

ВЕРН ГАРНІШ
і КОМАНДА GAZELLES

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

ПОКРОКОВА СТРАТЕГІЯ
ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКІВ

*Переклала з англійської
Анна Марховська*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua

ЗМІСТ

Подяки	9
Передмова. Інструменти розвитку	13
1 Огляд. Люди, стратегія, реалізація, гроші	17
2 Перешкоди. Управління, інфраструктура і маркетинг	39
ПРИБУТКОВИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ. ЛЮДИ	
Вступ	59
3 Лідери. СВФ і СВП	65
4 Команда. Пошук претендентів і прийняття на роботу	89
5 Менеджери (тренери). Утримання і розвиток (освіта) персоналу	103
ПРИБУТКОВИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ. СТРАТЕГІЯ	
Вступ	123
6 Ядро. Цінності, завдання і компетенції	131
7 7 прошарків стратегії. Схема, що приведе вас до першості у своїй галузі	149
8 Односторінковий стратегічний план. Інструмент стратегічного планування	173
ПРИБУТКОВИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ. РЕАЛІЗАЦІЯ	
Вступ	199
9 Пріоритет. Концентрація, фінішні лінії та розваги	205
10 Дані. Рушійна сила прогнозування	223
11 Ритм нарад. Пульс організації	243
ПРИБУТКОВИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ. ГРОШІ	
Вступ	267
12 Гроші. Пришвидшення грошового обігу	271
13 Бухгалтерія. Як забезпечити прибутковість	281
14 «Сила одного». 7 ключових фінансових важелів	297
Наступні кроки. 5 наступних дій	319
Список літератури	323

ОГЛЯД

Люди, стратегія, реалізація, гроші

КОРОТКИЙ ЗМІСТ: 20-хвилинний огляд, під час якого заклопотані керівники можуть ознайомитися із практичними інструментами і способами розвитку бізнесу. Ці інструменти та способи відбивають чотири аспекти рішень, які має ухвалювати кожен керівник — люди, стратегія, реалізація і гроші, — і утворюють чотири основні частини цієї книжки, у яких детально викладено практичну інформацію, а також наведено стислий аналіз конкретних випадків і деякі приклади.



ЗАСТЕРЕЖЕННЯ: заради стислості в цьому розділі наведено чимало таблиць — ви з головою поринете в інформацію! Але він підготує вас до решти розділів, у яких ці думки подано меншими порціями. Можете прочитати останній розділ під заголовком «Наступні кроки», який охоплює чотири сторінки.

Починайте, масштабуйте, помиляйтеся...
...або стійте на місці!

Ця послідовність описує життєвий цикл більшості компаній під час висхідного руху кривою розвитку. Ось запорука подолання цієї кривої:

1. Залучення й утримання потрібних людей;
2. Створення *стратегії*, яка вирізняє вас серед інших;
3. Бездоганна *реалізація*;
4. Достатній обсяг *грошей*, щоб пережити скрутні часи.

Мільйони людей засновують нові фірми, але 96 % із тих, що виживають, лишаються «мишами»^{*}. І лише дрібка — «газели», або компанії, що розвиваються, — сягає виторгу понад 10 мільйонів доларів, 100 мільйонів доларів, 1 мільярда доларів; саме на такому шляху стоїть Infusionsoft Клейта Маска (ми згадували про нього в передмові). За допомогою інструмен-

* У бізнесі «мишами» вважають зовсім дрібні підприємства, «газелями» — компанії, які мчать уперед, бачать мету і не чіпають подібних до них, а «слонами» — великі компанії, переважно з державним капіталом. — Прим. ред.

тів, описаних у цій книжці, ваша компанія може зрости в 10 разів.

Рано чи пізно багато компаній, що розвиваються, тобто «газелей», продають; деякі з них відходять неповоротким «слонам» (рідко коли вони й самі перетворюються у «слонів»), що часто ста-

вить хрест на новаторській культурі компанії, яка зростала й мала успіх. Наприкінці циклу більшість із таких великих компаній псується — а часто навіть відверто паскудиться — і згодом гине або в кращому разі втрачає своє значення. (Радимо прочитати революційну книжку Насіма Талеба «Антикрихкість: Про (не)вразливе у реальному житті», щоб уберегти свою родину, компанію і країну від такого трагічного фіналу).



Величезна кількість стартапів і малих підприємств створила неосяжний ринок для безлічі книжок, що позитивно вплинули на цих підприємців, а найкращі з-поміж них — «Підприємницький міф» (The E-Myth Revisited) Майкла Гербера і «Стартуп без помилок» (The Lean Startup) Еріка Райза^{**}. Крім того, значна кількість бізнесменів утворює чималий блок виборців, здатних привернути увагу політиків.

Своєю чергою, у списку Fortune 500 представлено чимало компаній, що є «годовницею» для тисяч бізнес-гуру, які щороку видають 11 тисяч нових книжок з галузі бізнесу. Такі великі компанії наймають високооплачуваних лобістів, аби ті вели діалог із владою і «вибивали» для них різноманітні поступки.

Ані бізнес-гуру, ані влада здебільшого не звертають уваги на досвідчені компанії, розвиток яких відбувся стрімко. Попри те що саме вони впроваджують інновації і створюють найбільше робочих місць, їм складно здобути таку прихильність політиків або видавців. Мета Верна і його команди — сформувати в різних містах і країнах екосистеми компаній, що швидко розвиваються, і підтримати наявну міцну екосистему стартапів.

* Книжка вийшла друком у видавництві «Наш формат» 2018 року. — Прим. пер.

** Книжка вийшла друком видавництві «Віват» 2016 року. — Прим. ред.

ПЕРЕШКОДИ

Управління, інфраструктура і маркетинг

КОРОТКИЙ ЗМІСТ: безумовно, розвиток організації супроводжується еволюціями та революціями. Їхня причина — зростання комплексності, зумовлене розширенням штату, бази клієнтів, лінійок продукції, точок продажу тощо. Успішне управління розвитком компанії можливе за трьох умов: зростання кількості талановитих керівників; інфраструктура, яку можна масштабувати; ефективний маркетинг. За відсутності цих чинників розвиток вашої компанії наражатиметься на перепони. Для успішного масштабування бізнесу потрібні лідери, які вміють бачити наперед, делегувати повноваження і повторювати багато разів.

Маленький човник, ти мені набрид
І гавань мені стала затісною.
Мені миліший вільний краєвид
З великими човнами над водою.
Нехай мій човник буде заслабким,
Не витримає хвиль тяжкого герцю,
Я потону і згину разом з ним —
Не нудитимусь вічно у безпеці.

Дейзі Райнгарт

У 1999 році головний виконавчий директор Алан Руді зневірився в усьому. «З розвитком бізнесу я мав би заробляти більше й насолоджуватися процесом, хіба ні?» — запитував себе засновник Express-Med, компанії зі штаб-квартирою в Огайо, яка займалася відправленням медичних товарів поштою. «Я був вічно сердитий, — згадує Руді. — Уперше за десять років я хотів з'їздити з батьком і братами покататися на лижах, але в останній момент відмовився, оскільки без мене на роботі усе б розвалилося».

Далі — гірше: 30 березня того ж року фінансовий директор показав Руді звіт, у якому прибутковість першого кварталу оцінювалася у 330 000 доларів, але за два дні він повідомив, що компанія *втратила* 350 000 доларів. «Кілька годин мені навіть здавалося, що це такий першоквітневий жарт, —

з усмішкою згадає він сьогодні. — Я намагався триматися мужньо, але виявилось, що це правда». На додачу до цього у штаті його компанії панував хаос. Партнери влаштовували бійки на парковці, а один працівник пробив іншому колесо, оскільки той щось йому сказав на роботі. Руді доводилося безперервно «гасити пожежі», тож працював він по 80 годин на тиждень. Безперечно, як сказав Руді, «стресу тоді вистачало».

Але вже за два роки Руді докорінно змінив ситуацію, подолавши перешкоди, про які ми поговоримо в цьому розділі. Skorиставшись інструментами та засобами, про які ви дізнаєтеся із цієї книжки, він перетворив свою семирічну компанію на лідера галузі з 65-мільйонним прибутком. «А найважливіше, — згадає він, — ми знову почали отримувати від процесу задоволення і заробляти гроші». Зрештою Руді продав свою компанію за 40 мільйонів доларів, завершивши її цикл життя: заснування, масштабування, продаж.

Озброївшись знаннями, які він здобув з масштабування Express-Med, Руді заснував інвестиційну компанію, щоб збільшувати прибутковість інших компаній і давати їм можливість зростати. Співпраця з декількома компаніями тільки підкреслила важливість призначення правильних людей на керівні посади. Руді — енергійний лідер, який «знає, як очолити нараду й роздати кожному вказівки», тож йому довелося змусити себе «спустити звітність», щоб у кожної людини з кожної компанії була можливість долучитися до її успіху.

Окрім розв'язку проблеми лідерства і передачі повноважень, Руді здобув з ринку ще один важливий урок: стратегія має бути чіткою. Він каже, що в компанії має «дзенькнути». (Уявіть собі звук від удару по пластмасовому стаканчику — який уособлює слабку стратегію, і звук від удару по витонченому кришталевому келиху — що свідчить про чітку стратегію). Бездоганна реалізація нічого вам не дасть, якщо стратегія нікуди не годиться. Це усвідомлення принесло Руді непогані прибутки з кількох інвестицій, зокрема й у компанію Perceptionist.

Що «дзенькнуло» в компанії Perceptionist

На початку своєї діяльності Perceptionist був кол-центром, який відповідав на дзвінки для компаній з 60–70 різних галузей. Щоб розкрити потенціал розвитку цієї організації з Огайо, Руді три місяці їздив до клієнтів. (На розпорядження Лу Герстнера, головного виконавчого директора IBM, вище керівництво цієї компанії влаштувало щось подібне, а ця ініціатива дістала кодову назву «Операція "Ведмежа хватка"»). Один із клієнтів Perceptionist був невдоволений тим, що за відповіді на дзвінки, особли-

люди. ВСТУП



КЛЮЧОВЕ ПИТАННЯ: чи всі зацікавлені особи (працівники, клієнти, акціонери) задоволені роботою вашої компанії і беруть у ній активну участь? Чи захотіли б ви повторно «взяти на роботу» кожного з них?

Керівникам підприємств потрібні класні люди — інвестори, постачальники, клієнти, партнери, радники — усередині компанії та за її межами, а також міцне коло підтримки вдома. Усі ці люди надзвичайно важливі для бізнесу.

Як зрозуміти, чи потрібно вам у процесі масштабування щось змінювати у штаті компанії, та й узагалі в житті? Дайте відповіді на два питання:

Ви щасливі? Ми маємо на увазі не умиротворення в релігійному сенсі, коли щастя є навіть у злиднях. Це питання значно прямолінійніше. Вам подобається ходити на роботу? Або, можливо, ви маєте запеклі конфлікти із партнерами? Може, конкретна особа із керівного складу компанії не виконує своїх обов'язків? Який-небудь член команди заважає іншим? У вас є такий клієнт, від якого залежить занадто велика частка прибутку? Який-небудь постачальник не доставляє продукцію? Який-небудь інвестор або банк ускладнює вам життя? Чи виникають у вас непорозуміння із членами родини або друзями?

Чи хотіли б ви повторно взяти на роботу кожного, знаючи все, про що вам відомо зараз? Це питання тісно пов'язане з попереднім (за винятком родини!) і поширюється воно не тільки на працівників, але й на поточних клієнтів, постачальників та інших зацікавлених осіб. Це болісне питання, яке вимагає усвідомити гірку правду і зважитися на зміни. Особливо тяжко буває тоді, коли компанія «вирастає» з колишніх відносин.

Якщо ви не розв'яжете ці питання негайно, вони й надалі тягнутимуть із вас душевні сили, яких зрештою не вистачатиме на питання стратегії, реалізації та грошей. Ось чому тему людей ми порушуємо першою.



ДІЯ: Ви перебуваєте у відносинах, які вас душевно виснажують? Якщо вам доведеться брати участь у конфліктній ситуації, радимо до прочитання книжку Керрі Паттерсон «Важливі розмови. Як говорити, коли ставки високі» (*Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*).

Огляд цієї частини

У розділі «Лідери» ви знайдете три односторінкових інструменти з категорії «Люди», які допоможуть вам продумати особисті цілі у площині взаємовідносин, конкретні зони відповідальності для посад і структурних підрозділів вашої компанії, а також відповідальність за різні процеси у вашій організації. Опрацювавши ці інструменти, ви навчитесь розпізнавати та визначати пріоритетність труднощів, пов'язаних із категорією «Люди», у професійному та особистому житті.

У розділі «Команда» ви знайдете способи для зацікавлення і прийняття на роботу кваліфікованих працівників. Ми робимо акцент на тому, що потужний відділ маркетингу допомагає у процесі найму, а проводити співбесіди і відбір серед найкращих кандидатів, без яких організація не розвиватиметься, слід за методологією «Вищий клас» (Topgrading).

У розділі «Менеджери (тренери)» ми описуємо п'ять підходів до менеджменту, які допоможуть створити атмосферу зацікавленості, продуктивності та вдовolenеності, і подаємо ідеї для постійної освіти працівників (щоб компанія їх не «переросла»). Ніщо так не забирає час і сили, як необхідність шукати заміну людям, які не встигають за розвитком компанії.

У цій частині книжки ми розповімо про три односторінкових інструменти з категорії «Люди»:

1. **Односторінковий особистий план (ООП)** допоможе вам розпланувати особисте життя.
2. **Схема відповідальності за функціями (СВФ)** допоможе визначити людей, відповідальних за розвиток вашої компанії.
3. **У схемі відповідальності за процесами (СВП)** ви знайдете перелік процесів і відповідальних осіб, від яких залежить злагоджена робота підприємства.



ЗАУВАЖЕННЯ: щоб бізнес розвивався, його керівники мусять бути енергійними і мати підприємницький дух.

Особлива подяка Себастьяну Россу, німецькому підприємцеві у галузі ІТ та нашому партнерові у Барселоні, за співпрацю над частиною «Люди» і неоціненну допомогу в роботі над нашою книжкою.

ЛІДЕРИ

СВФ і СВП

КОРОТКИЙ ЗМІСТ: «Найвужче місце у плящі завжди вгорі», — зауважує гуру менеджменту Пітер Друкер. Внутрішні труднощі компанії зазвичай пов'язані з проблемами, які виникають у керівників або між ними. Щоб висвітлити це питання, ми зосередимося на керівному складі компанії. Ми продемонструємо вам три інструменти, за допомогою яких керівники зможуть визначитися з особистими цілями, окреслити зони відповідальності менеджерів вищої ланки, ключові показники ефективності та результати, а також покажемо чотири-дев'ять процесів, які забезпечують розвиток компанії. Ми наводимо короткий посібник з організаційної теорії, що допоможе вам продумати те, як поділити компанію відповідно до посад, лінійок товарів/послуг і підрозділів.



ПІДКАЗКА: кожен має бути якомога ближчим до клієнта!

Стівен Рош і Саймон Моррісон, співзасновники адвокатського бюро Shine Lawyers, зрозуміли: якщо вони хочуть, аби компанія продовжувала розвиватися, їм потрібно виростити лідерів нового покоління, які займалися б буденними справами і дозволили б Рошу й Моррісону зосередитися на розширенні бізнесу. Вони підвищили Джоді Віллі та Лізу Флінн до керівних посад у юридичному відділі, а ще найняли цілу команду менеджерів вищої ланки, які допомагали юридичному бюро зі штатом у 600 працівників і з 30 філіями в різних кутках Австралії на новому етапі розвитку.

Рішення вивести цю компанію, яка послугоувалася принципами Рокфеллера, на первинну публічну пропозицію (а вона стала однією з перших трьох адвокатських компаній, які перейшли до публічної форми власності), зумовило дедалі більше змін у її організаційній структурі. Моррісон заступив на посаду генерального директора, а Рош лишився виконавчим директором і зосередив увагу на забезпеченні стратегічного розвитку компанії — він опікується поглинаннями і використанням потенціалу нових можливостей. Крім того, вони прийняли до ради директорів нових учасників із важливим досвідом проведення первинної публічної пропозиції.

«Тепер у нас є прекрасна команда з молодих кваліфікованих фахівців, які виведуть компанію на новий рівень», — говорить Моррісон.

У процесі масштабування організації найтяжчі рішення стосуються людей і зміни їхньої ролі в житті компанії, передусім серед керівного прошарку. Особиста відданість, его і дружні відносини тільки ускладнюють такі рішення, коли виявляється, що компанія «виросла» зі старих керівників.

У цьому розділі ми розглянемо динаміку менеджерів вищої ланки в компанії, що розвивається, а також поговоримо про посади і процеси, необхідні для масштабування бізнесу. Але спершу з'ясуємо, як улаштовано організаційну структуру компанії.

Організація — організм, який росте

Пам'ятаєте часи, коли команда вашого стартапу тіснилася в одному приміщенні, мов ті клоуни, які набилися в автомобіль Volkswagen? Тепер ваша компанія має 150 працівників — або 1500, — а вам стало незрівнянно складніше ухвалювати рішення про те, як поділити людей на команди і чітко визначити зони відповідальності. Далі більше: навіть клієнти і працівники не можуть зрозуміти, як працює ваша організація.

Природа підкаже нам, як розв'язати цю проблему. З мільярдів клітин, які утворюють організм людини, дуже незначна кількість має специфічне призначення, і на те є вагома причина: окрема клітина може лишатися здоровою тільки до конкретного розміру. Після досягнення певного розміру площі зовнішньої мембрани клітини буде вже недостатньо для поглинання поживних речовин і виведення відходів — а ці процеси відповідають за її життєдіяльність. Тоді клітина почне гинути зсередини (подібно до великих бюрократичних систем).

Це означає, що клітина повинна ділитися — так само, як і ваша компанія; інакше вона не зможе бути здоровою. І як клітина не може бути віддаленою від системи кровопостачання, так і команда не може дистанціюватися від того, що відбувається на ринку; не може вона і розширюватися аж до того, поки не стане занадто громіздкою і втратить чутливість (як у «правилі двох піц» від Amazon — якщо команда не може наїстися двома піццями, вона вже завелика). На цьому принципі тримається ефективна організаційна структура компанії. Великі відділи потрібно розбивати на маленькі команди, роботу яких зосереджено на певних проектах, лінійках продукції, сегментах споживачів, географії точок збуту тощо; суть задуму полягає в тому, щоб усі працювали в маленьких командах і були ближчими до клієнта. Так можна максимально розширити площу поверхні ком-

панії, надавши якомога більшої кількості працівників можливість взаємодіяти з ринком.

Хтось має чітко відповідати за кожну клітину організації. Це не означає, що відповідальна особа обіймає керівну посаду і/або має повноваження приймати всі рішення. Дуже важливо розмежувати підзвітність, відповідальність і повноваження.

Підзвітність, відповідальність і повноваження

Пишуться ці бізнес-терміни по-різному, але часто їх використовують як заманеться. Ось як ці терміни визначаємо ми.

Підзвітність: вона належить ОДНІЙ особі, яка «звітує», — відстежує прогрес і (дуже гучно) подає голос, коли в межах конкретного завдання, команди, підрозділу або посади виникають проблеми. Це не означає, що така особа приймає всі рішення (або бодай які-небудь рішення) — ось чому часто говорять про команду без лідера. З іншого боку, хтось усе одно має бути підзвітним. Правило тут таке: якщо підзвітний не один, то не підзвітний ніхто; за таких обставин дрібниці починають вислизати з поля зору.

Відповідальність: вона лежить на далекоглядній людині, яка «відповідає» за підтримку команди. Відповідальний кожен, хто має причетність до конкретного процесу або питання.

Повноваження: ними користується особа або команда, яка має право приймати остаточні рішення.

“Якщо підзвітний не один, то не підзвітний ніхто”.

Наприклад, фінансова директорка Gazelles підзвітна за грошові кошти — вона веде їхній облік і в буквальному сенсі щодня звітує перед командою. Крім того, вона мусить повідомити команду, якщо побачить імовірність проблем у якийсь конкретний момент або протягом року. Своєю чергою, Верн, головний виконавчий директор компанії, уповноважений розпоряджатися великими витратами й інвестиціями. А у відповідальності кожного працівника компанії — стежити за тим, щоб витрати були розумними, а структура угод/договорів сприяла балансу між надходженнями і витратами у ході масштабування Gazelles.

Але ж підзвітність і повноваження мають бути, умовно кажучи, рівними, чи не так? «Якщо я за щось звітую, мені має вистачати повноважень». Для пересічних працівників — так. Філософія готелю Ritz-Carlton: кожен працівник, який отримує скаргу від гостя, відповідальний за неї (підзвітний за неї); тож

навіть таким пересічним працівникам, як чергові адміністратори, носильники і покоївки, дозволено (надано повноваження) витратити до 2000 доларів на забаганки гостей. Менеджери можуть розпоряджатися сумами до 5000 доларів без попереднього узгодження. Для цього протягом першого року роботи працівники проходять тренінги тривалістю 250–300 годин.

Існує переконання, що після переходу до лав менеджерів середньої та вищої ланок баланс між підзвітністю і повноваженнями ще має зберігатися. Однак тим, хто рухається кар'єрними щаблями вгору, стає зрозуміло: на них покладають дедалі більше відповідальності за те, над чим вони мають щораз менше контролю; дійшовши до кар'єрної верхівки, вони розуміють, що тепер на них лежить відповідальність (у тому числі юридична) за все, що може піти не так в організації, розвиток якої випереджає їхні можливості. Ось за що лідерам стільки платять — за подолання чимраз ширшого розлому між підзвітністю і повноваженнями й використання навичок з комунікації, переконання, навчання та прогнозування.

В організації має бути чітко визначено підзвітність. Три односторінкових інструменти із частини «Люди» допоможуть вам продумати особисті цілі у площині взаємовідносин, визначити конкретні зони підзвітності для посад і підрозділів компанії, а також розмежувати різні зони відповідальності за процесами в організації. Опрацювавши ці інструменти, ви зможете визначити й організувати в порядку пріоритетності ті труднощі з розділу «Люди», на яких вам слід якнайшвидше зосередитися, якщо ви хочете масштабувати свій бізнес.

Односторінковий особистий план (ООП)

Нерідко люди жартують, що найкращі миттєвості володіння човном — це день купівлі й день продажу.

Наше життя також маркують подібні миттєвості — день нашого народження і день відходу. Якщо ми, заклопотані керівники, будемо не обачними, колись може виявитися, що наші особисті життєві наслідки ж занедбані, як і ті судна, назавжди пришвартовані у гавані (або покинуті на стоянці!). Ось чому ми так наполягаємо на встановленні особистих пріоритетів і їх узгодженні з кар'єрними цілями.

Для розбудови успішної компанії доводиться приймати рішення у чотирьох різних аспек-



СТРАТЕГІЯ. ВСТУП



КЛЮЧОВЕ ПИТАННЯ: чи можете ви простими словами окреслити стратегію своєї компанії? Чи приносить вона стабільне зростання виторгу та валової маржі?

Якщо час доставки піци виходить за межі 30 хвилин, ви за неї не платите. Ця проста стратегія зробила Тома Монагана, засновника Domino's Pizza, мільярдером. (Тепер він займається тим, що роздає свої мільярди іншим). Півстоліття потому компанія Domino's зосередила свою стратегію на якості, дещо подовживши тривалість доставки, але на цьому її розвиток не припинився. Лише за півтора року після зазначеної зміни ціна акціонерного капіталу цієї компанії зросла втричі.

Запорука успіху для будь-якої компанії, що прагне розвиватися, — формування такої само чіткої та несхожої на інших стратегії, яка спирається на міцну внутрішню культуру, котра забезпечує виконання обіцянок бренду.

Як дізнатися, що у вас уже є стратегія, яка дарує першість у галузі та нищівну перевагу над конкурентами? Стабільне зростання верхньої межі виторгу і суми валової маржі (а це і є справжній валовий прибуток багатьох компаній, про що ми поговоримо в розділі «Бухгалтерський облік») — ось ключові фінансові показники. Інший показник — це клієнти, які юрмою до вас біжать і тягнуть за собою всіх знайомих! З іншого боку, за відсутності успішної стратегії ваша компанія безперервно стикатиметься із ціновим тиском, оскільки ваші товари та послуги не відрізнятимуться від інших на ринку.

Як іще дізнатися, чи є у вас стратегія? Якщо ви кажете «ні» у 20 разів частіше, ніж «так» — відступаєтеся від дедалі більшої кількості можливостей, які вам випадають; відмовляєте клієнтам, що не пасують до вашої бізнес-моделі; відмовляєте дев'ятнадцятьом із двадцяти людей, котрі хочуть з вами працювати (зусиллями відділу маркетингу до вашої компанії надходить стабільний потік охочих!) тощо. Не можемо сперечатися з тим, що на початку доводиться погоджуватися на все і з усіма. Але погоджуємося ми доти, поки не матимемо розкіш сказати «ні» (перечитайте це речення). Компанії з досконалою стратегією знають, коли сказати «так», а головне — коли сказати «ні».

Грунтовна робота над стратегією забирає час, оскільки ситуація на ринку постійно змінюється. Перефразовуючи слова визначного прусського генерала Карла фон Клаузевіца, хороша стратегія лишається такою тільки

до наступної сутички із ворогом (або рішенням конкурента). Тож дуже важливо, щоб команда менеджерів вищої ланки займалася цим питанням щотижня, не відволікаючись на буденне «гасіння пожеж». Інструменти і розпорядки із частини «Реалізація» нададуть вам таку можливість.

Найкращих стратегів часто порівнюють із шаховими гротмейстерами. Однак існує помилкове уявлення про те, що такі гравці здатні продумати наперед більше кроків, ніж звичайні фахівці або початківці. Це не так. Вони переважають тим, що в їхньому репертуарі вдесятеро більше наступних кроків, які залежать від останнього гамбіту супротивника. Звертайтеся по допомогу до наставників, радників і консультантів, які розробили стратегії для сотень компаній, бо в їхньому арсеналі багато «наступних кроків».

Запорука панування на ринку

Герман Саймон, наставник Верна, написав солідну книжку про приватні компанії, що розвиваються, під назвою «Приховані переможці XXI століття» (Hidden Champions of the 21st Century). Зміст тих семи уроків, що він їх здобув під час дослідження тисяч компаній середнього розміру, які тримають світову першість у своїй ніші, прекрасно викладено за посиланням: whiteboardmag.com/hidden-champions-1-what-german-companies-can-teach-you-about-innovation. Там ви зможете прочитати про запоруку перемоги над конкурентами, а щоб переглянути сім уроків Саймона, вам знадобиться лише сім хвилин.

Крім того, вам обов'язково слід прочитати революційну книжку Саліма Ісмаїла «Експонентний розвиток. Чому нові організації удесятеро кращі, швидші й дешевші за вашу (і що із цим робити)» (Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)), якщо ви хочете розширити свою компанію у десять разів, послуговуючись тими самими стратегіями, які використовували у процесі масштабування «єдинороги» Кремнієвої долини (стартапи, ринкова вартість яких зросла до 1 мільярда доларів). Вичерпний онлайн-курс Ісмаїла ви знайдете на growthinstitute.com.

Огляд цієї частини

Розділ «Ядро» — це сполучна ланка між рішеннями з категорій «Люди» і «Стратегія»; у цьому розділі розглядається ядро організації — її цінності, завдання та компетенції. Міцне ядро слугує підмурком для ефективної стратегії. Ми покажемо вам, як розкрити потенціал кожного із цих елементів, і поговоримо про те, як, скориставшись потенціалом ядра, при-

ЯДРО

Цінності, завдання і компетенції

КОРОТКИЙ ЗМІСТ: *успішні спортсмени — незалежно від виду спорту — знають, як важливо мати міцні глибокі м'язи. Для збереження стабільної культури компаніям, що розвиваються, також необхідна така сила. У цьому розділі ми поговоримо про практичну роль, яку відіграють основні цінності, завдання та компетенції під час масштабування бізнесу. Ми пояснимо, як сформулювати основні цінності так, щоб вони були не просто списком, який прикріплено на стіні. На прикладі Appletree Answers ми покажемо вам вісім способів застосування основних цінностей, завдань і компетенцій для забезпечення роботи кадрових систем вашої компанії.*

Джон Ретліфф знає, як важливо вміти формувати й доносити до інших основні цінності, завдання і компетенції компанії. Ретліфф — засновник і колишній головний виконавчий директор розташованого у штаті Делавер центру телефонного обслуговування Appletree Answers із персоналом у 650 осіб. Під час розвитку цієї організації (яку він продав Stericycle Communication Solutions у червні 2012 року) Ретліфф поглинув 24 інші компанії, а ще її представництва є приблизно в такій само кількості географічних точок. Топ-менеджерам Appletree Answers доводилося не тільки керувати різними закладами, віддаленими один від одного на тисячі кілометрів, але й інтегрувати до незнайомої культури недовірливих працівників, які раптом опинилися під новим керівництвом. Наприкінці розділу ми з'ясуємо, як Appletree вдалося зберегти непохитність своєї культури та основних цінностей, завдань і компетенцій.

Для загальної стабільності, сили та контролю над своїм тілом успішним спортсменам необхідно мати міцне «ядро» (глибокі м'язи тулуба). Ядро необхідне і компаніям, що розвиваються. Компанії, які не мають міцного ядра, під час масштабування можуть характеризуватися нестабільністю, зумовленою культурними негараздами, втратою концентрації та інтересу до роботи і відсутністю в організації «душі». Ваша компанія, так би мовити, летітиме вниз, гублячи дорогою колеса. Для міцного осердя людині потрібно розвивати м'язи поперека, косі м'язи і м'язи живота; осердя організації також складається із подібних м'язів — цінностей, завдань і компетенцій.

Основні цінності, завдання і компетенції пов'язують категорії «Люди» і «Стратегія» в нашій моделі з 4 рішень. Із розширенням штату до понад 50–70 осіб — на цьому етапі керівники компанії вже не знають кожного в обличчя і починають помічати, що культура компанії «дрейфує» — надзвичайно важливо систематизувати основні цінності, завдання і компетенції, утілити їх у слова і постійно повторювати.

Так сталося, що ці три фундаментальні властивості компанії відображені в лівій частині ОСП і утворюють літеру «С», як у слові «сила» (затемнена зона діаграми); вони уособлюють серце і душу організації.

Зараз ми розповімо, як визначити кожен із цих основних елементів, і покажемо, як скерувати центр уваги компанії в потрібному напрямку та зміцнити її культуру.

Основні цінності компанії

За 11 років Гатім Тіабджі збільшив прибуток компанії VeriFone з 31 до 600 мільйонів доларів і зробив її світовим лідером на ринку клірингових операцій для кредитних карток. За його словами, основним інструментом для управління цією компанією стала «синя книжечка» на дев'ять сторінок, у якій було викладено ключові культурні цінності VeriFone і яку перекладено вісьмома мовами. Ставши головним виконавчим директором VeriFone, Тіабджі вивів правила успіху компанії на той момент, написав книжечку, а потім, як висловився він сам, «11 років повторював одне й те