

A close-up, high-contrast portrait of a man with short hair and glasses. The lighting is dramatic, highlighting his eyes and the texture of his skin. The background is dark and out of focus.

Александр **В**ысоцкий

ОБЯЗАННОСТИ
ВЛАДЕЛЬЦА
КОМПАНИИ

Александр Высоцкий

Обязанности владельца компании

«Высоцкий консалтинг»

2018

Высоцкий А. А.

Обязанности владельца компании / А. А. Высоцкий —
«Высоцкий консалтинг», 2018

ISBN 978-9-7861-7635-2

В этой книге точно разделены обязанности владельца и директора. На примерах различных компаний, автор описывает как выполнение каждой из функций основателя влияет на успех бизнеса. Книга является простым и практичным руководством по управлению, в ней предприниматель найдет ответы, которые возникают рано или поздно у каждого управленца: как разделить функции владельца и руководителя; чем в точности должен заниматься основатель, чтобы компания была успешной; как правильно действовать, если есть несколько совладельцев; что сделать, чтобы уйти от оперативного управления.

ISBN 978-9-7861-7635-2

© Высоцкий А. А., 2018
© Высоцкий консалтинг, 2018

Содержание

ОТ АВТОРА	5
Глава 1. Роль владельца	6
Глава 2. Первый шаг к компетентности	11
Глава 3. Основная цель и замысел	13
Глава 4. Личные цели владельца	20
Глава 5. Деньги	23
Глава 6. Мотивация	24
Глава 7. Продвижение цели	31
Глава 8. Создание будущего	34
Глава 9. Продукт и бренд	41
Глава 10. Политика компании	50
Глава 11. Технология	56
Глава 12. Стратегическое управление	59
Глава 13. Финансы и активы	74
Глава 14. Обязанности владельца	80
Глава 15. Совладельцы и власть	85
Глава 16. Кодекс создателя бизнеса	91
Заключение	95

ОТ АВТОРА

Эту книгу можно назвать довольно необычной. Она не о том, как начать бизнес или как заработать миллионы. И она не для тех, кто только мечтает о том, чтобы создать собственное дело. Читатель, для которого она написана, – человек, который уже создал собственный бизнес и продолжает активно участвовать в деятельности своей компании.

Создатели бизнеса часто попадают в ловушку оперативной деятельности, из которой не могут вырваться всю свою жизнь. Они создают компанию для того, чтобы реализовать свои мечты, а спустя годы ощущают себя белкой в колесе. Любой создатель компании в той или иной степени понимает, что его истинное предназначение не в том, чтобы лично решать оперативные вопросы. Очевидно, что, занимаясь стратегически важными задачами, он сможет дать своему бизнесу больше, чем когда сам делает продажи или управляет техническими вопросами. Но есть причина, по которой большинство владельцев небольших компаний не могут вырваться из ежедневной рутины и продолжают «стоять за прилавком», а их компании не вырастают из коротких штанишек. Можно сказать, что они становятся жертвами собственного успеха.

Людам нравится продолжать заниматься тем, в чем они чувствуют себя компетентными. И это рационально – успех, как правило, основан на высокой компетентности, которая включает знания, навыки и опыт. Новые компании создают энтузиасты, специалисты своего дела. Чтобы достичь высокого мастерства в чем-либо, требуются годы и значительные усилия. А настоящее удовольствие и комфорт приходят только тогда, когда эта компетентность получает подтверждение: благодарность клиентов, доход, признание общества. Согласитесь, приятно получать заслуженные подтверждения, хочется по-настоящему насладиться достигнутым. Собственно, ловушка основана именно на этом – отсутствии желания что-то принципиально менять.

Для того чтобы создатель компании смог подняться над оперативной деятельностью, ему необходимо начать действовать совершенно по-новому. Необходимо выйти за пределы области собственной компетентности, отказаться от комфортного состояния на какое-то время. А первый шаг на этом пути заключается в том, чтобы разобраться, куда, собственно, идти и зачем. Чтобы стать стратегом собственного бизнеса и передать оперативное управление преемнику, необходимо в первую очередь разобраться, в чем заключается эта работа.

В этой книге, возможно впервые в истории, описана работа владельца компании как профессиональная деятельность с определенными, очень четкими обязанностями. Моим желанием было описать эти обязанности как можно практичнее и проще, так как по своей природе они действительно просты. Более того, читая эту книгу, вы обнаружите, что интуитивно выполняли большую часть этих обязанностей и все успехи в развитии вашего бизнеса так или иначе связаны с тем, что вы действовали верно. Если бы это не было правдой, то создавать успешный бизнес могли бы только выпускники специализированных колледжей, а это не так. Но профессиональный подход к выполнению любой работы отличается от интуитивного тем, что профессионал ясно понимает, что именно он сделал правильно, а что нет. Это дает возможность использовать полученный опыт осознанно.

Уверен, что, прочитав эту книгу, вы разберетесь, в чем заключаются ваши самые важные обязанности владельца бизнеса и сможете более осознанно выполнять свою работу. Это даст вам возможность передать оперативное управление в надежные руки и вывести свою компанию на новый уровень.

Глава 1. Роль владельца

Почему одни предприятия становятся большими и их продукты и названия у всех на слуху, а другие продолжают бороться за выживание и на протяжении многих лет существования балансируют на краю пропасти? Почему одни создают продукты, которые становятся знаковыми для современной цивилизации, а другие играют по навязанным социумом правилам и не могут вырваться за пределы «матрицы» этих правил? Одни получают свободу самореализации, а другие находятся под гнетом существующей системы? Почему корпорация Apple смогла создать культ собственного продукта в области компьютерных технологий, для которой характерна жесточайшая конкуренция, вынуждающая большинство компаний снижать стоимость продукции? Почему компания McDonald's, несмотря на огромное количество конкурентов и непрекращающуюся критику со стороны приверженцев «здорового» питания, успешно развивается, а ее рестораны являются неотъемлемым атрибутом любого цивилизованного уголка Земли?

Можно предположить, что основа такого успеха – только невероятный продукт¹, который «попал в рынок» и сам по себе настолько привлекателен, что обеспечивает успех компании. Конечно, продукт важен, но, по-видимому, есть что-то еще. Потому что в мире полным-полно успешных ресторанов с вкусной едой и хорошим обслуживанием, а также прекрасных компьютерных программ, о которых вы тем не менее никогда не слышали.

Вы могли бы никогда не услышать и о ресторане братьев Макдональд, если бы в один прекрасный день Рэй Крок, торговый представитель и совладелец небольшой компании по производству миксеров для заведений общественного питания, не увидел очередь, стоящую к ресторану братьев, и не загорелся идеей создать целую сеть по модели этого единственного ресторана. Что интересно, он даже не был первым, кому пришла в голову идея продавать модель работы ресторана как франшизу². К тому моменту братья уже продавали ее некоторое время, только не слишком успешно. И поэтому они относительно легко согласились отдать Кроку функции по распространению франшизы.

За каждым по-настоящему успешным предприятием стоит личность, целеустремленный человек, преданный собственным идеалам и готовый идти до конца. Когда такой человек является также умелым руководителем, компания достигает невероятных результатов. Конечно, обстоятельства тоже имеют некоторое значение, рынок имеет значение, но ни обстоятельства, ни рынок не способны создать шедевр бизнеса. За каждым шедевром стоит личность.

Создание групп – древнейшая профессия. История человечества создана множеством великих цивилизаций, но ни одна цивилизация не могла существовать без ее создателей – лидеров, правителей, царей. Сегодня, когда развитые страны идут по пути демократии, создается впечатление, что группа людей сама по себе может создать нечто действительно стоящее. Но более глубокий взгляд говорит, что ни одна группа не добивается значительного успеха, если этот успех настойчиво и целеустремленно не создает творец, создатель этой группы. Современное царство корпораций, брендов, органов корпоративного управления создает иллюзию существования некоего коллективного разума, но на самом деле за каждым грандиозным успехом стоит талантливый, преданный своим идеалам лидер. Человечество восхищается такими людьми и помнит их имена, но по какой-то странной причине люди стараются подражать лишь внешним проявлениям их успеха, в то же время игнорируя саму основу такого успеха.

¹ Продукт – результат целенаправленной деятельности, имеющий ценность. В качестве продукта компании могут выступать и товары и услуги.

² Франшиза – право использования торговой марки и ноу-хау по заранее установленным правилам и за определенную плату.

Веды³ утверждают, что каждый человек находится на определенной ступени духовного развития и обладает присущими этой ступени чертами и способностями. Древние индийцы эти ступени называли «варны». Согласно ведам человек из жизни в жизнь поднимается по этим ступеням, формируя и развивая в себе определенные качества личности. В ведах человека, находящегося на высшей ступени развития духовных качеств, называют «брахман» – это ученые, деятели культуры или религии. Следующая после брахманов ступень – «кшатрии». Это цари, полководцы, руководители. К этой варне относятся все те, кто посвящает жизнь служению группе. Затем следует «вайшьи» – торговцы и ремесленники, которые также могут создавать группы, но принципиально отличаются от кшатриев своими чертами. Основное отличие заключается в том, что кшатрии служат своей группе, и их основной целью является благо группы, а вайшьи группа нужна исключительно для того, чтобы достигать личного обогащения. Не утверждаю, что эта классификация является научной, но мне она кажется вполне пригодной для того, чтобы оценить положение дел. Если вы внимательно понаблюдаете за разными компаниями, вы обнаружите, что в разных владельцах преобладают черты и устремления, присущие кшатриям или вайшьям.

Достижения группы зависят от того, кто стоит во главе. Если во главе стоит вайшья, такая группа не будет сильно преуспевать в развитии, если кшатрий – у группы гораздо больше шансов на успех. Говоря современным языком, можно утверждать, что группа, во главе которой стоит человек, не имеющий искреннего желания обеспечить ее процветание, не будет успешна.

В Шанхае я познакомился с создателем, владельцем и одновременно руководителем маркетингового агентства В&У. Компания была создана в 1995 году, сегодня в ней работают около 25 сотрудников, они производят прекрасные рекламные телевизионные ролики, наружную рекламу, разрабатывают дизайн торговых центров. Доход компании составляет примерно 1,5 млн. долларов в год на протяжении последних нескольких лет. Конечно, меня заинтересовало несоответствие между высоким качеством продукта, высокими темпами развития экономики Китая и отсутствием роста компании. В общении с владельцем я выяснил, что его главный мотив при создании компании и его цель в управлении – обеспечить себе и своей семье высокое качество жизни. Этот человек – прекрасный пример успеха высококвалифицированного профессионала «вайшьи», который старается окружить себя помощниками просто для того, чтобы производить хороший продукт и получать доход. Но пока он не изменит свою точку зрения на бизнес, которым он занимается, эта компания не будет развиваться.

В 1995 году мы с друзьями создали компанию MacCenter, специализирующуюся на продаже и обслуживании компьютеров Apple. На протяжении нескольких лет я был председателем совета учредителей и генеральным директором. Компания была небольшой, но при этом достаточно профессиональной. Когда я оглядываюсь назад, то вижу, что основным мотивом создания компании было мое собственное желание иметь высокооплачиваемое рабочее место и заниматься любимым делом.

Как и многие другие, мы начинали с нуля: своими руками делали ремонт в офисе, добывали первое офисное оборудование, шли на авантюры, чтобы получить первые заказы. В первые месяцы работы соучредители подрабатывали в собственном офисе сторожами, так как не хватало денег на заработную плату обслуживающему персоналу. Мы по очереди ночевали в офисе, выступая в роли «профессиональных заложников», убирали, были водителями, курьерами и грузчиками.

Еще не став официальным дилером Apple Computer, мы умудрились купить партию компьютеров Macintosh у одного официального дилера и продали ее другому, при этом оплата шла

³ Веды – древнейшие произведения индийской литературы. На основе Вед сложилась ведическая религиозная традиция, многие образы и философские концепции которой вошли впоследствии в такие религиозно-философские системы, как брахманизм, индуизм, джайнизм, буддизм. Веды – источник сведений по социально-экономической и культурной истории древнейшей Индии.

из Швейцарии в Турцию за шоколадные конфеты «Хилал», а прибыль от этой сделки составила два компьютера, которые стали основой «капитала» компании. Нам удалось заполучить в клиенты несколько западных организаций, которые в этот момент открывали свои офисы в Украине, – Motorola, американский Корпус мира, USAID. Мы продавали компьютеры в офисы и издательства и в конце первого года работы вышли на первое место в Украине по продажам. Это был пик нашего успеха.

Конечно, мы смогли нанять достаточно персонала, появились постоянные клиенты и стабильный доход. Это было время, когда рынок неуклонно рос и возможности для развития были практически безграничны. Но в момент создания этой компании мои мотивы и мотивы партнеров полностью соответствовали побуждениям вайшьев, да мы и были настоящими вайшьями. Поэтому, достигнув некоторого успеха, компания остановилась в своем развитии. В то время я еще не осознавал, почему так происходит. Через три года деятельности я увидел, что нас обходят конкуренты и необходимо расширяться, но мои попытки перестроить компанию столкнулись с сопротивлением совладельцев, которые одновременно были ее ключевыми руководителями. Их все устраивало, а мне никак не удавалось донести до них свои идеи. Ведь ни владелец компании, ни я не понимали своих функций и инструментов.

Потерпев поражение в попытке изменить ситуацию в компании и не справившись с сопротивлением совладельцев, мне пришлось покинуть компанию. Я ушел из компании с гордо поднятой головой и словами: «Черта с два у меня когда-нибудь будут совладельцы». В тот момент я даже не осознавал, что моя собственная некомпетентность привела к таким последствиям. Можно сказать, что во мне проснулся кшатрий, которого потянуло на подвиги, но некомпетентность привела меня к поражению.

Общаясь с большим количеством владельцев компаний, я пришел к выводу, что только небольшая часть этих людей изначально являются кшатриями. Современная культура в лучшем случае нацелена на воспитание послушного и трудолюбивого исполнителя, чем на формирование лидера. Для лидера характерна фанатичная преданность своим целям и настойчивость в их достижении. Рэй Крок в своей книге «McDonald's. Как создавалась империя»⁴ писал: «Пробивайся вперед: ничто на свете не заменит настойчивости. Ее не заменит талант – нет ничего обычнее талантливых неудачников. Ее не заменит гениальность – нереализованный гений уже стал притчей во языцех⁵. Ее не заменит хорошее образование – мир полон образованных изгоев. Всемогущи лишь настойчивость и упорство».

Но когда ребенок получает воспитание в «цивилизованном» обществе, первое, что от него требуют, – соблюдения установленных правил. Это делает его социально комфортным членом общества, но при этом, как правило, полностью подавляются основные качества лидера. Ребенок хочет играть, а его заставляют лечь спать; он собирается залезть на шкаф и прыгнуть на кровать, а заботливые родители дрессируют его в арифметике. Конечно, не следует позволять ребенку все, чего ему хочется, хотя бы по той причине, что он может причинить себе вред. Но не стоит также думать, что все установки, которые в процессе воспитания формирует его окружение, не хоронят его лидерские способности.

Моя дочь посещает детскую группу в музыкальной школе, и на одном из занятий я обратил внимание на девочку, которая вела себя, как робот, – она выполняла все, о чем просил воспитатель, не проявляя при этом никакой инициативы. Честно говоря, наблюдая за этим ребенком, я испытывал сострадание. Я понимал, что этот маленький человек в свои три года уже отказался от того, чтобы оказывать хоть какое-то влияние на окружающих. В конце занятия пришла ее мама, приятная во всех отношениях женщина, которая с удовольствием села рядом

⁴ Еще одна книга о McDonald's, которую я рекомендую читать всем владельцам компаний – «McDonald's. О чем молчит БИГМАК?», написанная Джоном Лав.

⁵ Притча во языцех – то, что получило широкую известность, находится у всех на устах, стало предметом общих разговоров, пословицей, в некоторых случаях вызывая неодобрение и насмешки.

с дочерью и во время занятия пыталась оказать помощь воспитателю. Я был шокирован тем, как эта женщина общалась с ребенком. Когда ее дочь во время игры уронила со стола кубик и робко потянулась, чтобы поднять его, мама, опередив ее движение, сказала: «Не поднимай, продолжай играть». Когда дочка, оставив кубики, потянулась к другой игре, мама мгновенно отреагировала: «Дорогая, собери кубики!» Когда девочка замешкалась в очередной момент, мама тут же дала новую команду: «Доченька, иди потанцуй с детками». Слава богу, что ей не приходит в голову командовать дыханием своей дочери. По-видимому, это единственная причина, по которой ее ребенок еще продолжает дышать. После того как я за этим понаблюдал, единственным желанием было попросить воспитателя, чтобы эту милую женщину никогда не подпускали к моей дочери и другим детям.

Удивительно, что люди, воспитанные в этом «цивилизованном» мире, все еще сохраняют стремление достичь чего-то. И, по-видимому, такое положение дел является причиной того, что большинство владельцев компаний в процессе развития своего бизнеса проходят эволюцию целей, начинают со стремления «просто дышать» – обеспечить себя и свою семью комфортными условиями жизни, а через некоторое время обнаруживают в себе стремление к большему. Лично я не являюсь исключением: начав бизнес с желания создать себе источник дохода и возможность профессиональной самореализации, через некоторое время я обнаружил, что хочу создать по-настоящему большую игру. Для того чтобы у человека возникло желание создать что-то по-настоящему стоящее, ему зачастую приходится для начала просто убедиться, что он на что-то годен. Если весь мир с момента твоего рождения пытается доказать, что ты можешь быть человеком, только следуя правилам и внешнему контролю, где источником контроля является кто-то другой, человеку требуется сначала обнаружить в себе способность добиваться чего-то стоящего самостоятельно и независимо.

Посмотрите на бизнесменов, которые пришли в мир бизнеса с университетской скамьи и быстро создали успешные компании. У них есть одна общая черта: они еще до начала работы в бизнесе получили опыт и уверенность в управлении группами. И это действительно настолько просто: человек начинает получать опыт в управлении в качестве старосты группы, руководителя стройотряда, секретаря комитета комсомола, и когда приходит в бизнес, он уже понимает самые простые и основополагающие правила игры. Он знает, что людям нужны цели, к которым можно стремиться, он знает, что действия людей нужно согласовывать, и еще он знает великий секрет: вы можете сказать человеку, что нужно сделать, и, если он согласен с общей целью группы, он будет пытаться это сделать.

В большинстве случаев нам приходится проходить трансформацию, основой которой является осознание собственной силы, собственных талантов и качеств. По сути, человек начинает испытывать желание стать сильнее других только тогда, когда чувствует себя достаточно сильным, когда осознает себя как личность и осознает свои таланты. Поэтому когда мы только начинаем делать бизнес, создавать команду единомышленников, мы еще полны сомнений в себе и в своих способностях. Чем большими становятся наши результаты, чем сильнее мы убеждаемся в собственных способностях, тем ярче проявляется желание сделать что-то для других людей. Поэтому, построив работающую компанию, заработав некоторое количество денег, создав небольшую команду, мы получаем подтверждение собственной силы, и появляется мотивация развиваться дальше. Так во владельце компании рождается кшатрий.

Вдохновляющим примером такой личности является Стив Джобс. Его окружение вопило о том, что он требовал от людей невозможного, что у него слишком высокие требования и его мечты технически нереально воплотить. Инженеры сходили с ума, когда при создании Macintosh LC он требовал втиснуть его в красивый и маленький по размерам корпус. Когда он придумал легендарный моноблок Macintosh Classic, ему говорили, что такие компьютеры никому не будут нужны. Он требовал, чтобы сотрудники работали по 80 часов в неделю, и любыми способами добивался, чтобы его идеи были реализованы. Он был настолько невыно-

сим как руководитель, что акционеры компании просто избавились от него в 1985 году. В знак протеста Стив продал все принадлежавшие ему акции компании и занялся другими проектами. С этого началась череда стратегических ошибок компании, которая завершилась только в момент его возвращения в Apple в 1996 году.

Глава 2. Первый шаг к компетентности

Есть бог, которому я готов молиться. Это профессионализм. Профессионализм – это сплав совершенных знаний, практических навыков и созидательных намерений. Если что-либо из перечисленного отсутствует, профессионализма нет. Понять, является ли человек профессионалом, можно, оценив его результаты в области деятельности. Если мужчина профессионален в деятельности главы семьи, его семья процветает, дети восхищаются своими достижениями, а его жена счастлива. Если владелец компании профи⁶ – компания процветает и расширяется, не принося ему проблем. Если вы хотите понять, насколько вы профессиональны как владелец компании, оцените собственные результаты в этой области. Если вы заняты решением сиюминутных проблем, если компания отнимает все ваше время и силы, если вам не удается добиться слаженной работы и расширения, вы не профи в этом.

Вы можете возразить и сказать, что компания работает и работает лучше многих, что люди имеют все основания завидовать вашим достижениям. Не обольщайтесь, просто у каждого своя планка. Вопрос не в том, о чем мечтают другие и какой уровень профессионализма им доступен. Вопрос в том, чего хотите именно вы. Если вместо стратегического развития вы разгребаете текущие проблемы, а развитие компании только увеличивает загрузку, вы не профи как владелец. И если вы осознаете, что это действительно так, я вас поздравляю – вы сделали первый шаг на пути к профессионализму. Ведь чтобы справиться с какой-то проблемой, ее нужно осознать.

Первый шаг на пути к компетентности (кстати, не самый легкий) – понять, что ты чего-то не понимаешь, осознать, что опыта или умений не хватает. Не сделав этот шаг, человек навсегда застревает в состоянии «думаю, что знаю об этом все».

В 2000 году в результате слияния двух производственных компаний я стал совладельцем предприятия «Герольдмастер»⁷. Хотя в момент создания это предприятие было далеко не самым опытным и технически оснащенным, уже в 2004 году благодаря внедрению системных инструментов управления предприятие оставило далеко позади всех своих конкурентов. Заняться внедрением инструментов управления мне пришлось не от хорошей жизни – с ростом объема производства организационный хаос начал разваливать предприятие на части. Забавным является только то, что, несмотря на все эти проблемы, мы умудрялись производить самый лучший продукт. Это спасало нас от гнева клиентов, которым мы регулярно срывали сроки изготовления.

После того как в компании был наведен порядок, мне удалось покинуть пост генерального директора и сконцентрироваться на функциях владельца. А через некоторое время я начал читать семинары по менеджменту. На этих семинарах я с удовольствием в деталях рассказывал о тех организационных ноу-хау⁸, благодаря которым нам удалось стать лидерами. Каково же было мое удивление, когда я узнал, что никто из владельцев компаний-конкурентов «Герольдмастера» ни разу не побывал на наших семинарах, даже несмотря на мои настойчивые приглашения. Это просто невероятно! «Герольдмастер» был самой молодой, самой наглой, самой дорогой компанией, которая как танк прокатилась по рынку наград и за несколько лет стала признанным лидером в этой области. А владельцы компаний-конкурентов, зная о том, что на моих семинарах можно получить ответ на вопрос, как это сделал «Герольдмастер», все

⁶ Профи – (сленг) сокращение от «профессионал».

⁷ ООО «Герольдмастер» – киевское производственное предприятие по разработке и производству наград и сувенирной продукции.

⁸ Ноу-хау – некое изобретение или идея, которые дают максимальный практический эффект при минимуме затрат. От английского know-how (know ‘знать’ и how ‘как’).

равно не имели никакого желания пойти на эти семинары. Просто эти ребята застряли в состоянии «мы знаем об этом все».

Когда человек застрял в «знаю все об этом», у него есть куча оправданий, почему положение дел должно быть именно таким паршивым. Если вы поговорите с ним и спросите, в чем же причина, он скажет, что «нет специалистов», «рыночная ситуация», или придумает еще какую-то глупость. Но правда в том, что он просто боится открыто посмотреть на реальную ситуацию. Ведь оценив ее, придется что-то делать, причем, скорее всего, то, чего он не делал раньше. У плохого водителя всегда есть куча оправданий: он винит других водителей, плохие дороги и погоду. Мужчина, у которого не в порядке личная жизнь, расскажет вам о том, что не так с современными женщинами и обществом в целом. У них просто не хватает мужества видеть то, что на самом деле происходит.

Выйти из состояния «знаю об этом все» помогают либо очень высокие цели, либо хороший «пендель». Либо владелец понимает, что достигнутое напряженным трудом – лишь слабая тень желаемых достижений, либо текущие проблемы становятся слишком большими. К нам за консалтингом приходят чаще вторые, которых уже достали текущие проблемы и у них есть намерение с ними справиться.

Не могу похвастаться тем, что вышел из этого состояния благодаря целям, мне «помогли» вырваться из состояния «знаю все» мои клиенты. В 2002 году расширение компании привело к тому, что она стала практически неуправляемой. Производя награды, мы срывали до 80% заказов по срокам. А так как основными клиентами были военные, налоговая, МВД и подобные службы, мое существование в качестве генерального директора было полно неприятных приключений. Мой рабочий день начинался и заканчивался успокаиванием недовольных клиентов. Ни о какой стратегии развития речи быть не могло – пули свистели у нас над головой. «Волшебный пендель» мне давали мои недовольные клиенты. Несмотря на судорожные попытки навести в компании порядок, прошло несколько месяцев, прежде чем я осознал, что на самом деле понятия не имею, как управлять развивающейся компанией. Этот момент стал для меня переломным. Я начал искать ответ на вопрос, что же все-таки делать с компанией, чтобы она стала управляемой, а я, как владелец, занимался вопросами развития, а не латанием пробоин.

К сожалению, о таких моментах в деятельности известных компаний практически ничего не пишут. Инструменты управления – слишком непонятная и не интересная для большинства людей тема. Вы можете прочитать о том, как создавался тот или иной продукт, о том, как открывались магазины и производства. Интересно, что у любой успешной компании есть очень точные инструменты управления, но о том, как и в какой момент их внедряли, почти ничего неизвестно широкой публике. Причина проста – этот вопрос интересует очень незначительное количество людей. Только тех, кто стоит на самой вершине власти компаний, а их не так уж много, особенно в нашей стране.

Но раз вы читаете эту книгу, значит, либо ваши цели, либо ваши проблемы уже придали вам импульс и вы ищете ответы на вопросы, связанные с деятельностью владельца и управлением компанией. Дальше я расскажу о том, в чем заключается работа кшатрия, работа владельца компании и в чем ее отличие от работы руководителя.

Глава 3. Основная цель и замысел

Вы знаете, что в менеджменте⁹ существует такое распространенное понятие, как миссия компании. Следует отметить, что это понятие применимо к любой группе людей и даже к отдельному человеку. В разных книгах по менеджменту даются несколько отличающиеся между собой определения понятия миссии. Наиболее точное понимание этого мне удалось получить, изучая работы Рона Хаббарда, в частности описанную в статье «Основные инструменты управления»¹⁰ административную шкалу группы. В этой статье он указывает, что для любой организованной деятельности должны быть определены понятия «основной цели» и «замысла». Давайте с этим разберемся, потому что возникает много путаницы, когда речь идет о целях.

Здесь речь пойдет о цели, но не о той цели, которая является чем-то «конкретным, измеримым, расположенным во времени, достижимым», или о чем-то подобном. Нет, речь идет об основной цели, которая является основой идеологии¹¹ компании, о том, что дает смысл существования группе. Обычно ее включают в формулировку миссии компании. Недавно во время поездки в Новосибирск я задал владельцу строительной компании вопрос: «Какая основная цель вашей компании?» Он не задумываясь ответил: «Мы делаем так, чтобы жители нашего города восхищались и гордились современными зданиями Новосибирска». Его ответ меня удивил и восхитил, так как я привык к тому, что этот вопрос обычно приводит владельца компании в замешательство. Это может показаться пафосным или чем-то странным для бизнеса. Но если вы посмотрите на основную цель самых известных компаний (как правило, это часть формулировки миссии), вы обнаружите, что она направлена на создание пользы для большого количества людей.

Apple: «мы обеспечиваем, чтобы высокие технологии не были пугающими для специалистов не компьютерщиков».

Google: «сделать мировую информацию универсально доступной и полезной».

Microsoft: «...мы работаем для того, чтобы помочь людям и бизнесам по всему миру реализовать их полный потенциал».

McDonald's: «...обеспечивать выдающееся качество, обслуживание, чистоту и ценность так, чтобы каждый клиент каждого ресторана улыбался».

Выглядит как-то странно... Зачем же тогда создавать бизнес, если он приносит пользу не создателю, а другим людям? Конечно, у каждого человека есть личные цели в жизни, что-то, чего он старается достичь. Это может быть творческое самовыражение, достижение личного комфорта, высокий уровень жизни для семьи. Неважно, какую роль в компании играет человек, это справедливо как для рядового менеджера, так и для владельца компании. Один мечтает о спортивном авто, другой – достичь профессионального признания и славы. Чем больше поражений потерпел человек в борьбе за достижение целей, тем, как правило, меньше сила его стремлений достичь целей и тем меньше его личные цели.

Когда владелец компании создает цель, которая не выходит за пределы области деятельности, а находится «внутри», компания не сможет расширяться и не сможет справляться с препятствиями. Это все равно что пытаться покорить горную вершину, имея целью поболтать с друзьями, или пытаться вести взвод в бой, имея целью улучшить согласованность действий.

⁹ Менеджмент – 1. Совокупность методов и приемов управления. В этой книге это понятие преимущественно применяется к сфере управления людьми. 2 – тоже, что и менеджеры, т.е. люди занятые управлением.

¹⁰ Статья Л. Рона Хаббарда «Основные инструменты управления», 31 июля 1983.

¹¹ Идеология – система идей, представлений, взглядов, характеризующая воззрения какой-либо группы. «Идея» от французского *idée* (← лат. *idea* 'образ', 'идеал', 'идея' ← греч. *idea* 'понятие', 'представление').

Звучит, конечно, глупо и таковым является. Это является причиной, по которой основная цель «стать №1 в области...» вдохновит только человека, который имеет проблемы с самоидентификацией, потому что ему жизненно необходимо чем-то отличаться и быть сотрудником компании №1 для него является решением проблемы. Достигнув этого, он сможет почувствовать себя кем-то стоящим. Но какое это имеет отношение к основной цели группы? Кроме того, такая цель будет скучна для тех, кто имеет высокую самооценку и стремится к большим достижениям. Это не означает, что «стать №1» – плохая цель. Просто она не может являться главной целью. Это – хорошая промежуточная цель в стремлении достичь чего-то большего. А вот это «что-то большее» и есть основная цель. Невозможно расширить территорию влияния, не вылезая из окопа, а занимаясь лишь наведением в нем идеального порядка и уюта. О промежуточных целях я расскажу в главе «Стратегическое управление».

Основная цель довольно проста, как проста сама истина. Дураки являются дураками только потому, что не могут воспринимать истину такой, как она есть. Поэтому для того, чтобы воспринять что-то близкое к истине, таким людям необходимо добавить какие-то сложности. Тогда можно будет смотреть на сложности, морщить лоб и рассуждать о них. Когда кто-то говорит, что его личная цель, например, «повысить способности людей», не слишком умные люди могут задать вопрос: «А зачем, в чем смысл этого»? Глупость этого вопроса заключается в том, что сама по себе основная цель и есть основа смысла. Нет никакого другого более глубокого смысла, кроме основной цели. Какой смысл покорять вершины, какой смысл побеждать в соревновании, кроме самого покорения вершины или победы?

Не ищите в основной цели какой-то более глубокий смысл, кроме намерения достичь самой этой цели. Корпорация Grundfos говорит об этом так: «Наша миссия и основа нашего существования – успешно проектировать, производить и продавать насосы и насосные установки высочайшего качества по всему миру, заботясь о повышении качества жизни и защите окружающей среды». Понимаете? Производя насосы, они стремятся к основной цели: «повышению качества жизни и защите окружающей среды». И это – чистая правда. Если водоснабжение и канализация в нашем доме работают отлично, качество нашей жизни действительно повышается. Почему цель именно такая? Просто потому, что эта идея пришла в голову человеку, создавшему эту компанию и обладающему властью, и нет никакой другой причины для этого. Почему цель компании Apple Inc. – сделать высокие компьютерные технологии доступными неспециалистам? Просто потому, что так решил Стив Джобс. Почему цель McDonald's – сделать так, чтобы каждый клиент каждого ресторана улыбался? Так решил Рэй Крок. Конечно, эти основные цели необязательно являются уникальными, без упорной работы над их достижением они не будут залогом успеха компании. Но эти цели наполняют долгосрочным смыслом существование этих компаний, и, кроме того, они являются ответом на вопрос: что для нас есть добро и что есть зло?

Основная цель необязательно должна быть совершенно уникальной. Замысел обычно обладает гораздо большей индивидуальностью. В то время как Grundfos стремится улучшить качество жизни людей, к этой же цели стремятся тысячи других компаний и организаций. Сам по себе этот факт никак не ослабляет стремление сотрудников компании достичь цели. В то время как Visotsky Consulting помогает наводить порядок в бизнесе с помощью внедрения инструментов управления, стремясь улучшить культуру управления бизнесом и повысить его эффективность, тысячи других консалтинговых и тренинговых компаний также стремятся к подобным целям. Только замыслы у всех индивидуальны.

Вторая составляющая миссии – замысел компании. Очевидно, что у каждой сильной группы есть собственный индивидуальный способ действовать, определяющий всю деятельность. Так, для Apple замыслом является сосредоточить в одних руках разработку компьютеров и программного обеспечения, чтобы добиться идеальной совместимости одного с другим. В 1995 году, до возвращения Стива Джобса в компанию, Apple решил отступить от этого

замысла и продал лицензию на выпуск совместимых с Apple компьютеров нескольким компаниям, наиболее известными из которых являлись Motorola и Power Computing. Последствия этого отступления от замысла обошлись компании дорого. Одним из первых действий после возвращения Стива в компанию была отмена практики лицензирования сторонних производителей. Если основная цель определяет широкомасштабное состояние дел, которого группа стремится достичь, то замысел определяет характерный, особенный способ действия, который группа стремится реализовать. Может быть, это звучит мудрено, но по сути все очень просто.

В приведенном выше примере формулировки миссии Grundfos первая часть «проектировать, производить и продавать насосы и насосные установки высочайшего качества по всему миру» является довольно точной формулировкой замысла. Кстати, у компании Apple есть еще один замысел, который всегда бережно хранил Стив, – ее изделия всегда содержат очень много эстетики, дизайн для Apple гораздо более важен, чем технологичность производства. Конечно, если компания будет преданной этому замыслу, она никогда не будет производить дешевые изделия, потому что дешевизна – результат технологичности и для ее достижения нужно поступаться внешним видом и удобством в использовании. Для компании McDonald's важной частью замысла является чистота, ограниченный набор блюд и высокая скорость обслуживания. Формируя замысел, создатель компании предопределяет то, какой будет компания. Например, замысел Visotsky Consulting – предоставлять консалтинг владельцам компаний, проводя их за руку через все сложности внедрения инструментов управления. По сути, наш замысел воплощен в нашем главном продукте – Школе Владельцев Бизнеса. Больше мы ничем не занимаемся.

Концентрация на замысле очень важна, потому что, по сути, замысел – это дорога, которая ведет группу к основной цели. Если в небольшой компании слишком широкий замысел, она будет растрачивать свои ресурсы на что угодно. Если замысел очень узкий, она будет концентрировать свою энергию в направлении основной цели. Возьмите, например, производителя мебели, основной целью которого является «создание комфорта в жизни людей», а замыслом – «разрабатывать, производить и продавать современную, функциональную мебель, доступную широкому кругу потребителей». Это очень точный замысел. Очевидно, что такой производитель не будет создавать мебель класса люкс, не будет работать с натуральным деревом. Точный замысел предопределяет, на каком рынке будет работать компания, кому и каким образом будет продавать свой продукт, какое будет использовать сырье и оборудование.

В 2003 году мы с партнером по бизнесу сформулировали один из замыслов компании «Герольдмастер»: «производить награды так, чтобы они полностью соответствовали творческому замыслу разработчика, отдавая приоритет не технологичности, а качеству». Возможно, это странный замысел для производственного предприятия, но он таким был изначально. Дело в том, что это предприятие началось с создания небольшого дизайнерского бюро, специализирующегося на разработке наград. У истоков его создания стояли два разработчика наград, у которых была прекрасная, но, как потом выяснилось, наивная идея. Они видели те награды, которые фактически достались Украине в наследство от СССР, и хотели разрабатывать более вдохновляющие. В основе деятельности лежала идея: «разрабатывать и размещать изготовление на уже существующих предприятиях», но под этой идеей лежал еще и замысел, о котором я писал выше. Когда были разработаны и изготовлены первые заказы – «Юбилейные медали корпорации Спецэкспорт», «Почетный работник налоговой службы», стало ясно, что существующие отечественные предприятия могут производить изделия только с тем уровнем качества, к которому они привыкли. На этих предприятиях царят идеи технологичности: как сделать быстрее и дешевле. То есть при таком подходе реализовать основной замысел невозможно. Это стало причиной, по которой дизайнерское бюро со временем превратилось в производственное предприятие с уникальным технологическим циклом производства моделей и штампов для изготовления наград. Уникальность заключается в том, что после того как клиент одобрил

дизайн награды, прямо в компьютере моделируют все геометрически правильные элементы награды непосредственно на основе одобренного дизайна. Если в награде есть венки, изображения фигур, любые барельефы, их прототип руками лепит скульптор. Затем производится объемное сканирование, модель полностью завершается в компьютере, и специальное оборудование переводит компьютерную модель в металл. Насколько я знаю, по сей день это единственное предприятие, где существует настолько совершенная и быстрая технология изготовления оснастки. Создание такого процесса не было прихотью совладельцев, мы просто стремились реализовать основной замысел – сделать так, чтобы выпускаемые награды соответствовали дизайну. Это было просто, логично и, кстати, оказалось коммерчески успешным, потому что, несмотря на довольно высокие цены, клиенты возвращаются в компанию снова и снова. Ведь никто из конкурентов не в состоянии повторить этот уровень качества. А награды – это не то, на чем люди готовы экономить. При этом я не стану утверждать, что нет клиентов, для которых цена находится на первом месте. Просто они не клиенты «Герольд– мастера». Это не хорошо и не плохо, невозможно удовлетворить всех: и тех, кто хочет хорошо, и тех, кто хочет дешево. Для этого-то и нужны компании с разными замыслами. В конце концов, есть Mercedes и есть «Таврия». У этих предприятий разные замыслы и соответственно – разные клиенты.

Кстати, именно в момент создания нового бизнеса всегда формируется некий замысел, например: «будем ремонтировать бывшие в употреблении японские автомобили» или «производить кондитерские изделия с учетом вкусов местных потребителей». Это не самые сильные замыслы. Замысел тем сильнее, чем он индивидуальнее. Можно сказать, что в идеале в замысле должна содержаться некая уникальная «фишка», которая закладывает конкурентное преимущество.

Кстати, сохранять замысел так, чтобы компания от него не отклонялась, – та еще работа. В компании Visotsky Consulting наши клиенты, консультанты, руководители компании каждый месяц продвигают какую-то новую идею деятельности. Однако наш замысел был сформулирован настолько узко совсем не случайно. До создания компании, которая сейчас активно растет, я занимался обычными консалтинговыми проектами – приходил в компании и работал по контракту с владельцем или руководителем. С парочкой помощников внедрял инструменты управления и уходил. Знаете, я обнаружил, что это – плохой способ, по двум причинам. Во-первых, в таких проектах не удается достаточно внимания уделить повышению компетентности владельца. А от его понимания механизмов управления на 100% зависит то, будут ли эти механизмы действительно применяться в компании. Во-вторых, когда консультант наводит порядок в компании клиента, он фактически частично забирает власть у руководителя, становится авторитетом для сотрудников, а это полностью противоречит идее, которая является целью нашей компании. Ведь мы хотим, чтобы владельцы становились сильнее. Поставить все с головы на ноги мне удалось, когда я придумал, как внедрять инструменты руками владельцев. Фактически это и является основой замысла нашей компании. Похоже, что мы единственные, кто не делает работу за владельцев, а помогает им управлять самим. Поэтому предложения о том, что нам нужно больше заниматься обучением персонала клиентов, вместо того чтобы заниматься непосредственно владельцами, идут вразрез с замыслом компании. Такие идеи не будут реализовываться. В то же время любые предложения, которые содействуют замыслу, помогают сделать владельцев более сильными, я буду рассматривать с интересом и если увижу, что они «в тему», обязательно буду использовать.

Примером компаний без замысла являлись многие отечественные компании 1990–2000 годов, их замыслом было «зарабатывать деньги», а это, по сути, просто отсутствие ясного замысла. Естественно, что такие компании хватались за каждую возможность заработать, плодили кучу направлений в деятельности. В отдаленных регионах сейчас есть компании, которые занимаются оптовой торговлей, розничными магазинами, ресторанами и многим другим. И сейчас, когда сильные узкоспециализированные компании добираются до этих регионов,

они успешно выдавливают местных на различных рынках. Как с этим справляться? Конечно, нужно прежде всего осознать, что такая «многопрофильная» компания – это, по сути, совокупность групп, совокупность компаний, у каждой из которых должна быть своя основная цель и замысел. И управлять такими «направлениями» нужно как отдельными компаниями, чем они по сути и являются. Но об этом более подробно я планирую рассказать в следующей книге о структуре и функциях бизнеса.

Если вы прочтете миссии различных компаний, проанализируете их действия, вы обнаружите, что у каждой сильной компании есть какой-то очень характерный замысел, часто он содержит некое ноу-хау. Для Джона Рокфеллера таким замыслом стало объединение мелких нефтедобывающих и перерабатывающих компаний через приобретение их акций в обмен на акции объединяющей компании Standard Oil. Этот замысел позволил ему очень быстро взять под управление целую отрасль. Обратите внимание на то, что не бывает «абсолютных» решений, любой замысел в чем-то победный, в чем-то создает уязвимость. Так, например, отказ Стива Джобса продавать лицензии на операционную систему Apple привел к господству Microsoft на рынке операционных систем. С другой стороны, этот же замысел позволил создать самую удобную компьютерную платформу, работать на которой одно удовольствие. И обычно те, кто поработал на компьютерах Apple, не переходят на Windows, разве что под влиянием серьезных обстоятельств.

Когда мы формируем замыслы, конечно, стоит учитывать три обстоятельства. Первое: есть продукты (услуги и товары), за которые люди готовы платить, а есть такие, за которые платить не готовы. Например, что может быть важнее дошкольного воспитания детей? От того, как обращаются с ребенком в дошкольном возрасте, зависит, будет ли он проявлять творчество, захочет ли учиться и применять изученное, каковы будут его жизненные ценности. По сути, его будущее, а также будущее его окружения и всей человеческой цивилизации определяется именно в этот период. Не правда ли, это должно быть ценно? Но правда в том, что люди по какой-то странной причине считают, что «это может делать каждый», и не любят за это платить. Идея заплатить \$1000 в месяц за садик для ребенка может показаться дикой даже для родителя, который ездит на автомобиле стоимостью \$80 000! Ничего логичного в таком отношении нет, железяка через пять лет не будет стоить даже половины этих денег и, в конце концов, рассыплется совсем. Но попробуйте открыть детский сад, где детьми будут заниматься любящие детей и квалифицированные педагоги, и назначить за это адекватную плату. Вы увидите, что такой замысел реализовать непросто. Кстати, новые компании с «необычными» замыслами часто терпят крах не из-за того, что в замысле не заложена польза для клиентов. Нет, они не могут выживать просто потому, что этот замысел слишком непонятен для большинства потенциальных клиентов, и потребуются огромные усилия, чтобы донести до них пользу. Маленькой компании сделать это непросто.

Второе обстоятельство: можно ли вообще сделать так, чтобы этот замысел породил масштабную деятельность? Например, у вас есть совершенно гениальный мастер, который умеет делать прекрасные кожаные переплеты¹² для книг. Книга в красивом переплете может быть великолепным подарком для любителя чтения. Этот продукт может продаваться на всех континентах. Но есть вопрос: можно ли создать армию таких мастеров, можно ли обучить множество людей делать это с такой же степенью мастерства? Есть ли оборудование, которое позволяет делать это в достаточном количестве? Даже Рэю Кроку пришлось открыть «Академию гамбургеров», чтобы его франчайзи могли делать свою работу качественно. А ведь гамбургеры и картошка фри – еще не самый сложный продукт. Замысел компании ИКЕА становится хорошо

¹² Переплестать – сшивая листы книги, тетради и т.п., вставлять и закреплять их в твердую обложку. Переплет – такая обложка.

понятным, если прочитать книгу о ее основателе Ингваре Кампраде «Сага об ИКЕА»¹³. Мне запомнился описанный в ней случай, когда Ингвар в одном из конкурентных магазинов нашел стакан, который пользовался большим спросом, и пришел к своему специалисту по закупкам с вопросом, можно ли получить такой стакан в несколько раз дешевле. Тот собрал данные и ответил, что можно получить гораздо дешевле, но продать нужно будет более миллиона таких стаканов. Ингвар с радостью согласился, и в результате этот стакан стал лидером продаж, а компания на этом прекрасно заработала.

Обычно мы называем успешным замыслом бизнеса такой, который позволит компании значительно расширяться. Расширение требует энергии – денег, а много этой энергии можно получить, только предоставляя клиентам большое количество продукта. По этой причине бизнесы, где ноу-хау «на кончиках пальцев» только небольшого количества людей, не становятся большими и богатыми. Например, я очень люблю консультировать владельцев компаний по вопросам стратегии, но я не знаю, как обучить других консультантов делать это с успехом. Поэтому и не могу «поставить на поток» такой продукт и не могу создать компанию, в замысле которой было бы предоставление клиентам такого вида консалтинга.

Третье обстоятельство в том, что замысел действительно должен давать преимущество в деятельности компании по сравнению с конкурентами. Например, замысел McDonald's – в скорости обслуживания, поэтому даже при невысоком уровне цен их рестораны могут позволить себе здания и помещения в самых проходных местах¹⁴, очень качественное оборудование кухни и зала, и при этом они работают с высокой рентабельностью. Замысел Starbucks в том, чтобы быть поставщиком кофе высочайшего качества, они начинали как компания по поставке кофе в различные кофейни и рестораны. Сейчас в сеть кофеен, работающих под их маркой, входит более 17 тыс. предприятий. Starbucks удается сохранять этот замысел, в чем я лично убедился, побывав в их заведениях в разных странах мира. Не имея такого замысла, они не смогли бы сохранять качество продукта своей сети и не получили бы заслуженное признание клиентов.

Продукция Apple всегда отличалась надежностью работы и удобством благодаря их замыслу – самим разрабатывать и железо, и операционную систему. Больше никто во всем мире не имеет возможности создать аналогичный компьютерный продукт. Производители операционных систем вынуждены делать их универсальными, чтобы они подходили к различным компьютерам. Производители компьютеров вынуждены считаться с возможностями операционных систем другого производителя. И только Apple может себе позволить создавать революционные технологии такого качества и с такой скоростью. На быстро развивающемся рынке компьютеров это оказалось серьезным преимуществом.

Таким образом, успешный замысел должен учитывать и рыночную среду, и точку зрения потенциальных клиентов, и существующие технологии и ресурсы, и содержать идею, обеспечивающую преимущество. Но есть один еще более важный момент. Этот момент отражает основополагающую идею и индивидуальность своего создателя.

В современном обществе проявления индивидуальности на вес золота. Посмотрите, какие профессии являются самыми высокооплачиваемыми и притягивают внимание общественности? Это актеры, художники, писатели, ученые, спортсмены. Те, кто имеет достаточно смелости, чтобы проявлять индивидуальную точку зрения в своих продуктах, либо те, кто сделал продуктом самого себя. В рейтинге самых известных людей за 2010 год первые 10 мест занимают деятели искусства и спорта. Это люди, которые демонстрируют свои индивидуальные

¹³ Сага об ИКЕА – книга, которую написал Торекуль Бертил. В основу «Саги об ИКЕА» легли многочисленные интервью с «отцом» компании Ингваром Кампрадом. В книге рассказывается о человеке, который в одиночку основал небольшую фирму, впоследствии превратившуюся в огромную компанию с мировым именем.

¹⁴ Проходные – (сленг), места расположения торговых компаний и ресторанов, с большим потоком потенциальных покупателей.

качества, таланты и характеры всему миру. В этом мире все, что, по мнению людей, встречается редко, становится по-настоящему дорогим. Почему гонорары гуру в области маркетинга Джека Траута достигают десятков тысяч долларов за день выступления? Вы же не думаете, что это связано с практической ценностью данных, которые можно получить на его семинарах? Гораздо больше данных можно получить, читая его замечательные книги о маркетинге и брендинге. Просто люди жаждут прикоснуться к священному и непостижимому человеку, который осмелился выразить собственную точку зрения в то время, когда большинство людей на этой планете отрицают саму возможность иметь собственную точку зрения. Они отрицают это, с одной стороны, и они же восхищаются этим – с другой. Несложно понять, что магически притягательное качество, которое называют харизмой¹⁵, не что иное, как смелость выразить собственную точку зрения. И притягательность харизмы не в том, что люди обязательно соглашаются с этой точкой зрения. Смелость иметь и демонстрировать личную точку зрения всегда привлекает внимание людей.

А если говорить о лидерстве, то основа лидерства очень проста. Лидер – это человек, который нашел в себе смелость и достаточно настойчивости, чтобы сформировать основную цель и замысел группы. Вот так просто: смелость и настойчивость. Обратите внимание, про ум я ничего не сказал. Ум – это желательно, но не обязательно. Не верите? Послушайте разных политических лидеров, за которыми идут миллионы, и вы со мной согласитесь.

Когда мы после школы выходили играть во двор и слонялись из угла в угол, маясь от безделья, обязательно находился кто-то, кто говорил: «А давайте устроим костер», или «Давайте пойдем трясти майских жуков», или еще что-то в том же духе. И если ему удавалось продвинуть эту идею, в тот момент он становился лидером, появлялась осмысленная (как нам тогда казалось) деятельность, и начиналась игра. И любая игра была лучше, чем отсутствие игры, и любой лидер был лучше отсутствия лидера.

С позиции жизненного опыта можно рассуждать о созидательности целей, но это не интересует мальчишек, бесцельно слоняющихся по двору. Массовая культура предлагает людям очень скучные игры: обернуть свое тело кусочком материи с модным клеймом, приобрести блестящую тележку для быстрого перемещения тела, построить домик с толстыми стенами. Но самые способные люди, даже если они сами не могут создать мечту о чем-то по-настоящему большом, все равно откликаются, если им предлагают игру, которая выходит за рамки обычной рутинной жизни. Когда вы даете своей компании большую цель и привлекательный замысел, это вдохновляет тех, кто еще не утратил вкус жизни.

Первая функция владельца – дать компании вдохновляющую основную цель и определить замысел. Независимо от того, начали ли вы свой путь как вайшья или относитесь к той редкой породе людей, в которых цивилизованный мир не смог убить кшатрия, – это первое, что вам нужно сделать.

¹⁵ Харизма – наделенность человека некими особыми чертами, достоинствами, способностями, его возвышенность над другими в глазах окружающих как продукт стечения ряда обстоятельств, способствующих внушению окружающим безграничного доверия к себе; благодатный дар. (Толковый словарь русского языка) Но по сути в основе харизмы лежит то, что человек проявляет свою индивидуальность. Так как доверие – это вера в личность, а проявление индивидуальности и есть демонстрация себя как личности, что является основой для создания доверия.

Глава 4. Личные цели владельца

Владелец компании, как и все остальные сотрудники, конечно, является членом группы. У каждого члена группы есть определенные обязанности: продавца, бухгалтера, технолога. Организация представляет собой систему, состоящую из людей, выполняющих специализированные функции. Продавец работает с клиентами, бухгалтер обрабатывает документы и ведет учет, технолог разрабатывает рецептуру и следит за ее соблюдением. В этой системе владелец играет особую роль, его функция заключается в том, чтобы ставить цели, которые объединяют всю группу. Это создает ловушку, в которую легко попасть.

У каждого человека есть личные цели, если, конечно, это достаточно живой человек. Только совсем разочаровавшиеся в жизни люди не имеют целей. Любой продавец или бухгалтер мечтает о том, чтобы построить дом, купить машину, поехать в путешествие, купить особый подарок любимому человеку. И, конечно, у владельца компании есть личные цели, о достижении которых он мечтает. Он тоже мечтает и о росте благосостояния, о домах и машинах, о комфорте и отдыхе, о возможности заниматься творчеством. Сколько людей – столько и целей. Чем более человек способен, тем более он индивидуален в своих стремлениях. Как говорят: талантливый человек талантлив во всем.

Но в то же время владелец – это единственный человек в компании, у которого есть обязанность ставить цели всей группе. Только ему приходится формулировать эти цели и направлять на них внимание всех членов группы. И здесь кроется подвох – владелец может путать собственные цели и замыслы с целями и замыслами компании.

Общаясь с владельцами бизнеса, я время от времени сталкивался с теми, кто говорил: «Цель моей компании – зарабатывать деньги, повышать капитализацию и стоимость компании». Эти ребята даже не осознавали, что говорят не о компании, а о своих собственных целях. Это у владельца есть цели, связанные с повышением стоимости компании, это он, как создатель, хочет, чтобы его создание постоянно росло. Такую точку зрения можно сравнить с точкой зрения отца, который хочет, чтобы жизненной целью его ребенка было служение родителю. Это противоестественная точка зрения. Конечно, ребенок должен радовать родителей, но он должен радовать родителей своими собственными успехами, достижениями и победами на пути к индивидуальным целям. Фактически когда владелец компании говорит о том, что его цель – «увеличение стоимости компании», он просто говорит: «моя цель – стать богатым». Он говорит не о цели группы, а только о своей личной цели. Целью группы не может быть мечта о том, что кто-то один станет богатым и счастливым.

Однажды на семинаре на тему заработной платы ко мне подошел владелец компании, занимающейся производством и продажей кровельных материалов. В его компании работало около 50 человек, они выпускали медную черепицу, водостоки и прочие комплектующие для медной кровли. Он сказал:

– У нашей компании хороший продукт, много довольных клиентов. Конечно, это недорогая продукция, но если клиент ее использует, то, как правило, благодарит нас за наш сервис. Но есть один момент, который я не могу понять. Когда я прихожу на работу, то полон желания действовать, встречаться с клиентами, управлять моими сотрудниками. У меня в кабинете есть окно, выходящее в отдел продаж. На работу я обычно прихожу раньше всех и вижу, как приходят на работу мои сотрудники. Понимаете, мы хорошо заботимся о своих сотрудниках – у них довольно высокая заработная плата и хорошие условия труда. Но приходят они на работу так, будто до этого тяжело трудились и с трудом дождались момента, когда наконец можно отдохнуть. Они еле-еле переставляют ноги, и пока не получают допинг в виде чашки кофе, приступить к работе не могут. Почему так происходит: я полон сил и желания работать, а они нет?

– А какова основная цель вашей компании? – спросил его я.

– Как какая? Конечно же, заработать мне денег!

– Представьте себе, что вы пришли работать в хорошую компанию продавцом. И когда вас вводили в курс дела, вам сказали: «Цель нашей компании – заработать нашему владельцу еще один миллион!» Вас бы это вдохновило на победы?

– Нет. Я все понял, – сказал он, немного подумав.

Когда владелец путает собственные цели и цели компании, он создает такие цели и замыслы, которые не вдохновляют сотрудников. Представьте себе компанию, в которой на корпоративных мероприятиях говорят: «Наша цель – сделать богатым нашего дорогого владельца!» Не похоже, что кто-то по-настоящему захочет приложить значительные усилия для достижения этой цели. Только когда сотрудники желают достигать цели компании, вы увидите блеск в их глазах, и они будут полны энергии и творчества.

Когда вы как владелец ставите цели всей группе, вы ни в коем случае не отрекаетесь от собственных целей. Отказ от собственных целей приводит человека к отсутствию радости и удовольствия. И лично я считаю, что несчастный человек не сможет ничего особенно хорошего дать другим людям. Просто не путайте свои цели и цели, которые вы ставите перед своей компанией. Не мелочитесь, не разменивайтесь на псевдоцели вроде «заработать еще...», «сделать, чтобы всем было хорошо...» и даже «стать №1 на рынке». Посмотрите на то, что действительно может быть достигнуто в далекой перспективе развития вашей компанией. Если вы производите мебель, возможно, это будет «комфорт и эстетика в жизни людей», если продаете продукты питания оптом – «высокое качество жизни для широкого круга людей благодаря хорошему ассортименту качественных и свежих продуктов питания». Конечно, такая цель будет отражать ваши собственные устремления и таланты. Один владелец создаст компанию, которая принесет на рынок технические новинки, другой – приносящую удовольствие и радость услугу.

Мой племянник Василий, как только научился ходить, поражает окружающих одной особенностью. Он просто не может пройти мимо экскаватора, автокрана или трактора. Мальчик может стоять и любоваться такой техникой, получая от этого удовольствие. Как вы понимаете, мама не разделяет его восхищения и каждый раз пытается оторвать ребенка от этого занятия. Какую компанию он создаст, когда вырастет? Не знаю. Но знаю точно: если он станет владельцем компании и эта компания будет заниматься строительной техникой – он будет заниматься любимым делом. Какую цель он поставит перед своей компанией? Возможно, это будет «обеспечить строителей надежной и эффективной техникой и содействовать процветанию строительной отрасли». Цели компаний действительно настолько индивидуальны, насколько индивидуальны их создатели.

Попытка выработать цели группы, основываясь на целях членов группы, тоже распространенная ошибка. Владельцу нужно осознавать, что, как создатель группы и ее член, он выполняет в ней очень специфическую функцию – формирует цели для всей группы в целом. Пример такого смешивания: «цель нашей компании – обеспечить клиентов качественным продуктом, увеличить капитал владельцев и создать достойный уровень жизни для сотрудников». Это не цель, а просто попытка понравиться всем, кто имеет отношение к этой компании: сотрудникам, владельцам и клиентам. А попытка понравиться – прямая противоположность проявлению индивидуальности. И проблема такого формирования целей в том, что люди не настолько тупы, чтобы поверить, что это истинная цель группы. Люди не настолько испорчены, чтобы это смогло вдохновить их на победы. У меня вызывает искреннее удивление практика некоторых не слишком умных консультантов, которые устраивают мозговые штурмы с топ-менеджерами компаний, чтобы сформировать основную цель и замысел. В результате получаются такие «уродцы», которые не вдохновляют никого – ни самих менеджеров, ни владельцев, ни сотрудников. Можете позабавиться, читая в интернете цели и миссии различных компаний.

Время от времени мне приходится помогать владельцам формулировать основную цель и замысел компании. В такие моменты я обычно сначала задаю вопросы о замысле. Спрашиваю, какова была изначальная идея при создании бизнеса, есть ли в этой основной идее какая-то изюминка, которая отличает компанию от ей подобных. Спрашиваю, как бы в нескольких словах владелец сформулировал, чем занимается его компания. Когда замысел ясен, помогаю выразить основную цель, задавая вопросы о том, что изменится в окружении компании, если она будет долгое время успешно следовать своему замыслу. Почему я начинаю с замысла? Просто он более реален для людей, так как является образом действия компании, а основная цель менее реальна, хотя, по сути, предопределяет замысел. Когда вы формируете цель для группы, не думайте о том, понравится ли она сотрудникам компании. Самое важное, чтобы она вас вдохновляла. Посмотрите на лидеров выдающихся компаний. Как правило, они посвящают всю свою жизнь любимому делу. В них достаточно смелости, чтобы заниматься тем, что вдохновляет их самих. И они формируют основные цели, способные привлечь и удержать нужных людей.

Глава 5. Деньги

Мир бизнеса зомбирован идеей «цель бизнеса – деньги». Конечно, эту идею делают популярной не слишком умные люди, которые вообще не понимают, что такое деньги. Деньги – это лишь средство обмена. А количество денег, которое привлекает компания, напрямую зависит от того, насколько много полезного продукта или услуги она предоставляет, и от того, насколько широко доступна эта польза. За каждым продуктом стоит мечта конкретного человека и цель, которая вдохновляет его команду преодолеть все препятствия на пути к созданию пользы. Марк Цукерберг задолго до того, как стал миллиардером, отказался от щедрого предложения Microsoft продать разработанную им программу. Просто когда ему в голову пришла идея создать прообраз Facebook, он думал в первую очередь о том, как создать площадку для общения университетской молодежи, а не о столбиках цифр в отчете о прибыли.

Зарабатывать кучу денег – отличная идея, но фактически она означает «создавать много чего-то для людей, что они считают полезным и хотят иметь». А основная цель компании является точной формулировкой этого стремления, а не формулировкой желания получить как можно больше денег. Конечно, за одни лишь стремления в этом мире не платят, и редко только стремления без ощутимых результатов получают поддержку. Но говорить, что основная цель бизнеса – получение прибыли, все равно что утверждать, что цель человека – дышать. Не имея возможности дышать, человек недолго протянет, ведь дыхание жизненно необходимо для того, чтобы человек мог двигаться, мыслить, творить. При этом у каждого человека своя основная цель. Кто-то мечтает учить детей, кто-то – строить прекрасные здания, кто-то – воспитать способных и самостоятельных детей. Перестав дышать больше чем на несколько минут, человек не сможет достичь своих целей. Точно так же, не имея достаточно денег, компания не сможет достичь своих целей, в этом и заключается важность денег для бизнеса или любой другой организации.

Любая верная идея может быть доведена до абсурда: так, например, издревле существуют практики, последователи которых стараются совершенствовать себя с помощью изошренных способов дыхания. Подобно этому в бизнесе существуют практики, утверждающие, что правильное обращение с деньгами и правильное управление деньгами – ключ к успеху компании. Это является правдой лишь отчасти: деньгами действительно необходимо управлять разумно, но стремление исключительно к деньгам не приводит к успеху, потому что управление деньгами – это всего-навсего управление обменом собственного продукта.

Увеличение прибыли, рост товарооборота могут быть прекрасными промежуточными целями, важными вехами в развитии компании. Но они никогда не являются основной целью, которая приведет вас к победе. Только люди, совершенно утратившие идеалы, видят единственным смыслом бизнеса обеспечение собственных потребностей и могут принимать в качестве основной цели зарабатывание денег. Такая точка зрения может быть приемлема для чернорабочего, который берет ответственность только за свои собственные физические усилия, но она неприемлема для создателя компании.

Глава 6. Мотивация

Вы, наверное, обращали внимание на то, что разные люди имеют совершенно разный уровень мотива к работе в компании. Одни с энтузиазмом берутся за работу, а других тяжело заставить работать даже под постоянным надзором руководителя. Одни действительно увлечены своей работой, а для других работа является суровой необходимостью. Все дело в мотивации. В современном обществе мотивацией называют и желание людей работать, и те действия, которые совершает руководитель, чтобы добиться результатов, и даже систему заработной платы. Изначально слово «мотивация» означает импульс, который есть у человека к какой-то деятельности, оно происходит от слова «мотив», что означает побудительную причину, повод к какому-то действию и, в свою очередь, происходит от латинского *movēre* – «двигать». Таким образом, мотивация – это то, что движет людьми в какой-то области деятельности.

Управляя компаниями, я видел, что есть люди, очень преданные делу, а есть «пассажиры», которые готовы ехать, пока их везут. С первыми иметь дело довольно легко, они преданы компании и в меру своей компетентности дают хорошие результаты. Проще говоря, это люди, на которых можно положиться. Когда возникает необходимость срочно решить какую-то проблему, вы звоните именно им, чтобы получить поддержку. Хорошую классификацию различных уровней побудительных мотивов¹⁶ дал Рон Хаббард, описав четыре основных уровня побудительных мотивов:

- чувство долга;
- личная убежденность;
- личная выгода;
- деньги.

На высшем уровне – «чувство долга» – находятся люди, для которых компания является важной частью их собственной жизни. Они преданы компании и ее интересам, они – это надежная опора для руководителя. Обычно рядом с вами есть некоторое количество таких людей, но редко встретишь компанию, в которой таких большинство.

«Личная убежденность» – это уровень людей, которые не являются патриотами компании, но они считают себя профессионалами и стараются делать работу, за которую взялись в соответствии с профессиональными стандартами. Например, это может быть бухгалтер, которому не так важно, чем занимается компания, но в силу собственных убеждений он считает необходимым хорошо отладить работу бухгалтерии.

Следующий уровень – «личная выгода». Это те люди, которые выполняют свою работу только по той причине, что хотят что-то получить в компании. Это могут быть разные вещи: начиная с нематериальных, таких как опыт, знания, связи, и заканчивая работой недалеко от дома и различными материальными благами, которые они получают на работе. Частенько они вам говорят, что готовы показывать фантастические результаты, если вы дадите им больше зарплаты и выгод, иногда это звучит очень убедительно. Но если вы так делали – знайте, что это не работает. Их уровень производства не растет пропорционально их аппетитам.

Последний уровень – «деньги» – встречается довольно редко, так как это – уровень человека, которому, строго говоря, даже неважно, чем он занимается, лишь бы получать больше денег. Хотя многие люди и говорят, что их интересуют только деньги, на самом деле это не так. Попробуйте предложить инженеру, который постоянно жалуется на нехватку денег, выполнять

¹⁶ Статья Л. Рона Хаббарда «Продвижение и побудительные мотивы», 11 ноября 1969.

работу, где можно больше зарабатывать, например работу менеджера активных продаж. Как правило, он скажет вам, что хочет работать по специальности. А это означает, что его уровень – не деньги, а личная убежденность. На уровне «деньги» находятся обычно люди, у которых есть серьезные денежные проблемы, ради решения которых они готовы пойти на все. Таких встречается не так уж и много.

Следует отметить, что высшие уровни побудительных мотивов включают и более низкие. Так, человек на уровне «чувства долга» имеет и «личную убежденность», и «личную выгоду», и «деньги». То, что у него есть чувство долга, совершенно не означает, что он не будет интересоваться деньгами. Просто деньги для него не на первом месте. Когда он действует, он думает в первую очередь о компании, а уже потом о вознаграждении, которое получит. Поэтому не клеймите каждого, кто требует прибавки к заработной плате. Совсем не обязательно, что у него мотивация – «деньги». Для определения мотивации смотреть нужно не на то, требует человек денег или нет, а на то, что им движет, когда он делает свою работу.

Человек, который находится на уровне «личная убежденность», действует на основе собственных представлений о том, что правильно, а что нет. У него, конечно, тоже есть и «личная выгода», и «деньги», но у него нет «чувства долга». Поэтому, пока его принципы и представления соответствуют целям компании, с ним нет никаких проблем. Но если для достижения целей компании вам придется от него добиваться чего-то, что противоречит его собственным представлениям о правильном и неправильном, вы будете иметь проблемы в управлении этим человеком.

Например, вы наняли главного бухгалтера, который находится на уровне «личная убежденность», и его убежденность состоит в том, что в бухгалтерии должен быть идеальный порядок. У него есть личное представление о том, что такое «порядок», и вы радуетесь удачной находке в лице этого человека, так как ваше единственное представление, какой должна быть работа бухгалтерии, сводится к тому, чтобы просто не было проблем с налоговой. Проходит время, ваша компания становится все более организованной, и вы начинаете замечать, что бухгалтерия тормозит процессы в компании. Например, слишком долго выписывает документы и отражает в учете хозяйственные операции. Вы решаете изменить процессы в бухгалтерии и внезапно обнаруживаете, что ваш главный бухгалтер, который раньше вас полностью поддерживал и устраивал вас как профессионал, вдруг начинает бороться с вашими идеями, тем самым создавая проблемы. Причина проста – он находится на уровне «личная убежденность» и, по сути, не мотивирован работать за интересы компании. Он стоит за свои принципы.

Посредине этой шкалы, между личной убежденностью и личной выгодой, можно провести условную черту. Выше этой черты находятся люди, которые стараются делать свою работу хорошо просто по собственному желанию. Они наиболее преданы делу. Ниже – те, кто, получив работу, думает не о том, как ее сделать, а о том, нужно ли ее вообще делать для того, чтобы получить желаемое. Первыми управлять довольно легко, так как они ориентированы на выполнение работы; вторыми – тяжело, так как имеешь дело с постоянными расчетами собственной выгоды. Даже если говорить о заработной плате, здесь требуются разные подходы: для людей с высокой мотивацией подходит любая справедливая система оплаты труда, так как они работают, не думая о деньгах. Для людей с низкой мотивацией система оплаты труда должна быть такой, чтобы поощрять каждое верное действие и наказывать каждое неверное.

Интересно, что каждый человек имеет разную мотивацию по отношению к различным областям жизни. Так, например, немало людей, которые находятся на уровне «чувства долга» по отношению к своей семье и на уровне «личной выгоды» по отношению к работе. Принимаете такого на работу и думаете: если он так гордится своими детьми и заботится о своей семье, он наверняка будет хорошим работником! А на самом деле нет никакой связи между этими двумя вещами. Лично я встречал немало преданных своей семье папаш, которых палкой

не заставишь работать. Это становится очевидным, когда понимаешь, от чего зависит уровень побудительного мотива у разных людей.

Возьмем такую большую группу, как страна. Если проследить, как менялся средний уровень мотивации советских людей в истории страны, можно обнаружить, что самый большой подъем мотивации был во время войны и в послевоенные годы. Статистика утверждает, что во время войны солдаты практически не болели обычными болезнями, хотя условия их существования были ужасными. Самый высокий уровень патриотизма был во время и после войны. А самый низкий уровень – сразу после распада СССР. Причина этого в самой природе мотивации. Если человек принимает цели группы как свои собственные, он находится на уровне «чувство долга». Во время и в послевоенные годы цели страны были очень понятны и близки большому количеству людей. Благодаря наличию явной угрозы и умелой пропаганде¹⁷ почти каждый осознавал, что цель есть и она проста – победить врага, а после войны – восстановить хозяйство. После распада СССР в один миг были разрушены цели, на которые партия с помощью пропаганды направляла народ в течение длительного времени. Старые цели были разрушены, а новые еще не были созданы. Это стало причиной самой низкой мотивации за всю советскую историю: страну фактически начали «разносить на куски». Только не подумайте, что я симпатизирую коммунистам! Нет, но инструменты управления, и в первую очередь постановка целей, умелые и настойчивые действия по пропаганде этих целей заслуживают высокой оценки. В советские времена пропаганда целей так глубоко проникла во все процессы общества, что даже диплом о высшем образовании невозможно было защитить, не рассказав о роли очередного съезда партии в производстве втулок и шестеренок.

Возможно, это является самым большим «секретом» лидерства: для создания и поддержания высокой мотивации необходимо, чтобы люди разделяли цели группы. Если лидер достаточно умелый в том, чтобы формулировать и продвигать цели, он будет окружен людьми с высокой мотивацией. И важным инструментом для создания высокой мотивации является пропаганда этих целей. В самых высокомотивированных группах пропаганде уделяется очень большое значение. Пропаганда – это действия с целью донести до группы людей какие-либо идеи, чтобы сформировать определенную точку зрения.

Если вы понаблюдаете, то обнаружите, что есть компании, где люди работают с большим энтузиазмом, а есть компании, в которых все сотрудники на уровне не выше «личной выгоды». А наиболее распространенное положение дел – это компания, в которой есть небольшая группа людей с высокой мотивацией и «все остальные»...

Кстати, как правило, эта небольшая группа состоит из тех, кто давно работает бок о бок с лидером. Возможно, это даже те люди, которые работают с первых дней существования компании, а новые сотрудники такой мотивации еще не имеют. Причина в том, что в момент создания компании владелец привлекал людей целями и замыслом, своим видением будущего. У него еще не было материальных возможностей, и он интуитивно использовал самый мощный инструмент – цели. Прошло время, компания научилась производить продукт и зарабатывать, и на смену продвижению целей пришли «твердые» стимулы – заработная плата, стабильность, возможности карьерного роста. А самый главный инструмент для формирования мотивации был заброшен и забыт. Кроме того, компания стала относительно большой, и личное общение с основателем компании доступно только тем, кто находится непосредственно в его ближайшем окружении. Важно понимать, что продвижение целей и идеалов компании должно происходить постоянно, с момента создания компании. Если бы с ростом компании владелец продолжал продвигать цели и замыслы компании, донося их до каждого сотрудника, количество людей с высокой мотивацией увеличивалось бы по мере развития самой компании.

¹⁷ Пропаганда – распространение каких-либо идей, воззрений, знаний путем постоянного глубокого и детального их разъяснения.

Когда мы нанимаем людей в компании, главное, что мы стараемся приобрести, – это их творческую энергию, а не просто мускульную силу. А для того, чтобы это происходило, необходимо поднимать их по уровню мотивации. Очевидно, что обычно новый сотрудник приходит работать в компанию, находясь на уровне «личная убежденность» или «личная выгода». Для того чтобы он поднялся до «чувства долга», необходимо, чтобы лидер выполнял свою миссию – вдохновлял работника целями группы.

В современном обществе распространена идея о том, что для формирования мотивации необходимо продвигать людям те цели, которые им понятны и близки. Если человек хочет построить дом или купить машину, нужно показать ему, как цели компании связаны с его личными целями. Это пошлая и совершенно не работающая идея. Такие идеи распространяют люди, которые считают единственным способом выживания приспособление. Но сильные группы не приспособливаются, сильные лидеры не приспособливаются – они изменяют окружение под свои цели. К кому приспособливался Стив Джобс, когда привлекал в свою команду лучших из лучших компьютерщиков? Нет, он просто продвигал лучшим из лучших цели Apple, возможность создать выдающиеся продукты, работу в среде талантливейших людей. Поэтому к нему присоединялись лучшие инженеры и программисты. Несмотря на его несносный характер, они готовы были работать по 80 часов в неделю, чтобы создать выдающиеся продукты. Пытаясь приспособиться к личным целям человека, лидер не может поднять его мотивацию.

В то же время некоторые люди быстро вдохновляются целями группы, а другие с уровня «личная выгода» не поднимаются никогда. На одном из семинаров по созданию мотивации я услышал такую идею: топ-менеджеры обычно имеют высокую мотивацию; средний уровень руководителей – среднюю; а рядовые сотрудники – соответственно низкую мотивацию. Это дикая идея! Я видел множество рядовых сотрудников, которые находились на уровне «чувство долга», и топ-менеджеров, которые были не выше «личной выгоды». Слушая докладчика, я вспоминал своих родителей, в прошлом высококвалифицированных рабочих. Когда они были молоды и собирались с друзьями на вечеринки, я, мальчишка, с удовольствием слушал, о чем говорят за столом взрослые. Удивительно, что, как правило, в середине застолья они с бытовых тем переходили на производственные. Они действительно любили свою работу и гордились ею. Не знаю, был ли их уровень побудительного мотива «чувство долга», но как минимум это была настоящая «личная убежденность». Вы, наверное, слышали, что на Западе распространена почасовая оплата труда. Однажды я столкнулся с феноменальным для меня, как владельца производственной компании, человеком. Это был электрик из Великобритании, он работал на небольшом частном аэродроме. Когда на аэродроме необходимо было выполнить какие-то ремонтные или профилактические работы, его вызывали. Он отмечал на проходной время начала работы, а когда уходил, отмечал время окончания. Ему, как высококвалифицированному электрику с лицензией, платили за час работы хорошую сумму. В конце недели он самостоятельно подсчитывал количество отработанных часов (работал он неполный день) и отправлял отчет в контору аэродрома, а они оплачивали ему отработанные часы. Услышав об этом, я представил, как будет вести себя электрик на моем предприятии, если я попробую применить подобную систему оплаты труда. Наверное, он запасался бы едой на целую неделю и приходил бы в понедельник утром, а уходил в пятницу... Страшно представить! Почему это работает по отношению к английскому электрику и не работает по отношению к нашему? Конечно, дело в уровне побудительного мотива, у этого англичанина была «личная убежденность», а у нас в стране электриков с таким уровнем мотивации найти не так уж и просто. Нет никакой связи между тем, на каком уровне иерархии человек находится в организации, и его уровнем мотивации. Мои наблюдения говорят, что скорость, с которой человек принимает цели группы, зависит не от его образования или положения в обществе, а от его отношения к своим собственным целям.

Если вы посмотрите на обычных людей, которые вас окружают, и попробуете в личной беседе задавать им вопросы о том, каковы их личные цели, чего они хотят достичь в жизни, вам откроется ужасная картина. Большинство из них не имеет собственных целей, они давно уже утратили мечты и стремления. Согласитесь, это дико, когда человек лет примерно сорока не может ответить на вопрос о том, чего он хочет достичь в жизни. Кстати, большинство из них вообще не захотят с вами говорить об этом, они будут испытывать дискомфорт от общения на тему личных целей. Знаете, почему? В глубине души каждый из них понимает, что отсутствие личных целей делает жизнь бессмысленной. Когда вы задаете им вопрос о личных целях, они мельком бросают взгляд в эту область и видят пугающую пропасть... Поэтому они предпочтут говорить с вами о чем угодно, о любой ерунде – о спорте, политике, погоде, – но только не о своих целях. Это слишком страшно и болезненно.

Каким образом люди докатились до такого состояния? Это продукт обесценивания со стороны окружения. Все начинается с самого детства, когда ребенок говорит родителям, что хочет стать пожарником и кататься на большой красной машине, а родители в ужасе яростно доказывают ему, что нужно стать юристом, как папа или мама. Он хочет получить большого игрушечного медведя, а ему настойчиво объясняют, что он не может его иметь по какой-то непонятной причине. Если вы бросите взгляд на жизнь маленького ребенка, то увидите, что она далеко не сахар. Малыш полностью зависит от воли окружающих его людей, он не может иметь ничего без одобрения и содействия взрослых, он не может делать практически ничего, кроме того, что ему предлагают родители. Во многих семьях, детских садах и школах ребенка на протяжении всего детства приучают к мысли, что он не сможет ничего достичь, что с его целями что-то не так. С вами когда-нибудь случалось такое, что вы очень сильно хотели что-то получить, но вас жестко останавливали? Какие эмоции в этот момент вы испытывали? Обычно человек испытывает душевную боль и разочарование. А человеку свойственно избегать боли и стремиться к удовольствию. Если в жизни человека слишком много моментов, когда его стремление к цели вызывало душевную боль, рано или поздно он, избегая этой боли, начинает избегать думать о собственных целях. В 1993 году я работал в международной компании Time Manager Int. Это компания, которая предоставляет тренинги по повышению личной эффективности. Одной из составляющих этих тренингов была постановка собственных целей на 20 и более лет. Когда я начал впервые думать о конкретных целях, то поначалу почувствовал себя так, как будто нес на своих плечах бетонную плиту. Тогда я даже не задумывался о том, что это совершенно нелогично – испытывать такое, всего лишь размышляя о целях. Через несколько лет я прочитав книгу «Дианетика»¹⁸, понял, почему со мной это происходило. Но тем не менее я продолжал планировать, ставить цели на несколько лет, и со временем это давалось мне все легче и легче. Это похоже на страх высоты. Когда-то в детстве я впервые с друзьями залез на пожарную вышку, и на площадке, которая находилась на самом верху, не мог от страха даже подняться на ноги. Так и стоял на четвереньках, замерев от ужаса. В тот момент я не знал, что спускаться вниз еще страшнее. Но когда я поднялся на эту вышку еще несколько раз, через некоторое время почувствовал себя гораздо более уверенно. Я смог стоять, я начал замечать, какая красота вокруг, я получал удовольствие от того, как много пространства вокруг. Так же и с целями: когда впервые начинаешь планировать собственную жизнь, первые шаги не приносят удовольствия, их трудно сделать, но чем дольше этим занимаешься, тем легче получается и тем больше удовольствия это приносит.

Так что, когда вы имеете дело с людьми, вы должны понимать, что большинство из них – это испуганные дети, которые не могут смотреть в будущее. А когда вы заставляете их смотреть в будущее, для некоторых это настолько невыносимо, что они предпочтут напасть на вас, на ваши идеи, но только не думать о будущем. Конечно, это не должно вас останавливать, вы про-

¹⁸ Книга Л. Рона Хаббарда «Дианетика. Современная наука о разуме».

сто обращаете их внимание на цели, продолжаете это делать, и рано или поздно они начинают принимать цели компании. Хотя в самом начале они, возможно, попытаются вас «покусать».

По сути, человек поднимается на уровень «чувство долга» в отношении компании только тогда, когда он разделяет основные цели компании. Это и просто и сложно одновременно. Просто – потому что все, что вам нужно делать для этого, – это продвигать эти цели каждому сотруднику компании. Сложно – потому, что на это уходит некоторое время и вам придется преодолеть некоторые препятствия. Еще одна ложная идея в отношении целей: для того чтобы иметь высокую мотивацию, людям необходимо сначала удовлетворить свои «базовые» потребности. Например, чтобы человек хотел творчески самовыражаться, сначала он должен быть сытым, чувствовать себя в безопасности и все такое. Это полная чушь. Посмотрите на ребят, которые ползают по крышам и карнизам и разукрашивают стены граффити. Посмотрите на фанатов своего дела! Они вообще зачастую не заботятся о еде и быте. Вспомните примеры того, как люди не щадили здоровья и жизни, чтобы реализовать свои цели. Возьмите владельцев компаний, многие из которых начинали свой бизнес в очень беспокойные времена. Они рисковали, проводили все свое время на работе, вкладывали последние деньги, а потом занимали и вкладывали заемные, подвергая риску себя и своих близких. Только человек, который никогда не увлекался большими целями, может сказать, что для стремления к ним нужно обеспечить сначала более простые потребности. Никогда не попадайтесь на эту удочку. Ваши сотрудники могут принимать и поддерживать цели вашей компании независимо от уровня заработной платы и уровня обеспечения, который дает им работа в компании.

Принятие ложных идей в отношении создания мотивации приводит к иллюзии существования замкнутого круга в мотивации персонала. Для того чтобы сотрудники имели высокую мотивацию, необходимо им хорошо платить, а для того, чтобы им хорошо платить, необходим высокий доход компании, а высокий доход появляется тогда, когда люди работают с большой самоотдачей, а для этого нужна высокая мотивация... Это замкнутый круг. Но это только иллюзия, потому что нет необходимости создавать высокий доход, чтобы поднять мотивацию людей, нужно только вдохновлять их высокими целями. Но, конечно, я не буду утверждать, что на мотивацию заработная плата не оказывает никакого влияния.

Уровень мотивации зависит от того, на что направлено внимание человека. Вам хорошо известно, что, когда ваше внимание сосредоточено на чем-то, сильно интересующем вас, вы даже не видите и не слышите того, что происходит вокруг. Когда вы увлечены интересной книгой, фильмом или занимаетесь своим любимым делом, рядом можно хоть из пушки палить, а вы этого и не заметите. Время перестает существовать, другие предметы перестают существовать. В тот момент, когда человек сильно чем-то увлечен, он даже может получить травму и вообще не заметить этого. Если внимание человека сосредоточено на целях, он увлечен и испытывает «чувство долга». Если цели для него нереальны и он не может сосредоточить внимание на них, а увлечен собственными принципами – это «личная убежденность». Если для него нереальны даже принципы, а реальны только необходимые ему блага – это «личная выгода». Чем сильнее вам удастся направить внимание человека на цели компании, тем выше его уровень побудительных мотивов. Но не стоит забывать, что жизнь людей состоит не только из работы. Они ходят по улицам и видят рекламу, которая призывает их купить что-то и напоминает им о необходимости иметь деньги. Они приходят домой, и семья напоминает им о необходимости иметь деньги. Они встречаются с друзьями, которые рассказывают им о необходимости иметь деньги. В то время когда вы постоянно направляете их внимание на цели компании, существует множество вещей в их окружении, которые будут направлять их внимание на деньги и личные выгоды. Поэтому чем хуже дела с заработной платой, тем сложнее делать работу лидера и направлять внимание сотрудников на цели. Чем больше в жизни человека бытовых проблем, тем чаще ему нужно напоминать о целях. Можно сказать, что проблемы с деньгами и бытом человека действительно могут снижать мотивацию, но высокая зарплата и

хорошее социальное обеспечение сами по себе ее никогда не поднимут. Это причина того, что вы не можете один раз рассказать о целях, вдохновить сотрудников и расслабиться. Внимание, которое вы сконцентрируете на целях, очень быстро будет рассеяно и направлено на деньги и выгоды, если вы не продолжите постоянно направлять его на выбранные цели.

Глава 7. Продвижение цели

Самый простой способ создать новую идею в голове другого человека – рассказать ему об этом. Когда вы только начинаете свой бизнес, вы собираете друзей, родственников или тех, кто просто не успел сбежать, завидев ненормальный блеск в ваших глазах, и рассказываете им о своей гениальной идее. Что вы получите в ответ на свою идею, зависит от того, какое окружение вы создали себе в жизни. Окружите себя скептиками – и они растопчут самую гениальную идею. Будущее – это, наверное, самое хрупкое, что есть у людей, и его легче всего подвергать разрушительной критике. Попробуйте подвергнуть критике бетонное здание – оно даже не пошатнется. А мечта, созданная человеком, может быть уничтожена безвозвратно. Поэтому с годами мы становимся осторожными, как сапер на минном поле, в попытках поделиться своими идеями с другими. В большинстве случаев они подвергают ваши мечты критике только лишь потому, что кто-то растоптал их собственные мечты. Покажите мне человека, не верящего в большие достижения, и вы увидите несчастного человека. Наверное, поэтому Наполеон делал генералами только удачливых людей и в таком окружении мог осуществлять свои грандиозные замыслы.

Когда я планировал создать свое первое производство (это было производство наград и сувениров), мои партнеры по бизнесу выложили кучу доводов, почему это нереализуемо. Когда я предложил сотрудничество в реализации этой идеи специалисту с огромным опытом, он с нескрываемым скепсисом спросил: «Молодой человек, что вы понимаете в наградах?» Он был возмущен самой идеей, что кто-то может мечтать в той области, где он сам проработал всю жизнь и на этом поле успел похоронить уже столь многое. Когда Рэй Крок в 1954 году загорелся идеей создать McDonald's, ему было уже 50 лет и это была его восьмая попытка создать компанию своей мечты. В то, что он сможет создать процветающую франчайзинговую сеть, не верили даже братья Макдональд. В 1961 году они потребовали, чтобы он выкупил их права на торговую марку, и вышли из бизнеса прежде, чем компания начала приносить прибыль.

Не удивляйтесь, если не услышите аплодисментов, когда впервые расскажете об основной цели руководителям и сотрудникам своей компании. Проходит обычное собрание или совещание, вы кроме обычных сообщений вдруг говорите: «А сейчас я хочу рассказать вам о том, какова основная цель нашей компании, это – ...» Вероятнее всего, картина, которую вы увидите, будет такой: некоторые очень преданные посмотрят на вас с удивлением и восхищением, большинство же будет в недоумении задаваться вопросом: «Зачем он нам это говорит?!» Кто-то спросит: «Но цель бизнеса – зарабатывать деньги, к чему все это?» То, как они реагируют на ваше выступление, является лишь отражением их побудительного мотива. Те, кто на уровне «чувства долга», получают прекрасное подтверждение своим идеям и будут воодушевлены. Те, кто на уровне «личной убежденности», подумают, что говорить о целях – просто ваша работа, которую вы выполняете, и отнесутся к этому с пониманием, даже если еще не принимают эту цель. А те, кто на «личной выгоде» или «деньгах», подумают, что в ваших словах есть какой-то подвох. Возможно, вы просто хотите получить какую-то выгоду для себя лично. Люди всегда воспринимают то, что вы им говорите о целях, через призму собственного уровня побудительного мотива. Это, кстати, зачастую является причиной, по которой не очень умные жены пилят своих мужей за то, что те слишком много внимания уделяют работе. Просто уровень мотивации такой жены по отношению к профессиональной деятельности мужа – «личная выгода». Хотя если бы жена действительно была увлечена идеей вдохновить своего мужчину на подвиги (что соответствует как минимум «личной убежденности» в отношении союза с женщиной), их жизнь стала бы гораздо гармоничнее.

Никогда не забуду реакцию моих сотрудников, когда в 2003 году мы с моим партнером по «Герольдмастеру», выдающимся дизайнером и автором множества государственных и ведомственных наград Украины, сформулировали основную цель и замысел компании, а потом рассказали об этом. Когда на общем собрании персонала я сообщил, что цель компании – формирование самосознания украинского народа как нации с богатыми культурными и историческими традициями, это было похоже на минуту молчания в память о павших героях... Но я был полон намерения донести эту идею до наших сотрудников и на каждом еженедельном собрании персонала старался упоминать об этой цели, приводил примеры, подтверждающие, что мы постепенно реализуем эту цель. Я рассказывал о том, что множество разработанных и изготовленных нашей компанией наград попадает в Музей истории Украины, что в этом музее есть целые стенды с нашими изделиями, рассказывал о том, кто и за что получает эти награды. И через некоторое время я увидел, что эта цель становится все более и более реальной для людей, что они, поднимаясь по шкале побудительных мотивов, начинают задавать вопросы о том, как мы намерены реализовать эту цель, какие у нас есть препятствия, как мы намерены с ними справляться. Когда они начали задавать эти вопросы, я понял, что их внимание уже частично направлено на цель компании, они начинают постепенно ее распознавать и понимать. Конечно, это произошло не на первом и не на втором собрании персонала. Прошло несколько месяцев, прежде чем основная цель стала более-менее реальной и для них. Если вы хотите изменить мировоззрение людей, запаситесь временем и терпением. Может возникнуть вопрос: а почему я, как владелец компании, вообще должен проявлять терпение и настойчиво доносить эти идеи до сотрудников и почему вынужден улаживать все эти несогласия? Причина только одна – вы не сделали этого изначально, а исправлять ошибки всегда не просто и не очень весело. Поэтому вам понадобится время и терпение.

Когда ваша компания растет, продвижением основной цели начинают заниматься руководители, это является частью их работы. И здесь возникает новая проблема: если у самого руководителя уровень мотивации «личная выгода», он не сможет донести до своих подчиненных цель компании. Он будет искажать ее, преломляя через свои мотивы. Вместо того чтобы направлять внимание на ту пользу, которую несет компания, он будет говорить о выгодах, которые компания приобретает. Поэтому важно, чтобы с ростом компании вы, как постановщик целей, не разрывали коммуникационную линию¹⁹ с сотрудниками и на общих собраниях персонала и в документах, описывающих политику компании, продолжали доносить главную цель. Чем больше будет становиться ваша компания, тем больше внимания и времени вам придется этому уделять, так как идеология – самый мощный инструмент управления большой группой людей. И прежде чем поручить кому-то говорить о целях, убедитесь, что этот человек сам находится на уровне «чувства долга». Потому что люди очень хорошо чувствуют неискренность, и подобное донесение цели будет подрывать доверие к ней.

Самый большой вред можно нанести группе, обесценив ее цели. Разрушение самых сильных групп в истории человечества начиналось с разрушения их целей. С чего началось разрушение великой Российской империи? С того, что оппозиция смогла с помощью пропаганды при попустительстве существовавшей власти долго и целенаправленно доносить до широких масс идею о том, что целью царизма является порабощение и угнетение трудового народа. Откровенная ложь была подкреплена псевдонаучными размышлениями о природе капитала, а следствием этого стало то, что одна из великих мировых держав была разрушена.

Любой человек, который критикует основную цель группы, наносит этой группе серьезный ущерб. В этом нет совершенно никакого смысла, так как если человек не согласен с целями компании, ему совершенно необязательно в ней работать. Но пока он работает и является

¹⁹ Коммуникационная линия – является линией, по которой движутся частицы; это любая последовательность точек, по которым может передаваться сообщение любого характера.

частью этой группы, он заинтересован в том, чтобы она была сильной. Это очень простая идея, но из-за некомпетентности в вопросах управления люди даже не осознают, что разрушают собственное будущее. К счастью, бизнес – это такая область деятельности, где никто не требует применять демократические принципы и владелец может определять цели самостоятельно, не оглядываясь на мнение окружения. Поэтому мало просто формировать и продвигать цели. Ваша задача также – искоренять критику этих целей. Ведь если вы хотите иметь сильную группу, в ней не должно быть места людям, открыто или тайно критикующим цели группы. И еще один очень «личный» момент. В статье о роли постановщика целей и роли руководителя Рон Хаббард писал: «Цель какой-либо компании или правительства обычно является мечтой, которая вначале рождается в голове какого-то одного человека, затем ее начинают поддерживать несколько человек, и, в конце концов, эту цель, как знамя, «несут» многие.

Неотделимой характерной чертой любой цели является ее волшебный свет, а частью любой мечты является человек, который ее создал»²⁰. Частью этой цели является человек, который ее создал. . . Непросто критиковать цель, которая направлена на пользу людям, гораздо проще критиковать человека, поставившего такую цель. Если вы хотите, чтобы ваши цели и ваша группа были сильными, вам необходимо помнить два момента:

– старайтесь не давать повода для критики в свой адрес;

– не позволяйте никому критиковать вас, даже если есть какие-то поводы для этого.

Помните, что любой человек, который критикует лично постановщика целей, наносит вред всей группе, какими бы мотивами он ни руководствовался при этом. В адрес постановщика целей не может быть никакой «здоровой критики», потому что постановщик целей не принадлежит только самому себе, он становится своего рода символом целей, а поддержание его имиджа уже не является личным делом. Следует добавить, что частью этого имиджа должна быть «позитивность». А это означает, что различного рода наказания, увольнения даже совершенно нерадивых сотрудников не должны производиться от имени или руками постановщика целей.

«Мечтатель, создающий мечты, и погонщик, стегаящий кнутом по спинам ленивцев, не могут соединяться в одном человеке, поскольку для того, чтобы мечта воплощалась в жизнь, к ней должны относиться с трепетом, а к судье или надсмотрщику могут относиться лишь с уважением»²¹.

Для поддержания дисциплины у вас есть руководители, не позволяйте им перекладывать на постановщика целей работу по поддержанию порядка. Ваша работа заключается в том, чтобы вдохновлять группу на победы.

Интуиция подсказывает вам, что рутина и постановка вдохновляющих целей плохо сочетаются между собой. Трудно смотреть в будущее, когда ежедневно приходится решать множество мелких не вдохновляющих проблем, оперативно исправлять ошибки. Поэтому правильным положением дел является разделение функций владельца и функций руководителя. Владелец, как постановщик целей, должен видеть всю деятельность компании в целом, определять направление развития, оценивать общую ситуацию. Руководитель находится на линии фронта и выжимает из компании максимум результатов.

²⁰ Статья Л. Рона Хаббарда «Эссе об управлении», 9 января 1951.

²¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Эссе об управлении», 9 января 1951.

Глава 8. Создание будущего

Несколько лет подряд весной мы организуем бизнес-тур в Дубай для тех владельцев компаний, которые завершили наш консалтинговый проект «Школа Владельцев Бизнеса». Там мы устраиваем экскурсии на предприятия и достопримечательности, проводим специальные семинары по стратегии развития и на гала-ужине вручаем дипломы, которые подтверждают внедрение инструментов управления. Дубай был выбран не случайно. Хотя он и не является символом предпринимательства, эта страна – вдохновляющий пример практического применения важнейших инструментов управления.

Еще сорок лет назад Дубай был отсталой страной, в которой коренное население голодало и умирало от жажды, люди жили в хижинах с земляными полами и мечтали о времени, когда у них будет достаточно воды. Среди коренных жителей Дубая старше 50 лет вы практически не встретите людей, родившихся летом. Причина этого очень проста – дети, рожденные летом, из-за жары и проблем с питанием, как правило, умирали в младенчестве. Один знакомый араб рассказал: во времена СССР его с группой первых арабских мальчишек привезли в Москву учиться в МГУ. Кран, из которого текла вода, выглядел для них невероятным чудом, и они в первый же вечер собрались в одной из комнат общежития и плакали от того, что осознали, насколько плохо живет их народ. Они были шокированы уровнем жизни в Москве, каменными зданиями, изобилием еды и воды.

Но это было больше сорока лет назад. Сегодня наши соотечественники, попадая в Дубай, восхищаются прекрасными зданиями, великолепными дорогами, высочайшим сервисом. Дубайское метро – одно из самых современных в мире, нигде в мире я не видел лучшего сочетания уровня роскоши и комфорта в гостиницах. Доступные цены, высокое качество еды и сервиса делают пребывание в Дубае особенно приятным. Архитекторы и дизайнеры всего мира с удовольствием воплощают в Дубае свои самые смелые идеи. Именно поэтому самое высокое в мире здание, первый небоскреб с вращающимися этажами, самые большие торговые центры, искусственный горнолыжный курорт находятся в Дубае. В следующем году в пустыне будет запущена первая в мире солнечная электростанция мощностью 1 ГВт²², которая сможет ощутимо снизить расходы на производство электроэнергии и уменьшить выбросы углекислого газа в атмосферу. Можно, конечно, сказать, что появление этого чуда – нефть. Но давайте сравним объем добываемой в Дубае нефти на душу населения, например, с Россией. Дубай добывает около 80 тыс. баррелей²³ в день, Россия – 10 270 тыс. баррелей в день. На одного гражданина Дубая добывается в год 16 баррелей нефти, на одного гражданина России в год – 26 баррелей. Следует также отметить, что кроме нефти в Дубае, в отличие от России, нет практически никаких полезных ископаемых. Очевидно, что ключевым фактором успеха страны не являются ее природные ресурсы, есть нечто более важное.

Когда в 1969 году в Дубае была начата добыча нефти, было ясно, что ее запасы довольно ограничены, но разумное использование этого ресурса для реализации блестящей стратегии позволило эмирам²⁴ Дубая превратить отсталую страну в символ высоких стандартов для всего мира. Как им это удалось? Есть несколько важных моментов, которые содействовали этому успеху.

²² ГВт – гигаваат. Единица измерения мощности. Один гигаваат равен миллиону киловатт. Эта мощность достаточна, чтобы обеспечить свечение 10 миллионов электрических лампочек мощностью 100 Вт.

²³ Баррель – (англ. barrel – бочка, бочонок), сокращенно бр., единица измерения объема, один нефтяной баррель равен примерно 160 литрам.

²⁴ Эмир – верховный правитель эмирата, монарх.

Во-первых, Дубай – это монархическое государство, где власть передается по наследству, но не обязательно от отца к сыну. Монарх сам назначает кронпринца, который после его смерти станет эмиром. Таким образом он обеспечивает себя временем на то, чтобы наследник престола смог полностью принять идеологию, стратегию и методы управления. Нет никакой явной борьбы за власть, источник власти стабилен, и есть возможность реализовывать долгосрочные планы, не опасаясь того, что власть перейдет в руки человека, имеющего иные взгляды на развитие. Посмотрите, что произошло со стоимостью акций Apple в момент смерти Стива Джобса. Они пошли вниз, потому что никто не верит в то, что в условиях корпоративного управления успешная стратегия компании останется неизменной. Во-вторых, эмиры Дубая необычайно умело добиваются того, чтобы эта внутренняя стратегия находила признание и поддержку всего мира. По сути, выполняя определенные действия, они добиваются, чтобы весь мир соглашался с тем, что Дубай – процветающая и развивающаяся страна. В период 1971–1979 годов строится крупнейший торговый порт; в 1984 году принимается закон о торговых компаниях, который улучшает возможности международной торговли через порты Дубая; в 1985-м выходит закон о свободных экономических зонах. Что интересно, до сегодняшнего дня Дубай остается практически безналоговой страной. То есть правительство обходится теми доходами, которые дают ему природные ресурсы, государственные предприятия и различные лицензии. Все это создает основу для дальнейшего развития, но само по себе не приводит к бурному развитию. Вот цитата, которая хорошо объясняет, что происходило дальше.

«Деньги можно назвать единицами внимания²⁵ общества. Их потоки текут по всему обществу, и они являются своего рода мокапом²⁶; они на самом деле являются единицами внимания, которые циркулируют по всему обществу. Если вы не верите в это, если вы хотите заработать много денег, просто привлеките к себе единицы внимания. Разумеется, если вы будете привлекать внимание по принципу «не иметь», то все будет, наоборот, забирать деньги»²⁷, – писал Л. Рон Хаббард.

В 1994 году компания «Джумейра групп» (Jumeirah International Group), принадлежащая правителю Дубая, построила роскошную гостиницу «Бурж эль-Араб» (Burj Al Arab) класса 5*-delux. Она была возведена на искусственном острове, расположенном в 280 метрах от берега. С момента открытия эта гостиница стала новым символом Дубая и привлекла внимание всего мира. Каждый из вас видел изображение этой гостиницы в рекламе туристических компаний. Стоимость строительства и расходы на содержание этой гостиницы таковы, что, по приблизительной оценке, она является неприбыльной. В то же время она остается одной из самых роскошных гостиниц мира.

В 2001 году другая компания – Nakheel, принадлежащая правителю Дубая, начинает грандиозный проект по строительству искусственного острова в Персидском заливе – Пальма Джумейра. Еще с начала строительства и до его окончания в 2006-м, когда на острове было построено первое здание, этот проект привлекал огромное внимание, его называли «восьмым чудом света». В результате реализации этого проекта береговая линия Дубая удвоила свою протяженность. Сейчас на этом острове расположены два десятка известнейших роскошных отелей.

В 2004 году в Дубае был построен крупнейший в мире торговый центр «Дубай Молл» (Dubai Mall), в 2009-м – самое высокое здание в мире (828 метров) Бурж-Халифа (Burj

²⁵ Единицы внимания – фактически, это лучи энергии, которые человек направляет на что-то, чтобы получить восприятие. Люди способны физически чувствовать внимание, просто вспомните ситуацию, когда вы вдруг ощущали, что на вас кто-то смотрит, поворачивались и видели, что так оно и есть.

²⁶ Мокап – сознательно созданный в разуме образ. Этот термин используется, чтобы отличить созданный сознательно образ от образов, возникающих в разуме неосознанно. Представьте себе большой красный шар, гладкий и упругий, – вы только что создали мокап (не забудьте избавиться от него, чтобы он вас не отвлекал).

²⁷ Л. Рона Хаббарда, «Филадельфийский докторский курс», Лекция 73 от 21 января 1953.

Khalifa). Интересно, что эти и множество других знаковых объектов построены крупнейшей в арабском мире девелоперской корпорацией Emaar Properties, 32% которой принадлежат также правительству Дубая. Последовательно, год за годом, правительство обеспечивало, чтобы интерес к Дубаю, как к технологически развитой стране, возрастал. Как только ослабевало внимание к одному объекту, начинался следующий проект. Это привело к тому, что Дубай стал одной из наиболее инвестиционно привлекательных стран. Весь мир настойчиво вкладывал деньги в недвижимость на берегу Персидского залива. Даже среди моих знакомых нашлось несколько человек, которые купили недвижимость в Дубае. Прекрасное воплощение идеи привлечения внимания по принципу «иметь».

Что же такое – привлекать внимание по принципу «не иметь»? Это когда какая-то компания становится известной тем, что не может рассчитаться со своими долгами или имеет еще какие-то проблемы.

Но я рассказываю об этом не для того, чтобы прославить дубайских эмиров или прокламировать недвижимость. Лично я очень скептичен по отношению к идее инвестирования денег, заработанных в своем бизнесе, в зарубежную недвижимость. В этой идее есть даже какая-то несправедливость по отношению к собственной компании. Получается, что в этом случае у успешной деятельности отнимают энергию и переносят ее в область, которую не могут контролировать. Это как отбирать деньги у успешного предпринимателя и отдавать их кому-то другому, кто еще вообще не доказал, что может сделать что-то стоящее. Лично я считаю, что самый лучший объект для инвестиций – собственный бизнес. А если какая-то другая деятельность кажется вам инвестиционно более привлекательной, по-видимому, у вас что-то не так с мотивацией.

Когда вы создаете цели своей компании, вы сталкиваетесь с тем, что, пока они находятся только на бумаге и еще не воплощены в жизнь, для людей они нереальны. Чем больше вы создаете материальных подтверждений, которые привлекают внимание людей, тем более реальными они становятся. Независимо от того, чем вы занимаетесь, насколько масштабна ваша деятельность, вы можете инвестировать часть своих сил и средств в то, чтобы создавать символы, делающие ваши мечты более реальными.

Когда вы открываете новый офис, вы можете сделать из этого событие, которое привлечет некоторое количество внимания потенциальных клиентов и партнеров по принципу «иметь». В начале 2013 года мы открыли новый офис на Дальнем Востоке, в Хабаровске. Это небольшой (около 150 кв. м) офис с хорошим ремонтом. На его открытие мы пригласили местных журналистов, представителей власти, общественных деятелей. Мы сообщили им о том, что международная компания Visotsky Consulting открывает офис, чтобы оказывать помощь во внедрении инструментов управления местным предпринимателям, дали им некоторое представление о том, как меняются результаты бизнеса наших клиентов после получения консалтинга, и это вызвало интерес. Это событие показали по новостным каналам, я несколько раз давал интервью для местных СМИ.

Когда компания Apple выпускает новый продукт, тщательнейшим образом готовится грандиозная презентация, заблаговременно подогревается интерес к новому продукту, его характеристики обычно окутаны тайной... Поэтому каждая такая презентация становится мероприятием, привлекающим огромное количество внимания. Как только новый продукт анонсирован, начинается работа над созданием интереса к следующему продукту.

Когда в 2001 году Стив Джобс собирался открыть магазин Apple Store, ему говорили, что это безумная идея – открывать специализированный монобрендовый магазин компьютеров в торговом центре. Было не принято продавать компьютеры там же, где продается модная одежда. Тогда считалось, что компьютеры – это не бутиковый продукт. Несмотря на все возражения специалистов, с которыми Стив вообще никогда особо не считался, он открыл новый формат продажи компьютерной техники. Первый магазин был открыт в штате Вирджиния, и в

день открытия было сделано 7700 покупок. На сегодняшний день магазины Apple Store являются лидерами по объему продаж с одного квадратного метра. В то время как один из лидеров по продаже электроники и компьютеров Best Buy снимает с одного квадратного метра \$10 тыс. в год, Apple поставил рекорд \$43,4 тыс. в год. Удобно распланированные и стильно оформленные магазины привлекают огромное внимание к продуктам компании, а сами магазины стали образцом нового формата в продаже компьютеров. Общаясь с предпринимателями, я часто сталкиваюсь с точкой зрения, что имиджевые мероприятия – это пустая трата денег. Но это ошибка, обусловленная некомпетентностью. Имидж компании, внимание публики, направленное на компанию, – большая ценность. Чем более привлекательной и интересной выглядит компания, тем больше у клиентов желания отдать деньги. Тем выше мотивация сотрудников отдать ей свои усилия.

Один из наших клиентов, владелец кафе осетинской кухни, начал проводить необычные мероприятия. В воскресенье утром, когда посетителей в кафе немного, он организовал проведение мастер-классов по приготовлению пирогов. Опытные повара делились своими секретами со всеми желающими, обучали домохозяйек делать пироги. Как только об этом стало известно журналистам, репортаж об этих мероприятиях вышел в новостях на местном телевидении. Кроме того, участники этих мастер-классов с удовольствием рассказывали о своем опыте друзьям, и это привлекло большое внимание публики. Доход кафе увеличился, выросло количество заказов на доставку пирогов на дом.

В результате кризиса 2007 года (до украинского рынка полиграфии он докатился осенью 2008-го и достиг своего пика в 2010-м) положение дел на полиграфическом рынке было плачевным, крупнейшие издатели сокращали тиражи журналов, а крупные рекламодатели урезали рекламные бюджеты, поэтому борьба за заказы шла не на жизнь, а на смерть. Естественно, как часто бывает в такие времена, на этом рынке начался жесткий ценовой демпинг²⁸. В этот момент украинская полиграфическая компания «Триада-принт» вместо того, чтобы поступить как большинство полиграфистов и заморозить развитие производства, приобрела суперсовременную японскую ролевую печатную машину²⁹. Эта техника давала преимущество в себестоимости печати средних по размеру тиражей. В 2011-м оборудование было полностью укомплектовано и запущено в эксплуатацию. Естественно, его необходимо было загрузить работой. Как это сделать на рынке, где простаивает большая часть подобного оборудования, а компании борются за заказы, снижая цены, чтобы любой ценой заполучить клиентов? Для того чтобы привлечь внимание к преимуществам своего продукта, «Триада-принт» устроила грандиозную презентацию нового производства. Компания пригласила известнейшего во всем мире гуру в области создания журналов, устроила грандиозную тусовку издателей, на которую заполучила всех издателей журналов и кучу журналистов. Естественно, у этого мероприятия было два главных события: выступление гуру и презентация новой печатной машины. Конечно, об этом событии написали все журналы, имеющие специализированные рубрики, и не только они. И знаете, что интересно? В 2012-м они печатают на своем новом оборудовании практически весь украинский глянец³⁰, а это очень сладкий кусок пирога для полиграфистов. Но если вы думаете, что владельцы «Триада-принт» сидели на мешках с деньгами, вы ошибаетесь. Компания не меньше других ощутила на себе последствия кризиса. Они просто сделали очень разумный

²⁸ Демпинг[дэ], -а, м. (спец.). Одно из средств конкурентной борьбы - продажа товаров на внешних рынках по ценам, более низким, чем на внутреннем или мировом рынке. П прил. демпинговый, -ая, -ое. Демпинговые цены (Толковый словарь).

²⁹ Ролевая печатная машина – печатная машина, которая печатает продукцию не из листа, а из рулона. Использование непрерывного раскручивающегося полотна намного эффективнее, чем стоп отдельных листов. Такие машины имеют очень высокую скорость печати.

³⁰ Глянец – (сленг) собирательное название периодических изданий «гламурной» направленности, а также и как синоним самого слова «гламур».

и долгосрочный расчет, а потом бросили все силы на то, чтобы его реализовать. И я точно знаю, что сделать это было совсем нелегко.

Чем больше вдохновляют сотрудников знаковые достижения компании, тем более реальными становятся цели, тем больше внимания сотрудники на них направляют и, как следствие этого, тем быстрее эти цели реализуются. Что такое процветающая компания? Это компания, в отношении которой все согласились, что она – процветающая. Это похоже на магию, но в управлении людьми это именно так. Если вам удалось убедить людей, что ваша компания создает лучший продукт, ваш продукт действительно становится лучшим. Возможно, ваши конкуренты могут очень технично доказать, что у них есть что-то более удобное, более быстрое, более дешевое. Кого это волнует, если клиенты считают, что ваш продукт лучше? Вы же сами покупаете не то, что лучшее на рынке, а то, что вы считаете лучшим персонально для себя.

Создавая будущее компании, вы фактически материализуете идеи, и есть один секрет, который помогает сделать так, чтобы люди быстрее соглашались с вашими идеями. Дело в том, что материальная вселенная имеет определенные законы. Один из фундаментальных законов – закон сохранения энергии. Так как материя, по сути, является «сгущенной» энергией, она подчиняется тому же закону. Люди умеют с легкостью превращать материю в энергию, просто сжигая топливо, обратное превращение дается тяжелее, поэтому не так популярно. Но в любом случае этот закон в материальной вселенной действует и по отношению к энергии, и по отношению к материи. Другими словами, невозможно построить здание, если нет кирпичей, нельзя сделать кирпичи, если нет глины... В материальной вселенной все, что существует, создается преобразованием одних объектов в другие. Но это только в материальной вселенной. Человеческая мысль работает по-другому. Когда-то вы были таким же человеком, как и все, кто вас окружал. Вы учились вместе с другими ребятами в школе и в вузе, потом где-то, возможно, работали. В какой-то момент вы приняли решение стать предпринимателем и стали. Понимаете, можно было бы сказать, что ваше образование или опыт предопределил ваше будущее, но это было бы неправдой. Ведь подобный опыт и образование получало множество других людей, но они не стали предпринимателями. В школе мы с приятелями шили модные рубашки из самой простой ткани, красили их синькой «под джинсу» и ставили лейблы из подкрашенного чернилами силиконового герметика для сантехники. Еще мы делали аудиозаписи западных исполнителей, ночи напролет гоняя «бобинный» магнитофон, а потом толкали их одноклассникам, зарабатывая себе на пиво и развлечения. Это был мой первый опыт предпринимательства. Подобными вещами со мной занимались еще несколько ребят. При этом, признаюсь, заводилой в этих предприятиях я не был. Но что удивительно, никто из них не стал владельцем компании, кроме меня. Все они работают по найму рядовыми сотрудниками. Почему?

Дело не в полученном опыте или знаниях. Предпринимательству большинство из нас нигде не училось. Все дело в решениях, которые мы принимаем. У меня в детстве был друг, очень добрый и миролюбивый парень, его часто обижали. Однажды он принял решение, что станет опасным, чтобы его никто не трогал. И знаете, он действительно через некоторое время стал главарем местной шайки. Человек может принимать и менять решения в отношении той роли, которую он играет в жизни. Для этого даже не нужно времени, это происходит мгновенно. Материальные предпосылки не имеют в данном случае никакого значения, если, конечно, ваше решение не связано с телом. Ведь оно, знаете ли, материально. Поэтому не пытайтесь принять решение, что вы – человек-паук и обладаете способностью прыгать с высотных зданий.

Поэтому вы можете в любой момент задать любое будущее для своей компании, и это будет совершенно обоснованным. Потому что кроме вашего желания как постановщика целей нет никакой другой причины для реализации того или иного варианта будущего. Например, у вас уже 10 лет есть кафе, которое последние пять лет находится на одном и том же уровне (другими словами, потихоньку и незаметно загибается). Что вам может помешать в один прекрасный день (а чем, кстати, сегодняшний не подходит?!) принять решение, что вы создадите

процветающую международную сеть кафе, и начать продвигать эту идею вашим сотрудникам. Но знаете, что произойдет? Они вам не поверят. Так как большинство людей привыкли к тому, что в материальной вселенной действуют материальные законы. Они посмотрят на свой опыт на протяжении последних лет и скажут: это неправда, это невозможно, этого не будет просто потому, что такого не случалось раньше. Будут ли они правы? Конечно, нет. Потому что прошлое не имеет практически никакого отношения к будущему. А большинство создателей международных сетей кафе делали это первый и последний раз в своей жизни. Рэй Крок, создавая McDonald's, никогда до этого не имел кафе или ресторана, Стив Джобс не был ни талантливым инженером, ни программистом, а родители Джона Рокфеллера, создателя «Стандарт Ойл»³¹, были простыми рабочими.

Если вы хотите, чтобы люди быстро принимали ваши идеи о будущем, вам придется продемонстрировать им реальные «предпосылки», которые убедят их в том, что прошлое предопределяет образ будущего. На этом принципе основан избитый, но прекрасно работающий при этом прием, который используется уже тысячи лет, когда нужно убедить людей в непогрешимости какой-то идеи. Помните рассказы о детстве Володи Ульянова? Те самые рассказы, в которых писали: «Светлым и счастливым было детство Володи Ульянова. Он рос резвым, здоровым, жизнерадостным ребенком. Внешностью он был очень похож на отца, от него унаследовал и веселый, общительный характер. Он был неутомимым зачинщиком детских игр и забав. Он был очень справедлив в играх, терпеть не мог драк. «Это не игра, а безобразие, я в нем участвовать не буду», – заявлял он, когда игра переходила в драку. Любопытный, он пяти лет научился читать и много времени проводил за книгами». Почему советская пропаганда так много внимания уделяла этому? Просто по той причине, что эти рассказы «объясняли», как появился этот заботливый политический гений (не могу сдержать сарказм), который создал настолько гениальные и светлые цели для советского народа. Недавно в интернете я нашел перечень рассказов Михаила Зощенко о Ленине и смеялся до слез. Но дело в том, что это работает. Это не значит, что нужно что-то придумывать, в жизни вашей компании полно побед, на которые можно обратить внимание сотрудников.

Если вы просто опишете историю вашей компании, как последовательность достижений, которые очень логично продемонстрируют, что они являются ступеньками к целям, которые вы продвигаете, вы очень быстро сделаете эти цели реальными для людей. Вы когда-нибудь слышали, как художники или писатели рассказывают о том, как создавали свои произведения? Это рассказы о долгих размышлениях и терзаниях, о творческом поиске и кропотливом труде. Это просто необходимая составляющая игры, которая нужна, чтобы была понятна огромная ценность произведения. Разве может быть гениальным произведением картина, написанная на одном дыхании в течение одного дня? Только если ее создал человек, потративший десятилетия упорного труда и невероятные творческие усилия, чтобы достичь такого уровня мастерства. Так что история вашей компании и ваша личная история как постановщика целей должны быть ясной дорогой, состоящей из предпосылок, которые предопределили ваш успех.

Ну и, как вы понимаете, эта книга – результат собственного опыта владельца компании и многолетних исследований, наблюдений, общения с сотнями владельцев компаний и все такое... Кстати, это все является правдой, но, честно говоря, какое это имеет отношение к истинной ценности книги?

Не очень умные люди будут говорить вам, что история компании и ваших собственных достижений слишком положительная, ведь были и ошибки, да и вы тоже небезгрешны как владелец. Для них правдой является только то, что можно пощупать. Настоящая правда – это то

³¹ Standard Oil – американская корпорация, осуществлявшая добычу, транспортировку, переработку нефти. Создана путем объединения множества нефтедобывающих компаний Америки. Впоследствии компания попала под действие антимонопольного закона и была разделена на ряд более «мелких» компаний, среди которых Exxon, Sohio, Amoco, Mobil Gas, Chevron, Marathon Oil Corporation.

будущее, которое вы создаете. Когда Рэй Крок продавал первые франшизы McDonald's, он украшивал отчеты о прибыли, чтобы они выглядели более привлекательно для людей, которые инвестировали в рестораны свои деньги и силы. В результате он создал крупнейшую мировую сеть ресторанов, и его франчайзи были ему благодарны. Он читал вдохновляющие семинары о бизнесе с McDonald's, на которых приводил примеры успеха существующих ресторанов. Какое отношение эти примеры имели к будущему франчайзи-новичка? Никакого. Но цели становились более реальными. Веря в достижимость этих целей, он реализовывал их в жизни.

Так что, создавая удивительное будущее своей компании, забудьте пошлые идеи о скромности и реалистичности, которые, возможно, вам навязывали люди, не создавшие ничего выдающегося. Создание будущего начинается с согласия людей в отношении этого будущего. И над этим согласием имеет смысл поработать.

Глава 9. Продукт и бренд

Сейчас много говорят о роли рекламы и продаж, считается, что успех компании всецело зависит от того, насколько хорошо вы умеете продавать свои продукты. Но давайте на это посмотрим честно. Как много в вашем городе магазинов обуви, в которых вы можете найти соответствующие вашему вкусу туфли? Как много ресторанов, которые вы безоговорочно порекомендуете своим друзьям? Как много строительных компаний, которые вы с радостью посоветуете знакомым, когда им нужно будет делать ремонт или строить дом? Знаете, когда меня спрашивают, каким бизнесом лучше всего сейчас заняться, я отвечаю: любимым делом. Потому что сегодня можно добиваться успеха практически в любой области. Как много отличных автосервисов вы знаете? Легко ли вам найти подходящее ювелирное изделие для любимого человека? Оглянитесь вокруг – в Украине, России, США и любой другой стране мира вы обнаружите, что практически в любом месте можно создать бизнес, который будет иметь благодарных клиентов. Но для этого необходимо, чтобы кто-то точно определил, какой продукт должна производить компания.

Не бывает универсальных продуктов, каждый из них ориентирован на свой тип клиента, а попытка угодить всем порождает очень странные продукты. Естественно, чем более узкая и точная ориентация продукта, тем более совершенным его можно создать. Когда Рэй Крок начал продавать первые франшизы McDonald's, находились франчайзи, которые пытались организовать обслуживание с помощью официантов, на столах появлялись скатерти... Они пытались исказить продукт ресторана, чтобы удовлетворить широкий круг клиентов, включая тех, кто предпочитал ресторанный обстановка. Если бы Рэй Крок благодаря помощи своего финансового директора Хэри Зоннеборна не нашел способ³², как держать франчайзи под контролем, творчество франчайзи в сочетании с либеральным законодательством привело бы к тому, что вместо армии знаменитых ресторанов образовалась бы целая армия мелких конкурентов.

За любым гениальным продуктом стоит человек, который определяет основополагающие стандарты. Когда после десятилетнего отсутствия Стив Джобс вернулся в Apple, компания за время его отсутствия наплодила целый спектр разнообразных продуктов: целую линейку настольных и портативных компьютеров, лазерные принтеры и сканеры, наладонники Newton, компьютерные мониторы и многое другое. К моменту его возвращения годовые убытки компании составили \$1,2 миллиарда. Получив власть, Стив прекратил производство 75% всей продуктовой линейки. Через год после его возвращения к управлению компанией годовая прибыль превысила \$300 миллионов. Творчество менеджеров и технических специалистов, желание удовлетворить спрос широкого круга клиентов почти погубило компанию. По сути, Стив просто вернул продукт компании к тому виду, который считал правильным как основатель. За следующие десять лет продукты, созданные под руководством Стива, сделали Apple мировым лидером.

В списке топ-10 самых успешных франчайзинговых компаний есть одна из клининговых компаний – Servpro Industries, которая специализируется на устранении последствий после пожаров и затоплений. Они начали продавать франшизы в 1969-м, а сейчас у компании более 1600 франчайзи. Уверен, что идея предоставлять более широкий спектр услуг многократно приходила в голову сотрудникам компаний и было огромное количество клиентов, которые предлагали расширить спектр услуг. Однако была бы Servpro Industries столь успешной, если бы постаралась расширить свои услуги?

³² Речь идет о том, что компания начала брать в долгосрочную аренду землю, строить за свой счет рестораны и затем сдавать в долгосрочную аренду франчайзи. Это обеспечило возможность воздействовать на недобросовестных франчайзи, которые нарушали стандарты, установленные корпорацией.

Когда я впервые попал в Нью-Йорк, то одно из первых наблюдений, которое мне удалось сделать, это очень осознанная специализация американских компаний. Даже меню ресторанов отличается от отечественных. В хорошем рыбном ресторане Осеана, расположенном рядом с Таймс-сквер, меню умещается на одной странице. Четыре салата, четыре основных блюда, четыре супа, несколько дополнительных блюд и все! Но каждое из этих блюд – произведение кулинарного искусства, выполненное с неизменным качеством. В отличие от этого, когда попадаешь в отечественный ресторан украинской кухни, только салаты «раскинулись» на четырех страницах, три страницы основных блюд... Сомневаюсь, что все эти блюда в ресторане одинаково хороши. Поэтому опытные любители вкусной еды в таких ресторанах, прежде всего, выпытывают у официанта, что там действительно хорошо готовят.

Недавно один ресторатор рассказал мне историю о том, как его знакомая побывала в хорошем грузинском ресторане и после этого удивлялась, почему этот ресторан считается чем-то особенным. Когда ее спросили, что же она там заказывала, оказалось, что это был салат оливье и борщ... А на вопрос, зачем она заказывала это в грузинском ресторане, она ответила, что хотела оценить кухню, сравнив ее с другими, и для этого заказала блюдо, которое подают практически в любом ресторане.

Но вопрос не в ее странной точке зрения. Вопрос в том, зачем грузинский ресторан вообще предлагает клиентам эти блюда? Очевидно, что человек, который заказал оливье и борщ, не станет фанатом грузинского ресторана, не запомнит его, не получит настоящего удовольствия. Какой смысл вообще включать эти блюда в меню? Просто чтобы угодить всем? Если бы их не было в меню, официант рекомендовал бы ей что-то, что действительно является «фишкой» грузинской кухни, а она ушла бы довольная и рассказывала бы своим подругам об этом. А так – оливье как оливье...

Если вы еще не бывали на бродвейском мюзикле, вам обязательно нужно побывать. Почему-то у меня было предубеждение в отношении Бродвея. Наверное, что-то навязанное еще советской пропагандой. Когда я посмотрел «Король Лев» в театре Минскофф на Таймс-сквер, я был поражен качеством игры актеров, потрясающей красотой декораций, прекрасной музыкой. И что интересно: начиная с 1997 года этот мюзикл два раза в неделю собирает полный зал. Это единственный мюзикл, который показывает публике Минскофф на протяжении шести лет. А зачем что-то менять, если это – успешный продукт, который нравится публике? Чем дольше зритель сохраняет интерес к нему, тем больше этот продукт можно совершенствовать. А «Призрак оперы» делает кассу в соседнем театре Маджестик. Впервые его поставили в 1988 году, и за это время его показывали публике более 10 тыс. раз. Как вы думаете, стал он от этого лучше или хуже? Существует даже рейтинг бродвейских мюзиклов с очень простым принципом оценки: как долго постановка собирает залы. Это же очень просто – клиент голодает за продукт своим кошельком.

Невозможно создать продукт мирового уровня, пытаясь предоставить все для всех. Причина этого проста: для предоставления выдающегося продукта необходимо отработать технологию и организационные процессы. Как же их можно отладить, если в ассортименте их сотня и у каждого есть свои особенности? Неудивительно, что в конкурентной борьбе в малом и среднем бизнесе побеждают специализированные компании. Конечно, есть и такие корпорации, как Samsung, выпускающие массу продуктов – от домашней электроники и компьютеров до автомобилей. Но назовите мне продукт, в котором эта корпорация является лидером? Кроме бюджетных телевизоров, ничего на ум не приходит. Даже этому монстру приходится нелегко, так как нужно вести борьбу по всем направлениям: в области планшетов – с Apple, в области автомобилей – с Hyundai, в области компьютеров – с Toshiba и Acer. Возможно, компания такого масштаба может себе это позволить, но небольшая развивающаяся компания – нет.

Конечно, важно следовать желаниям клиентов. Но что значит «клиентов»? Когда вы создаете компанию, вы создаете ее для какого-то определенного типа клиентов. Например,

ресторан для тех, у кого есть только 15 минут, чтобы поесть. Интересно, что большинство фастфудов завоевали успех сначала в США, а потом уже распространились по всем миру. Одна из причин заключается в том, что в США законодательство не требует, чтобы работодатель предоставлял сотрудникам обеденный перерыв. Поэтому у работников, как правило, есть совсем немного времени, чтобы перекусить в обеденное время. Когда понимаешь это, становится ясно, почему в районе Уолл-стрит полно китайских забегаловок. Хотя многие из ребят, которые там перекусывают в обед, зарабатывают миллионы. Здесь сформировалась особая категория клиентов и своеобразная культура питания.

Когда вы создаете предприятие по производству металлопластиковых окон, вы тоже ориентируетесь на определенного клиента. Если это частник среднего уровня достатка, то у компании будет определенный уровень сервиса, определенная реклама и способы ее распространения. Если вы производите высококачественные окна, то у вас совершенно другой сервис, другая реклама, другие способы распространения. Для одного клиента на первом месте стоит цена, для другого – внешний вид, удобство и долговечность механизмов и уровень теплоизоляции, который обеспечивает окно.

Мы предоставляем свою консалтинговую программу «Школа Владельцев Бизнеса» исключительно владельцам, хотя к нам довольно часто обращаются владельцы с просьбой принять директора компании, чтобы он внедрил инструменты управления. В истории нашей компании было такое, что владельцу удавалось нас убедить и мы соглашались (деньги все-таки!). Результаты были следующие: один из них после того, как новые инструменты значительно повысили доход компании, стал совладельцем. Второй внедрил инструменты и ушел, чтобы открыть собственную компанию (слава богу, не конкурирующую). А третий внедрил инструменты, ушел и открыл конкурирующую компанию. После этого было принято правило: никогда не брать на программу директоров. Потому что иначе мы за деньги наших же клиентов, ради которых работаем, создавали им проблемы. Почему мы совершили эти ошибки? Просто никто постоянно не следил или плохо следил за тем, насколько продукт компании соответствует задуманному. Не было четких правил, за соблюдением которых можно наблюдать.

В 2003 году мне пришлось провести небольшую «продуктовую революцию» на предприятии «Герольдмастер». Дело в том, что компания практиковала кроме наград и сувениров собственного производства предлагать клиентам довольно широкий спектр сувенирной продукции сторонних производителей. Мы просто брали заказ, делали дизайн и затем размещали заказ на стороне. Обычно это были брендированные офисные товары, флажки, открытки и подобные изделия. Такая деятельность приносила около 20% прибыли компании, что было довольно-таки ощутимой частью пирога. Но у этого была и «темная сторона». Если доля таких заказов была большой, наше собственное производство простаивало, что приносило ущерб. Попытки разобраться с этим и с помощью расчетов решить, чего в этом больше, пользы или вреда, не давали результатов.

Когда я внимательно изучил, как работает наш отдел продаж с клиентами, то обнаружил, что объем продаж изделий собственного производства мог бы быть выше просто потому, что зачастую менеджеру было легче продать клиенту ручки с логотипом, чем заказ на корпоративный значок. Проанализировав это, я осознал, что, предоставляя клиенту выбор, мы разрушаем будущее нашей компании. Мне пришлось принять очень непопулярное решение – полностью отказаться от того, чтобы предлагать клиентам продукцию не собственного производства. На следующий день подал заявление на увольнение руководитель коммерческой службы. Он ушел из компании и открыл собственную фирму по изготовлению сувенирной продукции (брал у клиентов заказы и размещал у производителей). Правда, фирма эта долго не просуществовала. Мне пришлось улаживать недовольство менеджеров по продажам (они получали комиссионные с заказов на сувенирку) и даже руководителей компании, которые не понимали, почему я решил отказаться от ощутимой части прибыли. Компания тогда была еще далека от процве-

тания. Но уже через пару месяцев я увидел очень важные для меня результаты: загрузка производства значительно возросла. Сейчас я считаю, что решение отказаться от сторонней продукции, кроме футляров для наград, было одним из самых лучших стратегических действий, которое не только способствовало росту прибыли, но и укрепило бренд компании и выделило ее из конкурентного ряда. Но если посмотреть с точки зрения функций владельца, я просто добился, чтобы компания занималась именно тем, для чего она была изначально создана.

Возможность дополнительного заработка очень часто сбивает с пути к успеху, важно не поддаваться соблазну и направлять компанию на создание выдающегося продукта для своего клиента. Когда Рэй Крок создавал принципы франчайзинга McDonald's, у него, безусловно, был соблазн зарабатывать на поставках оборудования, продуктов и расходных материалов для франчайзи. Но он понимал, что это является отклонением от главного продукта. Ведь главный продукт его компании – это безупречная технология работы для его франчайзи. И если бы он увлекся дополнительным заработком, энергия его компании пошла бы не на создание этого продукта, а совершенно в другом направлении. Если бы он так поступил, на первом этапе развития, скорее всего, компания приносила бы больше прибыли. Но вряд ли мы вообще услышали бы о McDonald's как о мировой компании.

В создании продукта есть еще одна ловушка – не интересоваться мнением клиентов о том, что они ценят в этом продукте. Владельцам свойственно увлекаться решением тех проблем, которые они умеют хорошо решать. Так, например, когда к нам на консалтинг пришла первая полиграфическая компания (типография), я провел интервью с владельцами, чтобы выяснить, что они считают самым важным и ценным в продукте компании. Они рассказали мне о современных технологиях, о точности передачи цветов, о качестве. А когда мы опросили пару десятков клиентов типографий, регулярно размещающих заказы, то большинство из них назвало как одно из самых важных качеств услуги – своевременность выполнения заказов. Хотя компания ежедневно сталкивалась с недовольством клиентов, которым срывали сроки выполнения заказов, занималась их улаживанием, никто по-настоящему не озабочивался тем, чтобы добиться своевременного выполнения заказов. Конечно, этим занимались в компании все, проводили совещания, придумывали, как справиться с тем или иным срывом сроков. При этом компания инвестировала миллионы в качество изготовления и практически ничего в то, что было самым важным для клиента – сроки. После проведения опроса мне пришлось еще довольно долго доносить до владельцев идею, что это не шутка, что для клиентов сроки действительно сейчас на первом месте, что клиенты считают (возможно, это и не факт), что большинство типографий печатают примерно с одним и тем же уровнем качества, а вот вовремя – мало кто.

Это не значит, что при формировании продукта владелец считал, что своевременность – это неважно, нет. Просто за время деятельности это стало для них «само собой разумеющимся»! Но очень часто такие «само собой разумеющиеся» вещи являются самым большим отклонением в продукте компании. Бывает, что вы приходите в ресторан, на создание которого были потрачены сотни тысяч долларов, привлечен талантливый шеф-повар, потрачена куча денег на рекламу. Вам нравятся приятная атмосфера и еда, но когда вы попадаете в туалет, то какая-то досадная мелочь в виде отсутствия туалетной бумаги совершенно портит ваше впечатление от этого ресторана. Понимаете, владелец создал прекрасный ресторан, но, возможно, он никогда не узнает, почему клиенты, восхищаясь едой и обстановкой, редко возвращаются в его заведение. Как специалист, он может быть сконцентрирован на изысках кухни, на вкусе и внешнем виде блюд, но у него нет никакого знания о том, что происходит с остальными составляющими продукта. Когда-то, когда он создавал ресторан, с туалетной бумагой было все в порядке, но это время прошло... Поэтому важно, чтобы опросы клиентов по качеству проводились регулярно. Важно также, чтобы человек, создавший продукт, получал результаты этих опросов и внимательно читал их, стараясь понять, насколько продукт требует совершен-

ствования и в чем точно. Если большое количество клиентов называют одно и то же отклонение в качестве, какой смысл работать над чем-то другим и вкладывать туда силы и средства? Конечно, вышесказанное не означает, что, обнаружив такие отклонения, вам нужно броситься их исправлять. Но стоит сделать выводы о том, что упущено в организации работы компании, раз такие отклонения встречаются. Например, в вышеуказанной типографии самой распространенной причиной, по которой срывались сроки, было то, что менеджеры по продажам брали срочные заказы. Когда срочный заказ входил на производство, все производство лихорадило, рассыпался весь производственный план, и в результате срочный заказ «заваливал» еще несколько. Чтобы уладить это, владелец просто установил правило «срочный заказ – двойная цена». Количество срочных заказов уменьшилось в несколько раз, и срывы сроков практически прекратились. Конечно, компания потеряла некоторое количество срочных заказов и клиенты передали эти заказы конкурентам. Но если на это посмотреть внимательно, становится очевидно, что, принимая срочные заказы, которые вносят хаос в деятельность производства, компания несправедливо поступает по отношению к самым лучшим клиентам, которые заблаговременно размещают заказы. Обычно, если точно знаешь, в чем заключается проблема, ее довольно легко решить. И в этом случае для того, чтобы уладить проблему, существовавшую на протяжении нескольких лет (и при этом самую важную с точки зрения клиентов), не пришлось тратить миллионы.

Иногда специалисты по маркетингу дают рекомендации не задавать клиентам вопросы о том, чем они недовольны в работе компании. Дескать, это негативно сказывается на отношении клиентов, «фиксирует» их внимание на недостатках. Это полная ерунда. Когда вы даете возможность недовольному человеку высказаться, даете ему хорошее искреннее подтверждение и затем делаете что-то, чтобы это уладить, его внимание переключается с этого вопроса. Кроме того, это помогает сделать так, чтобы клиент не слишком много рассказывал другим о своем недовольстве.

Рекомендую вам организовать все так, чтобы кто-то в компании регулярно и как можно большему числу клиентов задавал вопрос: «Что, с вашей точки зрения, нужно улучшить в работе нашей компании?» Только не вздумайте поручить это продавцам, эти данные должен собирать тот, кто не продает. Если это будет делать продавец, падение его уверенности в продукте компании после такого опроса обязательно негативно скажется на доходе. Хороший продавец продает тем лучше, чем более полезным считает продукт компании для клиента. Не подрывайте его уверенность, а на проведение таких опросов поставьте кого-то другого.

Еще один важный момент в отношении опросов клиентов. Если во время опросов сотрудник нарвался на очень недовольного клиента, недостаточно просто подтверждений. Нужно уладить, исправить то, чем он недоволен, и компенсировать ему нанесенный вред. Однажды мой автомобиль проходил техобслуживание и ремонт подвески³³ на автостанции. Через неделю после ремонта я обнаружил, что время от времени при движении раздается характерное поскрипывание, чем я был недоволен, но времени на то, чтобы этим заняться, у меня не было. По прошествии нескольких дней мне позвонили из компании Jaguar, чтобы поинтересоваться, насколько я доволен качеством обслуживания моего автомобиля. Я ответил, что недоволен, и рассказал почему. Меня соединили со специалистом, которому я еще раз рассказал о том, чем я недоволен. Меня очень вежливо поблагодарили за предоставленные данные и все... Больше мне никто по этому вопросу не звонил: ни из компании, ни с их фирменной станции. Прошло немало времени с того момента, я уже успел продать тот автомобиль, но, как говорят, «осадок остался».

³³ Подвеска – система в автомобиле, состоящая из упругих звеньев (рычаги, амортизирующие устройства), помещенных между кузовом автомобиля и колесами, предназначенная для смягчения толчков при езде.

Обратите также внимание, я не говорю, что нужно создавать продукт, стараясь угодить любому клиенту. Во многих бизнесах это просто невозможно. Например, в консалтинге вы не можете предоставлять клиенту то, что он желает получить. Приходится предоставлять то, что даст ему результат. А это совсем не одно и то же. Например, к нам часто обращаются владельцы с проблемой организации продаж, но мой опыт говорит, что обычно источник этой проблемы совсем не в продажах, а в организации рекламы и других функций компании³⁴. Поэтому либо нам удастся в таком случае убедить владельца, что нужно заниматься наведением порядка в компании, вместо того чтобы добиваться от продавцов еще большей эффективности, либо мы не можем его получить в качестве клиента. Вы, возможно, не согласитесь с таким подходом, но у меня есть основания это утверждать. Посмотрите, как много бизнесов, которым вы в качестве клиента платите деньги. Они вообще никому ничего не продают, а клиентов у них полно. Если вы с этим не согласны, просто сходите в магазин Apple Store. Недавно я был в магазине, который расположен в Нью-Йорке, на Пятой авеню. Получилось так, что из-за разницы во времени мне не спалось, и кроме того, ночью прогуливаться по Манхэттену – одно удовольствие, так как на улицах мало людей и не жарко. Этот магазин работает круглосуточно, и я зашел в него в 4 утра, чтобы купить чехол для ноутбука. В магазине работали шесть продавцов, один из них помог мне выбрать прозрачный чехол, в точности такой, как я и хотел. Вы думаете, он что-то продавал мне? Нет, конечно, он просто отвечал на мои вопросы, оформлял заказ, выносил товар и все. Никакого искусства продаж, никаких хитростей. В то же время это один из самых больших по объему продаж и прибыли компьютерных магазинов мира.

В области продаж существует идея, что если качественно «облизывать» клиента, он будет больше покупать. Отчасти это правда. Но «облизывание» – очень трудоемкий процесс, это раз, и заниматься этим профессионально нравится немногим людям. Технология «облизывания» хороша, когда вы продаете продукты класса люкс. В этой области высокие прибыли, и вы можете потратить на каждого клиента много сил. Инвестиция ваших сил в совершенство продукта в большинстве случаев гораздо более рациональна, чем инвестиция в продавцов. Например, в Нью-Йорке есть много хороших стейкхаузов³⁵ примерно одной ценовой категории. Есть ресторан Del Frisco's Grille, расположенный в «Рокфеллер Плаза». Отличный красивый ресторан, прекрасные стейки, вино. В этот ресторан можно попасть практически в любое время, никто не будет предъявлять требований к вашему внешнему виду – приходите хоть в шортах. А есть стейкхаузы Smith & Wollensky, куда вечером попасть будет совсем не просто, и если вы заранее не забронировали столик, шансов практически нет. Кроме того, без пиджака вас, скорее всего, туда не пустят. Оба эти ресторана сетевые, представленные в разных городах, относятся примерно к одной ценовой категории. Но если вы спросите у местных жителей, где лучше всего попробовать национальные блюда, в большинстве случаев вам порекомендуют Smith & Wollensky. Думаю, что к организации продаж это практически никакого отношения не имеет, но есть разница в продукте компании.

Хороший продукт компании для меня сродни произведению искусства. Как показывает опыт, его практически невозможно скопировать. Потому что копируя, мы стараемся только лишь подражать кому-то, в большинстве случаев не понимая, чему, собственно, мы подражаем. Подражание – очень примитивная форма созидания. Иногда она необходима как первый шаг, но если не двигаться дальше, плохая копия будет только вызывать снисходительные улыбки и усиливать оригинал. Недавно в Украине открылась сеть ресторанов быстрого питания McFoxy, они пытаются содрать у McDonald's все – начиная с расположения ресторанов, внешнего вида подаваемых блюд, оформления залов, формы сотрудников и заканчивая рекламой.

³⁴ Тему оргструктуры, функций подразделений и их взаимодействия можно прочитать в моей книге «Оргсхема. Как работать структуре компании».

³⁵ Стейкхауз – так принято называть мясные рестораны.

Единственное отличие – используется только куриное мясо. Когда открылись первые рестораны, меня очень заинтересовала эта компания. До этого я никогда не видел настолько старательных попыток копировать чужой продукт. Но когда я шел в этот ресторан, я смотрел прежде всего глазами клиента. Знаете, если бы я никогда до этого не был в ресторане, с которого делали копию, возможно, это сработало бы. Но копия отличалась от оригинала во всем: не та скорость обслуживания, не тот уровень персонала, не тот уровень чистоты, не настолько вкусно... Они не смогли качественно скопировать ничего, и в результате получилось очень большое отличие. Кроме того, какой-то гениальный маркетолог надоумил их открываться рядом с ресторанами McDonald's. По-моему, это катастрофическая ошибка, такого точно нельзя было делать. В общем, если будете в Киеве, прямо напротив железнодорожного вокзала расположены два объекта для сравнения. Обязательно зайдите туда, чтобы убедиться, что копия никогда не будет лучше оригинала, потому что стремление сделать «так же, как у них» приведет только к тому, что будет, пусть и ненамного, но хуже. Надеюсь только, что владельцы этой компании со временем найдут собственный путь и мы еще услышим об их победах.

Кстати, на сайте McFoxu в разделе «О компании» написано: «McFoxu – первая полностью украинская сеть ресторанов быстрого питания. Вас всегда ждут искренние улыбки наших сотрудников, быстрое обслуживание, гостеприимная атмосфера и лучшие блюда по доступным ценам. Мы всегда рады вас видеть!»

Из вышесказанного правдой является только то, что они первая полностью украинская сеть, и еще правда, что цены у них доступные, все остальное пока еще является лозунгом. Но хочу обратить ваше внимание на то, что клиенту совершенно наплевать, являемся мы украинской компанией, или российской, или иностранной. Он хочет получить определенный продукт определенного качества по определенной цене.

Важной частью продукта является его «упаковка». Слово «упаковка» я взял в кавычки не случайно. В разных видах бизнеса это совершенно разные предметы. Для ресторана быстрого питания это внешний вид самого ресторана, вид меню и подаваемых блюд. Для компании по производству красок, которые продаются в строительных магазинах, это банки и коробки. Для консалтинговой компании – внешний вид офиса, сотрудников и документов, с которыми идет работа. Если это дистрибьюторская компания, то это внешний вид торговых представителей, автомобилей, документов. Клиент, как правило, вообще не воспринимает продукт отдельно от упаковки, независимо от того, имеет она какое-то функциональное назначение или нет. От внешнего вида упаковки зависит желание клиента иметь с этим продуктом дело, от ее эстетичности зависит то, как много внимания будет на нее направлено. А о ценности внимания я уже рассказывал раньше. Безобразный вид отталкивает внимание, прекрасный – притягивает. Можно сделать очень вкусный, но ужасный с точки зрения внешнего вида бутерброд, и вы не сможете его продать. Конечно, красивые, но некачественные вещи тоже воспринимаются людьми как обман. Вспомните, в супермаркете вы интересуетесь только двумя видами товаров: уже знакомыми по своим качествам и теми, что привлекают ваше внимание. Поэтому для развития компании и завоевания рынка особенно важно, чтобы продукт выглядел эстетично. Упаковка, как правило, служит для того, чтобы создавать или подчеркивать эстетику продукта. Попробуйте налить прекрасные духи во флакончик из-под зеленки. Появится ощущение, что даже пахнуть они стали хуже. А насколько эстетичен и привлекает внимание ваш продукт? Используйте ли вы все возможности для того, чтобы сделать его более эстетичным?

В 2001 году на предприятии «Герольдмастер» мы столкнулись с тем, что, производя прекрасные по своему виду изделия, отгружали их клиентам в больших картонных коробках, в которых могли лежать тысячи знаков, каждый из которых был упакован в отдельный маленький пакетик с замком. Выглядела такая «отгрузка продукции» просто ужасно. Кроме того, клиенты жаловались на то, что при сдаче на склад компании большого количества изделий их трудно пересчитывать. Чтобы привести продукт в порядок, мы разработали небольшие кар-

тонные коробки, в которые помещалось примерно 100 значков, и начали отгружать продукцию в них. Эти коробки оказались настолько качественными и эстетичными, что многие клиенты использовали их для хранения всякой мелочевки после того, как использовали содержимое. Коробка продолжала работать еще долго, привлекая внимание к продукту компании. Странно только, почему никому из конкурентов не пришла в голову такая простая идея.

Поэтому когда в Visotsky Consulting потребовалось разработать и изготовить пакет для передачи клиентам документов и материалов, мы подошли к вопросу очень серьезно. В результате наш фирменный пакет занимает немного места, выглядит привлекательно и, что для меня наиболее важно, в нем можно легко перенести 8 килограммов бумаг. А наши фирменные блокноты оказались настолько удобными, что многие клиенты даже через год после завершения консалтинговой программы продолжают ими пользоваться, тем самым продвигая нашу компанию своим знакомым. Но хочу отметить, что нам пришлось сделать несколько вариантов блокнотов, пока мы не нашли идеальную форму. Теперь остается только следить за тем, чтобы кто-то не попытался ее усовершенствовать и тем самым не испортил хорошую вещь.

Эстетичная форма продукта состоит из мелочей и создается из мелочей. Ощущения, которые люди получают, соприкасаясь с «упаковкой» продукта, могут значительно усилить его, а могут и ослабить. Слишком жесткая салфетка, коробка, которую невозможно открыть без ножа, пакеты, у которых отрываются ручки, распадающиеся в руках комплекты документов, непрофессиональный внешний вид офиса или сотрудников – все это создает ощущение некачественности. Говорить о том, что продукт полностью сформирован, можно, когда не только содержание, но и его форма совершенна.

Чем более нематериален ваш продукт, тем больше внимания приходится уделять его «упаковке». Чем меньше он по своим свойствам отличается от продуктов конкурентов, тем более индивидуальной должна быть его «упаковка». Наверное, наиболее нематериальным является продукт банков. Они предоставляют вам услугу по управлению вашими деньгами, при этом не предоставляя взамен никаких серьезных гарантий сохранности ваших денег. Интересно, правда? Вы доверяете банкам все свои деньги, основываясь только на идее, что они умеют с ними обращаться, хотя никаких материальных гарантий этого нет. Поэтому для банков «упаковка» должна быть просто безупречной: их офисы должны выглядеть профессионально, сотрудники должны быть в униформе, документы – напечатаны на хорошей бумаге, желательно, чтобы офисов было много, банкоматов было много, а логотип банка встречал вас на каждом углу. Если вы хотите, чтобы ваша компания и продукт вызывали доверие клиентов, необходимо создать и поддерживать безупречный внешний вид.

Как владелец вы, конечно, не должны следить за качеством продукта и его внешним видом – для этого есть руководители. Но работа по формированию стандартов для продукта и его «упаковки» – ваша прямая обязанность, так как вы формируете замыслы, а продукт – материальный результат реализации этого замысла. Это не значит, что вам нужно быть дизайнером, технологом или еще каким-то узким специалистом. Вы можете нанять этих специалистов, пригласить консультантов. Но именно вы отвечаете за то, чтобы компания точно понимала, что является ее продуктом и каковы стандарты этого продукта.

Частью этой работы является создание прочной основы для формирования бренда³⁶.

Формирование успешного бренда всегда начинается с успешного продукта. Людям наплевать, насколько привлекателен символ вашей компании, если они не понимают и не при-

³⁶ Бренд – торговая марка товара или продукта, символ, который имеет высокую репутацию у потребителя. Слово «бренд» произошло от древнескандинавского «brandr» («жечь, огонь»). Так называлось клеймо, которым помечали скот его владельцы. Чаще всего на практике используется определение, предложенное Американской ассоциацией маркетинга (англ. American Marketing Association): бренд – имя, термин, знак, символ или дизайн или комбинация всего этого, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия товаров или услуг от товаров или услуг конкурентов.

нимают ваш продукт. Идея создания бренда заключается лишь в том, чтобы люди могли отличить ваш успешный продукт от подобных продуктов конкурентов. Если продукт посредственный, то яркая символика только закрепит в сознании клиента его посредственность, и клиент сможет безошибочно отвергать этот продукт, когда у него есть выбор. Поэтому тратить много сил на разработку бренда и его продвижение без того, чтобы тратить усилия на развитие продукта, – значит выбрасывать деньги на ветер.

Но если ваш продукт действительно хорош, необходимо разработать узнаваемую символику и упаковку, описать в брендбуке³⁷ стандарты использования этой символики, зарегистрировать торговую марку, чтобы в будущем никто не смог копировать внешний вид вашего продукта и обманом получать внимание клиентов. Также вам придется наладить контроль за тем, чтобы разработанные стандарты использования символов бренда правильно применялись на практике, чтобы использовались правильные формы и цвета, определенные шрифты... Еще та работа! И если вы это успешно делаете на протяжении длительного времени, продукт становится все более узнаваемым и вам все легче и легче его продвигать и продавать. А теперь задумайтесь, легко ли этого добиться, если у компании много разных продуктов, разных по своим свойствам, уровню качества и пользе для клиентов?

Управление деятельностью по созданию бренда также относится к функциям владельца.

В нашей компании сотрудники активно пользуются брендбуком при работе с фирменными материалами. В качестве примера вы можете ознакомиться с брендбуком Visotsky Consulting, скачав его по ссылке ovk.visotsky.com.ru

³⁷ Бренд-бук (англ. Brand book) – документ, представляющий собой свод правил использования символики бренда; это руководство по использованию бренда в различных коммуникациях.

Глава 10. Политика компании

После того как точно сформулирован замысел компании и он начинает реализовываться в жизни, в деятельности компании возникает множество различных ситуаций³⁸, от правильного решения которых зависит успешность реализации замысла. Сотрудникам компании нужно понимать, как действовать в тех или иных обстоятельствах. Не всегда они могут принимать верные решения, основываясь только лишь на понимании замысла. Для этого есть такой инструмент, как политика компании³⁹.

Политика компании – это определенные правила, которыми должны руководствоваться сотрудники. Если такие правила отсутствуют, придется отдавать множество отдельных распоряжений, чтобы удержать замысел от разрушения. Если представить, что замысел компании – это определенный путь, который приведет к основной цели, то политика – это стены по краям этого пути, которые ограждают его, чтобы деятельность не выходила за рамки задуманного.

Если бы в 80-х Стив Джобс для того, чтобы защитить замысел компании от искажения, предусмотрительно установил правило, что компания не продает лицензии на свою операционную систему, а ставит ее только на свои компьютеры, не было бы нескольких лет производства клонов, которые создали угрозу самому существованию компании. И впоследствии компании не пришлось бы нести дополнительные затраты на приобретение одного из производителей клонов – Power Computing, чтобы вернуть деятельность в русло замысла. Если бы мы в свое время не установили на предприятии «Герольдмастер» политику, в соответствии с которой компания делает дизайн только для изделий собственного производства и берет заказы только на изделия собственного производства, время от времени предпринимались бы попытки отклониться от этого замысла. Если бы у банков не было правил «не выносить сор из избы», различные случаи мошенничества сотрудников банков становились бы достоянием прессы. В результате доверие публики к банкам разрушалось бы, что наносило бы вред не только отдельному банку, но и банковской системе в целом. Обратите внимание на то, банковский сектор – огромная область деятельности с очень большим количеством сотрудников. Вы же не думаете, что там не бывает краж и мошенничества? Но вы практически никогда не прочитаете в прессе об этом, так как есть очень жесткие правила в отношении огласки таких происшествий.

Когда вы создаете и развиваете свою компанию, есть множество вопросов, в отношении которых нужна политика. За что хвататься в формировании политики, с чего начать? Успешное действие здесь – внимательно наблюдать за деятельностью и создавать политику для тех отклонений, которые реально возникают в деятельности. Нет нужды что-то придумывать, наблюдения подскажут вам, для каких моментов деятельности нужна политика.

Конечно, политика также нужна, чтобы закрепить успешные действия в деятельности, а не только улаживать отклонения. Однажды один из наших клиентов – владелец компании, торгующей полиэтиленом, обратился ко мне с вопросом, как организовать работу на выставке, чтобы получить максимум результатов. Ежегодно его компания участвовала в отраслевых выставках, заказывала отлично оборудованный стенд, который привлекал много внимания (что, естественно, стоило недешево). Лично я не сильно разбираюсь в том, как работать на такой выставке, но я просто помог руководителям компании вспомнить все успешные действия

³⁸ Ситуация – совокупность условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

³⁹ Политика компании – правила, обеспечивающие общее руководство для действий и принятия решений, которые способствуют достижению основных целей. Путем установления правил, которым нужно следовать, она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели. В рамках этих правил политика оставляет свободу действий.

прошлых лет и написал документ, регламентирующий⁴⁰ работу на выставке. В документе было описано, в какое время и где должны находиться сотрудники во время работы на стенде, что они конкретно должны делать, в каком виде регистрировать посетителей стенда, какие данные собирать, как количественно измеряется их результат, что должен делать руководитель стенда, каковы его полномочия. Потом в течение одного дня мы растолковали этот регламент сотрудникам компании, которые должны были работать на стенде, и провели тренировки по их обязанностям. Мы потратили на это не больше двух дней, но по отзывам, которые я получил после завершения выставки, это была самая результативная выставка, и свое восхищение работой на стенде владельцу компании высказывали даже конкуренты. Естественно, было бы разумно после завершения выставки провести анализ результатов, откорректировать этот регламент, внести в него то, что было упущено изначально. Но даже в первоначальном варианте он позволил значительно повысить отдачу от потраченных усилий и денег. При этом хочу подчеркнуть, что в него были включены те успешные действия, о которых знали руководители.

Вы часто сталкиваетесь с тем, что по прошествии времени какие-то очень успешные действия забываются, по разным причинам их отбрасывают, а потом, «наступив на грабли», вспоминают. Даже если вы сейчас попытаетесь вспомнить, что в деятельности вашей собственной компании когда-то было успешным, а сейчас забыто, вы обнаружите много интересного. Вот, например, «классика жанра»: когда компания маленькая и нужно найти первых сотрудников, где мы их берем? Ищем по знакомым и друзьям. И обратите внимание, что очень часто люди, которых вы в этот момент нашли, становятся костяком вашей компании надолго. Это легко объяснимо, так как в отношении людей действует принцип «подобное притягивает подобное»: ваши друзья и знакомые обычно довольно близки вам по духу, их знакомые и друзья тоже в какой-то степени вам близки. Мы начинаем развивать компанию. Проходит время, компания становится большой, в ней работает множество сотрудников, а подобный успешный способ поиска забывается. В свое время, когда на предприятии «Герольдмастер» уже работало более 100 человек, у нас возникли сложности с тем, чтобы нанять достаточно сотрудников рабочих специальностей. Честно говоря, я начал восстанавливать забытые успешные действия не от хорошей жизни. Те, кто организовывал производства, знают, что в наше время найти хорошего менеджера зачастую проще, чем умелого рабочего-станочника. Поэтому я просто начал на каждом общем собрании персонала объявлять о том, чтобы наши сотрудники приводили к нам своих друзей, напоминал об открытых вакансиях и объявил о выплате бонусов тем, кто приведет знакомого (бонусы, конечно, выплачивались только после успешного прохождения испытательного срока). А после того как увидел, насколько это успешно, написал политику для отдела персонала, чтобы этот инструмент продолжал постоянно использоваться в компании.

Иногда я сталкиваюсь со странной практикой консультантов, которые помогают своим клиентам сформулировать основную цель и замысел компании. После этого они пытаются тут же написать основные положения политики компании. В результате получают что-то вроде: «мы всегда выполняем то, что обещаем», «мы делаем клиентов довольными», «мы всегда даем клиентам больше, чем обещаем» и так далее. Лично для меня это звучит плоско и пошло просто по той причине, что это совершенно обычный подход для любого бизнеса. Вы редко встретите человека, который не разделяет эти принципы, так зачем же их описывать? Мы же не перечисляем в политике компании, что наши сотрудники не должны воровать, убивать, поджигать офис! Если вы тратите свои усилия (а усилия владельца – самые ценные усилия) на формирование политики, имеет смысл обратить внимание на то, что действительно важно. На те области, где допускают значительные ошибки. Не нужно писать, что наша политика –

⁴⁰ Регламентировать – подчинять регламенту, упорядочивать. Регламент – свод правил, регулирующих порядок деятельности какой-либо организации.

«довольный клиент», лучше проанализируйте, что действительно делает клиентов довольными или расстраивает их, и напишите политику, которая приведет это в нужный вам порядок.

Недалеко от нашего хабаровского офиса есть ресторан, который в будние дни в одном из залов обслуживает клиентов по принципу столовой: вы берете поднос, идете вдоль прилавка с разными блюдами и сами или с помощью персонала выбираете себе еду. Все в этом ресторане неплохо: и еда вполне приличная, и выбор блюд достаточен для бизнес-ланча, и цена привлекательная. Есть только одно «но» – в конце этого прилавка стоит только одна касса, и она постоянно катастрофически не справляется с потоком людей. Как правило, я успеваю уже съесть салат, пока дойду до кассы. Много раз рядом с кассиром я видел менеджера этого зала со страдальческим выражением лица, который напряженно пытался помочь кассиру быстрее обслуживать клиентов. У этих ребят проблема: они теряют не менее 50% прибыли в обеденное время из-за того, что не могут быстро обслужить клиентов. Многие клиенты, разочарованные скоростью обслуживания, просто перестают ходить туда обедать. Их пока спасает только то, что рядом немного мест, где можно пообедать. Если бы они так работали на Манхэттене – давно бы уже разорились. Дело в том, что замысел такой модели «столовского» обслуживания всегда содержит такую составляющую, как «скорость». В этом весь смысл. Если бы владелец действительно стоял на страже замысла, он быстро бы обнаружил препятствие в его реализации, с которым руководители не могут справиться. И я уверен, что ему пришла бы в голову какая-нибудь «гениальная» идея, которую он мог бы передать руководителям, а те, в свою очередь, предложили бы политику по этому вопросу.

Посмотрите на свою компанию. Что бросается вам в глаза как отклонение от вашего представления о том, как должен реализовываться замысел? Доверяйте себе, ведь то, что забирает ваше внимание, обычно действительно важно. А для проверки важности задайте себе вопрос: какое это имеет отношение к реализации замысла компании?

Кстати, вам совершенно необязательно собственноручно писать эти регламентирующие документы, определяющие политику по тому или иному вопросу. Просто запишите основные идеи на диктофон, передайте эту запись руководителю, ответственному за эту область, и дайте ему распоряжение составить проект документа. Только не давайте на это слишком много времени, все равно делать это он будет в последние три часа. А потом вам останется только проверить, внести свои замечания, и дело почти сделано. Жарким летом восемь лет назад во время доклада одного из руководителей я поймал себя на мысли, что мое внимание сосредоточено не на докладе, а на том, как ее юбка может удерживаться на бедрах, хотя по всем законам природы она должна была уже давно свалиться. Это был год, когда в моде были юбки, очень низко висящие на бедрах, и голые животики. Поймав себя на этой мысли, я понял, как нелегко приходится сотрудникам и клиентам компании, и, проведя инспекцию, убедился, что множество наших прекрасных сотрудниц приходят на работу в таком виде, который не способствует формированию рабочей атмосферы. Конечно, я дал службе персонала задание описать правила, включая одежду для мужчин и женщин, офисных сотрудников и производственников, макияж и использование духов, правила для жаркой погоды. А потом мне осталось лишь одобрить саму эту политику и дать добро на ее внедрение в компании.

Я привел этот пример только потому, что он является очень распространенным в малом и среднем бизнесе. Конечно, совершенно не факт, что это первое, за что вам следует взяться. Возможно, вам стоит заняться политикой ценообразования и скидок, или политикой по контролю качества продукта, или еще чем-то, что для компании приоритетно. Но важно, чтобы вы понимали: политика компании – ваша область ответственности, и чем меньше у вас определенных правил, тем больше необходимо ручного управления, тем больше нужно отдавать отдельных приказов и контролировать их исполнение. Создавая политику по действительно важным вопросам, вы формируете прочный скелет, на который опирается вся организация.

Как гласит древняя буддистская пословица: «В хорошие времена добрый муж укрепляет традицию, дабы в худые времена традиция укрепила его».

Как только вы начнете формировать политику, вы обнаружите, что добиться ее исполнения не так просто. Поэтому я хочу дать вам два совета, которые вам могут помочь. Первый касается формы политики. От формы зависит то, насколько ее захотят соблюдать сотрудники, или, другими словами, как много усилий вам придется приложить, чтобы добиться исполнения. Вот основные моменты, которые нужно включить в документ по политике:

1. Кто является источником этой политики.
2. Название документа и дата его издания (обновления).
3. На какие посты⁴¹ распространяются описанные правила.
4. Описание проблемы, для улаживания которой создаются правила.
5. Примеры, которые показывают, что проблема действительно существует с указанием результата, к которому это приводит.
6. Само описание правила или принципа, как нужно действовать.
7. К чему приведет соблюдение этого правила.

Первое – с ростом компании не только вы, как владелец, будете издавать политику. Этим также будут заниматься руководители подразделений. Но естественно, что политика, изданная владельцем, является «конституцией» компании, и ни одно правило, установленное руководителями, не может ей противоречить. Поэтому важно указать, от чьего лица эта политика издается, например, указав, что это «Офис владельца» или «Совет директоров»⁴². Тогда при возникновении каких-то противоречий сотрудник сможет легко разобраться, какое правило более приоритетно для исполнения.

Второе – название документа должно легко запоминаться и отражать его смысл. Например, если вы издаете политику по системе скидок, так и назовите: «система скидок». Кроме того, обязательно укажите дату первоначального издания документа и дату последнего исправления. Дело в том, что, скорее всего, описанные в документе правила в отношении скидок будут дорабатываться в будущем. В этом случае необходимо будет изъять старую версию документа и дать сотрудникам новую. Но за время действия документа на него успеют сделать ссылки в различных инструкциях и приказах. Для того чтобы не переделывать все эти документы и не разрушать работающую систему, нужно оставить название документа и дату первоначального издания прежними, указав только дату последнего изменения.

Третье – перечислите обязательно все посты или группы постов, к которым относится эта политика. Если она относится к любому сотруднику (правила поведения, требования к внешнему виду и тому подобные моменты), прямо укажите это, например: «всем сотрудникам».

Четвертое – опишите саму проблему. Это необходимо для того, чтобы показать сотруднику, что действительно есть что-то, что нужно уладить. Например, возьмем политику, которая описывает правила внешнего вида на рабочем месте. У вас в компании есть сотрудники, которые и без каких-то формальных правил выглядят профессионально, для них это естественно. Если им в руки попадет такой документ, он может вызвать недоумение, ведь для них подоб-

⁴¹ Пост – служебное положение, должность, за которую сотрудник несет ответственность. В небольших компаниях сотрудники выполняют обязанности сразу нескольких постов. Например: у человека на посту начальника отдела продаж так же есть пост продавца и, возможно, какие-то еще. У каждого поста есть свои особые обязанности.

⁴² Совет директоров – орган управления акционерными компаниями (корпорациями), который фактически выполняет ряд функций владельца компании.

ной проблемы не существует, пока вы прямо не сообщите им об этом. Они могут даже подумать, что руководству компании просто нечего делать, раз оно занимается тем, что «чистит чистое»⁴³.

Пятое – чтобы сделать проблему более живой и реальной, дайте примеры. Только, указывая примеры, не указывайте в них имена людей, особенно если это негативные примеры. Незачем увековечивать их промахи и создавать им дурную славу.

Шестое – само описание вводимого правила. Постарайтесь его описать как можно более простым языком. По какой-то странной причине, когда люди начинают писать официальные документы, они начинают изъясняться на странном «космическом языке». Вместо того чтобы написать «никогда не нажимайте красную кнопку», они пишут «сотруднику не следует вводить в действие устройство путем активации красного переключателя». Чем более простым языком вы опишете необходимые действия, тем меньше потребуется усилий для внедрения. Однажды руководитель предприятия по производству котлов задал мне вопрос: «Недавно на одном нашем заводе мы сделали сертификацию по ISO 9001:2008⁴⁴, но у меня есть вопрос: можно ли действительно сделать этот стандарт работающим не на бумаге, а на деле?» Я попросил его предоставить мне для изучения регламентирующие документы, которые описывают функции сотрудников компании по управлению качеством в соответствии с этим стандартом. Мне пришлось потратить немало времени, чтобы прочитать эти документы, так как они были написаны совершенно невообразимым научным языком с использованием кучи специальных терминов. Причем для этого не было совершенно никакой нужды. В результате я пришел к выводу, что несложно добиться эффективности, только придется сначала сделать полный перевод на «человеческий язык». Некоторые консультанты просто обожают все усложнять. Наверное, боятся остаться без работы. Правда, добиться, чтобы производственники из небольшого украинского поселка, где расположен этот завод, смогли понять эти документы, было просто невозможно. В результате очень простой и хороший стандарт, несмотря на потраченные деньги на разработку документов и обучение персонала, не заработал. Когда владельцы компаний спрашивают меня, какими качествами должен обладать человек, который помогает владельцу писать политику, первое, что мне приходит в голову, – он должен уметь объяснить простыми словами любую идею. Кстати, способность простыми словами, «на пальцах», объяснить какой-то принцип, демонстрирует уровень понимания этого принципа самим специалистом.

Седьмое – опишите, что получит компания, в чем будет выигрыш в деятельности, какова будет польза. Если вам также удастся напомнить здесь об основной цели или замысле, получится просто замечательно.

Не забудьте поставить свою подпись под документом. И даже если его составил кто-то из руководителей, вы, совершенно не сомневаясь, убираете любые следы его авторства и издаете этот документ от своего имени. Это очень важно! На примере собственных компаний я обнаружил, что, когда я оставлял в документе данные о том, кто его составил, сотрудники вместо того, чтобы выполнять описанные требования, начинали оценивать этот документ с точки зрения того, достаточно ли компетентен составитель, что приводило к неисполнению. Политика работает гораздо лучше, когда сотрудники знают, что правило установлено владельцем компании и поэтому его нужно выполнять, а не обсуждать и оценивать.

Итак, вы написали или добились, чтобы кто-то из руководителей написал регламентирующий документ. Второй совет – о том, как добиться исполнения одобренной вами политики.

⁴³ «Чистить чистое» – пытаться прочистить или обработать что-то, что уже было прочищено или обработано или что вообще не беспокоило человека.

⁴⁴ «ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. "Требования"» – один из стандартов, разработанных ISO (Международной организацией по стандартизации). Этот стандарт сам по себе не является стандартом качества продукта, но устанавливает требования к системе управления процессом поддержания и совершенствования качества. Можно сказать, что соответствие требованиям стандарта свидетельствует о некотором уровне надежности предприятия как поставщика продукта.

Вы любите, чтобы справочники или словари, необходимые вам для работы, были у вас всегда под рукой, вместо того чтобы каждый раз бегать в соседний кабинет за ними? То же самое относится и к политике. Если вы хотите, чтобы сотрудник ее знал и выполнял, она всегда должна быть под рукой. Поэтому вам нужно организовать, чтобы у каждого сотрудника прямо на его рабочем месте была папка, в которую он обязан подшивать все новые регламентирующие документы, которые относятся к его посту. Не жалейте папок и бумаги, они не настолько дорогие, чтобы сотрудник был вынужден бегать куда-то, чтобы освежить данные о том, как нужно действовать в том или ином случае. Меня умиляют владельцы, которые говорят: «А зачем каждому отдельная папка, если у меня несколько продавцов выполняют одинаковые функции?» Хочется прямо-таки спросить: «А зачем вам личный набор канцтоваров, если все руководители пользуются такими же?» Даже если это рабочий-станочник или уборщица, может быть, у него нет рабочего стола, но у них также должны быть папки с политикой, относящейся к их постам. Их даже можно хранить в ящике раздевалки.

Как только новая политика попала в эти папки, необходимо провести проверку знаний. В результате такой проверки обнаружится, что большинство сотрудников просто подшили свой экземпляр в папку, даже не прочитав его. Это обычное дело. Поэтому-то и нужно проверять, задавая простые вопросы, ответить на которые человек может, только прочитав документ. Если сотрудник не может ответить на вопрос, ему дают время на изучение и снова проводят проверку. Единственный способ добиться от людей знания документов – проводить проверки. Никаких других действенных способов не существует – проверено.

Кроме того, чтобы делать копии и распределять их сотрудникам, а также проводить проверки, нужно бережно хранить оригиналы всех этих документов, формировать папки для новых сотрудников (когда нового сотрудника ставят на пост, а для этого поста уже есть какие-то документы по политике). Всем этим занимается служба персонала компании, поэтому владелец кровно заинтересован в том, чтобы эта служба нормально работала, иначе вам будет сложно обеспечить компанию работающей политикой.

Сейчас существует целая категория программ, которые позволяют автоматизировать этот процесс. Это так называемые системы документооборота. Но прежде чем вы начнете автоматизировать политику, обязательно организуйте, чтобы это некоторое время хорошо поработало на бумаге. Сама по себе автоматизация чего-либо – дело довольно сложное, и научить компанию правильно работать с политикой тоже непросто. Когда два сложных дела пытаются делать одновременно, сложность возрастает настолько, что эффективный результат получить практически невозможно. И наоборот, если вы научитесь работать с «бумажной» политикой, вам будет очень легко выбрать подходящую программу и поставить задачу специалистам по ее внедрению.

Чем больше вы издаете умной, направленной на решение значимых проблем политики, тем толще становятся папки сотрудников, тем более регламентированной и упорядоченной становится деятельность компании. Тем проще вводить в курс дела новых сотрудников, тем легче ими управлять. Конечно, чем выше руководитель в иерархии компании, тем толще будет его папка, так как обычно топ-менеджер должен отлично знать политику, которая регламентирует действия всех его подчиненных.

По ссылке ovk.visotsky.com.ru вы можете скачать инструкцию по написанию политик и два примера документов по политике, они помогут вам при разработке для своей компании.

Глава 11. Технология

В любом бизнесе есть своя технология⁴⁵ производства продукта. Даже если это торговля обувью, есть точные методики, как подбирать модели для коллекции, как определять, сколько и какие размеры заказывать для каждой модели. Есть особые приемы, которые помогают продавать больше, есть способы, как определить, подходит она конкретному человеку или нет. Если у вас производство, то есть точные способы, как выполнять различные производственные операции, чтобы получить продукт, соответствующий вашим стандартам.

Пока эта технология не описана, пока она «на кончиках пальцев» ведущих специалистов, это нельзя называть бизнесом, потому что невозможно расширять деятельность. Для этого нужно иметь возможность обучать сотрудников, контролировать качество производства продукта. Кроме того, успешность компании будет полностью зависеть от таких носителей технологии и будет находиться у них в «закладках». Если носителем технологии являетесь вы сами, вы не сможете вырваться из рутины и полноценно заниматься функциями владельца, пока не сможете описать и передать это другим людям.

В 2003 году в производстве наград я впервые столкнулся с проблемой организации производства. Благодаря хорошему качеству и успешному продвижению мы начали получать большое количество заказов. Но наше производственное подразделение не могло точно планировать выпуск продукции, так как для планирования необходимо точно знать, какие технологические операции должно пройти каждое заказанное изделие, какое оборудование должно быть использовано, какова трудоемкость каждой операции, каким уровнем квалификации должен обладать исполнитель. Без точно описанных технологических процессов наше планирование напоминало бег по кругу. Мы делали план на неделю, и затем каждый день приходилось корректировать планы, в результате и производство, и снабжение лихорадило, эта область в компании находилась в состоянии постоянного стресса. А отдел продаж тоже сходил с ума, потому что не мог с уверенностью назвать сроки выполнения заказов клиентам. Справиться с этим нам удалось только после того, как был найден специалист, который описал все технологические операции, нормы времени, используемое оборудование и материалы. Пришлось также для различных видов операций установить «разряды»⁴⁶ и назначить всем рабочим разряд в зависимости от квалификации. Только после этого удалось наладить планирование производства таким образом, чтобы план был правильно рассчитанным и выполнимым, а от производства можно было требовать выполнения этого плана. К счастью, в этой компании я не был носителем технологии и даже хорошим техническим специалистом. Поэтому как только я осознал существование этой проблемы, я начал искать того, кто сможет для меня описать технологию. Это оказалось не слишком сложным, так как в СССР было множество специализированных институтов, в которых работали тысячи специалистов в этой области. Главное для меня было – понять, что я хочу получить в результате.

Успешная технология обладает большой ценностью, это одна из причин, по которой процветают франшизы, подобные McDonald's. То, что продавал Рэй Крок людям, желающим открыть ресторан под этой торговой маркой, собственно и являлось технологией. На заре создания сети описание технологии работы ресторана умещалось в одной брошюре, сейчас это уже тысячи страниц документов, в которых описано не только, как готовить гамбургеры, но и

⁴⁵ Технология – совокупность знаний о методах и процессах, применяемых в каком-либо деле или в производстве чего-либо, описание этих процессов.

⁴⁶ Разряд – степень квалификации лица в какой-либо области знания, профессии, специальности. Для рабочих разряд определяет, какой уровень сложности производственных операций может выполнить этот человек.

все остальные аспекты деятельности, начиная с того, как нанимать и обучать новых сотрудников, и заканчивая обязанностями руководителей ресторана.

Технология является точным описанием того, как «материализовать» замысел компании. Поэтому когда кто-то покупает франшизу, включающую технологию производства продукта, он фактически присоединяется к уже сформированному и проверенному временем замыслу, а не создает его самостоятельно. В этом случае часть функций владельца выполняет компания-франчайзер⁴⁷: формирование основной цели и замысла, создание основополагающей политики, формирование продукта и, конечно, технологии. Почему, например, формирование технологии относится к области ответственности владельца, а не к обязанностям руководителей компании? Дело в том, что для формирования технологии нужно быть выше повседневной рутины. Чтобы создавать правила и стандарты, необходимо, с одной стороны, внимательно наблюдать за этой деятельностью, а с другой – не погружаться в нее слишком глубоко. Кроме того, нужно иметь возможность и время изучать, что происходит на рынке, какие технологии появляются, что делают конкуренты, как меняются предпочтения клиентов. Люди, вовлеченные в циклы производства, обычно настолько погружены в рутину, что не могут заниматься этой работой.

Кстати, по этой же причине конструкторское бюро не должно находиться в подчинении производства. На предприятии по изготовлению станков и приспособлений для производства значков и сувенирной продукции первоначально КБ находилось на производстве. Через некоторое время с увеличением объемов производства мы обнаружили две проблемы, которые возникли в результате. Первая – это то, что КБ постоянно совершенствовало производимые станки, и в результате каждая партия станков отличалась от предыдущей. Это создало кучу проблем с обслуживанием станков, так как через пару лет работы никто не мог с уверенностью сказать, какие запчасти к какому станку подходят. Как вы понимаете, это расстраивало и клиентов, и сотрудников компании. Вторая проблема – постепенно и незаметно росла себестоимость производства, потому что вводились различные усовершенствования. И со временем станок, который должен был находиться в определенном ценовом диапазоне, из него просто выпадал и становился гораздо менее конкурентоспособным, нежели изначально. Решить эти проблемы мы смогли, когда вывели КБ из производства и подчинили непосредственно офису владельца, чтобы задачи КБ ставил не отдел продаж или производство, а тот, кто занимается формированием продукта с точки зрения его положения на рынке. Это то же самое, что позволить шеф-повару ресторана менять рецептуру блюд и меню по собственному усмотрению. В зависимости от его творчества и предпочтений ресторан вообще может выпасть из своей ценовой категории и значительно отклониться от замысла.

Это не значит, что шеф-повар не должен иметь отношения к формированию рецептуры блюд и меню. Это невозможно и не нужно. Фактически у такого шеф-повара две совершенно разные функции. Первую – формирование технологии приготовления блюд, которая является частью технологии работы ресторана, – он выполняет под руководством офиса владельца. Он делает это с целью совершенствования продукта, чтобы можно было еще более точно реализовывать замысел бизнеса. Вторая функция – технологическое руководство производством. Он выполняет ее, когда добивается высокого качества производства блюд по уже одобренным рецептам. К формированию технологии можно и нужно привлекать ведущих специалистов, опытных сотрудников, но нужно также понимать, что в момент, когда они этим занимаются, они фактически выступают в роли консультантов и специалистов офиса владельца. А когда

⁴⁷ Франчайзер – первоначально это были компании, которые давали в «аренду» свою торговую марку. Одним из первых был производитель швейных машинок Зингер, который с 1851 года представлял право продавать и ремонтировать машинки на определенной территории. Родоначальником франчайзинга бизнес формата (Business Format Franchisings), франчайзинга в его современном виде, когда вместе с правом на торговую марку передается целая система ведения бизнеса, считается компания McDonald's.

они на своих рабочих местах используют эту технологию – у них совершенно другая задача: произвести как можно больше качественного продукта.

Частью разработки технологии является формирование стандартов, с помощью которых можно безошибочно определить уровень качества предоставляемого компанией продукта. Например, в кафе осетинской кухни, которое также осуществляет доставку пирогов и других блюд на дом, к таким стандартам наряду с правилами приготовления национальных блюд относится технология приема заказов по телефону, управление доставкой, обеспечивающее установленные сроки и качество доставки.

Много хороших идей по совершенствованию технологии возникает, когда вы наблюдаете за тем, как работают различные бизнесы в нашей стране и за рубежом. Когда меня спрашивают, где взять хорошие идеи для совершенствования продукта, я всегда рекомендую поехать за границу, в развитые страны, и понаблюдать, как там работают компании вашей отрасли. Наблюдайте за ними, наблюдайте за вашими конкурентами, необязательно даже более успешными. Если вы наблюдательны, даже у самого посредственного конкурента можно обнаружить что-то интересное в технологии работы. Конечно, любые новые идеи должны быть опробованы, прежде чем станут технологией компании. Поэтому владелец держит под своим контролем экспериментальные проекты.

Сейчас есть множество компаний, профессионально торгующих технологиями. Они с удовольствием делают презентации своих решений, новинок. Но будьте осторожны в отношении новинок. Прежде чем инвестировать в них средства и силы, нужно убедиться, что они действительно работают. Как правило, компании, торгующие профессиональным оборудованием, если они действительно успешны, могут организовать вам экскурсию на предприятия, которые его используют. Возможно, компании вашего региона и не захотят раскрывать вам свои секреты, но вы всегда можете съездить за границу и изучить опыт бизнеса в другой стране.

Когда вы оцениваете возможность внедрения новой технологии, нужно изучить вопрос не только с технической точки зрения, но и с организационной. Например, с 2005 года Hewlett Packard активно продвигает полиграфистам цифровые печатные машины серии Indigo. Это оборудование позволяет печатать тиражи изданий и единичные материалы типографского качества так же легко, как это происходит при печати на принтере. Многие отечественные типографии приобрели это довольно дорогостоящее оборудование, так как практически каждая типография имеет проблемы с малыми тиражами. При печати на обычных листовых машинах их себестоимость и цена становятся слишком высокими. В результате практически ни одна из этих типографий не смогла обеспечить загрузку нового оборудования и окупить его использование, не говоря о том, чтобы заработать на этом. Причина очень проста. Чтобы загрузить печатью малотиражной продукции такую машину, нужна целая армия дизайнеров и верстальщиков. Объем работы, предшествующий самой печати, настолько большой, что одна такая машина могла бы обслуживать сотни рекламных агентств, а на отечественном рынке нет такого уровня сотрудничества и интеграции. В результате основная часть этих прекрасных современных машин простаивает, а их владельцы не знают, как от них избавиться. Если посмотреть с точки зрения идеологии компании, то станет очевидно, что это оборудование необходимо не для типографий. Оно помогает реализовать совершенно другой замысел бизнеса. Это замысел небольшой оперативной типографии, обслуживающей огромное количество рекламных агентств, даже не конечных клиентов. Так как чтобы загрузить Indigo, необходимо, чтобы в качестве заказа приходила полностью завершенная работа (учитывающая технические особенности печати на такой машине). Поэтому, принимая решения о технологическом развитии, владелец должен все возникающие идеи соотносить с замыслом компании.

Глава 12. Стратегическое управление

Стратегическое управление – это искусство направлять деятельность организации на достижение основной цели. Как уже говорилось ранее о целях, подразумеваются не промежуточные цели, а то, что является смыслом деятельности компании. Конечно, такое движение осуществляется через достижение промежуточных целей. В обществе бытует мнение, что стратегическое управление – удел корпораций, а для малого бизнеса это нечто заоблачное, что не нужно. Но задайте себе вопрос: хотите ли вы развить компанию до того размера, который вас по-настоящему удовлетворит? В следующей жизни? Для того чтобы небольшая компания добилась чего-то стоящего, ей необходимо безупречно использовать имеющиеся ресурсы. Большая корпорация может выбрасывать миллионы на множество экспериментов, только один из которых принесет успех. Малый бизнес, как правило, за каждую стратегическую ошибку платит высокую цену. Это может стоить компании нескольких лет топтания на месте или даже самой жизни.

Стратегическое управление – очень простой инструмент, который позволяет добиваться быстрого и управляемого развития. По сути, каждый владелец компании, создавший более или менее стабильный бизнес (неважно, какого размера), уже реализует какую-то успешную стратегию. В малом бизнесе часто бывает, что в начале деятельности есть удачная идея, реализовав которую, компания останавливается в развитии. Посмотрите, как много небольших компаний успешно занимаются предоставлением аутсорсинговой бухгалтерии⁴⁸, но сколько из них становятся большими? Нет никаких реальных причин для того, чтобы такие компании оставались маленькими: огромный спрос на квалифицированные бухгалтерские услуги, наличие большого количества людей с бухгалтерским образованием, прекрасное программное обеспечение. Что мешает этим компаниям привлекать все больше и больше клиентов и становиться такими же большими, как PricewaterhouseCoopers? Этот бизнес не требует значительных инвестиций, он прекрасно защищен от конкуренции со стороны западных корпораций, так как, с одной стороны, отечественные стандарты учета очень специфичны, а с другой – им не интересны малые и средние компании.

Подобное происходит и с успешными ресторанами, магазинами, производствами. Научившись предоставлять довольно качественный продукт и начав зарабатывать деньги, они не могут расширяться. Причина этого проста – никто целенаправленно не занимается расширением. Чтобы развитие происходило, кто-то должен над этим работать.

По сути, стратегическое управление состоит из двух фаз: собственно спланировать, что необходимо сделать, а затем постоянно контролировать, чтобы это было сделано. Есть только одна загвоздка – стратегия не реализуется за неделю или месяц. Необходим контроль на протяжении значительного периода, и одним лишь намерением тут не обойтись. Чтобы был реализован хотя бы один план, например открытие еще одного офиса в соседнем районе, требуется согласованное выполнение целого ряда действий. Необходимо найти деньги, арендовать помещение, нанять и обучить персонал, запустить рекламную кампанию и многое другое. Эти действия будут выполнять разные сотрудники компании, у которых к тому же есть текущая работа, которая тоже важна. Поскольку обычно от успеха этой работы зависит сама возможность развиваться, необходимо зарабатывать, чтобы обеспечить развитие. Поэтому на фазе контроля владельцу придется оказывать определенное давление, чтобы текучка не похоронила планы развития.

⁴⁸ Аутсорсинговая бухгалтерия – услуга по ведению бухгалтерского учета, формированию и сдаче отчетности, предоставляемая специализированной компанией.

Следует отметить, что на фазе контроля нашим союзником является стремление сотрудников к развитию. Наиболее способным из них хочется, чтобы компания становилась сильнее и расширялась, так как это выводит их самих на новый уровень. Их вдохновляет то будущее, в создании которого они принимают активное и осознанное участие. Обратите внимание на слово «осознанное». Зачастую владелец пытается реализовать какой-то план, в котором его людям достаются отдельные задачи, но все их внимание поглощено рутинной и в этих задачах они не видят шагов к достижениям, а видят лишь помеху своей текущей деятельности. Очень легко сделать из способных людей противников развития компании, достаточно лишь оставлять их в неведении относительно планов развития и не направлять их внимание на то, ради чего все эти задачи ставятся.

Вас когда-нибудь заставляли делать то, в чем вы изначально не видели смысла? Вспомните свое отношение к этим задачам. Клянусь, энтузиазмом и не пахло. Бывает даже так, что по прошествии какого-то времени вдруг вырывается невольное: «Какого черта они мне сразу не сказали, зачем это было нужно?!» Так что когда вы, как владелец компании, ощущаете, что в одиночку толкаете компанию в гору, осознайте, что это неизбежный результат отсутствия стратегического управления. В этом случае вместо поддержки вы получаете сопротивление, а когда оно становится слишком большим, вас начинают посещать мысли, что окружающие вас люди думают только о сегодняшнем дне и не заботятся даже о собственном будущем.

Просто вспомните, как они вас поддерживали в те моменты, когда ясно понимали, куда вы ведете компанию. Особенно явно это заметно в самом начале деятельности. Как я уже говорил, начало деятельности – это момент, когда стратегия очень ясная и простая: наладить работу, научиться обслуживать клиентов, начать зарабатывать... Иногда даже кажется, что уровень имеющихся сотрудников позволяет им принимать только простую стратегию. Но нет, просто вы смогли им продвинуть только такую стратегию, а когда нужно было сделать следующий шаг, у вас не хватило решительности или навыков, чтобы вдохновить их на следующий этап развития компании.

Так что стратегическое управление обязательно должно включать понимание каждым из членов группы не только его задачи, но и плана в целом. Чем больше потратит владелец времени и сил и чем большего понимания со стороны сотрудников сможет достичь, тем легче ему будет реализовать стратегию. На практике это удобно делать на каждом общем собрании персонала. Есть еще одно поразительное препятствие для развития компании – постановщик целей боится сделать ошибку. Конечно, все мы знаем, что не ошибается тот, кто ничего не делает. Но ведь на владельца, который является постановщиком целей, смотрит вся компания в ожидании гениальных идей. Каждая его ошибка обойдется компании и команде очень дорого. Когда ошибается постановщик целей, он действительно может завести в болото всю команду.

Но знаете, что интересно? Если компания не пытается реализовать какую-то идею, она уже по уши в болоте. Когда-то меня невероятно вдохновила одна потрясающая идея, которую я обнаружил в работах Л. Рона Хаббарда, – Шкала тонов решения⁴⁹:

- Решения, которые можно реализовать.

- Решения, которые невозможно реализовать.

- Нерешительность.

- Иррациональные решения. Настаивать на реализации иррациональных решений.

- Нерешительность.

⁴⁹ Л. Рон Хаббард, Лекция «Решение», 20 мая 1952.

- Решение не быть.

Эту шкалу можно легко применить к области стратегического планирования. Когда мы впервые сталкиваемся со стратегическим планированием – новой для нас областью деятельности, – требуется некоторое время, чтобы обрести уверенность. Мало кто начинает действовать в новой области на самом высоком уровне этой шкалы. Обычно мы начинаем действовать в новой для себя области где-то пониже, но, конечно, не в самом низу, где находится уровень «решение не быть». Это уровень тех, кто уже потерпел окончательное поражение, отстранился от управления и ищет какое-то «волшебное решение», при котором не нужно быть человеком, принимающим решения. Например, таким «волшебным решением» может быть попытка найти человека, который будет вместо владельца заниматься стратегическим управлением и сделает так, чтобы «все было хорошо». Но как бы это ни выглядело – как попытка переложить это на плечи руководителей, именитых консультантов или довериться волшебным гороскопам, – на самом деле это отказ от своей роли – «решение не быть» постановщиком целей.

Следующий уровень – «нерешительность» (нижняя из двух). Это когда владелец понимает, что должен все-таки определять стратегию, но полон сомнений относительно того, как это делать. Таких владельцев бизнеса я встречал немало. Некоторые из них ходят на семинары, читают вдохновляющие книги, пытаются найти какую-то опору, чтобы преодолеть свою нерешительность. Некоторые с этого уровня сваливаются в «решение не быть», находят какое-то подтверждение идее, что развитие компании – не их дело, что они свое дело уже сделали, когда создавали компанию, а теперь пусть менеджеры поработают. Но их поиски только подтверждают то, что они сами не верят в такое положение дел и в глубине души осознают, что это – их работа. Этот уровень показателен тем, что здесь нет действия, только сомнения, никакого настоящего движения вперед.

Затем идут «иррациональные решения, настаивать на реализации иррациональных решений». По сравнению с предыдущим уровнем это большой прорыв, потому что здесь есть действие. Находясь на этом уровне, постановщик целей «чудит», творит, экспериментирует. Довольно часто это опыты над людьми, которые, в отличие от сферы здравоохранения, в области управления бизнесом не запрещены. Можно сказать, что это переломный уровень, поскольку иррациональные решения всегда приводят к разрушительным последствиям и разочарованию, и человек либо получает опыт и становится более компетентным, либо опускается вниз по шкале. Однако хочу заметить: находящийся на этом уровне лидер все же жив, так как способен настаивать на реализации своих решений. Это человек, которому просто не хватает знаний, но у него достаточно энергии, чтобы добиваться своего. Это ребята, пытающиеся создать в своей компании «суперпродавцов», вместо того чтобы дать хоть какую-то рекламу, чтобы имеющимся продавцам было кому продавать. Или с помощью безупречных инструментов управления они пытаются добиться успеха в делах, а при этом продукт их компании проигрывает по своим качествам всем конкурентам. Они тратят свои силы, деньги компании, время сотрудников на реализацию таких идей и, конечно, терпят поражение. Но, как я уже заметил, если в процессе они осознают причину проблем и при этом не утрачивают желания действовать, они поднимаются на уровень «нерешительности» (высокая). Это нерешительность совсем иного рода. Здесь есть решение действовать, но нет ясности, какой именно путь выбрать.

На следующем уровне возникают верные по своей сути, но неадекватные положению дел и имеющимся ресурсам «решения, которые невозможно реализовать». Так, прочитав хорошую мотивирующую книжку или посетив вдохновляющий семинар, владелец говорит: «Мы станем мировой компанией, компанией номер один в области...» Вполне реальная цель, так как тысячи компаний в разных областях бизнеса достигли этого. Но человек, находящийся на этом уровне, не осознает, какие на самом деле для этого нужны ресурсы. Он просто не знает чего-то – обстоятельств, препятствий, технологий, необходимых ресурсов.

Для окружающих это выглядит, как будто постановщик целей витает в облаках, как говорили про Стива Джобса – «находится в поле искаженной реальности». Однако при этом многие люди даже готовы поверить в эти идеи. Так, владелец автомастерской, которая очень качественно делает кузовные работы, говорил мне, что его мастерская превратится в международную сеть. На мой вопрос, какие шаги для этого он собирается предпринять в ближайшем будущем, он не смог ответить ничего конкретного. У него прекрасные мечты, и я надеюсь, они воплотятся в реальность. Но произойдет это только после того, как он создаст выполнимый план, учитывающий имеющиеся ресурсы и положение дел в его области деятельности.

Но все же нужно отметить, что это – высокий уровень, и несмотря на то, что над такими ребятами нередко за глаза смеются, они гораздо ближе к успеху, чем те, кто находится ниже на этой шкале. Так что если вы обнаружили себя на этом уровне, я вас поздравляю! Вам недостает всего лишь технологии того, как выработать план и реализовать его! Как минимум время от времени мы все как постановщики целей попадаем на этот уровень, когда ставим цели выше, чем можем точно рассчитать.

Высший уровень на шкале – «решения, которые можно реализовать». Это уровень владельца, который либо идеально владеет технологией разработки эффективных планов, либо настолько талантлив, что интуитивно способен находить блестящие решения. Одним из известнейших людей, обладавших таким талантом, был Стив Джобс. Он мог создавать выдающиеся продукты силой воображения и был потрясюще настойчив, добиваясь их воплощения в жизнь. Но в этом подходе есть подвох – обычно талант проявляется в какой-то одной области деятельности, а постановщику целей в процессе развития компании приходится реализовывать разные стратегические планы. И даже если он невероятно талантлив в области создания новых продуктов, рано или поздно ему понадобится стратегия развития, продвижения и продаж, и удача его оставит. Поэтому, чтобы оставаться на этом уровне достаточно долго, вдобавок к способностям нужна технология стратегического планирования.

Чтобы поставить точку в отношении Шкалы тонов решения, хочу еще раз обратить ваше внимание на то, что редко кто попадает сразу на высший уровень. Возможно, вам это удастся, но мне не удалось. Скорее всего, вам придется проходить через разные уровни шкалы в процессе внедрения стратегического планирования, и теперь вы примерно можете представить, что вас ожидает на этом пути. Надеюсь, мне удалось достаточно сильно потоптаться по вашим мозолям, чтобы у вас возникло желание заняться стратегическим управлением. Теперь я расскажу, что конкретно вам нужно делать как владельцу компании, чтобы ваши решения были разумными и реализовывались в жизни. Вот основные шаги, которые необходимо выполнять регулярно, раз в полгода-год.

Прежде всего вам необходимо определить, когда у вас будет начинаться отчетный год. Это далеко не самое важное, однако можно создать себе массу лишних проблем, если сделать это неправильно. Дело в том, что в конце отчетного года необходимо подвести итоги, разработать планы, составить программы действий. Если вы выберете в качестве отчетного периода календарный год, заниматься планированием, проводить мозговые штурмы и советы руководителей придется в декабре.

Во многих видах бизнеса декабрь – период повышенной активности, в это время текущая загрузка руководителей значительно возрастает. И если в декабре заниматься планированием, вам, чтобы привлечь руководителей к работе над стратегией, потребуются значительные усилия. Обратите внимание, что в японских компаниях отчетный год начинается с апреля, в большинстве компаний США – с октября, а в Microsoft – с июля. Если ваш бизнес подвержен сезонным колебаниям, в качестве начала отчетного года лучше выбрать месяц, предшествующий началу сезона. Например, если сезон в вашем бизнесе начинается в марте, лучше начать отчетный год с февраля, а стратегическое планирование провести в январе.

Конечно, все вышесказанное не означает, что нужно отложить первое стратегическое планирование до начала следующего отчетного года. Начните прямо сейчас, а график проведения следующего стратегического планирования согласуйте с отчетным годом. Ведь каждый потерянный месяц стратегического планирования лишает вас одного месяца удовольствия от достижения целей. Цикл⁵⁰ стратегического планирования, которое вы проводите как минимум раз в год (для небольших компаний лучше делать это раз в полгода), состоит из ряда простых шагов. Несколько лет назад я прочитал об этих шагах в серии статей Рона Хаббарда о стратегии. Ниже я опишу, в чем заключается работа владельца для каждого из них, а что необходимо требовать от руководителей. Основные этапы стратегического планирования:

1. Обновление формулировок целей и замыслов компании.
2. Обнаружение ситуации и настоящего «почему».
3. Формирование замысла плана.
4. Составление стратегического плана.
5. Составление программ.
6. Контроль исполнения программ.

Первое, с чего начинается цикл стратегического планирования, – это обновление главных целей компании и основных замыслов. Представьте, что с момента, когда вы сформулировали цели и замыслы, прошел год. За это время вы получили новый опыт, вы наблюдали, вы много раз рассказывали об этих целях своей команде. Вполне возможно, что за это время вы сами увидели что-то новое в ваших целях, какие-то новые черты.

Конечно, основа остается неизменной, но когда много раз рассказываешь о чем-то важном, со временем формулировки становятся все более ясными. Недаром говорят: «Так рассказал, что даже сам понял». Поэтому на данном шаге просто берите действующую формулировку основной цели и замыслов компании и смотрите на нее, как будто видите впервые, затем вносите нужные изменения и публикуйте ее. В данном случае «публиковать» означает сделать так, чтобы документ с этой формулировкой был у каждого сотрудника компании. Конечно, в дополнение к этому вам все равно придется рассказать на ближайшем собрании персонала об изменениях и объяснить, что вас подтолкнуло эти изменения внести. Кстати, если вы уже давно занимаетесь стратегическим планированием, возможно, вы просто оставите все как есть. Это говорит о том, что формулировки достаточно хорошо отточены и нет необходимости ничего менять. Но даже если вы что-то меняете, этот шаг займет у вас всего пару часов. Он даже может показаться вам пустой формальностью, однако это не так.

Если в формулировках произошли изменения, это окажет влияние на все последующие шаги. Например, первоначальной формулировкой основной цели было «сделать жизнь жителей нашего города более комфортной», а со временем вы обнаружили, что основное удобство, которое создает ваша компания, связано с тем, что клиенты получают много дополнительного свободного времени. Вы изменили формулировку на другую: «сделать жизнь жителей нашего города более свободной благодаря тому, что у них появляется больше времени на самовыражение». Повлияет ли это на деятельность компании, ее стратегию и стандарты? Безусловно. Правда, эти изменения произойдут только тогда, когда эту цель поймут и примут ваши сотрудники. Иногда над этой задачей приходится изрядно попотеть.

⁵⁰ Цикл – совокупность взаимосвязанных работ, образующих законченный круг развития в течение какого-либо промежутка времени (Толковый словарь).

Следующий шаг закладывает основу для создания успешной стратегии. Можно сказать, что на этом шаге вам требуется посмотреть на деятельность компании с высоты птичьего полета. Как написал Л. Рон Хаббард: «Составление стратегического плана начинается с наблюдения ситуации, которую нужно исправить, или рассмотрения цели, которой нужно достичь»⁵¹. Прежде чем строить планы, мы должны понять, что, собственно, нужно исправить.

Человек, прекрасно разбирающийся в маркетинге, склонен видеть самые большие отклонения именно в этой области. При этом он может вообще не замечать, что деятельность сотрудников не организована или продукт его компании имеет серьезные изъяны. Можно сказать, что стратега засасывает та область, в которой он компетентен. И если так происходит, он не способен увидеть ситуацию компании в целом, можно сказать, что он видит только ситуации в какой-то узкой области. Если такое происходит, компания, по сути, пытается решать все проблемы одним и тем же способом. Это можно было бы сравнить с доктором, который научился хорошо лечить какую-то одну болезнь и поэтому каждому из пациентов назначает одно и то же лекарство. Звучит странно, но даже у такого «ограниченного» доктора больше шансов на успех, нежели у постановщика целей, который пытается использовать одну и ту же стратегию в разных ситуациях просто из-за того, что видит ситуации только в одной области.

Чтобы с вами этого не произошло, для начала необходимо иметь хорошо составленную идеальную картину. Идеальная картина – это описание того, какой должна быть деятельность компании в какой-то определенный момент времени. Это описание является набором согласованных между собой составляющих идеальной картины, каждая из которых материальна. Например, идеальная картина работы филиала нашей компании включает такие составляющие, как объем продаж, количество проектов, количество сотрудников, средняя заработная плата, размер прибыли, площадь офиса и т.д. Чтобы идеальная картина была работающим инструментом, все ее составляющие должны быть согласованы между собой. Объем продукта должен приносить определенный доход и соответствовать количеству сотрудников и т.д. В мире бизнеса такое описание идеальной картины называется бизнес-планом, и он, как правило, содержит все главные данные деятельности на какой-то промежуток времени, при этом данные должны быть согласованы между собой. Если вы имеете такую идеальную картину, все, что вам остается сделать, – это сравнить ее с реальной. Ведь, как писал Рон Хаббард: «Ситуация – это значительный отход от идеальной картины»⁵². В результате сравнения можно обнаружить разнообразные отклонения, но не все они одинаково важны. Как найти самое большое отклонение? Сравните главные параметры, указанные в описании идеальной картины.

Например, для Visotsky Consulting в 2012 году самым большим отклонением от идеальной картины было качество консалтинговых услуг. Доход и прибыль компании находились на вполне приемлемом уровне, но при увеличении количества предоставляемых услуг процент успешно завершенных проектов снижался. И именно эти данные показывали, что наша «ситуация» заключается в качестве услуг. Нашим наиболее квалифицированным специалистам пришлось потратить около трех лет на разработку проекта «Школа Владельцев Бизнеса 2.0», и в результате мы справились с этой ситуацией. И на сегодняшний день на первый план вышла совершенно другая ситуация, теперь наше самое большое отклонение – в области продвижения и продаж.

Имейте в виду: если у вас нет точного представления об идеальной картине, сколько бы данных вы ни собирали, в этом не будет большой ценности – вам просто не с чем будет их сравнить. Поэтому сначала вам нужно описать идеальную картину, и только после этого вы сможете точно понять, какие данные вам нужны, чтобы сравнить идеальную картину с реальной. Обычно это данные о том, как изменились количественные показатели деятельности за

⁵¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование», 5 января 1983.

⁵² Статья Л. Рона Хаббарда «Ситуация», 30 июня 1970 года.

последний год, как изменился рынок и потребности клиентов, что изменилось в деятельности конкурентов, какие стратегические задачи за это время смогла реализовать компания.

Предположим, вы сделали это и точно определили, в чем заключается ситуация – обычно это что-то очень простое. Затем вам нужно будет разобраться, что же с этим делать. Обратите внимание, что само по себе определение ситуации не говорит о том, что нужно делать. Ситуация – это только лишь отклонение, с которым нужно справиться. Например, это может быть «у нас есть только 20% от количества магазинов, в которые мы поставляем товар», «средний объем продаж на одного постоянного клиента составляет лишь 50% от идеальной картины», «в нашей базе постоянных клиентов всего 300 имен, а в идеальной картине 1000». Ситуация – это некоторое обстоятельство, обладающее определенными чертами. Можно, конечно, сформулировать ситуацию как «низкий доход», но лучше, если ситуация определена более точно: «средний объем ежемесячных поставок клиентам составляет только 70% от идеальной картины». Чем точнее определена ситуация, тем точнее будет в результате план. И не забывайте, что нам нужно найти не несколько отклонений, а одно самое большое отклонение, которое и является ситуацией.

Чтобы понять, что нужно сделать, необходимо разобраться в причине существования ситуации, понять, почему она существует. Самый простой способ это сделать – задать вопрос «почему?» и затем найти ответ на этот вопрос. Это может выглядеть довольно примитивно, но, действуя именно таким способом, можно докопаться до настоящего «почему», которое Л. Рон Хаббард определил так: «Почему» = основополагающее обстоятельство, нахождение которого приведет к восстановлению статистик»⁵³.

Например, ситуация заключается в том, что у магазина слишком низкий средний чек по сравнению с магазинами конкурентов при вполне сопоставимом ассортименте и ценах. Необходимо найти ответ на вопрос: «Чем отличается средний чек в этом магазине от конкурентов?» Придется собрать побольше данных, чтобы понять, чем перечень покупок в среднем чеке этого магазина отличается от конкурентов. Собрали данные и обнаружили, что у конкурентов чаще покупают пиво, шоколад, выпечку, батарейки и DVD. Это товары, которые покупатели часто выбирают незапланированно, под действием сиюминутного импульса. Как только это стало понятно, возникает следующий вопрос: «Почему у нас эти товары покупают реже?» Придется собрать данные и выяснить, в чем разница в представлении этих товаров. Собираем данные и выясняем, что у конкурентов эти товары расположены там, где стоит очередь к кассам, а у нас они расположены только в соответствующих отделах.

По-видимому, неудачное расположение товаров, которые часто приобретают незапланированно, и является настоящим «почему», лежащим в основе ситуации, которую мы обнаружили, сравнив средний чек в идеальной картине с реальным. Если мы устраним это «почему», можно рассчитывать на то, что ситуация исчезнет и будет достигнута идеальная картина.

Обратите внимание, отличная стратегия может быть разработана, только если мы нашли «почему». В примере с магазином, если мы будем пытаться повышать средний чек какими-то другими способами, нас, скорее всего, ждет поражение, мы только потратим время и силы зря. Например, потребуем от кассиров, чтобы они продвигали покупателям дополнительные товары, но, вероятнее всего, это не даст результата. И единственное, что мы получим, – это потери постоянных покупателей из-за навязчивого сервиса и снижения скорости обслуживания.

Какой бы ни была ситуация, задавайте вопросы снова и снова, пока не обнаружите настоящее «почему». Это удивительно хорошо работает: вы берете ситуацию, которую обнаружили, и шаг за шагом приближаетесь к тому, чтобы найти причину.

⁵³ Статья Л. Рона Хаббарда «Настоящее «Почему», 13 октября 1970 года.

Давайте рассмотрим производственное предприятие, страдающее от того, что оно не может в начале сезона укомплектовать производство компетентными сотрудниками и из-за этого теряет заказы и потенциальный доход. Почему они не могут быстро нанять необходимое количество рабочих в начале сезона? Потому что в это время возрастает спрос на рабочие специальности. Почему они не могут быстро обучить нанятых людей? Потому что самые толковые уже имеют работу, а ищут работу в начале сезона далеко не самые лучшие. Почему вообще приходится нанимать и обучать людей в начале сезона? Потому что предприятие не может обеспечить их работой круглый год. Почему нет загрузки производства круглый год? Потому что предприятие работает только под заказ. Почему предприятие работает только под заказ и не работает на склад? Нет запаса сырья и достаточных оборотных средств. Почему недостаточно оборотных средств? Не получается их накопить из-за недостаточно высокой прибыльности, так как в межсезонье компания тратит все накопления... Очевидно, что мы дошли до настоящего «почему» – недостаток оборотных средств.

Теперь давайте выясним: если бы у предприятия было достаточно средств на сырье и можно было бы работать круглый год (в межсезонье – на склад, а в сезон – под заказ), что произошло бы с ситуацией в отношении компетентности сотрудников и дохода? Позволил бы рынок работать на склад и зарабатывать при этом? Да, так как в ассортименте продукции есть целый ряд стандартных панелей, которые наиболее часто используются в строительстве.

Мой опыт говорит о том, что настоящие «почему», которые стопорят развитие компаний, всегда очень, очень простые. Вы же не думаете, что владельцу этого предприятия ни разу не приходила в голову идея организовать круглогодичное производство, часть времени работая на склад? Почему же он не разработал стратегический план, направленный на то, чтобы это сделать? Ответ на этот вопрос очень прост: если он примет это «почему», ему придется делать то, чего он не хочет делать по какой-то причине.

Он много лет работал только под заказ и настолько к этому привык, что не может отказаться от этой привычки. Привычка – феноменальная вещь. Привычкой является то, что когда-то являлось для человека успешным. Примите во внимание, он десять лет назад создал производство, которое изначально работало под заказ. Тогда рентабельность была еще достаточно высокой, конкуренция – слабой, такая модель работы была вполне успешной, чтобы предприятие могло развиваться. Кроме того, его собственные аппетиты в отношении достижений были гораздо скромнее. Обстоятельства изменились, а привычка осталась. Вполне вероятно, что десять лет назад было просто невозможно привлечь дополнительные оборотные средства; сегодня ситуация изменилась, но он следует своей старой успешной привычке.

Занимаясь консалтингом, я обнаружил эффективный способ, который заставляет владельца преодолеть привычки и посмотреть на такую проблему. Следует просто честно посчитать, что мы теряем и что приобретаем, и соотнести это с той ценой, которую нужно заплатить за решение. В данном случае нужно посчитать, во что обходятся потери потенциальной реализации в начале сезона, расходы на наем и обучение дополнительных рабочих, расходы на их увольнение в конце сезона, прибавить убытки межсезонья, прибавить расходы на консервацию оборудования. Получится кругленькая сумма. Ее нужно сравнить с расходами на привлечение дополнительных оборотных средств, дополнительными складскими расходами.

Когда мы все это посчитали, владелец был в шоке от того, сколько он терял все последние годы деятельности компании. Как только для него это стало очевидным, мне пришлось его буквально удерживать, чтобы он не бросился немедленно исправлять ситуацию. Просто я хотел, чтобы сначала он составил нормальный план, а только потом действовал. Интересно, что, как только он смог количественно оценить размер этой проблемы, у него мгновенно возникли отличные идеи, где добыть денег на закупку сырья и где взять дешевый склад. Причиной такой перемены в его представлениях стала денежная оценка – она позволила ему впервые соотнести относительный размер потерь, целей и препятствий на пути к ним.

Так что на этом этапе я рекомендую внимательно посмотреть на деятельность компании и задать вопрос «почему это происходит?». Нельзя соглашаться с тем, что существует множество разных причин. Всегда есть одна самая большая проблема, решив которую, вы действительно продвинете компанию в развитии.

А смелости прибавит денежная оценка существующего положения дел. Это не потому, что деньги – самое главное, нет. Деньги просто были придуманы для того, чтобы было удобно соизмерять ценность различных вещей. Вот и используйте их с этой целью – соизмеряйте. Мной был разработан специальный тест, который позволяет быстро провести объективную оценку положения дел в компании и выявить моменты, которые сдерживают. Этот тест не поможет обнаружить наибольшее отклонение, если оно не связано с тем, как организована работа персонала. Но, тем не менее, тест прекрасно выявляет слабые и сильные функции любого бизнеса. Это помогает владельцам бизнеса быстро улучшить положение дел.

Уникальность теста в том, что он разработан на основе анализа работы более чем 400 компаний малого и среднего бизнеса СНГ. Он предназначен для компаний, в которых работает 13 и более сотрудников. Вы можете бесплатно пройти это тестирование и получить профессиональную оценку результатов по ссылке visotsky.org/otv.

Еще один важный навык при определении главного – вы должны быть способны игнорировать все второстепенное. У этого владельца, конечно, есть куча текущих проблем: технологическое развитие, уровень продаж, дисциплина, производительность труда и многое-многое другое. Но если вы станете отвлекаться на разные вещи и не сконцентрируете все усилия на решении главной проблемы – компания так и будет бороться с массой второстепенных проблем, а развитие останется лишь в мечтах.

Очень большой соблазн – сразу искать решение для сформулированной проблемы. Постарайтесь от этого удержаться и других. Создавать решение вы будете на следующем шаге. Создание решений – это проявление творчества, это действительно увлекательно. Потому-то и необходимо удержаться от этого до тех пор, пока вы твердо не уверитесь в том, что вы на правильном пути.

На этапе нахождения «почему» вы как владелец играете главную роль. Однако это не означает, что вы не можете подключить к этой работе топ-менеджеров. Но я рекомендую вам сначала самому определить это препятствие, убедиться в том, что оно главное, а только потом подключать к работе остальных. Вы обнаружите, что топ-менеджеры обычно не видят главного, так как их точка зрения – это взгляд изнутри компании. Они привыкли к тому, что есть какая-то система, и ищут отклонения от этой системы. А вы – создатель системы, и поэтому вам проще найти отклонение. Когда вы это сделаете, можете подключить их к работе и умело управлять их действиями, чтобы они «самостоятельно» нашли причину. Если вы сможете им самим обнаружить это препятствие, то увидите, что вам будет гораздо легче впоследствии добиваться, чтобы стратегические планы реализовывались. Людям нравится проявлять творчество, используйте это!

Результатом этого этапа является точная формулировка проблемы или проблем, с которыми компании необходимо справиться приоритетно. Например: «Ситуация – наш средний чек составляет \$15,60, что на 22% ниже идеальной картины для нашего магазина. Причина этого – отсутствие перед кассами товаров, стимулирующих спонтанные покупки». На следующих шагах цикла стратегического планирования вам придется внимательно следить за тем, чтобы планирование не отклонялось от решения этой проблемы, а было направлено исключительно на это. Точная письменная формулировка поможет вам впоследствии не сбиться с пути.

Выполнение этого шага обычно занимает несколько дней, основное время уходит на сбор данных. Хорошим подспорьем в процессе поиска «почему» может стать обсуждение ситуации с кем-то из ваших друзей, владельцев компаний, так как у них тоже будет «внешняя» точка зрения на деятельность вашей компании. Только выбирайте внимательно, с кем об этом стоит

говорить, а с кем нет. Очень важно, чтобы человек был позитивным, не склонным к критике и обесцениванию ваших идей. Если вы выберете не того человека, общение с ним может отбить у вас всякое желание заниматься стратегией. Поэтому будьте внимательны: если после общения с таким человеком вы почувствуете, что интерес к развитию компании угасает, выберите кого-то более позитивного. А чтобы восстановить бодрость духа, помечтайте о прекрасном будущем вашей компании.

Итак, у вас есть «почему» и вы готовы к тому, чтобы сформировать замыслы планов. Как писал Л. Рон Хаббард: «Он (стратегический план. – Авт.) всегда включает в себя изложение определенного замысла или замыслов, которые нужно осуществить. Как только мы поймем, каков наш замысел, мы сможем строить на его основе различные стратегические планы»⁵⁴. Например, в случае с предприятием вполне приемлемым замыслом может быть получение кредита в банке или сырья с отсрочкой оплаты у поставщиков (у них ведь тоже наступает межсезонье и возникают проблемы с реализацией).

На этом этапе вы должны обязательно привлечь руководителей компании, а также опытных сотрудников, способных мыслить масштабно, находить решения, и устроить мозговой штурм. Соберите руководителей в отдельном помещении (никогда не делайте этого в их рабочих кабинетах, так как там слишком многое отвлекает и напоминает о рутинных проблемах). Заранее предупредите их о том, что они будут заняты 1–2 часа, пусть спланируют время так, чтобы их не отвлекали текущие проблемы. Если это невозможно сделать в офисе, можно вывезти их на природу. Только обязательно исключите из программы отдыха алкоголь, который совершенно не способствует творческому мышлению. Перед началом мозгового штурма сделайте доклад о положении дел, о том, для какой проблемы необходимо найти решение. Затем объясните им три главных правила мозгового штурма:

– необходимо высказывать как можно больше идей, не ограничивая свое творчество. Это могут быть любые, даже самые необычные и дикие на первый взгляд идеи;

– запрещается оценивать и обесценивать идеи;

– мозговым штурмом необходимо управлять.

Соблюдение первого правила необходимо по той причине, что чем больше идей высказывает человек, тем больше хороших идей у него рождается. Это удивительно, но вы, наверное, обращали внимание на то, что, дурачась с друзьями и высказывая разные идеи, творчества становится все больше и больше и появляются идеи, удивляющие даже самого автора. Также имеет значение скорость, с которой идеи высказываются. Чем выше скорость – тем больше хороших идей появляется. Вы можете легко поощрить тех, кто продуцирует больше идей, просто давая за каждую идею зубочистку. А тому, кто к концу мозгового штурма выскажет больше всего идей, вручить какой-то шуточный приз или даже присвоить звание «самого творческого сотрудника компании». Людям нравятся такие игры.

Придерживаться второго правила следует потому, что негативная оценка любой идеи останавливает творчество. «Здоровая критика» хороша на ОТК, где на конвейере необходимо отбраковать некачественные консервные банки, однако она совершенно неуместна в области творчества. Достаточно сказать человеку, что предложенная им идея несвоевременна, или что на ее реализацию не хватит денег, или что она невыполнима по любой другой причине, и его фантазия иссякнет... Поэтому когда я провожу мозговые штурмы, то сразу договариваюсь с участниками, что тот, кто выскажет любую оценку или обесценит любую идею, ведет всех участников мозгового штурма в ресторан. Работает удивительно хорошо. Даже состоятельные люди не любят водить друзей в ресторан в качестве штрафа.

⁵⁴ Статья Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование», 5 января 1983.

Ну и третье – вам нужно управлять этим процессом. После того как вы объяснили, в чем заключается проблема, дайте сотрудникам время, чтобы они задали уточняющие вопросы, постарайтесь ответить на эти вопросы как можно точнее. Если у них сразу возникают идеи, пусть запишут их для себя, но не высказывают до тех пор, пока все не получат ответы на свои вопросы. Ответив на вопросы, дайте им подумать пару минут, но не больше. Для создания идей не требуется времени вообще. Обычно человеку требуется время, чтобы свыкнуться с идеей, которая у него возникла, или найти ей подтверждения, но при мозговом штурме это не нужно. Объясните, что каждый, кто захочет высказаться, должен поднять руку, и вы дадите ему слово. Если они будут перебивать друг друга, это станет обесцениванием идей. Предоставляйте им слово по очереди, пусть каждый быстро выскажет свои идеи. Обязательно давайте каждой идее подтверждение, но не оценивайте. Вам нужно превратить это действие в игру. Если вам это удастся, вы увидите проявление энтузиазма, азарт и услышите множество прекрасных идей. Обязательно организуйте, чтобы кто-то кратко записывал каждую идею и указывал автора.

Цель мозгового штурма – получить много идей, не оценивая возможность их реализации. После того как мозговой штурм закончится, поблагодарите тех, кто высказывал свои идеи. После этого вы можете высказать свое мнение о том, какую из идей вы считаете лучшей и почему. Не оценивайте остальные идеи. Даже если вы сравниваете несколько идей между собой, говорите только о преимуществах той или иной. Вам следует понять, что во время проведения мозгового штурма вы не являетесь руководителем. Обязанность руководителя – давать оценку результатам деятельности подчиненных, но даже руководитель не должен оценивать идеи, только результаты. Главное, что вы должны получить на этом шаге, – это замысел будущего стратегического плана. Например: «отжать поставщиков сырья, чтобы они предоставили в межсезонье необходимое количество с оплатой в начале сезона, а недостающие средства взять в кредит и благодаря этому обеспечить стабильный уровень производства круглый год, в межсезонье производя наиболее популярную продукцию на склад».

Можно сказать, что первые три шага цикла стратегического планирования полностью определяют успешность вашей стратегии. От того, насколько точно вы обнаружили проблему, зависит вся эффективность стратегии.

Однажды мы консультировали владельца компании по производству металлопластиковых окон. Его компания, одна из множества подобных, предоставляет свои услуги в городе с населением более 1 млн. жителей. Он рассказал, что компания производит и устанавливает окна примерно за 7 дней, но появились конкуренты, которые делают это за 4 дня. Для увеличения объема продаж он решил расширить производство оборудованием по изготовлению стеклопакетов, так как, имея такое оборудование, он смог бы сократить сроки изготовления. Я задал ему несколько вопросов о местном рынке и выяснил, что его компания занимает около 3% местного рынка. Конкуренты, которые делают установку за 4 дня, занимают тоже около 3%, а 94% рынка держат компании, производящие и устанавливающие окна за 7 дней и более!

Очевидно, что, сократив сроки изготовления, он получил бы, конечно, некоторое преимущество, однако было понятно, что это не самое большое препятствие в развитии его компании. Поэтому я попросил его предоставить данные об основных показателях деятельности его компании на протяжении последних пяти лет. И я обнаружил, что два года назад рост компании прекратился и начался постепенный спад. Я начал задавать вопросы, что было изменено в деятельности компании два года назад. Мне удалось выяснить, что именно тогда владелец уволил коммерческого директора, который, по его словам, обладал подавляющими наклонностями и портил жизнь окружающим.

Удивительно, но после увольнения этого «монстра» доход перестал расти и компания стала постепенно сокращаться. Кроме того, владельцу не удалось найти замену этому человеку, и поэтому коммерцией в компании управляет он сам. Так как к тому моменту я уже неплохо знал этого человека, для меня было очевидно, что он производственник до мозга костей и что

коммерция – не его сильная сторона. Поэтому в течение двух лет область рекламы и продаж в компании фактически была без управления, а проблемы развития владелец пытался решить через улучшение работы производства. Неудивительно, что вместо того, чтобы найти кого-то подходящего для управления продажами, он предпочел приобретать новое оборудование. Причем для него самого было совершенно очевидно, что он не любит рекламу и продажи, не любит продавать, ему больше нравится техническая сторона деятельности.

Хотя «почему» было очевидным – отсутствие компетентного руководства коммерческой частью, – мы решили подсчитать, чем оборачивается для компании отсутствие такого руководителя. По самым скромным подсчетам, компания теряла более \$40 тысяч в месяц на протяжении двух лет

Как только владелец осознал, во что это обходится, он тут же начал прикидывать, где взять такого человека. Интересно, что без такой «денежной оценки» он не мог найти очевидное решение, но был готов потратить гораздо большие деньги на приобретение оборудования. Но сроки изготовления не были настоящим «почему», затраты на оборудование не исправили бы ситуацию. Можно сказать, что замысел плана «сократить сроки изготовления» вообще не относился к настоящему «почему». Так что стратегия будет эффективна, только если хорошо выполнен каждый из шагов. А попытка перескочить сразу на шаг формирования замысла плана превратит стратегическое планирование в формальность.

Следующее, что нужно сделать после создания замыслов планов, – это написать сами стратегические планы. Пусть это сделают топ-менеджеры компании. Не стоит давать им на это слишком много времени, потому что, если вы дадите им на это неделю, они будут писать планы в последний момент. Дайте им 3–4 часа, не больше. Стратегический план – это довольно свободное, но при этом охватывающее все возможные вопросы описание. Это не последовательность шагов, это описание того, какой должна быть общая последовательность действий, где взять деньги для реализации плана, кто будет задействован и какие функции будет выполнять, как справиться с основными препятствиями и что должно быть достигнуто в результате. Кроме того, план должен содержать перечень программ, которые затем напишут руководители и выполнение которых приведет к успешной реализации плана, а также точно определенную цель.

Цель является неотъемлемой составляющей плана, потому что невозможно пытаться что-то реализовать, если не знаешь, к чему точно стремишься. И с другой стороны, нет никакого смысла ставить цель, если нет идеи, как ее достичь. Подходы «главное, поставить цель и верить в нее, а способ найдется» не работают в управлении компанией. Каждому плану соответствует измеримая, расположенная во времени конкретная цель. Главное, не путать эти цели с основной целью и замыслом компании. Для описания хорошего плана обычно достаточно 1–2 страниц текста. Главное, чтобы любой руководитель компании, прочитав этот план, достаточно точно представлял, как и что должно быть сделано. Например, для компании по производству полипропиленового утеплителя план может выглядеть так.

Стратегический план по повышению дохода

Наша компания теряет много денег из-за значительных колебаний объема производства в течение календарного года. Мы вынуждены простаивать в ноябре-феврале и не справляемся с заказами в сезон. В результате мы теряем квалифицированных сотрудников, терпим убытки в зимний период, а в начале сезона теряем прибыль из-за того, что вынуждены отказывать клиентам и они уходят к конкурентам. Причина этого заключается в том, что мы работаем только под заказ, вместо того чтобы в моменты снижения спроса работать на склад, создавая запас продукции. Чтобы раз и навсегда справиться с этой проблемой, необходимо организовать в межсезонье работу по производству наиболее популярных видов продукции на склад. Для этого необходимо собрать данные и определить годовые объемы стандартной продукции, которые можно производить не под заказ, сделать расчеты затрат на

их производство, включая все производственные расходы и заработную плату. Затем нужно получить предварительное согласие трех банков на кредитование, а в конце сезона провести переговоры с поставщиками полипропилена и добиться получения товарного кредита с оплатой в начале сезона. Производство должно обеспечить бесперебойную работу в течение всего года, а служба персонала должна заблаговременно уведомить персонал об изменениях в графике отпусков, так как зимних каникул у нас больше не будет! Также необходимо найти недорогой, но надежный склад для хранения продукции и найти страховую компанию, которая застрахует товар на складе. Отдел рекламы должен до начала сезона обеспечить выпуск рекламных материалов, которые продвигают нашим клиентам идею, что у нас они могут получить нужную им продукцию не под заказ, а немедленно со склада.

Для выполнения этого плана должны быть составлены следующие программы:

1. Программа по привлечению оборотных средств. За нее отвечает финансовый директор. Эта программа должна включать все необходимые расчеты объемов производства.

2. Программа по комплектации персоналом. Ответственный – руководитель службы персонала.

3. Программа по созданию склада. Ответственный – руководитель производства.

4. Программа по продвижению и продажам. Ответственный – руководитель коммерческой службы.

План должен быть полностью реализован к 1 ноября этого года. К этому моменту полностью укомплектованное производство должно работать по плановой загрузке.

После того как мы реализуем этот план, наша компания выйдет на новый уровень развития и наша деятельность станет более простой и более эффективной!

Владелец Иванов И. И.

После того как топ-менеджеры компании напишут план или планы, владелец должен их проверить и выяснить, нет ли каких-то упущенных моментов. И знаете, что самое интересное? Уже в этот момент вы поймете, насколько ваши руководители способны реализовать эти планы. Если вы видите, что даже на бумаге это невыполнимо, то в жизни это тем более не произойдет. Но если вы уже столкнулись с такой ситуацией, вам нужно просто разъяснить в замысле плана то, что руководители не поняли, и добиться, чтобы был создан выполнимый план.

Конечно, возникает соблазн сделать его самому, но тогда ответственность за реализацию стратегического плана вам придется нести на своих плечах, с одной стороны, а с другой стороны – руководители не будут проявлять особого рвения при его выполнении. Если вы возьмете на себя написание планов, то создадите себе дополнительные сложности. Лучше потратить время на разъяснение идей руководителям. Понимаете, способные люди не любят, когда им слишком подробно разжевывают, что нужно делать, ставят отдельные задачи. Дайте им возможность самим составить план, и вы увидите гораздо больше энтузиазма при его реализации. Конечно, если вы сами и владелец, и директор, и напрямую руководите ключевыми подразделениями, писать планы вам придется самому. В таком случае вполне возможно, что самым большим препятствием в развитии будет отсутствие руководителей, и вам стоит придумать какой-то гениальный план для решения этой проблемы. Не уверены, что это решаемый вопрос? Посчитайте, во что это вам обходится.

Итак, вы одобрили стратегические планы, которые содержат перечень программ. Ваш следующий шаг – добиться, чтобы директор назначил ответственного за каждую из программ. Программа представляет собой перечень задач, для каждой из которых назначается дата исполнения и ответственный за исполнение. Очень простая и практичная технология того, как составлять программы, описана Л. Роном Хаббардом в нескольких статьях по составлению программ. Но даже если вы не имеете возможности или желания изучить эти статьи, вы можете составлять программы как перечень задач. Как показывает опыт, это будет работать.

Хочу поделиться успешным опытом, как добиться написания программ быстро, особенно если вы делаете это впервые. Как только вы одобрили написанные топ-менеджерами планы, организуйте сессию по написанию программ. Для этого нужно собрать всех, кто писал планы, и ответственных за написание программ, пригласить также ведущих специалистов и организовать рабочие группы по написанию программ. Например, в описанном выше примере указана одна из программ – по продвижению и продажам. Пусть в рабочую группу по написанию этой программы входит лучший продавец, менеджер по рекламе, а возглавит ее руководитель коммерческой службы. Организуйте сессию в нерабочее время, чтобы ее участники не отвлекались на текущую деятельность, выделите 4–6 часов на эту работу. Как показывает опыт, если сессия проходит в субботу, руководители с большим энтузиазмом берутся за работу и стараются сделать ее быстро.

Сессия начинается с того, что авторы стратегических планов рассказывают о них и отвечают на вопросы ответственных за программы. Для каждой программы указывают, какова ее цель, рассказывают, как программы взаимосвязаны. После этого ответственные за программы приступают к написанию программ, при необходимости обращаясь за дополнительными разъяснениями к авторам планов. После того как программы написаны, каждый из авторов презентует свою программу, рассказывая о последовательности задач, при необходимости топ-менеджеры эти программы тут же корректируют. В результате такой работы за несколько часов можно получить неплохие программы, выполнение которых приведет к реализации стратегических планов.

Прежде чем начнется выполнение задач по программам, владельцу необходимо одобрить их, проверив на соответствие планам и оценив, действительно ли они решают проблему, обнаруженную на втором шаге стратегического планирования. После одобрения владельцем эти программы становятся обязательными для исполнения.

Исходя из моего опыта, есть две самые распространенные ошибки в цикле стратегического управления:

1. Неправильно определено настоящее «почему», на решение которого направлен стратегический план.

2. Нет систематического контроля за исполнением задач по программам.

О первой ошибке я уже рассказал и хочу лишь добавить, что в средних и крупных компаниях эта ошибка приобретает другую черту – второй шаг выполняют топ-менеджеры, и вместо того чтобы определить одну настоящую ситуацию, они находят десятки проблем в разных областях. Затем они пишут планы, которые эти проблемы решают, и в результате стратегия компании напоминает кучу соломы: нет приоритетов, зато много движения. Фактически в этом случае нет стратегического планирования. Вот что писал об этом Л. Рон Хаббард: «Ошибка, которую часто совершают необученные сотрудники, заключается в том, что они перескакивают от замысла к тактическому планированию, пропуская стратегическое. Нужно понять, что стратегическое планирование создает тактическое. Вы не осуществите своего замысла, если не будете использовать стратегию, направленную на его воплощение»⁵⁴.

В таком случае даже при хорошем контроле над исполнением задач по программам ресурсы компании используются неэффективно. При правильном подходе компания могла бы достичь гораздо большего результата.

Председатель наблюдательного совета одной крупной страховой компании попросил меня посмотреть, насколько хорошо у них поставлено стратегическое управление. В этой компании был даже специальный советник по стратегическим вопросам, у которого я смог узнать, как осуществляется стратегическое планирование, и взять стратегические планы на текущий год. В результате я обнаружил, что фактически они начинают цикл стратегического планирования с предпоследнего шага – руководитель каждого подразделения просто садится и пишет

перечень стратегических задач по своему подразделению, а потом они сводят все эти задачи в общий список. Конечно, читая этот список, было совершенно невозможно понять, в чем на самом деле заключалась стратегия. По той простой причине, что никакой стратегии, собственно, и не было. А была только целая куча задач по развитию деятельности отдельных подразделений. После того как они раз в год делали эту работу, выполнение задач из списка «стратегических мероприятий» (так они его называли) практически никто не контролировал, а даже если кто-то и пытался осуществлять контроль, это было просто невозможно по причине, которую я опишу ниже.

Дело в том, что, как только вы одобрите написанные программы и начнете контролировать их выполнение, требовать от директора компании своевременности выполнения задач, окажется, что ваша стратегия не идеальна... Вы обнаружите, что на Шкале тонов решения вы не на самом верху, что ваши планы содержат определенные моменты, которые невозможно выполнить, что программы не учитывают некоторых важных задач. Это обычное дело. «...При выполнении стратегического плана довольно часто обнаруживается, что некоторые тактические задачи необходимо изменить, что необходимо добавить новые задачи и даже отбросить некоторые задачи как ненужные», – писал об этом Л. Рон Хаббард.

Если вы еженедельно получаете от директора компании отчет о ходе выполнения каждой из одобренных вами программ, вы сможете очень быстро обнаружить, что было изначально неправильно спланировано, и сумеете это исправить. Если контроль за исполнением отсутствует, программы и соответствующие стратегические планы просто тихо и незаметно умирают. И это чертовски плохо. Во-первых, потому что компания не развивается, а во-вторых, она получает опыт того, что «планируй или не планируй, все равно ничего хорошего не получается», обесценивается сама идея стратегического управления. И когда в очередной раз вы с энтузиазмом возьметесь за создание стратегического плана или его реанимацию, то начнете не с нуля, а с минуса, так как негативный опыт, как правило, не делает людей сильнее.

Забавным фактом является то, что большинство компаний представляет собой кладбище незавершенных программ. Они полны обломков прекрасных идей, которые так никогда и не были воплощены в жизнь полностью. Когда мне приходится консультировать такие компании, я рекомендую перед тем, как делать презентацию новых стратегических планов, реабилитировать эти обломки. Для этого нужно составить перечень всех программ, которые когда-либо были начаты и не доведены до конца, и в отношении каждой из них решить, станет ли она частью новых планов либо должна быть прекращена за ненадобностью. Конечно, об этом нужно обязательно рассказать руководителям, прежде чем загружать их новыми программами.

Надеюсь, то, что я рассказал о цикле стратегического планирования, не покажется вам слишком сложным. Хочу заверить вас, что множество компаний самого разного размера, начиная с совсем маленьких, состоящих из нескольких человек, успешно применяют этот инструмент и развиваются очень быстро. Вы же не хотите потратить лет пятьдесят, чтобы создать успешную компанию? Тогда не откладывая запустите цикл стратегического управления в своей компании.

По ссылке ovk.visotsky.com.ru вы можете скачать пример программы, которая была составлена после сессии стратегического планирования.

Глава 13. Финансы и активы

Большинство владельцев при управлении финансами не могут вырваться из заколдованного круга: руководители компании не берут ответственность за финансовые результаты деятельности. Поэтому владелец фактически сам решает все основные финансовые вопросы. А так как он держит финансовые вопросы в своих руках, то за это больше никто не несет ответственность. В результате, когда приходит время платить зарплату, никого кроме владельца не интересует, есть ли деньги на заработную плату, достаточен ли заработок компании, чтобы ее выплачивать и покрывать остальные расходы. Очевидно, что количество денег, которые зарабатывает компания, не решает этот принципиальный вопрос. Вы прекрасно знаете, что человек является гениальным уничтожителем денег, и сколько денег он ни заработает, потратить всегда сможет больше. То же самое относится к активам⁵⁵ компании, которые, по сути, являются «материализованными» деньгами.

Для того чтобы понять, как разорвать этот круг в отношении финансов, давайте рассмотрим один очень важный принцип, описанный Роном Хаббардом в одной из своих работ⁵⁶. Этот закон называют «треугольник знание–ответственность–контроль», также его называют «треугольником компетентности». Основная идея этого закона в том, что человек повышает свои знания, ответственность и способность контролировать пропорционально. Невозможно поднять на высокий уровень ответственность, если нет знаний и способности контролировать.

Знание – это обладание какими-либо сведениями, осведомленность в определенной области деятельности. Можно сказать, что человек знает правила дорожного движения, если он без необходимости «поразмьшлять» может точно указать, как действовать в той или иной ситуации на дороге.

Слово «контроль» в русском языке – выявление отклонений в деятельности объекта от желаемых результатов – является одной из ведущих функций управления. Важно понимать, что в английском, в отличие от русского, это слово имеет несколько значений. И в области управления организациями оно используется в значении, принципиально отличающемся от обычного значения в русском языке. Мы будем использовать слово «контроль» в значении руководство, управление. То есть контроль – это способность направлять деятельность, придавать ей движение в нужном направлении, начинать ее движение, изменять направление этого движения и останавливать это движение. У умелого игрока в теннис хороший контроль движения мяча, он может изменять скорость его полета и направление, может отбивать в нужном направлении. Хороший водитель контролирует свой автомобиль, он полностью управляет его движением, а когда он не может справиться с управлением, мы говорим, что он «потерял контроль». Хороший контроль тела другого человека проявляет умелый танцор. Женщины обожают, когда к ним применяют хороший контроль в танце.

Ответственность – это осознание себя причиной происходящего в какой-то области деятельности. Фактически это решение самого человека о том, является ли он причиной происходящего или является следствием. Наличие ответственности – результат такого решения. Попав в аварию, человек может либо признать себя причиной того, что произошло, либо признать себя следствием, сказав, что причиной является кто-то другой. Ответственность часто путают с виной, но вина – это совершенно другое понятие. Вина, это когда человек просто считает себя причиной чего-то плохого, можно сказать, что осознание вины – это признание ответственно-

⁵⁵ Активы – согласно определению МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности) это ресурсы, контролируемые компанией, возникшие в результате ее деятельности, от которых компания ожидает получения экономической выгоды в будущем.

⁵⁶ Статья Л. Рона Хаббарда «Верхний треугольник», 18 февраля 1972.

сти за последствия, которые человек считает негативными. Когда человек не признает себя причиной чего-то, что происходит с ним в жизни, он фактически отказывается от того, чтобы управлять этой областью жизни. Если муж говорит, что его жена – демон, что она «испортилась» и она виновата в том, что его жизнь несчастна, он полностью отказывается управлять жизнью с этой женой. Если у него есть осознание собственной ответственности за то, что он ее выбрал, у него есть хотя бы возможность с ней развестись. Уровень ответственности предопределяет способность человека действовать: нет ответственности – нет действий.

Например, владелец компании жалуется на то, что мотивация людей, которые приходят к нему работать, никуда не годится, их интересуют только деньги любой ценой, и таким отношением они разрушают его бизнес. Фактически он утверждает, что только они являются причиной своего нежелания работать, а он такой причиной не является. Если он принял такое решение – дела его плохи, потому что он даже не будет пытаться изменить ситуацию.

Три вершины треугольника «знание–ответственность–контроль» (ЗОК) взаимосвязаны. Когда человек поднимает вершину треугольника «знание» – например, узнав о том, как лидер может влиять на мотивацию персонала, – он начинает осуществлять попытки контроля этой области. Он начинает продвигать цели и замыслы, пытаться вдохновить сотрудников. Тем самым он поднимает вершину «контроль», так как создает и направляет движение мотивов. Осуществляя контроль, он получает некоторые результаты: кто-то из сотрудников начинает проявлять больше энтузиазма к работе, кто-то яростно отвергает идеи лидера. Сталкиваясь с этими результатами, осознавая последствия своего контроля, лидер осознает себя причиной этих результатов. Это легко и приятно, если результаты позитивные. Это сложнее, если последствия контроля разрушительны. Можно сказать, что скорость повышения вершины «ответственность» зависит от того, насколько много смелости у человека видеть последствия такими, какие они есть. Если последствия настолько плохи, что нет сил на них посмотреть и признать собственную ответственность за произошедшее, это приводит к деградации человека, его ЗОК в этой области уменьшается. Например, это человек, попавший в серьезную аварию в результате того, что не справился с управлением автомобилем, который затем отказывается вообще от того, чтобы водить автомобиль. Это любимая тактика страуса – прятать голову в песок. Ведь никто не сможет утверждать, что все водители такси, услугами которых он будет пользоваться в жизни, лучше могут управлять автомобилем, чем он.

Когда вы воспитываете своего ребенка так, чтобы он умело обращался с деньгами, вы сначала даете ему некоторые знания о деньгах: объясняете, что такое деньги, откуда они берутся и какую роль играют в жизни. Потом вы даете ему возможность получать деньги и тратить их. Таким образом, он получает контроль над деньгами. Он распоряжается ими и получает некоторые последствия – возможность купить что-то, что ему хочется, невозможность получить желаемое, когда денег нет. Если вы поможете ему осознать, что он причина этих последствий, у него появляется все более ответственное отношение к деньгам. Он будет стремиться узнать больше о деньгах и как лучше их контролировать. Конечно, вы, как заботливый родитель, не дадите ему возможности слишком сильно «разбить нос» при обращении с деньгами. Кстати, хочу отметить, что составляющей этого контроля должна быть обязательно возможность создавать деньги. Многие мои знакомые создают для детей возможность «зарабатывать», помогая родителям и выполняя какие-то обязанности по ведению хозяйства. Дети обеспеченных родителей, никогда не контролируя получение денег, а только расходы, не приобретают ответственности за обеспечение себя деньгами и, к сожалению, часто вырастают иждивенцами.

Этот принцип формирования ответственности прекрасно работает и в компании. Если вы хотите, чтобы руководители осознавали себя причиной прибыльности или убыточности компании, вам необходимо создавать это в соответствии с ЗОК. Это означает, что, во-первых, у них должны быть знания в отношении финансов компании. Вы никогда не сможете создать компетентность, если у человека нет знаний. Это означает, что они должны иметь точные и

актуальные данные обо всех доходах и расходах компании; они должны знать, каковы источники и размеры этого дохода и каков необходимый уровень расходов на обеспечение компании. С этой точки зрения смехотворной выглядит практика, когда от руководителей компании скрывают положение дел в финансах, при этом пытаясь добиться, чтобы они проявляли компетентное отношение. Политика конфиденциальности данных о размере доходов и расходов всегда приведет к безответственности. Не утверждаю, что любому сотруднику компании должны быть доступны эти данные, но кругу руководителей – обязательно. Тем более что данные о доходе компании практически невозможно скрыть. И часто у руководителей складывается впечатление, что компания зарабатывает очень много, просто потому, что они не имеют представления об уровне и структуре расходов.

Вторая составляющая – необходимо дать руководителям возможность контролировать доходы и расходы. Конечно, возможность контролировать доходы вы им предоставляете с радостью, когда ставите планы по продажам, но предоставляете ли вы им возможность в той же степени контролировать и расходы? В идеале они должны полностью распоряжаться всем доходом компании в рамках установленных вами правил. Эти правила должны описывать то, как обращаются с оборотными средствами, с резервами, сколько выплачивают учредителям, сколько можно тратить на заработную плату и прочие расходы. К функциям владельца относится формирование таких правил и надзор⁵⁷ за их соблюдением. Такой контроль осуществляется через формирование бюджетов⁵⁸ подразделений и регулярное проведение советов по распределению средств. Кстати, прекрасная по своей сути технология бюджетирования очень часто приводит к отсутствию контроля со стороны руководителей. Они лишь помогают формировать бюджет на длительный промежуток времени, а все решения по текущему распределению средств ложатся на плечи финансового директора или самого владельца. В этом случае контроль фактически осуществляет этот человек, а остальные руководители остаются не у дел. Поэтому единственное верное решение – организовать все так, чтобы руководители действительно могли принимать решения, как распределять полученный доход, а вышестоящий орган управления (директор компании) только следил за тем, чтобы это распределение было разумным и соответствовало установленной политике.

Третья составляющая – ответственность повышается тогда, когда руководители способны наблюдать последствия своих действий по распределению средств. Они пару недель назад выделили деньги на рекламу. К каким результатам это привело? Они обновили компьютерное оборудование или купили новый станок. Как это повлияло на результаты деятельности компании? Если в компании есть точная система оценки результативности деятельности всех подразделений, можно точно оценивать, к каким последствиям приводят те или иные затраты. Тогда при еженедельном проведении распределения средств руководители будут принимать все более разумные решения. Если они знают, что сами решили направить деньги на приобретение оборудования, они будут осознавать себя причиной того, что это оборудование усилило компанию или же оказалось бесполезным. Так создается ответственность. Только не думайте, что они обязательно с энтузиазмом возьмутся за это. Когда впервые в 2003 году я организовал деятельность совета руководителей по распределению средств, они вообще отказывались этим заниматься, ссылаясь на то, что в этом нет никакой необходимости. Они доверяли мне как владельцу, зачем что-то менять? Кстати, «мы доверяем» очень часто означает только одно – «мы не хотим брать за это никакой ответственности, пусть берет ответственность кто-то другой». Поэтому мне пришлось настаивать и сказать им: «Ребята, теперь у нас новые правила, по-старому уже никогда не будет. Вот принципы, в соответствии с которыми вы должны распределять

⁵⁷ Надзор – наблюдение, присмотр за деятельностью с целью обеспечить, чтобы деятельность не отклонялась от целей. Понятие «надзор» часто путают с контролем, он является только составляющей контроля.

⁵⁸ Бюджет – перечень денежных доходов и расходов предприятия на определенный срок, утвержденный вышестоящим органом управления. Происходит от старонормандского bougette – кошелек, сумка, мешок с деньгами.

все полученные компанией деньги. Действуйте, это ваша новая обязанность как руководителей подразделений!» Конечно, все не было так уж гладко, и мне пришлось еще немало попотеть, чтобы научить их проводить эти совещания по распределению средств быстро и качественно, но не могу сказать, что это было слишком сложным. Но что меня очень сильно порадовало через некоторое время, так это невероятные изменения в их точке зрения на уровень производства компании. До этого я долгое время пытался донести до них идею, что нам нужно значительно увеличить уровень производства, чтобы компания могла развиваться. Мой руководитель производства постоянно ворчал, что наше производство не может делать продукции больше, чем на 60–80 тысяч в неделю, потому что у нас слабое оборудование и недостаточно площадей. После внедрения новых принципов распределения средств, когда он «поварился» в этом, он уже говорил: «Нам нужно кое-какие приспособления докупить и нанять несколько человек, тогда мы сможем делать 120 тысяч в неделю». Еще через три месяца он заявил, что на тех же самых площадях мы могли бы производить до 180 тысяч в неделю. Удивительная трансформация точки зрения! Через три месяца я увидел, что все руководители, участвующие в распределении средств, изменили свою точку зрения на доходы и расходы компании, мне больше никогда не приходилось заботиться об экономии ресурсов, так как настолько тщательно распределять деньги, как это делают они, я никогда не стал бы. Дело в том, что при распределении денег всегда есть некоторая борьба, так как есть множество потребностей, а количество денег, которые получила компания, ограничено. Поэтому руководители вынуждены доказывать друг другу целесообразность и отдачу от тех или иных затрат.

Начиная с 2003 года я, как владелец компаний, не занимаюсь непосредственно распределением денег, а только осуществляю надзор за этой деятельностью. И для меня такой инструмент управления – в первую очередь это одна из составляющих, которые позволяют поднять ответственность руководителей, сделать так, чтобы успехи и поражения компании они считали своими. Есть еще один интересный закон в отношении денег: «доход определяется тем, что, по мнению организации, она должна иметь для выполнения своей работы»⁵⁹.

Обратите внимание, не тем, сколько организация считает желательным иметь, а именно тем, что она «должна» иметь. Другими словами, доход организации и отдельного человека зависит от уровня необходимости.

У меня был знакомый, который занимался посреднической деятельностью. Он заказывал на нашем предприятии продукцию и поставлял ее в различные министерства и ведомства. Делал он это благодаря своей способности создавать и поддерживать связи. Так как я знал объемы его продаж и отпускные цены, я был осведомлен, сколько он зарабатывал. Это были весьма значительные суммы. Меня всегда удивляло, насколько скромно выглядел этот человек и особенно вид его автомобиля. Он ездил на Subaru, которому было уже, наверное, больше 20 лет, по крайней мере, его авто так выглядело. Несмотря на высокий заработок, он всегда был очень скромен в расходах, это продолжалось около трех лет. Однажды, приехав в компанию, я увидел на стоянке новенький Citroen, явно из салона, и узнал, что это его новое приобретение. Это было настолько необычно, что я не удержался и спросил, что произошло в его жизни?

Он рассказал мне историю о том, что несколько лет назад он работал госслужащим в одном из министерств, и один его родственник предложил ему заняться необычайно прибыльным бизнесом. Для развития бизнеса нужны были деньги, поэтому он занял их у своего состоятельного знакомого. Бизнес этот прогорел, а долги остались. Причем долги такого размера, что вернуть их из зарплаты госслужащего и за всю жизнь было невозможно, поэтому он пошел заниматься бизнесом. Получаться у него стало не сразу, проценты росли, но, в конце концов, он научился зарабатывать. В завершение своего рассказа он сказал: «Если бы не этот долг и необходимость его вернуть, я никогда бы не научился зарабатывать столько».

⁵⁹ Статья Л. Рона Хаббарда «Счет строительного фонда», 18 января 1965.

Думаю, что вы согласитесь с этой идеей, если посмотрите на свой опыт. Имея определенный уровень расходов, уже практически невозможно его снизить, приходится повышать уровень доходов. Когда руководители начинают самостоятельно распределять доход компании и сталкиваются с тем, что денег на все не хватает, первым их побуждением будет экономить. Обычно я как консультант даю им некоторое время «поиграть в экономию». Как правило, хватает пары часов совещаний, чтобы они убедились: без ущерба для производства экономить практически не удастся. Когда они устают от этой игры, я предлагаю им посмотреть на главный принцип, который должен использоваться при распределении денег: «Ассигнования⁶⁰, которые производятся финансовым подразделением на деятельность организации или какой-либо ее части, должны что-то покупать»⁶¹. В этот момент начинают рождаться действительно хорошие идеи. Особенно хорошо это работает, если в компании нормально функционирует стратегическое управление и уровень потребностей определяется не только тем, сколько нужно для безбедного выживания прямо сейчас, но также и тем, сколько необходимо для реализации стратегических планов. Но иногда приходится улаживать расстройство и даже слезы, когда руководитель подразделения впервые начинает осознавать, каково положение дел в области финансов. Это как смотреть в пропасть. В первый раз невыносимо страшно; второй – полегче, а по прошествии некоторого времени уже начинаешь видеть, что там внизу. Дело в том, что у разных людей разная степень готовности распорядиться деньгами. Здесь нужна постепенность, поэтому необходимы правила и надзор за этой деятельностью.

Когда вы формируете принципы распределения средств, которыми будут пользоваться руководители, важно не создать ситуацию «зарегулированности», когда созданные вами правила лишают руководителей возможности контролировать процесс по той причине, что эти правила описывают каждый вдох. Я сталкивался с такими ситуациями, когда руководители собирались на совет по распределению дохода, финансовый директор зачитывал им данные о том, как распределяются деньги в соответствии с установленными правилами, они послушно кивали головами и расходились в недоумении: «Зачем нас вообще собирали?» Контроль предполагает некоторую свободу действий. Когда мы на Школе Владельцев Бизнеса внедряем финансовое планирование и налаживаем работу совета руководителей, мне часто задают вопросы о том, можно ли дать руководителям возможность отложить оплату налогов, чтобы выплатить зарплату. А почему бы и нет, если пеня за несвоевременную оплату налогов не очень высокая, почему бы им это не сделать? В совет руководителей входит главный бухгалтер, и если он согласен с таким решением, почему бы не потратить деньги на что-то, что принесет больше пользы? Не вижу препятствий. Если распределение средств осуществляется еженедельно и есть надзор за этой деятельностью, руководители не смогут совершить катастрофической ошибки, а небольшие промахи просто заставят их более рационально действовать. Но это уже будет их опытом и их ответственностью. Человека невозможно сделать ответственным, полностью ограждая его от возможности ошибаться.

Еще одна важная функция владельца заключается в том, чтобы контролировать ценные активы компании. Часто бывает так, что, создавая компанию, владелец обеспечивает ее офисом и оборудованием. Как только началась работа, красивый ремонт, а также офисное и производственное оборудование начинают изнашиваться, дешевеют с каждой неделей. Иногда это доходит даже до экстремального состояния, когда владелец получает за год «прибыль» от деятельности компании в размере миллиона, а активы компании (оборудование, имущество) дешевеют за это время на два. Фактически за год работы компании он стал беднее на миллион, но почувствует он это только тогда, когда оборудование придет в полный упадок и остановится.

⁶⁰ Ассигнования – деньги, выделенные на определенные цели. Ассигнования на рекламу, ассигнования на развитие производства.

⁶¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Теория бобов. Финансы как товар», 19 марта 1971.

Чтобы этого не происходило, необходимо, чтобы бухгалтерия предприятия честно учитывала все материальные и прочие активы, постоянно рассчитывала размер износа⁶² и отражала это в отчетах. Тогда можно будет точно оценивать, что происходит с активами компании, и требовать от руководителей, чтобы износ активов либо компенсировался деньгами, либо (что, как правило, происходит в развивающихся компаниях) приобретались другие активы на стоимость выше, чем износ имеющихся. Деньги по своей природе – это энергия, и от того, насколько умело компания с ними обращается, зависит ее успех и скорость развития. Но обращение с этой энергией – рутинная функция. Это не работа владельца, но вам придется поработать, чтобы правильно организовать управление финансами в компании.

⁶² Износ – обесценивание материальных активов, таких как здания, оборудование, транспорт, сопровождающееся снижением их технико-экономических характеристик.

Глава 14. Обязанности владельца

В предыдущих главах я рассказал о самых главных функциях владельца компании – постановщика целей. Сейчас хочу подвести итоги и систематизировать эти данные. У каждой деятельности есть владелец и цель. Владелец – это определенный пост, у которого есть свои обязанности и определенная цель. Цель поста владельца компании можно сформулировать так: «Объединять, вдохновлять и направлять способных людей на производство выдающегося продукта».

Конечно, каждый создатель долгое время выполняет работу на других постах в компании: он продает, добивается исполнения и занимается финансами. Но в тот момент, когда он выполняет работу, отличную от поста владельца, никто не в состоянии сделать его работу за него. Владелец может работать за продавца, а продавец за него – никогда. Когда мы помогаем владельцам организовывать⁶³ работу компании, мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда владельцу приходится выбирать между тем, чтобы продолжать налаживать работу компании, и тем, чтобы, как прежде, вручную заниматься решением проблем и развитием. В таком случае я рекомендую посмотреть на то, к чему в долгосрочной перспективе приведет каждый вариант. Если деятельность не упорядочена, то чем больше она становится, тем меньше ее эффективность, тем больше она отнимает времени и, кстати, тем сложнее будет ее организовать. Это все равно что работать руками, вместо того чтобы использовать удобный инструмент. В начале деятельности разница будет незаметна, но чем более масштабной становится деятельность, тем больше отличие в результатах.

Конечно, для того чтобы освоить даже простой инструмент, требуется отвлечься от работы и потратить на это время. Если человеку приходится много печатать на компьютере и он не умеет это делать десятью пальцами вслепую, он тратит кучу времени на то, чтобы искать нужные клавиши на клавиатуре. Когда-то я подсчитал, что если буду печатать столько же, сколько сейчас, делая это, как большинство людей, «двумя пальцами», то до конца жизни потеряю больше трех лет только на то, чтобы «искать клавиши на клавиатуре». Меня это шокировало. Поэтому я потратил около 30 часов на то, чтобы научиться нормально печатать. По сравнению с тем, сколько времени отнимает непродуктивно организованная компания, это просто цветочки! Она сожрет все ваше время, и даже этого будет мало. Не верите? Просто сделайте хронометраж⁶⁴ своего рабочего времени и затем проанализируйте, чем вы занимались все эти дни.

Когда я, как владелец компании, впервые подошел к моменту, когда необходимо было поставить директора на пост и отойти от оперативного управления, мне нужно было описать директорские обязанности. В тот момент я считал, что как директор я «не очень» – не люблю заниматься дисциплиной, текучкой, координацией подчиненных. Для того чтобы все-таки составить должностную инструкцию будущему директору, я начал вести ежедневный хронометраж своего рабочего времени, отмечая, что я делал. В конце недели я анализировал результаты и определял, что я делал как директор, а что – как владелец. В результате я составил неплохое описание обязанностей директора, а также осознал, что практически ничего не делал как владелец – все мое время пожирала работа директора, а владельцем я был только где-то в глубине души. Сначала я подумал, что удивительно, как мне вообще удалось создать относительно неплохо работающие предприятия. Но потом я осознал, что результаты могли бы быть в десятки раз большими, если бы я в первую очередь делал свою работу владельца.

⁶³ Организовывать – придавать чему-либо планомерный, согласованный характер; упорядочивать.

⁶⁴ Хронометраж – изучение и фиксация продолжительности во времени каких-либо процессов и отдельных операций.

У каждого поста есть свой продукт. Для продавца – это собранные оплаты по договорам, выручка. Для бухгалтера – безупречный учет и отчеты. Для уборщицы – чистота и порядок. У поста владельца тоже есть свой продукт. Так как он находится на самой вершине иерархии управления, он отвечает за все, что находится ниже него. Продуктом начальника отдела продаж являются продажи всего отдела, выручка, полученная всеми продавцами. А продукт поста владельца можно сформулировать так: «Успешная, развивающаяся компания, имеющая устойчивое финансовое положение».

Успешная – значит реализующая свой замысел, несмотря ни на какие преграды. Развивающаяся – значит растущая. Кстати, иногда я сталкиваюсь с довольно странной точкой зрения, что существуют какие-то «разумные границы» для каждого бизнеса, за которые не стоит по каким-то причинам выходить. Да, конечно, если у вас ресторан, то рано или поздно вы, развивая его, практически достигнете потолка, и ограничения, связанные с его местоположением, не позволят его расширить. Но всегда есть возможность открыть еще один ресторан. Единственное действительно существующее ограничение может возникнуть, когда при реализации замысла компании вы станете монополистом. Тогда, без расширения замысла, вы действительно развиваться дальше не сможете. Но лично я пока с такими проблемами не сталкивался. Любой бизнес имеет смысл развивать. «Разумные границы» – просто отговорки, за которыми всегда кроется неспособность справиться с какой-то существующей проблемой. Вернемся к формулировке продукта. «Устойчивое финансовое положение» – это состояние, при котором в любой кризис компания выстоит, а это можно обеспечить, только имея надежно размещенные денежные резервы и хороший баланс между доходами и расходами компании.

Относительно продукта есть интересная идея, которую я почерпнул из статьи⁶⁵ Рона Хаббарда о функциях руководителя. Если человек не может назвать свой продукт, то он не способен его получить... Так как я человек крайне недоверчивый, я решил это проверить и в беседах со своими руководителями задавал вопросы, чтобы узнать, что они считают продуктом своего поста. Результаты меня шокировали. Самые результативные действительно могли довольно ясно его назвать, а самые бестолковые называли совершенно дикие вещи. Руководитель производства считал, что его продукт – это обеспечение производства (а не произведенная продукция). Другой сказал даже, что его продуктом является помощь, которую ему оказывает руководитель (то есть моя помощь ему – это его продукт). Это был контрольный выстрел мне в голову.

Естественно, если есть продукт, всегда можно посмотреть, как меняется его количество с течением времени, и понять, насколько успешно человек его производит. Продукт владельца тоже можно измерить. Да вы, собственно говоря, его всегда и измеряете, когда говорите, что ваша компания по сравнению с прошлым годом сделала на столько-то процентов больше дохода или прибыли. Только важно не заблуждаться при оценке. Ведь за прошедший год обесценивание рубля по отношению к доллару составило 25%, при этом инфляция доллара⁶⁶ по основным продуктам составила более 2,5%⁶⁷. Можно сказать, что компания, которая за последний год в рублевом обороте выросла меньше чем на 30%, медленно и верно умирает. Так как невозможно сохранять стабильное состояние – всегда есть или рост, или сокращение. Если компания выросла за год на 50%, она дышит, но не очень хорошо. Для небольшой компании нормальным является как минимум двукратный рост в год, но даже его нельзя назвать хорошим.

⁶⁵ Статья Л. Рона Хаббарда «Система “Администратор по продукту – организующий администратор”. Назовите свой продукт» 7августа 1976.

⁶⁶ Инфляция – повышение общего уровня цен на товары и услуги. При инфляции за одну и ту же сумму денег, по прошествии некоторого времени, можно будет купить меньше товаров и услуг, чем прежде. Происходит от лат. *Inflatio* – вздутие.

⁶⁷ По данным индекса потребительских цен (CPI).

О большинстве функций владельца, выполняя которые он производит свой продукт, я рассказал в предшествующих главах.

Вот они:

1. Формирование основной цели и замысла, их сохранение и продвижение для поддержания идеологической основы деятельности.

2. Формирование и развитие продукта компании в соответствии с тем, как меняются рыночные условия и технологии.

3. Создание и одобрение политики, устанавливающей правила, содействующие реализации замысла.

4. Создание и совершенствование технологии.

5. Организация стратегического планирования и управления, чтобы компания управляемо развивалась и достигала промежуточных целей.

6. Организация рационального и эффективного обращения с денежными и материальными активами.

7. Найм топ-менеджеров компании и ключевых специалистов, постановка на пост и контроль деятельности руководства.

Не знаю, пока вы читали предыдущие главы, привел вас объем этих обязанностей в ужас или нет, но в той или иной степени вы уже выполняете эти обязанности. У меня есть материальное доказательство этого – ваша компания. Так что лучше представьте себе, какой могла бы быть сегодня ваша компания, если бы вы в несколько раз больше уделяли времени именно этим функциям.

Как же быть, если вы вынуждены выполнять и функции владельца, и функции директора одновременно? Мне самому хорошо знакомо состояние, когда утром в машине едешь на работу и думаешь о том, какие важные улучшения сделать в компании, какие планы реализовать, а в конце рабочего дня отрываешь взгляд от рабочего стола и не можешь вспомнить, что делал весь этот день...

Для того чтобы сделать какую-то важную работу, необходимы две составляющие: время и пространство. Невозможно написать статью, книгу или создать успешную стратегию компании на бегу, когда тысячи разных вопросов постоянно отвлекают внимание. Даже в наших консалтинговых проектах мы периодически вытаскиваем владельца из окружающей его обстановки, чтобы поработать с ним над документами, организующими работу компании. Если вы действительно хотите выполнять функции владельца, вам нужно позаботиться о том, чтобы у вас было время и место, которые позволят без отвлечений поработать над самым важным. Вам нужен рабочий кабинет и время, которое вы регулярно выделяете на эту работу, и необходимо организовать ее так, чтобы никто в эти моменты вас не отвлекал. Потому что работа, которая постоянно прерывается, занимает во много раз больше времени и часто не завершается вовсе. Давайте рассмотрим действия, которые вам нужно совершать для успешного выполнения перечисленных выше функций.

Формирование основной цели и замысла. Как минимум их нужно сформулировать, описать в виде политики, добиться, чтобы каждый сотрудник их понимал. На каждом общем собрании персонала и совещаниях с руководителями необходимо напоминать о них. Периодически вы будете вносить в них коррективы, оттачивая формулировки.

Формирование и совершенствование продукта. Вам нужно посещать выставки, читать специализированные журналы, собирать данные о деятельности конкурентов. Хорошей практикой является также изучение подобных рынков в более развитых странах, так как это дает хорошее представление о будущем отрасли. Необходимо следить за изменениями в законодательстве и международных отношениях. Например, постепенно вступают в силу соглашения о пошлинах, которые Россия подписала при вступлении в ВТО. На некоторые виды отечественного бизнеса эти изменения окажут ощутимое воздействие. Вам нужно создавать, одобрять и контролировать планы по развитию продукта компании.

Создание и одобрение политики. Нужно постоянно наблюдать за деятельностью компании, находить значительные отклонения, создавать разумную политику, добиваться, чтобы сотрудники ее знали и соблюдали.

Создание и совершенствование технологии. Необходимо найти людей, которые смогут описать технологию компании в виде регламентирующих документов. Изучать существующие успешные технологии, читая книги, посещая семинары, искать талантливых специалистов, привлекать их к сотрудничеству. У одного из наших клиентов есть успешная практика – он ищет по всей стране талантливых специалистов, обладающих ценными знаниями, и приглашает их на год работать в компании. Он заключает со специалистом четкое соглашение о том, какой должен быть получен результат, обеспечивает его жильем и зарплатой, а по достижении результата выплачивает хороший бонус. Может показаться, что это дорогой инструмент, но подумайте о том, во что на самом деле обошлось вашей компании научиться производить ваш продукт? А сколько средств вы бы не потеряли, если бы научились это делать не за пять лет, а за год?

Организация стратегического планирования и контроль за исполнением планов. Эта функция требует еженедельной работы. Кроме того, что необходимо потратить несколько дней для запуска стратегии в работу, нужно еще еженедельно контролировать ход реализации программ, проводить совещания с высшими руководителями, чтобы согласовать их действия и нацелить на результат.

С того момента, как я сам начал управлять компанией с поста владельца, поставив директора, эта функция занимала у меня как минимум четыре часа в неделю. И, конечно, раз в полгода это занимает несколько дней – необходимо откорректировать планы и разработать новые.

Организация правильного обращения с финансами и активами занимает много времени в самом начале, когда нужно все организовать. Затем остается час в неделю, чтобы прочитать и проверить отчеты и при необходимости что-то откорректировать. Получается не очень много – при выполнении всех этих обязанностей примерно полный рабочий день. При этом обратите внимание: я не упомянул ни одной функции руководителя, только владельца. Но если вы осознаете, что цель вашего поста – «объединять, вдохновлять и направлять способных людей на производство выдающегося продукта», вы будете работать над этой целью все больше и больше и увидите, насколько быстро может развиваться ваша компания. А увеличивая свою компанию вдвое ежегодно, вы сможете сделать за 15 лет то, что McDonald's сделал за 62 года.

Сегодня компании могут развиваться очень быстро, этому способствуют современные средства коммуникации, обучения, автоматизация. Еще 40 лет назад на то, чтобы ознакомить сотрудников, работающих в соседних городах, с какой-то инструкцией, уходило недели, сейчас это можно сделать за несколько часов. Раньше, чтобы познакомить с новым продуктом, нужны были месяцы, а сейчас это можно сделать в течение нескольких дней, используя видеозаписи и интернет. Современная бизнес-среда открывает небывалые возможности для быстрого и качественного роста, воспользоваться этим смогут только умелые владельцы.

У вас может возникнуть вопрос: как же выдающиеся компании развиваются и процветают, если даже их создатели не полностью выполняют функции владельца? И вы будете правы, действительно не выполняют. Мир бизнеса не настолько жесткий, он прощает множество оши-

бок, для того, чтобы процветать, достаточно не совершать самых грубых из них. В то же время, если бы McDonald's рос хотя бы на 25% ежегодно на протяжении 62 лет своей истории, сегодня у него могло бы быть в 10 раз больше ресторанов.

Глава 15. Совладельцы и власть

В прошлом году, когда количество завершенных консалтинговых проектов перевалило за сотню, я решил собрать статистику по компаниям, в которых несколько (больше одного) соучредителей. В результате получил следующие данные:

- около 30% компаний имеют несколько владельцев;
- только в 40% случаев наличие нескольких совладельцев позитивно сказывается на деятельности компании, в 60% случаев это наносит вред.

Только не думайте, что совладельцы – это всегда проблема, нет. У меня был опыт консультирования компаний, в которых совладельцы прекрасно взаимодействовали. Но чаще встречались компании, в которых на первом этапе развития совладельцы активно сотрудничали, а через некоторое время возникали противоречия, и за ними приходили проблемы. Таких примеров огромное количество. Это и опыт McDonald's, когда в самом начале деятельности Рэй Крок и братья Макдональд успешно сотрудничали, развивая компанию, а через шесть лет братья в ультимативной форме потребовали, чтобы Крок выкупил их права на торговую марку, так как компания не приносила достаточного, с их точки зрения, дохода. Чтобы удовлетворить их требования, Кроку пришлось привлечь внешние инвестиции, возможно даже, что это послужило определенным толчком к развитию компании. Стиву Джобсу под давлением совета директоров пришлось покинуть Apple через девять лет после начала успешной деятельности. Большинство отечественных компаний, в которых несколько совладельцев, переживают определенный кризис через 5–10 лет деятельности.

Иногда такие противоречия можно уладить, но почти никогда невозможно их окончательно устранить. Почему так происходит, что способные, позитивные люди сначала сотрудничают, а со временем в отношениях возникает все больше и больше разногласий? Мне пришлось пройти через все это со своими партнерами по бизнесу, и только несколько лет назад я понял, в чем дело. Есть фундаментальный закон, не учитывая который, мы обрекаем партнерские отношения в бизнесе на разрушение. Закон очень простой – высшая власть⁶⁸ может быть в руках только у одного человека. Создавая партнерские отношения, мы, как правило, забываем обсудить этот пункт соглашения: кто главный, кто является постановщиком целей, кто может решать, что правильно, а что нет.

А как же советы руководителей, демократические органы управления? С точки зрения управления любой совет – это инструмент в руках вышестоящего руководителя, который использует его для того, чтобы находить решения и согласовывать действия по их исполнению. Любым советом кто-то руководит, только тогда совет работает эффективно. Человек, обладающий властью, организует работу совета, ставит вопросы, которые нужно решить, требует исполнения. В основе деятельности акционерных компаний лежит определенное противоречие. С одной стороны, люди, покупая акции, вкладывают их в компанию, постановщик целей которой продемонстрировал свою компетентность, а с другой – крупные держатели акций начинают вмешиваться в деятельность компании через совет директоров⁶⁹. Зачастую это приводит к разрушительным последствиям, примером которых является период «без Стива», когда руководство Apple пыталось развивать компанию, не придерживаясь замысла и политики, лежащих в основе успеха. Опьяненное первыми успехами, оно совершило большое количество ошибок

⁶⁸ Власть – право и возможность управлять, распоряжаться действиями, поведением кого-либо.

⁶⁹ Совет директоров – орган управления в акционерном обществе, который образуется путем избрания его членов на собрании акционеров. Членом Совета директоров может быть любое физическое лицо, даже не являющееся акционером. Цель Совета директоров – управлять деятельностью компании в интересах акционеров.

(клоны⁷⁰, расширение продуктовой линейки, переход на RISC-процессоры PowerPC⁷¹). Честно говоря, после смерти Джобса я пристально наблюдаю за тем, насколько компания будет следовать его принципам, и происходящее сегодня меня разочаровывает. Как только компания утратила постановщика целей, начало проявляться творчество менеджмента – в октябре 2012 года состоялась презентация iPad с уменьшенным размером экрана. Они пытаются сделать планшет более доступным. Мой прогноз таков: в долгосрочной перспективе это начало конца Apple. Попытка низвести эти продукты до уровня ширпотреба и конкурировать в низком ценовом сегменте рано или поздно разрушит бренд. Творчество, разрушающее замысел и политику компании, – дорога в ад. Проблема в том, что Стив, по-видимому, никогда толком не описывал идеологию компании, не создавал достаточно понятной политики в отношении создания продуктов, поэтому результат вполне предсказуем – продукты будут постепенно деградировать, что рано или поздно погубит компанию.

Сколько бы ни было совладельцев или акционеров, должен быть один человек, обладающий высшей властью. Он выполняет функции постановщика целей и имеет, естественно, решающее право голоса в спорных вопросах. Это не значит, что этот человек должен быть деспотом, который навязывает свою волю силой, хотя иногда это вполне уместно, так как является единственным способом добиться результата. Но такой подход не работает при управлении людьми, от которых ожидается творчество на рабочем месте.

Человек, обладающий властью, должен понимать, что его главная задача – объединять творчество, наделять властью своих партнеров и доверенных руководителей, создавать согласие в отношении идеологии компании. Так как Visotsky Consulting активно расширяется и сегодня расстояние между нашими предоставляющими компаниями больше 8000 км, мне приходится управлять людьми на очень большом расстоянии. И для меня это новый этап, так как чем больше расстояние, тем лучше должно быть взаимопонимание. Понимаете, вы не можете, находясь на таком расстоянии, просто слать приказы. Вам нужно получать очень много согласия, чтобы ваша политика работала. Для создания этого согласия мне приходится еженедельно проводить совет директоров, чтобы обсуждать с ними самые масштабные проблемы и планы, политику, вдохновлять их на достижения. Спасибо Skype и Google, которые обеспечили нас удобными инструментами, еще десять лет назад это технически было бы сложно осуществить.

Власть над людьми вы получаете в тот момент, когда они признают ваше право определять приоритеты в деятельности. Высшей властью всегда обладает постановщик целей. Если совладельцев несколько, они должны понимать этот принцип и согласиться с тем, что кто-то из них является постановщиком целей, идеям которого они будут следовать. Если такого согласия нет, то как только у совладельцев возникают разные идеи о приоритетах в развитии компании, начинается раскол. Два года назад в Казахстане меня попросили уладить конфликт между двумя совладельцами торговой компании. Одному из них принадлежало 60% акций, второму – 40%. Первый изначально был инвестором, второй – постановщиком целей. Он придумал этот бизнес и много лет занимался управлением. Конфликт начался с недовольства первого совладельца приоритетами в развитии компании. Мы втроем общались примерно два часа, и, в конце концов, они уладили разногласия. Единственное, что я за это время сделал, – это сначала прояснил с ними функции владельцев компании и затем помог им вспомнить и восстановить первоначальное соглашение в отношении распределения этих функций. Конечно, я добился, чтобы в этот раз оно было написано на бумаге и подписано сторонами. Первоначальное соглашение, собственно, и заключалось в том, что один из них – постановщик целей, кото-

⁷⁰ Клоны – компьютеры с операционной системой Apple, выпускаемые другими производителями (Motorola, Power Computing, UMAX) по лицензии.

⁷¹ RISC-процессоры PowerPC – микропроцессор на RISC-архитектуре, созданный в 1991 году альянсом компаний Apple, IBM и Motorola, известным как AIM. Когда Apple начал использовать эти процессоры, существовали прогнозы, что они более перспективны для использования в персональных компьютерах. Эти прогнозы на сегодняшний день не оправдались.

рый занимается, кроме того, развитием продукта и технологией, стратегическим управлением, второй – инвестирует и занимается финансами и активами. Но шли годы, а так как соглашения с ясными функциями и обязанностями не было в бумажном виде, со временем идеи о том, в чем заключается соглашение, трансформировались. Если бы они не вернулись к нему, скорее всего, у них возникли бы серьезные проблемы.

Трансформация представлений людей о каком-то предмете с течением времени – очень естественная вещь. Идет время, человек приобретает новый опыт и знания, он начинает по-другому смотреть на окружающую его обстановку. Фактически, если он сам развивается, через год он гарантированно будет иметь другую точку зрения на компанию и положение дел в ней. А если вы позаботились о том, чтобы соглашение было «твердым», на бумаге, то даже приобретая новую точку зрения, он вынужден будет сначала добиться изменения этого соглашения и только потом действовать по-новому.

Постановщик целей должен позаботиться, чтобы совладельцы взяли на себя выполнение каких-то определенных функций владельца. Например, один из них может заниматься продуктом и технологией, а постановщик целей – идеологией, политикой и стратегией компании. Если у каждого из совладельцев есть собственная область ответственности, тогда этим достаточно легко управлять – можно оценить результаты, согласовать действия. Вообще любое сотрудничество начинается с понимания функций, невозможно взаимодействовать, если нет, во-первых, точного понимания, в чем заключаются функции каждой из сторон, а во-вторых, если нет отличия в этих функциях. Сами по себе понятия «взаимодействие» и «сотрудничество» предполагают, что есть отличия в функциях тех, кто сотрудничает. Состояние дел, когда «все отвечают за все», на самом деле означает, что никто ни за что не отвечает.

Кстати, бывает такое, что, достигнув определенного уровня развития, компания начинает активно обрастать хорошими партнерскими связями, заключает долгосрочные договоры, которые могут значительно усилить ее. Это происходит в тот момент, когда компания уже научилась хорошо производить свой продукт и это стало очевидно для других компаний. Другими словами, ее начали «распознавать» как выполняющую определенную функцию. С этого момента начинается сотрудничество.

Если партнеры не могут определиться, за что конкретно каждый из них отвечает, возникает ситуация «у семи нянек дитя без глазу». Это как в компании, где нет секретаря и трубку берет любой свободный сотрудник. Добиться, чтобы при ответе на телефонные звонки следовали установленным правилам, практически невозможно.

Если вы не наделите совладельца определенными обязанностями, вы неизбежно получите неприятности, так как он будет стараться влиять на деятельность, и так как у него нет своей персональной области ответственности, он будет вторгаться в вашу. Вообще в управлении действует такой принцип: либо вы направите творческую энергию человека на цели, либо он направит ее куда-то сам, а вам придется справляться с последствиями. Почему в армии солдат заставляют выполнять кучу ненужной работы? Почему опытный офицер никогда не оставит солдат без дела, даже если его придется высосать из пальца? Потому что если оставить людей в покое и не управлять их действиями, они сами найдут, чем заняться. А ведь у этих ребят в руках оружие... Примитивный пример, но он хорошо демонстрирует этот принцип.

Когда я осознал это несколько лет назад, мне пришлось в каждой из моих компаний (в тот момент их было три) подписать с совладельцами письменное соглашение, в котором были четко указаны цели сотрудничества и функции каждого. Было указано, кто является постановщиком целей, а также другие менее приятные, но важные условия: условия прекращения сотрудничества, наследование в случае смерти и все такое. Не могу похвастаться, что добиться согласия было легко – я потратил на это пару месяцев. Но исправлять ошибки всегда сложнее, чем сделать все правильно изначально. Если бы эта светлая идея родилась у меня, когда я только начинал бизнес с партнерами, было бы гораздо проще. Как только я добился согласия

в отношении функций, мне пришлось осваивать новую высоту – добиваться выполнения этих функций.

Разногласия между совладельцами – самое большое разрушение для компании. Сотрудники будут использовать эти разногласия, чтобы добиваться своих целей, чем еще глубже будут вбивать клин между совладельцами. Даже если разногласия настолько велики, что их невозможно уладить с точки зрения интересов компании, выход кого-то одного из бизнеса не самый плохой вариант. Гораздо хуже, когда взаимное непризнание власти сохраняется длительное время. В самом начале своей карьеры консультанта я взялся консультировать компанию с тремя совладельцами, никто из которых не хотел брать на себя роль постановщика целей и управлять деятельностью остальных. В результате работа по внедрению инструментов управления заняла больше двух лет вместо обычных восьми месяцев. У меня никогда не было более сложного и трудоемкого проекта.

Инвестирование⁷² в компанию денег, обеспечение ее средствами производства – важная функция владельца. Большинство торговых и производственных компаний вообще не могут начать деятельность без первоначальных инвестиций, да и в процессе своего роста зачастую требуют дополнительных инвестиций. Быстрое развитие требует больших ресурсов. Производственная компания, как правило, не сможет даже удваивать свой доход в год без привлечения дополнительных средств – просто не хватит уровня прибыльности. Практически ни одна выдающаяся компания не обошлась без привлечения инвестиций. Но инвестор должен понимать, что, вкладывая деньги в компанию, он фактически доверяет их человеку, который продемонстрировал свое умение управлять делами. Инвестор никогда не является постановщиком целей. Если он создает инвестиционную компанию, то для нее он становится постановщиком целей. Ситуации, когда со временем инвестор вдруг начинает проявлять желание управлять компанией, обычно заканчиваются плачевно. И кстати, если вы хотите привлечь инвестора как соучредителя компании, советую вам никогда не иметь дел с владельцами компаний, а только с профессиональными инвесторами. Владелец компании, вложив деньги в ваш бизнес, имеет определенную точку зрения, и это точка зрения создателя компании. Это распространенная ошибка отечественного бизнеса, следствием которой является слабое развитие инвестиционной деятельности и некомпетентность владельцев компаний в вопросах привлечения инвестиций.

Инвестор, который сам занимается бизнесом в какой-то области, как правило, не готов к рискам и ожидает прибыльности не меньше, чем от вложений в собственный бизнес. Рано или поздно он начнет вторгаться в область управления и разрушать власть постановщика целей. Профессиональный инвестор мыслит совершенно иначе, его интерес всегда в том, чтобы компания была стабильна и его капитал рос. Сам же он не хочет заниматься созданием бизнеса и более ориентирован на то, чтобы поддерживать существующего постановщика целей. Решение, стоит привлекать инвестора или нет, всегда основано на том, как повлияют инвестиции на скорость развития компании и реализацию замысла. Например, вы создали успешный ресторан, который приносит высокий доход, и хотите открывать еще. Без привлечения инвестиций вам на открытие следующего ресторана понадобится год, а с привлечением вы сможете открыть три одновременно. Насколько это соответствует вашему замыслу? Но если вы решите привлекать инвестора, помните о том, что необходимо подписать соглашение о распределении функций и обязанностей совладельцев. Лучше договориться на старте, чем через несколько лет тратить дополнительные усилия, чтобы уладить разногласия.

⁷² Инвестировать – вкладывать деньги в предприятие на долгосрочной основе. От кредитования отличается степенью риска для инвестора, так как она выше, чем при кредитовании, кредит придется возвращать независимо от результатов работы предприятия. Дает возможность заработать больше, чем проценты по кредиту.

В малом и среднем бизнесе часто бывает, что совладельцы выполняют обязанности руководителей компании. Один, например, является директором, второй – руководит коммерческой областью, третий – производством. Когда компания маленькая, а совладельцев несколько, это практически неизбежно, но чем больше становится компания, тем больше сложностей может создать эта ситуация. Если совладельцы не понимают и не могут отделить свои функции и полномочия совладельцев от функций и полномочий руководителей, они создают проблемы в управлении. Очень часто это проявляется в том, что директор не может от них добиться исполнения, так как они «такие же совладельцы, как и он». Они используют свое положение совладельца для того, чтобы выполнять работу руководителей, тем самым неосознанно разрушая управление компанией. Кроме того, это приводит к тому, что на уровне высшего руководства не сможет выжить наемный руководитель. И по этой причине в компании для способных сотрудников не будет перспективы роста. Достигая своего потолка, способные будут уходить из компании. В такой ситуации компания становится неуправляемой, ее раздирают противоречия, а развитие останавливается.

Единственный способ справиться с этим – добиться, чтобы каждый совладелец ясно понимал свои функции и как совладельца, и как руководителя и, выполняя функции руководителя, вел себя так же, как обычный наемный сотрудник компании. По этой причине, когда мы предоставляем консалтинг компании с несколькими совладельцами, то беремся выполнять работу, только если в проекте участвуют все совладельцы, и никогда не беремся делать консалтинг в компаниях, где между совладельцами есть разногласия. При их наличии проводимые организационные изменения становятся дополнительным поводом для разногласий, и компания теряет больше, чем приобретает. Если есть разногласия, сначала их необходимо полностью уладить, а потом заниматься развитием компании.

Очень сложно достичь согласия, если вообще возможно, когда личные цели совладельцев в отношении бизнеса разные. У одного личная цель – создавать процветающую международную компанию; у другого – заниматься любимым делом и творчески реализовываться в какой-то области. По этой причине в 2007 году мне пришлось продать свою долю в предприятии «Герольдмастер» моему совладельцу Анатолию Шияну⁷³. Наступил переломный момент, когда для расширения, с моей точки зрения, нужно было начать открывать производственные подразделения в России и странах Европы. К этому моменту в Украине уже было достигнуто безусловное лидерство, предприятие уже контролировало значительную долю рынка. В то же время для завоевания российского рынка не было никаких препятствий, можно было оставить все наиболее сложные технологии в Киеве – дизайн и изготовление штампов, а тиражирование разместить в Подмосковье. В этот момент мой партнер по бизнесу «нажал на тормоз», и наше взаимопонимание дало трещину. Я был настолько увлечен идеей развития, что даже хотел выкупить его долю в компании, хотя, честно говоря, без его личного творчества предприятие не смогло бы по-настоящему реализовывать свой замысел. Только со временем я понял, что настоящей причиной произошедшего была изначальная разница в наших личных целях. Для него целью создания этого бизнеса была жажда творческого самовыражения, а для меня – желание создать по-настоящему успешную компанию, имеющую мировое признание. Пока деятельность компании не выходила за рамки его личной цели, он с полной самоотдачей выполнял свои функции совладельца – занимался технологией производства продукта и ее развитием. Но как только масштабы компании начали перерастать эту цель и создавать для него дискомфорт, это перестало его устраивать. По сути, основа замысла компании была изначально его творчеством, и, очевидно, он являлся постановщиком целей. Он доверял мне эту роль, пока это соответствовало его личной цели, а я, не понимая природы происходящего,

⁷³ Анатолий Валерьевич Шиян – известный разработчик наград, Заслуженный деятель искусств Украины, автор множества государственных и ведомственных наград, владелец предприятия «Герольдмастер».

был рад обманываться и считал себя постановщиком целей, даже не задумываясь о том, что награды с самого начала были его «темой». Когда я разобрался в происходящем, я продал ему свою долю в компании. Сейчас у нас прекрасные отношения, и я с огромным уважением и восхищением отношусь к его таланту и его продуктам.

Особой категорией «совладельцев» можно назвать супругов или членов семьи владельца компании. Время от времени в консалтинге мы сталкиваемся с ситуацией, когда муж или жена владельца на основе расчета, что супругу принадлежит часть имущества, начинает вмешиваться в управление компанией. При этом они, как правило, толком не берут ответственность ни за одну из функций, но пытаются «рулить» какой-то областью. Они действуют на основе самых прекрасных побуждений – помочь своему супругу делать бизнес. Но даже при этом их личные цели редко бывают направлены на процветание компании. Кратко можно сказать, что проблемы рано или поздно возникнут с любым партнером, который не находится на уровне «чувства долга» по отношению к компании.

Если вы считаете это приемлемым и у супруга есть соответствующий уровень компетентности, нужно просто дать ему точные обязанности и область ответственности. Это могут быть обязанности, относящиеся к функциям владельца либо к функциям какого-то поста компании. Только хочу вас предостеречь: если вы любите своего супруга и ваша семейная жизнь приносит вам удовольствие, подумайте, стоит ли добавлять в ваши отношения «рабочие моменты»? Понимаете, взаимное восхищение и любовь не обязательно выиграют от того, что вам придется взаимодействовать по рабочим вопросам. Управление компанией предусматривает требовательность, выполнение обязанностей, дисциплину. Сможете ли вы действительно относиться к своему супругу точно так же, как к наемному сотруднику? Улучшит ли это ваши отношения? Если у вас есть сомнения, рисковать не стоит. Хорошие отношения в браке – слишком большая ценность в жизни человека, они приносят много радости и удовольствия, вдохновляют на победы. Не стоит портить то, что хорошо работает.

Глава 16. Кодекс создателя бизнеса

Вот некоторые правила, которым я рекомендую следовать постановщику целей. Эти правила родились в результате наблюдений за тем, какие наиболее значительные сложности возникают в вашей деятельности.

1. Живите своими целями

Не пытайтесь жить так же, как живут остальные люди. Общество пытается навязывать вам свои стандарты, чтобы вы стали «удобнее в эксплуатации». Окружающая среда убеждает людей в том, сколько им нужно работать, сколько отдыхать, как и где проводить свое время, какие развлечения выбирать, какие книги читать, какие фильмы смотреть.

Множество людей даже не задумываются над тем, что, ведя обычный образ жизни, делая то же самое, что делают большинство людей, они получают результаты, которые получает большинство. Они мечтают о выдающихся результатах, но строят свою жизнь, как все остальные, не понимая, что так они получают обычные результаты.

Вы не такой, как все остальные, и попытка жить обычной жизнью приведет вас к разочарованию. Все, что вы создаете в жизни для себя, для ваших компаний, для людей, основано на вашей индивидуальности, основой которой являются цели. Ваши собственные цели – точка отсчета и фундамент, а ваша любовь к своим целям – источник вдохновения и силы.

Цените собственную точку зрения, оберегайте и отстаивайте ее. Идите собственной дорогой и никогда не соблазняйте чужими путями. От ваших личных достижений зависит жизнь множества людей. Если вы будете полны энтузиазма и будете получать удовольствие, от этого выиграют ваши близкие, ваши сотрудники, ваши клиенты, весь этот мир.

2. Мечтайте

Мечты – первый шаг созидания. Любая существующая в реальном мире вещь сначала была создана в мечтах какого-то человека. Самое прекрасное, что есть на этой планете, создано людьми. Рай, о котором мечтают люди, невозможно найти в природе. Самые близкие к этому состоянию места – роскошные и дорогие курорты – созданы людьми и являются материализацией их идей. Любители дикой природы попробуют мне возразить, но вряд ли можно назвать раем буйные тропические леса, где приходится постоянно оглядываться по сторонам, чтобы не наступить на змею.

В обществе мечтатели часто подвергаются критике и насмешкам, поэтому умные люди довольно осторожны в том, чтобы широко распространяться о своих мечтах. Уничтожение любой мечты – это уничтожение кусочка вероятного будущего. Трудно уничтожить материальный объект. Даже если его сжечь или расплавить, все равно останется нечто материальное. Мечта же может быть уничтожена гораздо быстрее и без остатка.

Вы, как создатель компании и продуктов, умеете мечтать. Так что мечтайте по-крупному, записывайте хорошие идеи, которые у вас возникают. Мечтайте о том, что важно для вас, о том, что вас по-настоящему вдохновляет. И совершенно неважно, о чем мечтают другие. Создайте обстановку, в которой вам комфортно мечтать, и выделите время, чтобы мечтать и планировать. Ваши мечты создают будущее для большого количества людей.

3. Создайте содействующее окружение

Вас окружают разные люди: партнеры по бизнесу, сотрудники, родственники, друзья, знакомые. Некоторых из них вы выбрали осознанно, некоторые достались вам «в нагрузку»⁷⁴. Кто-

⁷⁴ «В нагрузку» – в 80-х годах, в СССР, ошибки в планировании деятельности хозяйства страны привели к тому, что одних товаров не хватало, а других был избыток. Торговые организации, чтобы справиться с этой проблемой, продавали ходовые товары только в комплекте с неходовыми, «в нагрузку». Например, в нагрузку к туалетной бумаге могло идти мыло, и люди вынуждены были покупать и его.

то из этих людей вам помогает и активно содействует, кто-то морально поддерживает, кто-то относится критично к любой вашей идее, кто-то вас откровенно не любит и критикует все, что имеет к вам отношение.

Иногда вы поддерживаете общение с теми, кто явно портит вам жизнь, просто стараясь соблюдать приличия. Нас с детства учили, что нужно хорошо относиться к людям, правда, забыли рассказать, что не ко всем. Думаю, что доброе отношение к тем, кто пытается вас убить, – признак явной неадекватности⁷⁵ в поведении. Вы можете самостоятельно выбирать людей, которые будут в вашем окружении. Самые способные люди, которые хотят достичь многого и при этом получать удовольствие от жизни, очень тщательно выбирают себе круг общения.

Нет никакой причины общаться с человеком, который враждебен по отношению к вам и вашим идеям. Вы никому не обязаны предоставлять свое общение, потому что никто не может обязать человека разрушать свою жизнь. Поэтому вам стоит внимательно следить за тем, кто вас окружает, и осознанно создавать свое окружение. Тем более что, к сожалению, есть предостаточно людей, которые любят портить настроение окружающим, приносить им страдания. Такие люди есть и среди взрослых, и даже среди детей. Недавно в аэропорту я видел мальчика лет пяти, который настойчиво и очень осознанно приставал к другим детям, стараясь отобрать и поломать их игрушки, пытался причинить физическую боль. Когда ему это удавалось, я видел на его лице искреннюю радость. Жуткое зрелище... Этот парень вырастет и научится скрывать свои эмоции, его склонности изменятся, станут менее заметными для окружающих. Несложно разобраться в тех, кто вас окружает, достаточно задать себе вопрос: как я чувствую себя после общения с ними?

Наиболее распространенное «оружие», которое применяют против вас, – это обесценивание ваших идей. Вы говорите: «Я придумал, как...» – а в ответ слышите: «Это невозможно сделать, потому что...», вы говорите: «Мы сделаем это так-то и так-то», а вам в ответ: «С чего это ты решил, что у тебя получится?» Некоторые из таких людей являются специалистами и выглядят очень полезными, но вы всегда можете соизмерить пользу, которую они приносят своими навыками, с вредом, который они создают вашим целям.

Поддерживайте общение с человеком, если это дает вам силы и энергию, а в его присутствии вы чувствуете себя более индивидуальным. Если чувствуете больше сомнений, меньше желания действовать, слабость и разочарование – устраните эту персону из своего круга общения. Не тратьте свое время на дураков и деструктивно мыслящих людей. И это не только вопрос вашего личного комфорта. Помните, от вашего настроения зависит слишком многое.

4. Делайте работу лидера

Это то, чего никто не сможет сделать за вас. У вас могут быть гениальные продавцы, умелые руководители и опытные бухгалтеры. Но вы не сможете нанять лидера для самого себя. Эту работу придется делать вам, пока вы окончательно не отойдете от дел. Вы являетесь лидером по той причине, что ваше творчество и смелость вдохновляют других. Ведите их к победе, и они станут сильнее, так как поверят в себя и их творчество возродится. Для этого, конечно, вы должны быть в постоянном общении с сотрудниками компании. Если они не будут вас знать и видеть, цели, которые вы продвигаете, станут для них гораздо менее реальными.

Вас будет пытаться отвлечь от этого текучка и обычные жизненные проблемы. Но, решая эти проблемы, вы никогда не сможете реализовать свои цели, если не будете заниматься главным.

⁷⁵ Неадекватность – действия, не соответствующие окружающей обстановке, положению дел. Например, человек надевает резиновые сапоги и идет на прогулку в жаркий летний день. Адекватный – от французского *adéquat* (← лат. *adaequatus* 'приравненный', 'соответственный').

Усиливайте свою власть. И хотя она по своей природе неделима, чтобы ее усиливать, вы должны наделять властью других, передавая ее часть, чтобы оставаться источником власти. Не позволяйте никому забирать вашу власть, потому что только вы имеете на нее право и способны нести ответственность, так как это вы создали компанию, а не кто-то другой. Любой человек, который пытается разрушить вашу власть, разрушает компанию независимо от того, осознает он это или нет.

Для того чтобы поддерживать и усиливать власть, создавайте элиту⁷⁶ своей компании. Элита – это те, кто полностью вас поддерживает. Дайте им власть и привилегии⁷⁷, которые символизируют особое положение. Заботьтесь о них, об их жизни, занимайтесь их образованием и развитием, добивайтесь, чтобы они полностью понимали ваши идеи в отношении развития компании. Большие компании не создаются в одиночку, а являются результатом творчества множества способных людей.

5. Не будьте доверчивы

Доверчивость может выглядеть милым качеством для человека, но по сути это безответственность. Вместо того чтобы разобраться в каком-то вопросе и принять решение, «доверчивый» перекладывает на кого-то принятие решения и, по сути, свою судьбу. Для лидера доверчивость недопустима, так как, действуя на основе доверия к какой-то идее, не вынося собственной оценки⁷⁸, он «передоверяет» то доверие, которое ему оказали люди.

В современном мире слишком многие, выступая в качестве эксперта, выдают свои суждения за факты. Почитайте рецензии на свои любимые книги или фильмы – и вы убедитесь, насколько странной может быть точка зрения экспертов. Сегодня приемлемым стало обсуждать книги, которые человек никогда не читал, обучать тому, чего сам никогда не делал. Это не значит, что вокруг только ложные идеи. Но вы всегда можете соотнести идею с собственным опытом и ценностями, чтобы понять, имеет ли она смысл. Наблюдение за жизнью позволяет отделить истину от лжи.

Отдельно хочу сказать о СМИ⁷⁹, особенно о телевидении. В процессе развития массовых коммуникаций телевизионщики обнаружили, что проще всего привлекать внимание людей проблемами, катастрофами, скандалами, громкими именами. Именно поэтому они так много ресурсов уделяют этим темам. Их можно понять, в этой области довольно жесткая конкуренция. Но не стоит заблуждаться. Ценных данных, которые можно использовать с пользой, там практически нет. Лично я уже больше десяти лет не смотрю телевизор, а новости узнаю из газет и интернета. По крайней мере, там я сам выбираю, что читать, а не вынужден глотать кем-то приготовленное меню. Когда читаешь, а не слушаешь, гораздо проще перепроверять и оценивать данные. А телевидение всегда придает фактам определенную эмоциональную окраску, умело манипулируя картинками. Нет никаких технических сложностей при показе определенного события выбрать такой ракурс и освещение, что даже мать Тереза⁸⁰ будет выглядеть угрожающе для зрителя. Эти методы используются, чтобы продвигать людям определенные идеи.

Мышление, основанное на мнениях «признанных авторитетов», позволяет манипулировать вами. Развивайте способность различать факты и мнения. Оценивайте идеи с помощью фактов. Единственный авторитет для вас – это вы сами.

⁷⁶ Элита – наиболее достойные, лучшие представители какой-либо группы. Происходит от французского *élite* 'лучшее', 'избранное' (← лат. *eligere* 'избирать', 'выбирать').

⁷⁷ Привилегии – исключительное право, предоставляемое кому-либо в отличие от других. Наиболее распространенным примером привилегии в группе является возможность личного общения с лидером. Происходит от французского *privilège* (← лат. *privilegium* ← *privus* 'особый', 'сам по себе' и *lex* 'закон').

⁷⁸ Оценка – результат определения ценности, значительности чего-либо.

⁷⁹ СМИ – средства массовой информации, газеты, журналы, радио, телевидение и прочее.

⁸⁰ Мать Тереза Калькуттская (1910-1997) – католическая монахиня, основа-тельница организации «Сестры Миссионерской Любви», занимающейся служением бедным и больным. Лауреат Нобелевской премии мира (1979).

6. Заботьтесь о деньгах и обладании⁸¹

Заботьтесь о деньгах, как о важном источнике энергии для себя и своей компании, но не делайте деньги целью. Так можно потерять главное, что дает вам силу, – идеалы. Деньги – это слишком малая цель для вас. Помните, вам нужно гораздо больше! Но в то же время порядок в денежных вопросах поможет вам не отвлекаться на мелочи, а хороший достаток обеспечит комфорт и возможность заниматься главным.

Обладание большим количеством вещей может делать вас сильнее, а может пожирать вашу творческую энергию. Лично я не представляю себе жизнь без домработницы, которая ведет домашнее хозяйство и поддерживает порядок. Если бы передо мной стоял выбор: более дорогой дом или домработница, я выбрал бы второе.

Когда вы приобретаете дорогой автомобиль или дом, подумайте о том, сможете ли вы обеспечить, чтобы они не забирали ваше внимание, а приносили удовольствие. Среди моих знакомых много людей, которые, приобретя загородный дом, годами вынуждены тратить значительную часть своего времени на его благоустройство. Они даже не задумываются над тем, что если бы это время и силы они потратили на развитие компании, то смогли бы приобрести гораздо лучший дом и обеспечить себя достаточным количеством прислуги. Оценивайте любой предмет, который вы приобретаете, с точки зрения того, будет ли он отнимать ваше внимание. Если вы не в состоянии позволить себе прислугу для загородного дома, в котором вы будете жить всего пару месяцев в году, может, есть смысл пока обойтись отдыхом на роскошных курортах? Если, приобретя дорогой автомобиль, вы будете испытывать дискомфорт от того, чтобы обеспечивать ему обслуживание, может быть, пока приобрести авто подешевле, которое вы сможете безболезненно обслуживать на фирменной СТО⁸²?

Не убивайте свое творчество чрезмерным обладанием. Вещи крадут внимание, а это уменьшает вашу силу.

7. Повышайте компетентность

Если человек некомпетентен в какой-то области, он неизбежно совершает ошибки, которые приносят ему разочарование. Прежде всего разочарование в собственных силах. По сути, разочарование в своих способностях – это единственное, что может нанести вам существенный вред.

Ваша смелость и настойчивость всегда будут толкать вас вперед, а некомпетентность умножит разочарования и будет снижать вашу смелость и настойчивость. Вы можете легко сохранять свою силу, если будете повышать свою компетентность в тех областях деятельности, где что-то не получается или становится слишком тяжелым. Любая деятельность может стать тяжелой, если заниматься ею неумело.

Постоянное повышение компетентности позволит вам долгое время сохранять жизненную силу и получать гораздо больше удовольствия от побед.

Ваша компетентность – самый ценный актив вашей компании. В это стоит инвестировать деньги и время. Кроме того, это самый защищенный актив. Мы с вами живем пока не в самом безопасном окружении, но то, что никто не сможет у вас отнять, это ваши способности и ваша компетентность. Ваше собственное обучение важнее, чем обучение руководителей или приобретение нового оборудования. Чтобы оценить, насколько это важно, подумайте о том, какой сегодня была бы ваша компания, если бы в самом начале своей деятельности вы умели то, что умеете делать сейчас.

⁸¹ Обладание – состояние, когда человек что-то имеет или чем-то владеет; состояние, при котором он может распоряжаться, управлять объектами, энергией и пространствами.

⁸² СТО – станция технического обслуживания автомобилей.

Заключение

Недавно я давал интервью редактору журнала «Управление компанией». После вопросов о функциях владельца он сказал: «Среди журналистов бытует мнение, что ваша компания – секта, которая продвигает идею, что владельцы компаний – особые люди, обладающие какими-то особыми качествами, что вы создаете культ владельца. Что вы можете сказать по этому поводу?» Этот вопрос меня позабавил и заставил задуматься. Я ответил ему, что действительно считаю, что владельцы компаний – особенные люди. В современном обществе практически все ценности, определяющие качество жизни людей, создаются по воле владельцев компаний. Большая часть жизни человека обеспечивается продуктами, которые создают предприниматели: еда, одежда, развлечения, различные виды услуг. От точки зрения создателей бизнеса зависит, какие технологии будут применяться в жизни, какие блага будут получать люди.

Будущее создают не правительства. Идеи будущего закладывают люди науки и культуры, а превращают это в конкретные замыслы и воплощают в жизнь – предприниматели. От того, насколько профессионально подходит к делу владелец, зависит очень многое. По какой-то странной причине владельцам выдающихся компаний не ставят памятники, не создают музеи предпринимательства, редко отмечают государственными наградами. Считаю, что это глупо и несправедливо, и надеюсь, что нам это удастся изменить. Я мечтаю о том, что будут созданы музеи, где любой человек сможет увидеть и понять, как создаются бизнесы, заглянуть за фасад и увидеть, как на самом деле создавались выдающиеся компании и продукты.

В этой книге я написал только о самом главном. Конечно, есть еще множество других вопросов, связанных непосредственно с организацией работы, созданием управляющей компании, использованием инструментов управления. Об этом – в следующих книгах. Эта книга не смогла бы появиться на свет без поддержки сотрудников и партнеров Visotsky Consulting. Они невероятно преданы делу и по-настоящему нацелены на помощь владельцам компаний. Отдельную благодарность хочу выразить владельцам компаний, которые прошли нашу Школу Владельцев Бизнеса, в общении с ними было получено огромное количество хороших идей, часть из которых нашли отражение в этой книге.

Буду признателен вам за вопросы, отзывы и замечания. Направляйте их по адресу: alex.vysotskyi@gmail.com. Ваши вопросы помогут мне в написании следующих книг о профессии владельца компании.

Если вы владелец компании и хотите профессионально выполнять свою работу, рекомендую вам пройти Школу Владельцев Бизнеса. Этот консалтинговый проект поможет вам наладить управление в бизнесе и заниматься его стратегическим развитием. Желаю вам больших целей и удовольствия от достижений!