньги: Сила одного		Gazelles GROWING LEADERS - GROWING COMPANIES	
Ваша «Сила одного»		Чистый денежный поток, \$	Операционная прибыль (EBIT)*, \$
Ваши текущие позиции			
Ваша «Сила одного»	Желаемое изменение	Влияние на денежный поток, \$	Влияние на EBIT, \$
Увеличение цены, %	%		
Увеличение объема производства, %	%		
Уменьшение себестоимости, %	%		
Уменьшение накладных затрат, %	%		
Уменьшение срока оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	дней		
Уменьшение срока оборачиваемости запасов, дней	дней		
Увеличение срока оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	дней		
Ваше влияние «Силы одного»			
Ваша «Сила одного»		Чистый денежный поток, \$	EBIT, \$
Изменение ваших позиций			

\* Прибыль до уплаты процентов и налогов.

Инструмент позволяет рассчитывать выгоду для потоков денежных средств в том случае, если каждый день любой из этих параметров будет меняться на 1 %.

**Стратегия увеличения объема денежных средств (СУОДС).** Разделите ЦОДС на четыре компонента и изучите один из трех способов повысить приток денежных средств в бизнес. Многие из наших клиентов после использования этого инструмента в два раза увеличили объем своих денежных средств для оперативных расходов. Кроме того, это отличное упражнение для менеджеров среднего звена, позволяющее лучше понять, как именно движутся денежные средства внутри организации и как действия сотрудников могут помочь улучшить ЦОДС.

Деньги: стратегии увеличения объема денежных средств (СУОДС)
**Gazelles**  
Растим лидеров — растим компании

Цикл обращения денежных средств

Цикл продаж (А)      Цикл доставки (В)      Цикл выставления счетов и оплаты (Г)

Цикл производства и запасов (Б)

	Уменьшение времени циклов	Устранение ошибок	Улучшение бизнес-модели
<b>А</b> Способы улучшения цикла продаж			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Б</b> Способы улучшения цикла производства и запасов			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>В</b> Способы улучшения цикла доставки			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Г</b> Способы улучшения цикла выставления счетов и оплаты			
1			
2			
3			
4			

Цель этого инструмента – победить первый закон бизнес-притяжения и создать жизнеспособную модель бизнеса, в которой быстрый рост приведет к генерированию большого объема денежных средств. Этого можно достичь за счет более объемных депозитов, быстрого взыскания задолженности, ускорения продаж и циклов поставки и т. д. Таким образом, вы сможете выстроить компанию, способную финансировать собственный рост.

## Расслабьтесь и двигайтесь дальше

Эта книга рассказывает об очень простых вещах (кроме разве что стратегии). Чтобы добиться успеха в них, требуются лишь дисциплина и упорство. Относитесь к нашим инструментам, как к кроссвордам или sudoku, – сначала заполняйте только то, в чем уверены. Еще раз

напомним, что порядок использования инструментов не важен. Начните с того, что наиболее актуально для вашей организации. Наш слоган в этом случае – «Сначала изучи, потом делай».

Ключ к успеху – в постоянном повторении, ежеквартальном пересмотре и обновлении ваших инструментов роста.

*Сначала изучи, потом делай.*

В остальных разделах книги вы найдете практические советы, позволяющие претворить в жизнь описанные нами технологии и процессы. Наслаждайтесь, растите свой бизнес – и свяжитесь с нами, если понадобится помощь.

## 2. Барьеры. Лидерство, инфраструктура и динамика рынка

**КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ.** По мере того как компания растет, с ней происходят различные эволюционные и революционные изменения. Они обусловлены усложнением организации за счет появления новых сотрудников, клиентов, производственных линий, предприятий и т. д. Успешное управление ростом компании включает три основных элемента: увеличение количества умелых лидеров; масштабируемую инфраструктуру; способность действовать в условиях динамики рынка. При отсутствии любого из этих факторов на пути роста компании возникнут препятствия. Для нужного масштабирования бизнеса требуются лидеры, способные к прогнозированию, делегированию и повторению.

*«Я устала плавать на своей лодочке по бухте, не покидая ее пределов. Я хочу туда, где ходят большие суда, где глубокие воды, а вокруг – корабли-великаны. А если моя лодка окажется слишком хрупкой и не выдержит шторма на океанском просторе – что ж, лучше я погибну в борьбе со стихией, чем умру от скуки на берегу!»<sup>9</sup>*  
*Дэйзи Райнхарт*

В далеком 1999 году Алан Руди был очень разочарованным исполнительным директором. «Казалось бы, чем больше становилась моя организация, тем больше денег и веселья должно было доставаться мне, но нет», – рассказывает основатель компании по поставке медицинских товаров Express-Med из Огайо. «Я все время злился, – вспоминает Руди. – За 10 лет работы лишь однажды решил взять выходной, чтобы покататься с отцом и братьями на лыжах, но и тот пришлось отменить в последний момент, потому что моя компания без меня не могла обойтись».

Ситуация ухудшилась весной того же года. 30 марта финансовый директор Руди показал ему отчетность, свидетельствующую о прибыли за первый квартал в размере 300 тысяч долларов. Но через два дня выяснилось, что на самом деле компания ничего не приобрела, а наоборот, потеряла 350 тысяч. «Некоторое время я думал, что это просто плохая первоапрельская шутка, – рассказывает он. – Старался не подавать виду, что купился на этот розыгрыш, а потом оказалось, что это правда». В довершение всего среди сотрудников компании нарастало напряжение. Двое секретарей подрались на парковке, а один сотрудник порезал шины чужому автомобилю, потому что его владелец сказал ему что-то неприятное. Чтобы справиться со всеми проблемами, Руди приходилось работать по 80 часов в неделю. «Нечего и говорить, положение было немного стрессовым», – вспоминает он.

Тем не менее через два года после этих событий Руди сумел повернуть ситуацию в свою пользу, устранив препятствия, о которых мы поговорим в этой главе. Используя наши инструменты и технологии, он сумел превратить свое детище в 65-миллионное предприятие, лидера своей отрасли. Что еще важнее – по его словам, «работать снова стало весело, и мы опять начали зарабатывать». В итоге Руди продал компанию за 40 млн долларов, завершив, таким образом, собственный предпринимательский цикл: начинай – масштабируй – продавай.

Памятуя об уроках, извлеченных из работы в Express-Med, Руди запустил собственную инвестиционную компанию, чтобы помогать другим предприятиям открывать возможности роста. Одновременная работа с несколькими компаниями показала, насколько важно назначать на управленческие позиции правильных людей. Руди – активный лидер, который постоянно стремится взять бразды правления в свои руки и указать остальным на их место.

---

<sup>9</sup> Приведен вольный перевод.

Ему пришлось сделать усилие, чтобы снизить уровень собственной ответственности и позволить каждому сотруднику выполнять свои обязанности для роста компании.

Помимо опыта в области лидерства и делегирования, Руди также получил суровый урок от работы на рынке: очень важно придерживаться правильной стратегии. Он называет это поиском своего «дзынь». Представьте, что вы щелкаете пальцем по хрустальному бокалу и раздается мелодичный звон – «дзынь!». Так звучит хорошая стратегия. Звук плохой стратегии похож на тот, который вы слышите, щелкая пальцем по пластиковому стакану. Каким бы безупречным ни было исполнение, при неверной стратегии оно вам не поможет. Понимание этого принципа с лихвой окупилось для Руди благодаря инвестициям в несколько успешных компаний, в частности Perceptionist.

### **«Дзынь» в компании Perceptionist**

Изначально Perceptionist была обычным кол-центром в Огайо, отвечавшим на телефонные звонки для компаний из 60–70 различных отраслей бизнеса. Чтобы раскрыть потенциал роста этой организации, Руди провел три месяца в дороге, посещая клиентов (Лео Герстнер, исполнительный директор IBM, тоже заставлял своих старших менеджеров делать что-то подобное. Эта инициатива носила кодовое название «Операция “Объятия”»). Один из клиентов Perceptionist возмутился, что он платит ежемесячный сбор за услуги кол-центра в размере одного доллара за минуту, причем даже за ошибочные наборы. Кроме того, ему не нравилось, что приходится играть в «испорченный телефон» со своими покупателями, которые звонили, чтобы просто назначить встречу. В пылу разговора он заявил Руди: «Черт с ним, с баксом за минуту! Я дам вам 25, если вы займетесь моим календарем и встречами!»

И тут у Руди возникла идея. Он отказался от всех клиентов, которым требовались только телефонные услуги (между прочим, среди них была и наша компания!), и занялся работой с графиками клиентов и назначением встреч. Все остальные предприятия в этом секторе пытались получить определенную выручку за минуту разговора, в то время как Руди сфокусировался на сборе за каждую назначенную встречу. Еще недавно Perceptionist едва выдерживала конкуренцию иностранных компаний, просивших 50 центов за минуту разговора. Теперь же, сделав упор на новые показатели и целевую аудиторию, включающую в себя ограниченное число отраслей (в основном сантехнические, коммунальные службы, компании по уборке домов и иные предприятия, которым требовалось часто назначать встречи с клиентами), Perceptionist получала уже пять долларов в минуту, то есть более чем в четыре раза больше среднего отраслевого уровня.

Кроме того, работать в компании стало проще. «Расходы на обучение сократились. Новым сотрудникам больше не приходится заучивать термины из 60 разных отраслей – хватает всего двух-трех, – говорит Руди. – Раньше мы, бывало, отказывались от новых клиентов, потому что не хватало персонала». Трудности с персоналом – серьезная проблема масштабирования.

В конце концов Руди продал свою долю в компании ее первоначальному владельцу. По его словам, дела у того идут хорошо. Ну, а сам он получил в три раза больше, чем вложил.

### **Где посеешь – там и пожнешь**

Руди добился большого успеха в бизнесе, следуя старинному правилу: «Где посеешь – там и пожнешь». Перефразируем этот совет: работайте в тех сферах и на тех рынках, которые вы знаете лучше всего. Для Руди такой подход ускорил процесс изучения новой отрасли и позволил эффективнее использовать уже имеющиеся у него контакты и знания для работы в четырех основных областях каждого нового предприятия (люди, стратегия, исполнение и деньги).

В случае Руди «где посеешь» означало фармацевтику и производство медицинских товаров. В 2003 году он купил миноритарную долю в MemberHealth, компании по управлению фармацевтическими льготами, помогающей пожилым людям получать скидки на рецептурные препараты. Доходность предприятия на тот момент составляла 7 млн долларов. Руди помог команде из 18 человек внедрить принципы Рокфеллера и стал коучем для руководителя MemberHealth Чака Холлберга. Следуя рекомендации Руди, команда начала с первого принципа. Каждый день в 7:30 сотрудники собирались для обсуждения текущих задач: это помогало им концентрироваться на своих функциях. В конце концов Руди стал председателем правления компании, в то время как Холлберг остался ее исполнительным директором. К 2006 году рентабельность компании взлетела до 1,2 млрд долларов, и руководители продали ее за 630 млн Universal American Financial – организации, котирующейся на бирже NASDAQ. Теперь она стала структурной единицей CVS – огромного предприятия в своей отрасли.

А Руди вернулся в игру. В марте 2013 года на обломках старой компании Sleep Health Supplies он основал компанию Good Night Medical: он теперь в роли исполнительного директора и мажоритарного акционера. Благодаря использованию таких техник, как ежедневное обсуждение, позволяющее помнить об основных показателях эффективности, его команда удвоила объем заказов в год, а также удерживает пациентов в два раза дольше конкурентов. Установление стабильных и прочных отношений с клиентами позволило Руди получить скидку у производителя – теперь товары поставляются ему на 30 % дешевле, чем другим предприятиям отрасли. По его оценкам, благодаря клиентам Good Night Medical сегодня имеет более чем десятикратное преимущество перед остальными участниками рынка.

Активный предприниматель и инвестор, Руди по собственному опыту знает, как важно подобрать правильных *людей* и делегировать им полномочия; найти четкую *стратегию*, которая упростит работу и гарантирует лидерство в отрасли; а также обеспечить *исполнение* различных правил и ритуалов, таких, например, как ежедневное обсуждение (как вы могли понять, он большой фанат подобных встреч). Он инвестировал в свои проекты достаточно *денег*, но получил еще больше. Сегодня Руди продолжает исследовать мир бизнеса и то, как сделать свое существование в нем как можно более приятным.

## **Парадокс роста – якорь или попутный ветер**

Как и Руди, вы тоже скоро поймете, что управление растущей компанией – одна из самых потрясающих вещей в мире. В конце концов лавирование между большими судами может быть очень интересным и прибыльным.

### **Джек Харрингтон и большие корабли**

В 2006 году компания Raytheon приобрела Virtual Technology Corporation (VTC), а через 30 дней основателю и исполнительному директору VTC Джеку Харрингтону предложили возглавить отдел Raytheon, специализирующийся на управлении, контроле, коммуникациях, компьютерах и разведке (в оборонной промышленности такие отделы называют аббревиатурой C4I). На тот момент бюджет отдела составлял 750 млн долларов, а персонал насчитывал 2000 человек. Для директора растущей компании, привычного к меньшим масштабам и 30-миллионному бюджету, это было неожиданное предложение. «Я тут же позвонил Верну и сказал: “Черт подери, чувак, мне предлагают 750-миллионный бизнес!” – вспоминает Джек. – Он ответил, что у меня есть для этого все задатки и я могу это сделать. Мне хотелось проверить, сумею ли я знания и навыки, полученные при управлении

быстрорастущей компанией, применить к более крупному бизнесу. Я тут же обратился к “Принципам Рокфеллера”, ввел ежедневные обсуждения по утрам и с помощью одностороннего стратегического плана распланировал ежеквартальные встречи. Он действительно помог нам скоординировать свои действия, стимулировал стратегическое мышление и обсуждение».

После этого Харрингтона пригласили в руководство еще более крупной компании – ThalesRaytheonSystems, совместного предприятия Raytheon Company и французской компании Thales S.A. Он отмечает, что использование тех же принципов и ритмов встреч позволило создать между французским и американским отделениями компании прочные партнерские отношения. Кроме того, организация стала более ориентированной на свои стратегические цели. Когда-то подход к управлению ею можно было охарактеризовать словами «разделяй и властвуй», но с тех пор все изменилось. «Мы налаживаем взаимоотношения и устанавливаем доверие, – рассказывает Джек. – Это поразительное ощущение. Сотрудники компании собираются не только для того, чтобы обсудить текущие операции. Мы анализируем стратегии, ведем дебаты по поводу рынка, и в процессе бесед рождаются по-настоящему интересные идеи».



## **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.