



Свобода вибирати

Повітря у броварні *Anchor*^{*}, що на вулиці Маріпоса в Сан-Франциско, сповнене солодким ароматом бродіння пивної закваски та гомоном екскурсійної групи з дегустаційної кімнати, де стіни обшиті дубом – але Фріц Мейтег не помічає нічого довкола. Він стоїть у захищеному кабінеті, гортаючи невелику книжку у твердій блакитній палітурці, щойно отриману поштою, і його очі світяться радістю. У блакитній сорочці, темно-синьому піджаку, брюках кольору хакі та потертих коричневих черевиках, із зсунутими на потилицю окулярами, він нагадує золотошукача, який натрапив на жилу. Він тримає в руках найновіше видання «Лейксайд Класик» – серії автобіографічних оповідей з американської історії (передусім історії піонерів Заходу), яку видавець Р. Р. Доннеллі публікує щороку на Різдво, «щоб показати професійній спільноті, чого можна досягти із невеликою кількістю грошей». Мейтег зібрав усі ці видання від 1912 року. Він зауважив, що колір їхніх палітурок змінюється щодвадцять років. «Коли я бачу вісімдесят книг на полиці одного кольору, а потім іншого, я шаленію від захвату», – каже він.

* *Anchor* (англ.) – якір; закоритися, зосередити увагу, вчепитися. Символічна назва в контексті життєвих принципів Мейтега (тут і далі – прим. пер.).

Хоча Мейтеґ – правнук засновника велетенської приладобудівної компанії, у ньому палає пристрасть до всього великого і гарного, як у бізнесі, так і в інших царинах. Сорок років зі своїх шістдесяти п'яти він був власником та генеральним директором першої у країні крафтової броварні, і сорок три роки – партнером у відомій компанії з виробництва елітних сортів сиру, яка носить ім'я його родини. Обидві справи, безумовно, приносили йому задоволення, однак він визнає, що в певні моменти майбутнє принаймні броварні було доволі сумнівним. На початку 1990-х років доля бізнесу перебувала на роздоріжжі, і Мейтеґ мусив зробити вибір – той самий, що рано чи пізно постає перед кожним успішним підприємцем, хоча більшість із них навіть не здогадується про його існування, доки не стає запізно. На превелике щастя, Мейтеґ вчасно розпізнав можливість вибору й обрав правильний варіант. Проте компанія була на волосину від загибелі.

Отже, проблема виникла на початку 1990-х років, у момент, який більшості людей здався б вершиною бізнес-успіху. На той час Мейтеґ уже двадцять сім років керував броварнею *Anchor* – компанією, історія якої налічувала понад століття і сягала часів каліфорнійської «золотої лихоманки». Мейтеґ прийшов у цей бізнес із наміром урятувати і броварню, яка дихала на ладан, і її єдиний продукт – пиво «Енкор Стім». Він досяг успіху в обох починаннях, ба більше – розпочав революцію у броварстві. Перші створені ним крафтові сорти пива здобули визнання по всій країні: високоякісні, зварені з найкращих інгредієнтів за допомогою традиційних рецептів та методів бродіння.

Однак успіх приніс не тільки радість. До середини 1970-х років пиво «Енкор Стім» та нові сорти – «Енкор Портер», «Ліберті Ель», «Старий Фогхорн» і «Різдвяний ель» – здобули таку популярність, що Мейтеґ більше не міг задовольняти попит. Обсяги виробництва зросли з шестиста барелів* у 1965 році, коли він узявся за керівництво компанією, до двадцяти тисяч

* У США об'єм стандартного пивного бареля складає 117,3 л.

барелів у 1973 році, сягнувши межі можливостей броварні якраз тоді, коли слава про неї гриміла по всій країні.

Мейтег пригадує наступні кілька років як суцільну муку. Оскільки клієнти оббивали пороги продавців його продукції, він був змушений вводити квоти на постачання пива. Усі благали його збільшити поставки. Він міг лише пообіцяти розподіляти їх настільки рівномірно, наскільки можливо, але це не задовольнило тих дистриб'юторів, власників ресторанів та роздрібних продавців пива, які залишалися ні з чим. Найсерйозніший провал стався того дня, який для більшості інших компаній став би святом. Дистриб'ютор *Anchor* у Неваді зателефонував повідомити, що до нього звернувся головний менеджер нового «Гранд Казино» *MGM* у Рено: генеральний директор компанії виявився поціновувачем «Енкор Стім» і хотів, щоб це пиво подавали в кожному барі мережі. Це було величезне замовлення, та ще й необмежене в часі.

– Що ви йому відповіли? – запитав Мейтег.

– Як це що? Звісно, я погодився.

– А от я не погоджуюся.

– Це нікуди не годиться.

– Мені шкода, але я ж попереджав вас: жодних нових угод, – відрізав Мейтег. – Що ви пропонуєте? Припинити решту поставок?

– Знаєте що, приїдьте до нього самі і скажіть це йому в обличчя.

Мейтег мусив летіти до Рено й особисто пояснювати, чому *Anchor* не може прийняти замовлення. Головний менеджер казино був не в захваті. Утім, як і сам Мейтег.

Звісно, існували альтернативи. Наприклад, Мейтег міг би найняти якусь броварню за містом для виконання додаткових замовлень. У такий спосіб пізніше починало розвиватися багато інших крафтових броварень, але він навіть не розглядав таку можливість, мріючи зберегти надзвичайно важливу початкову мету, задля якої він прийшов у цей бізнес, – автентичність продукції. Натомість він терпів, згнітивши серце, розриваючись між благами клієнтів та сво-

їм твердим наміром виробляти і продавати лише пиво найвищої якості.

Пам'ятаючи про цей досвід після того, як *Anchor* нарешті переїхала в нову будівлю в 1979 році, Мейтег присягнувся собі не допустити його повторення. Більше жодних квот, доки він у справі. Наступні двадцять років він із легкістю дотримувався цього принципу. Тим часом попит на різні сорти пива та елю *Anchor* і надалі зростав підо впливом великого американського відродження харчової промисловості 1980-х років. Наприкінці десятиліття Мейтег усвідомив, що, хоче він цього чи ні, наближається ще одна криза виробництва. Аби запобігти їй, він купив ділянку землі через дорогу від броварні, плануючи будівництво складу і пакувального цеху, що звільнили б у самій броварні місце для пивоваріння. У 1992 році він замислився про первинну публічну пропозицію*, яка допомогла б заробити необхідний для розширення капітал.

Ідея полягала в так званій прямій публічній пропозиції, коли компанія продає акції безпосередньо майбутнім акціонерам, не вдаючись до послуг брокерів. Місцевий підприємець на ім'я Дрю Філд уклав кілька таких угод і написав про це книгу. Філд дуже скептично ставився до звичних атрибутів IPO: витрат на оковамилювання, спекуляцій з акціями, інсайдерських угод – не кажучи вже про кінцевий результат: проникнення до керівництва компанією сторонніх акціонерів. Він вважав, що за допомогою прямих публічних пропозицій власники бізнесів можуть зекономити час, гроші та нерви.

Мейтегу подобалася така ідея: це було схоже на шлях до порятунку. Він вираховував, що броварня впорається зі зростанням продажів на 10–15 відсотків, перш ніж вичер-

* Первинна публічна пропозиція (англ. *Initial Public Offering, IPO*) – розміщення акцій (або депозитарних розписок на акції) у вільний продаж для інституційних та приватних інвесторів. Цей процес зазвичай позначає трансформацію компанії з приватного підприємства на публічну акціонерну фірму – тобто таку, акції якої можна вільно придбати чи продати на фондовому ринку.

пає свої можливості. Устигнувши розширитися до цього моменту, він уникне проблем, на які наразився в 1970-х. До того ж компанія рано чи пізно мала перейти на наступний рівень. Таким був природний порядок речей: бізнес або зростає, або помирає, чи не так? Тож і він вирішив, що краще розширитися раніше, ніж почати цей процес запізно. Щоби профінансувати розширення, потрібен був зовнішній капітал, і пряма публічна пропозиція здавалася Мейтегу оптимальним шляхом до його залучення.

Проте щось у цьому плані його непокоїло, і розмови зі співробітниками підсилили ці сумніви. Мейтег разом із трьома помічниками годинами обговорювали наслідки публічної пропозиції. Чого очікуватимуть нові інвестори? Як їхні вимоги змінять бізнес? Чому ми взагалі у цьому бізнесі? Що нам подобається робити? Які наші життєві цілі? Вони розглянули різні можливі наслідки і виявили, що кожен із них мав застереження. Вони не були впевнені, що хочуть зростання компанії – вона подобалася їм такою, як була. Їм не надто кортіло «запустити її на Місяць», як висловлювався Мейтег. До того ж якби вона стала завеликою, кожен із них мусив би відмовитися від найцінніших для них речей у компанії.

«Я зрозумів, що рішення про *IPO* ми ухвалювали у відчай – адже нам здавалося, що ми повинні зростати, – згадує Мейтег. – Я усвідомив, що мати невелику, але престижну та прибуткову справу – цілком нормально. Це як з рестораном. Якщо він найкращий в околиці, не обов'язково відкривати франшизу або розширюватися. Можна залишити його таким, як він є, і мати прибутковий бізнес, що буде вашою гордістю і втіхою. Тому ми вирішили не розширюватися. Мене дуже непокоїла перспектива знову вводити квоти, але я сказав собі, що ми це переживемо. Ми не станемо велетенською компанією – принаймні доки я нею керую».

Він не пошкодував про своє рішення. Звісно, сприятливим фактором стало й те, що кризи виробництва так і не сталося. На початку 1990-х років революція, започаткована броварнею *Anchor*, ширилася країною, і нові крафтові броварні

виникали, мов гриби після дощу, прагнучи задовольнити попит. Хоча Мейтеґа подекуди драгували методи конкурентів, загалом він із полегкістю зустрів їх появу. Замість того, щоб перешкоджати своїм суперникам, він допомагав недосвідченим новачкам розвинути їхні броварські навички. Їхня присутність на ринку дозволила Мейтеґу побудувати компанію, якою він пишався, яка дарувала йому радість, відчуття реалізованості та повноти, можливість вести омріяний спосіб життя.

Чи не задля цього варто починати власну справу?

* * *

Описані в цій книзі компанії дають важливий урок кожному, хто відкриває власний бізнес: якщо компанія стане на ноги, рано чи пізно вам слід буде вирішити, наскільки ви готові її розширювати. Ніхто не дасть вам готового рецепту, не підготує вас і не скаже напевно, коли настане цей момент. Ваш банкір, юрист, бухгалтер або інші порадики, ймовірно, захочуватимуть вас зростати якомога швидше й інтенсивніше. Що більшою буде ваша компанія, то переконливішими видаватимуться їхні поради, тож ви дослухатиметеся до них дедалі частіше.

Усе довкола натякатиме на розширення. Зрештою, усі ми прагнемо успіху, а наше уявлення про нього формують медіа, дух часу та загальновідомі істини про межі можливого. Навряд чи ви розмірковували би про щось інше, окрім розширення власної компанії, коли звідусіль чути «зростає або помре», усі довкола прагнуть вийти на наступний рівень, а найуспішнішими та найсерйознішими компаніями є найбільші або найдинамічніші.

Не варто розраховувати, що друзі чи родина, які, безумовно, поділяють ваші інтереси, підкажуть вам інший шлях. Вони можуть про нього й не знати. Як і більшість людей, вони вважають, що вся суть – у зростанні. Якщо ж справи в компанії підуть не надто добре, і ваших близьких не влаштують зміни в їхньому (чи вашому) житті, вони нарікатимуть

на бізнес, а не на шлях розвитку цього бізнесу, обраний вами. Та й ви самі, потрапивши в халепу, звинуватите свій бізнес, конкурентів, економіку, підлеглих, уряд або щось іще. І частково матимете рацію.

Проте – лише частково. Як видно на прикладі компаній із цієї книги, вибір непопулярного шляху може надати величезні переваги, вплинувши на всі складові вашого бізнесу – від стосунків зі співробітниками до контролю над вашим часом і власною долею, від впливу на довкілля до відчуття задоволення й професійної реалізованості.

На жаль, людям нерідко доводиться пережити кризу, перш ніж вони усвідомлять існування вибору. Дехто бачить можливості вибору, лише потрапивши разом зі своєю компанією у скрутне становище. Іншим доводиться здійснювати вибір на роздоріжжі – наприклад, коли компанію виставлено на продаж. Цей етап у житті бізнесу традиційно вважають нормальною, хоч і складною, кульмінацією процесу створення акціонерної вартості підприємства. Лише при зміні власника компанії ви отримуєте винагороду за важку працю, вкладену у розвиток справи, яку хоче придбати хтось інший. Тож для більшості підприємців очевидно: рано чи пізно якщо не вони, то їхні нащадки продадуть бізнес. На їхню думку, приваблива пропозиція *зобов'язує* отримати кошти, продавши акції компанії або її саму. В обох випадках бізнес потрапляє до рук інших людей, які відтепер дбатимуть про нього і виводитимуть «на новий рівень».

Однак іноді підприємці змінюють рішення в останній момент. Готуючись прийняти незворотне рішення, вони раптово бачать інший варіант. У Фріца Мейтега сталося осяяння, коли він готувався до продажу акцій броварні *Anchor*. Таку ж мить пережив Гері Еріксон, готуючись продати за 120 мільйонів доларів свою компанію *Clif Bar* з річним оборотом у 39 мільйонів.

Квітневого ранку 2000 року угода була майже готова. Документи чекають на підписи, представники покупця – на місці. Сам Еріксон зазначає тільки те, що покупцем

був харчовий конгломерат із Середнього Заходу, хоча інші джерела вказують на компанію *Quaker Oats*. Хай там як, він мав би радіти до нестями, адже запропонована ціна – просто фантастична, а 50-відсоткова частка акцій забезпечить його на решту життя. Якихось вісім років тому Еріксон був злиденим велосипедистом, скелелазом і музикантом. Він винайшов рецепт енергетичного батончика на маминій кухні, а продукт і компанію назвав на честь батька. І ось зовсім скоро він вийде з офісу з 60 мільйонами доларів у кишені. Чого ще можна бажати! Але чомусь він почувається жакливо, стоячи разом з бізнес-партнеркою Лізою Томас в офісі компанії у Берклі, Каліфорнія. Руки в нього тремтять, а подих перехоплює. Зрозумівши, що в нього панічний напад, він вибачився і вийшов прогулятися.

До цього моменту Еріксон був переконаний, що продаж компанії – єдиний можливий шлях. Двох його найбільших конкурентів – *Power Bar* і *Balance Bar* – нещодавно придбали відповідно *Nestle* і *Kraft*. Перспектива конкурувати з цими багатомільярдными конгломератами лякала його та генеральну директорку Томас, адже гіганти зі своїми фінансовими ресурсами стерли б їх на порошок. Вони вірили, що продаж бізнесу іншій компанії-гіганту захистить *Clif Bar* та її працівників, оскільки вони залишаться керівниками компанії. Ця надія зникла, коли, ближче до кінця переговорів, покупець повідомив їм, що найближчими місяцями компанію *Clif Bar* перевезуть на Середній Захід і призначать їй нове керівництво.

Того весняного ранку Еріксон плакав, гуляючи довкола будівлі. Він уже шкодував про прийняте рішення. Раптово він збагнув, що угода ще не чинна. Документи досі не підписані, і він може все скасувати. Йому миттєво полегшало. Він повернувся до офісу й доручив Томас попрощатися з покупцями, банкірами та юристами: допустити продажу він не міг.

Його тогочасне рішення декому видалося б неймовірно сміливим, а декому – невимовно дурним. Еріксон не просто відмовлявся від статків – він пропонував *Clif Bar* незалеж-

ність і можливість залишатися відносно невеликою приватною компанією на ринку, сповненому велетенських хижих конгломератів. Банкіри-інвестори та венчурні капіталісти одностайно запевняли його в неминучому крахові компанії. Його партнерка поділяла цю думку, боячись утратити все, над чим працювала. Невдовзі вона звільнилася з компанії й наполягла, щоб Еріксон виплатив їй її частку. (Вона мала на це право, оскільки 50-відсоткова частка у справі давала їй змогу закрити компанію, якби її вимоги не виконали. Власник меншої частки, ніж 50 відсотків, не мав би такого впливу). Зрештою вони домовилися, що Еріксон виплатить їй 65 мільйонів доларів протягом п'яти років. На той час на його банківському рахунку було 10 тисяч доларів.

Підготовка до продажу фактично знищила культуру компанії. Обійнявши посаду генерального директора, Еріксон не тільки почав відновлювати цю культуру, а й мусив переосмислювати свій бізнес у цілому. «Моральний дух був як ніколи низьким, а зневіра – як ніколи високою, – пригадає він, сидячи в особистому кабінеті в Берклі. – Я запитував себе: навіщо мені ця компанія? Чому ми в цьому бізнесі? Я вирішив, що наша мета – здорова, самодостатня і прибуткова компанія, яка зростає згідно з природним попитом».

Разом зі співробітниками компанії він досяг мети. Незважаючи на величезні борги, *Clif Bar* не тільки вижила, а й процвітає. Протягом наступних п'яти років продажі компанії зросли більш ніж удвічі: від 39 мільйонів доларів у 1999 році (останній повний рік перед скасованим продажем) до 92 мільйонів у 2004 році, без залучення зовнішніх інвесторів і практично без розширення штату.

* * *

Еріксон і Мейтег зробили свій вибір у переломні моменти, але не обов'язково бути на межі продажу акцій або самої компанії, щоб досягти того ж результату. Достатньо бути успішним.

Розглянемо приклад Арі Вейнцвейга та Пола Седжіноу, співзасновників гастроному *Zingerman's Deli* в Енн-Арбор, Мі-

чиган. Вони відкрили магазин у 1982 році, сповнені рішучості продавати найкращі авторські страви і найсмачніші сендвічі в історії людства. «Ми хотіли, щоб наші величезні сендвічі доводилося тримати двома руками, а соус стікав би по ліктях, – розповідає Седжіноу. – Нам хотілося, щоб про інші сендвічі люди казали: “Непогано, але куди йому до *Zingerman’s*».

За десять років вони виконали і перевиконали свій план. Статті у *The New York Times*, *Bon Appetit*, *Eating Well* та інших виданнях на всі лади розхвалювали гастроном. Письменник Джим Гаррісон так описує свій захват у *Esquire*: «Завдяки *Zingerman’s* я переконаний, що світ, у якому є стільки смачної їжі, не такий уже й поганий. Схожі відчуття охоплюють мене в паризькому *Fauchon*, у кулінарному відділі лондонського *Harrods*, у нью-йоркських *Balducci’s* та *Dean & DeLuca*, – але всім їм бракує доброзичливості *Zingerman’s*».

Незважаючи на успіх – або ж завдяки йому – перед партнерами невдовзі постав вибір. Вейнцвейг пам’ятає точний момент: спекотний літній день 1992 року, розпал обідньої перерви. На додачу до звичних натовпів голодних клієнтів, у гастрономі зламався холодильник. Вейнцвейг метушливо намагався усе владнати, аж раптом зайшов Седжіноу:

– Арі, ходімо поговоримо.

– Не зараз, Поле. У мене купа роботи.

– Негайно ходімо надвір, – наполіг Седжіноу. – Це дуже важлива розмова.

Вейнцвейг знехотя пройшов за Седжіноу до чорного входу і сів поряд із ним на лавці.

– У чім річ? – запитав він.

– Арі, чого ми хочемо досягти за десять років?

«Я не вірив своїм вухам, – згадує Вейнцвейг багато років потому. – Сидів і думав: “У мене немає на це часу. Зламався холодильник, із персоналу сім потів зійшло на кухні, а він вимагає мене надвір обговорити план на десятиріччя?”. Проте я мав визнати, що це було хороше запитання».

Воно поклало початок дискусії, яка два роки випробувала їхнє партнерство на міцність. На думку Седжіноу, успішну

й надмірно самовдоволену компанію могли обійти конкуренти, скопіювавши символіку *Zingerman's* і забравши частину їхніх клієнтів. Партнери вже виграли судовий процес проти одного такого плагіатора, і цей досвід переконав Седжіноу, що юридичний захист не здатен замінити інновації. Бізнес потребував струсу, убезпечення від конкурентів, прогресу, поліпшення, чогось нового. Коротше кажучи, *Zingerman's* потребував нового бачення розвитку. Седжіноу навіть був готовий створити клони гастроному в інших містах. Видавалося логічним розвивати роздрібний кулінарний бізнес саме в такий спосіб, до того ж багато людей вже запропонували партнерам цю ідею і свою допомогу. «Ми пошиємося в дурні, якщо відмовимося», – сказав Седжіноу Вейнцвейгу.

Була тільки одна проблема: Вейнцвейг був категорично проти. «Мені не хотілося витратити час на перельоти до Канзас-Сіті й керувати тамтешнім посереднім *Zingerman's*, – пояснює він. – Я прагнув бути частиною чогось значущого й унікального. Унікальність втрачається, якщо скопіювати оригінал. Так я і сказав Полу: “З точки зору бізнесу ти маєш рацію. Роби як знаєш, але без мене. Я не братиму в цьому участі”».

«Розумієте, Арі – це така людина, яка вивчає історію апельсинового мармеладу, – каже Седжіноу. – Він емоційно прив'язаний до продуктів. Він переживав, що ж буде, якщо комусь не сподобається капустяний салат, – адже на дверях гастроному написано його ім'я. Я відповів: “Твого імені на дверях немає, а мені наплювати на капустяний салат. Можна викинути його к бісу. Але якщо ти настільки цим переймаєшся, то гаразд, ми придумаємо щось інше”».

Знайти інший шлях виявилось непросто. Седжіноу та Вейнцвейга не цікавили нові придбання і переїзд на нове місце, а альтернативних стратегій зростання для маленьких компаній на кшталт їхньої вони не знали. Тож їм довелося багато читати, міркувати й говорити – вони регулярно обговорювали свої ідеї за столиком для пікніків біля гастроному. Вони писали й переписували плани, просили порад у бізнесменів та сторонніх людей. Великий план визрів у 1994 році.