



**Майкл Гербер**

**«Предпринимательский миф»**

*Они опьяняют себя работой, чтобы не видеть, в каком положении они находятся.*

### **Олдокс Хаксли**

П-миф - это миф о предпринимательстве. Он глубоко укоренился в Америке, и повествует о героизме.

Попытайтесь представить типичного предпринимателя, и в сознании немедленно возникает геркулесовский образ: мужчина или женщина, действующие в одиночку, смело преодолевающие невообразимые препятствия, карабкающиеся по отвесным скалам - и все ради того, чтобы создать собственный бизнес.

Легенда повествует о благородстве, о нечеловеческих усилиях, о следовании высоким идеалам.

Однако, хотя такие люди и существуют, мой опыт говорит о том, что они встречаются редко. Из тысяч людей, с которыми мне приходилось встречаться и работать за последние двадцать лет, лишь немногие были настоящими предпринимателями.

Большинство лишилось геркулесовского образа.

Стремление покорять вершины превратилось в боязнь высоты.

Скалы стали не тем, что покоряют, а тем, за что цепляются.

Истощение было обычным делом, радостное возбуждение - редкостью.

Но разве не были они все когда-то предпринимателями? В конце концов, они начали собственный бизнес. У них должна была быть мечта, заставившая их пойти на такой риск.

Но если так, то куда делась эта мечта? Почему она поблекла?

Куда делся предприниматель, начавший этот бизнес?

Ответ прост: предприниматель существовал лишь одно мгновение.

И затем все закончилось. В большинстве случаев - навсегда.

Если предприниматель хоть как-то выжил, то только в качестве мифа, развившегося из неправильного понимания того, кто идет в бизнес и почему.

Неправильное понимание, дорого стоившее нашей стране - дороже, чем мы можем себе вообразить - впустую израсходованные ресурсы, упущенные возможности, напрасно прожитые жизни.

Это неправильное понимание, этот миф, я называю П-мифом, мифом предпринимательства.

В нашей стране этот миф берет начало в романтическом заблуждении, что мелкие предприятия организуются предпринимателями, хотя в большинстве случаев это неверно. Кто же тогда организует в Америке мелкие предприятия? И зачем?

## **Предпринимательский зуд**

Для того, чтобы понять существо П-мифа и связанного с ним заблуждения, давайте более пристально поглядим на человека, идущего в бизнес. Не после того, как он приходит в бизнес, а до того.

Итак, чем вы занимались до того, как начали свой бизнес? Если же вы подумываете о начале собственного дела, то чем вы занимаетесь сейчас?

Если вы такой же, как большинство из тех, кого я знал, вы работаете на кого-то другого.

Какую работу вы выполняете?

Скорее всего, что-нибудь узкоспециальное.

Вы были плотником или механиком.

Библиотекарем, чертежником или парикмахером; программистом, врачом или бухгалтером; строителем, водопроводчиком или продавцом.

Но как бы то ни было, вы выполняли узкоспециальную работу.

И, вероятно, вы успешно справлялись с ней.

Но вы старались для кого-то другого. Затем, однажды, что-то произошло. Это могло случиться из-за погоды, дня рождения, или окончания школы вашим ребенком. Это могло случиться из-за чека, который вы получили в конце рабочей недели, или из-за косога взгляда вашего начальника. Это могло случиться из-за ощущения, что начальник не ценит ваш вклад в успех его бизнеса.

Это могло случиться из-за чего угодно, неважно из-за чего.

Важно то, что однажды, без всяких видимых причин, *вами внезапно овладел предпринимательский зуд*. И с этого дня ваша жизнь стала неузнаваемой.

Внутри вашего сознания это звучало примерно так: «Ради чего я все это делаю? Зачем я работаю на этого парня? В конце концов, я знаю об этом бизнесе ничуть ни меньше, чем он. Если бы ни я, у него не было бы этого бизнеса. Любой болван может заниматься бизнесом. И я как раз и работаю на одного из них.

И в тот момент, когда вы обратили внимание на свои слова, и почувствовали их значение, ваша участь была решена.

Возбуждение от перехода черты стало вашим постоянным спутником.

Мысль о независимости повсюду преследует вас.

Желание быть начальником самому себе, заниматься собственным делом, заказывать собственную музыку становится непреодолимым.

Как только вами овладевает предпринимательский зуд, вы не можете жить спокойно.

Вы не можете избавиться от него.

Вы *должны* начать собственный бизнес.

## **Фатальное представление**

**В припадке вашего предпринимательского зуда вы становитесь жертвой наиболее опасного**

**предположения, какое только возможно сделать относительно бизнеса.**

Это предположение делают все специалисты, самостоятельно вступающие в бизнес, и оно определяет весь ход бизнеса от Великолепного Старта до Ликвидации.

Фатальное представление состоит в следующем: *если вы понимаете техническую работу бизнеса, вы понимаете бизнес, благодаря которому выполняется техническая работа.*

Причина фатальности состоит в том, что это представление не верно. На самом деле, это ключевая причина большинства неудач мелких предприятий. Техническая работа бизнеса и бизнес, выполняющий техническую работу - это совершенно различные вещи!

Однако специалист, начинающий бизнес, упускает это из виду. Для специалиста, охваченного предпринимательским зудом, бизнес представляется не «бизнесом», а «работой».

Парикмахер открывает парикмахерскую.

Косметолог открывает салон красоты.

Музыкант открывает магазин музыкальных товаров.

Инженер открывает мастерскую.

Все они верят, что безусловно способны заниматься соответствующим бизнесом.

Но это просто неверно!

В реальности, вместо того, чтобы быть их самым главным активом, умение выполнять техническую работу становится их бременем. Поскольку, если бы специалист не знал, как выполнять техническую работу, он был бы должен научиться организовывать ее выполнение. Он был бы вынужден научиться выполнять работу организатора, вместо того, чтобы самому делать техническую работу.

Трагедия состоит в том, что когда специалист становится жертвой фатального заблуждения, бизнес, который должен был освободить его от работы на других людей, в реальности делает его рабом. Работа, которую он умел так хорошо делать, становится работой, которую он умеет делать, плюс десятки других, о которых он не имеет никакого представления. Это происходит из-за того, что хотя предпринимательский зуд и открыл бизнес, но работать продолжал прежний специалист.

И внезапно, мечта о предпринимательском рае оказывается кошмаром для специалиста.

**Смотрите, как молодая женщина печет пироги.**

**Смотрите, как молодая женщина открывает бизнес по выпечке пирогов.**

**Смотрите, как молодая женщина становится пожилой.**

Я познакомился с Сарой, когда она уже была в бизнесе три года. Она сказала мне: «Эти три года были самыми тяжелыми в моей жизни». Бизнес Сары назывался «Пироги на любой вкус» (измененное название). Однако на самом деле бизнес Сары был связан не с пирогами на любой вкус, а с работой на любой вкус. С работой, которую выполняла Сара. С работой, которую любила больше всего. Плюс к этому с работой, которую Саре никогда не приходилось до этого делать.

«На самом деле - сказала мне Сара - я не только *ненавижу* все это (она обвела взглядом маленький магазин, в котором мы находились), я *ненавижу* (она произнесла это слово почти с яростью) - я *ненавижу* печь пироги. Я не выношу даже мысли о пирогах. Я не переношу их запаха. Я не переношу их вида». И после этого она зарыдала.

Сладкий аромат пирогов наполнил воздух.

Было 7 часов утра, и «Пироги на любой вкус» должны были открыться через полчаса.

Однако мысли Сары были где-то далеко.

«Сейчас семь часов» - сказала она, вытирая слезы передником, словно угадав мои мысли. «Вы можете представить, что я нахожусь здесь с трех часов утра? И что я встала в два, чтобы все приготовить? И к тому времени, когда я выставлю пироги, открою магазин, обслужу покупателей, сделаю уборку, совершу необходимые покупки, пересчитаю выручку, схожу в банк, поужинаю, и приготовлю пироги к завтрашней выпечке, будет около десяти вечера? И в то время, когда любой нормальный человек сказал бы, что день закончился, я должна буду сесть, и придумать, как оплатить аренду за следующий месяц!»

«И все это (тут она снова указала на свой магазин) я должна делать лишь из-за того, что мои лучшие друзья сказали, что такому хорошему пекарю как, я просто нельзя не открыть собственный бизнес! Хуже всего то, что я поверила им! Я увидела способ выбрать из того ужасного положения, в котором я находилась. Я увидела способ стать свободной, делая лишь для себя ту работу, которую я любила».

Она едва не плакала, и мне не хотелось ее прерывать. Я молча ждал, что она скажет дальше. Вместо этого, она пнула большую черную печь, рядом с которой стояла.

«К черту!»

«К черту!» «К черту!» «К черту!» От ярости она пинала и пинала печь. Потом она сникла, глубоко вздохнула и обхватила свои плечи в полном отчаянии.

«Что я делаю?» - почти прошептала она. Я знал, что это был вопрос не ко мне, а к ней самой.

Она глубоко завязла в долгах. Все, что у нее было, и даже больше, она истратила, чтобы создать свой маленький уютный магазин. Она вложила в это место свою душу, так же, как она вкладывала душу в пироги, полюбив эту работу совсем молодой девушкой, наставляемая тетей. Тетя познакомила ее с магией выпечки: раскатке теста, приготовлению печи, противней, правильному нарезанию яблок, персиков, вишни. Это было работой души. Тетя поправляла ее, когда, по ее мнению, Сара слишком спешила. Тетя повторяла ей снова и снова: «Сара, дорогая, у нас есть сколько угодно времени. Пироги пекут не для того, чтобы побыстрее их получить. Их пекут для того, чтобы печь».

И Саре, казалось, что она понимает.

*Однако теперь Сара знала, что, что пироги пекут, чтобы «получить их». Выпечка пирогов превратилась в наказание. По крайней мере, она так думала.*

Я знал, как угнетающе должны на нее действовать долги, насколько беззащитной она должна себя чувствовать. Где была сейчас ее тетя? Кто скажет ей, что делать дальше?

«Сара» - сказал я как можно мягче.

«Сейчас самое время заново узнать все о пирогах».

Предпринимательский зуд превращает работу, которую человек любил делать, в рутинную обязанность, на которую, наряду с другими, менее знакомыми и менее приятными обязанностями, необходимо тратить время. Вместо того, чтобы сохранять свою исключительность, выражать уникальную способность, которой обладает человек, работа теряет привлекательность, становится чем-то, через что нужно как можно скорее пройти, чтобы освободить время для других дел.

Я сказал Саре, что каждый человек, охваченный предпринимательским зудом, проходит через одни и те же испытания.

Сначала возбуждение; затем страх; после этого истощение; и наконец - отчаяние. Ужасное чувство потери - не только потери того, что было самым дорогим для них - особенного

отношения к работе - но также потери цели, потери собственного «Я».

Сара посмотрела на меня с облегчением, как человек, которого понимают, но не судят.

«Точь в точь, как у меня - сказала она - но что мне теперь делать?»

«Давай будем двигаться постепенно, шаг за шагом» - ответил я.

«Специалист - это не единственная проблема, с которой мы здесь сталкиваемся».

## **Глава 2. Предприниматель, менеджер и специалист**

*Таким образом, в ходе жизни, человек развивает много личных качеств, много личностей, много «Я», потому что каждая из них выступает отдельно от других своих «Я», как только выходит на передний план.*

**Жан Вейс. "К пробуждению"**

Нет, специалист не представляет собой единственную проблему.

Проблема сложнее.

Проблема в том, что каждый человек, начинающий собственный бизнес, на самом деле состоит из трех отдельных личностей: Предпринимателя, Менеджера и Специалиста.

Проблема также усложняется тем, что каждая из этих личностей хочет быть боссом, но ни одна не хочет иметь босса.

И вот они начинают бизнес вместе, чтобы избавиться от босса. И начинается конфликт.

Чтобы показать вам, как проблема проявляется у всех нас, давайте посмотрим, как наши разные личности взаимодействуют. Давайте рассмотрим две личности, с которыми все мы знакомы: Толстый и Стройный. Вы когда-нибудь садились на диету?

Вы сидите перед телевизором в субботу, смотрите спортивную программу, восхищаетесь выносливостью и быстротой спортсменов.

Вы поедаете бутерброд - уже второй с начала программы, два часа назад.

Вы чувствуете себя неуютно, сравнивая себя со спортсменами на экране, и вдруг кто-то пробуждается в вас и говорит: «Что ты делаешь!? Посмотри на себя, ты же Толстый! Ты потерял форму! Сделай же что-нибудь!»

Это бывало со всеми нами. Кто-то пробуждается внутри нас с совершенно другим представлением о том, какими мы должны быть и что мы должны делать. В данном примере, давайте назовем эту личность «Стройным парнем».

Кто этот Стройный? Он тот, кто любит слова *дисциплина, упражнения, организованность*. Стройный нетерпим, самодоволен, педантичен, тиран по своей природе.

Стройный не выносит толстых. Не может даже сидеть рядом с ними. Постоянно находится в движении. Живет, чтобы действовать.

Стройный взял ситуацию под контроль. Будьте осторожны - скоро многое изменится.

И вот вы неожиданно выбрасываете из холодильника всю жирную еду. Вы покупаете новые кроссовки, гири и футболки. Теперь все пойдет по-другому! У вас началась новая жизнь. Вы продумываете свое новое расписание физической подготовки: вставать в пять утра, пробегать три мили, холодный душ в шесть, на завтрак тост из отрубного хлеба, черный кофе и половинка грейпфрута, потом доезжать до работы на велосипеде, возвращаться домой в семь, пробегать еще две мили, ложиться спать в десять - и вот мир уже изменился!

И вы на самом деле следуете вашему режиму! К понедельнику вы похудели на килограмм.

Вы засыпаете, мечтая выиграть Бостонский Марафон. Почему бы и нет? Судя по нынешнему успеху, это только вопрос времени.

Во вторник вечером вы забираетесь на весы. Вы сбросили еще один килограмм! Вы потрясающий человек! Великолепный! Стройная машина. В среду вы очень стараетесь. Вы упражняетесь на час больше утром, на полчаса больше вечером.

Вы с нетерпением ждете взвешивания. Вы раздеваетесь донага, трясаясь от холода в ванной, и ожидая, что покажут весы. Вы с легким сердцем встаете на весы и ...не видите ничего нового! Вы не сбросили ни одного грамма. Вы такой же, каким были во вторник.

На вас находит отчаяние. Вы начинаете даже чувствовать некоторое негодование. «После всех мучений? После всех усилий и трудов? И потом - ничего? Это несправедливо!» Но вы отмахиваетесь от этих мыслей. Ничего, посмотрим, что будет завтра. Вы ложитесь в постель, поклявшись себе потрудиться еще больше в четверг. Но что-то уже не так.

Вы не узнаете, что изменилось до утра в четверг.

Идет дождь.

В комнате холодно.

Возникает новое ощущение.

Что это за ощущение?

Минуту или две вы не можете понять, в чем дело.

А потом вы понимаете: *кто-то другой находится в вашем теле.*

Это он, Толстый!

Он вернулся!

И он не расположен к пробежкам. На самом деле, он даже не хочет вылезать из постели. Ведь в комнате холодно. «Бегать? Ты что, спятил?!» Толстый не имеет к этому никакого отношения. Ему по душе лишь одно упражнение - есть!

И внезапно вы оказываетесь перед холодильником - вы чуть не лезете внутрь холодильника - вы заполонили собой всю кухню!

Теперь ваш главный интерес в жизни - еда.

Нет больше Марафона, нет и тренажера, нет кроссовок, футболок и гирь.

Толстый вернулся. Он снова взял все в свои руки.

Это бывает со всеми нами, и не раз. Потому что мы обманываемся мыслью, что у нас только *одна грань личности.*

Когда Стройный хочет изменить ситуацию, мы считаем, что это *наше «Я»* хочет изменить ситуацию, что это наше единственное желание.

А когда пробуждается Толстый и сделать все как было, нам снова кажется, что это и есть наше единственное «Я».

Но на самом деле это не Я. Это мы.

Толстый и Стройный - две совершенно разных грани нашей личности, с разными интересами, потребностями и стилями жизни. Вот почему они друг другу не нравятся. Каждая хочет совершенно разных вещей.

Проблема в том, что когда в вас активизируется Стройный, вы становитесь полностью

поглощены *его* нуждами, *его* жизненным стилем, *его* интересами, и напрасно забываете о потребностях Толстого, которые надо также научиться удовлетворять.

А потом что-нибудь случается - вас разочаровывают весы, ухудшается погода, кто-то предлагает вам сэндвич с ветчиной.

В это момент Толстый, который прятался в засаде все время, привлекает ваше внимание. Берет все под контроль.

Вы снова становитесь им.

Другими словами, когда активизируется Стройный, тот отдуваться за него приходится Толстому.

А когда вы Толстый, то отдуваться за вас приходится Стройному.

Не удивительно, что мы не сдерживаем данные себе обещания.

Дело не в том, что мы ненадежны или нерешительны. Скорее у каждого из нас есть очень много разных граней личности, разных потребностей и интересов и их все необходимо учитывать. Опасно просто подчинять одну грань личности другой может начаться драка или даже настоящая война.

Любой человек, который когда-либо переживал конфликт между Толстым и Стройным (а разве у кого-то его не было?) знает, что я имею в виду. Вы не можете удовлетворять их желания одновременно. Они это знают.

Подобная война происходит внутри владельца каждого предприятия малого бизнеса.

Но это война между тремя сторонами - Предпринимателем, Менеджером и Специалистом.

К сожалению, это битва, которую никто не может выиграть.

Вы быстро поймете, почему, когда я объясню различия между ними.

### **Предприниматель**

Личность предпринимателя превращает самые тривиальные обстоятельства в потрясающие возможности. Предприниматель видит будущее. Это мечтатель. Он привносит энергию в любую человеческую деятельность. Воображение переносит предпринимателя в будущее. Он - катализатор изменений.

Предприниматель живет будущим, никогда не живет прошлым. Он счастливее всего, когда ему дают свободу конструировать образы типа «а что будет, если» или «а если это, то тогда...».

В науке личностью предпринимателя обладают ученые, занимающиеся самыми абстрактными и наименее прагматичными областями, такими как квантовая физика, высшая математика или теоретическая астрономия. В искусстве личность предпринимателя проявляется в авангарде. В бизнесе предприниматель равен инноватору, великому стратегу, создателю новых методов для создания или захвата новых рынков. Например, Сизэрс Ребак, Генри Форд, Том Уотсон из IBM или Рэй Крок из McDonalds.

Предприниматель - это наша творческая личность, которая лучше всего справляется с неизвестностью, пробует будущее, создает возможности, конструирует гармонию из хаоса.

Личность предпринимателя очень любит контролировать ситуацию. Поскольку предприниматель живет в воображаемом мире будущего, ему нужно контролировать людей и события в настоящем, чтобы спокойно сконцентрировать внимание на своих мечтах.



Предприниматель старается изменять ситуацию, поэтому вокруг него всегда шум и гам, раздражающие тех, кто участвует в его проектах. В результате он часто отстранен от окружающих.

Чем дальше он уходит вперед, тем труднее ему увлечь за собой остальных людей.

У предпринимателя возникает особый взгляд на мир: в мире много возможностей и много людей, готовых поставить ему подножку.

Проблема в том, как последовать возможностям и не споткнуться об чужие ноги?

Обычно Предприниматель начинает людей критиковать, толкать, пугать, упрашивать, кричать на них и льстить им. Если из всего этого ничего не выходит, он дает любые обещания, лишь бы продолжить проект.

### **Менеджер**

Менеджер - личность прагматическая. Без менеджера не было бы ни планирования, ни порядка, ни предсказуемости.

*Менеджер - это та наша часть, которая покупает для гаража пластмассовые ящички и складывает туда разные болты, гайки, шурупы. Он развешивает все инструменты по своим местам, и, чтобы не ошибиться впоследствии, делает нужные рисунки.*

Если предприниматель живет будущим, менеджер живет прошлым.

Там, где предприниматель стремится к контролю, менеджер стремится к порядку.

В то время как предприниматель процветает за счет изменений, менеджер инстинктивно стремится к статус-кво.

Там, где предприниматель видит благоприятную возможность, менеджер видит проблему.

Менеджер строит дом и затем вселяется в него на всю жизнь.

Предприниматель строит дом, и в тот момент, когда он окончен, принимается планировать следующий.

Менеджер составляет вещи в аккуратные ряды. Предприниматель создает те вещи, которые предприниматель составляет в ряды. Менеджер - это человек, который идет вслед за предпринимателем, чтобы устранить беспорядок. Без предпринимателя было бы нечего приводить в порядок.

Без менеджера не было бы ни бизнеса, ни общества. Без предпринимателя не было бы развития.

Из противоречия между видением предпринимателя и прагматизмом менеджера рождаются все великие проекты.

### **Специалист**

Специалист - это творец.

«Если ты хочешь, чтобы все было правильно, делай все сам» - вот кредо специалиста.

Специалист обожает ремонтировать что-нибудь. Вещи существуют для того, чтобы их разбирать и собирать. О вещах нужно не мечтать - их нужно делать.

В то время как предприниматель живет в будущем, а менеджер - в прошлом, специалист живет в настоящем. Ему нравится чувствовать вещи, и сознавать, что их можно делать.

Специалист счастлив, пока работает - но лишь над чем-то одним. Он знает, что нельзя делать два дела одновременно.

В результате специалист настороженно относится к тем, на кого он работает, поскольку они всегда стремятся, чтобы было сделано больше, чем это возможно или необходимо.

С точки зрения специалиста, думать стоит лишь о работе, которую нужно сделать - лишь в этом случае мышление продуктивно.

В результате, он не доверяет возвышенным идеям абстракционистов. Можно сказать, что в то время как предприниматель мечтает, менеджер суетится, специалист входит в суть дела.

Специалист - это непоколебимый индивидуалист, занимающий свое место и зарабатывающий свой кусок хлеба. Он - основа любой культуры, в особенности нашей. Если специалист не сделает что-то, то этого не будет.

Специалисту мешают все, кто только может.

Предприниматель вмешивается в его распорядок с еще одной «великолепной новой идеей».

С другой стороны, предприниматель ставит перед специалистом новые интересные задачи, создавая, таким образом, потенциальный симбиоз.

К сожалению, этот симбиоз редко оказывается жизнеспособным. Поскольку идеи предпринимателя не работают в реальном мире, специалист чувствует раздражение, когда его отрывают от того, что *должно* быть сделано, чтобы попробовать что-то новое, в чем, скорее всего, нет никакой необходимости.

Менеджер также создает для специалиста проблемы, поскольку он пытается упорядочить работу специалиста, свести последнего к «винтику» системы.

Но, будучи закоренелым индивидуалистом, специалист не может вынести такого отношения.

Работа - это то, что делает *личность*. Если это не так, работа становится чем-то чужеродным.

Для менеджера, однако, работа - это набор результатов, в которые специалист вносит свою лепту.

В связи с вышесказанным, управление специалистом становится проблематичным для менеджера. Для специалиста, менеджер становится помехой, которой нужно избегать. С точки зрения их обоих, предприниматель - это главный виновник, создавший им проблемы!

Реальность такова, что внутри каждого из нас есть предприниматель, специалист и менеджер. Если бы эти три части были правильно сбалансированы, мы бы имели необычайно компетентную личность.

Предприниматель имел бы неограниченную возможность обращаться к новым сферам интереса; менеджер ставил бы на прочную основу проводимые операции; специалист выполнял бы техническую работу.

К сожалению, опыт показывает, что лишь немногие из тех, кто вступает в бизнес, могут похвастаться подобной сбалансированностью. Типичный владелец мелкого бизнеса лишь на 10 процентов предприниматель, на 20 процентов менеджер, и на 70 процентов специалист.

Предприниматель озаряется идеей.

Менеджер восклицает: «О, нет!»

И пока они воюют, специалист использует представившуюся возможность, чтобы самому вступить в бизнес.

Не для того, чтобы реализовать предпринимательскую мечту, а чтобы вырвать контроль за

своей работой из рук предпринимателя и менеджера.

Таким образом, мечта специалиста исполняется. А начальник умирает.

Для бизнеса же это оказывается катастрофой, поскольку управление оказывается не у того, кого нужно.

Специалист берет управление в свои руки!

Сара выглядела немного ошеломленной.

«Я не понимаю» - сказала она. «Как я могла поступить по-другому? Единственная причина, по которой я пошла в этот бизнес - это то, что я любила печь пироги. Если бы не это, то какой смысл?» Она смотрела на меня с подозрением, словно я пытался ухудшить ее и без того безвыходное положение.

«Давай рассуждать вместе» - ответил я. «Если верно то, что внутри каждого бизнесмена заключено три личности, то можно представить, какая возникает неразбериха! Первый хочет одного, второй другого, третий - третьего.

И ведь нас сбивают с толку не только наши разные «Я», но и другие люди: клиенты, работники, партнеры, дети, родители, супруги. Если ты мне не веришь, то можешь убедиться сама - взгляни на себя со стороны, как будто наблюдая другого человека, и ты увидишь, как проявляются разные части твоей личности, как они отвоевывают себе место и конфликтуют друг с другом.

Ты увидишь, как одна твоя часть стремится к порядку, а другая мечтает о будущем. Ты увидишь, как третья часть не может стоять без дела и принимается печь, мыть и обслуживать покупателей.

Короче говоря, ты увидишь, как предприниматель в тебе мечтает и строит планы на будущее, менеджер старается, чтобы все осталось так как есть, а специалист выводит их обоих из себя. Ты увидишь, что твоя жизнь зависит от достижения баланса между этими частями.

Ты также увидишь, что одна из твоих трех частей (четырёх, пяти, шести) частей является самой сильной, и она подчиняет себе остальные. Если ты будешь наблюдать достаточно долго, то поймешь, какое разрушительное воздействие на твою жизнь оказывает эта сильнейшая часть. И ты увидишь, что если не давать каждой из частей возможности расти, развиваться, то твой бизнес просто не может не стать таким же кособоким, как и ты.

Таким образом выходит, что предпринимательский бизнес, не упорядоченный менеджером и не поддержанный специалистом, обречен на очень быструю и шумную смерть. Бизнес, который ведет менеджер без предпринимателя и специалиста, напоминает глубокий сундук, куда складываются вещи, для того чтобы о них забыть. Такой бизнес умирает очень тихо и аккуратно.

А в бизнесе без предпринимателя и менеджера, которые бы развивали и контролировали этот бизнес, специалисту приходится работать до полной потери сил - только для того, чтобы проснуться на следующее утро и работать еще больше - и так раз за разом, чтобы обнаружить в конце концов, что пока он работал, другой за это время успел уйти далеко вперед.

Сара неуверенно взглянула на меня.

«Но ведь я же не предприниматель» - сказала она.

«Я всего лишь пеку пироги. И я всегда хотела только печь пироги, как специалист, которого ты описывал. Ну что поделаешь, если во мне нет предпринимателя?»

Я не мог не улыбнуться. Выходило забавно. Я понял, что Сара проглотила наживку, и теперь ей предстояло обнаружить в себе что-то такое, о чем она никогда не подозревала. «Прежде чем делать такое заключение, Сара, давай более пристально взглянем на то, чем занимается предприниматель» - предложил я.

«Предприниматель создает картину бизнеса как нечто отдельное от себя, владельца. Он задает вопросы о том, почему этот бизнес, а не тот. Почему пироги, а не косметика? Если ты пекарь, то тебе сразу приходит в голову идея об открытии пирожного бизнеса. В этом-то и состоит загвоздка. Если ты являешься пекарем и решил заняться предпринимательством, ты оставишь свой пекарский опыт позади, и начнешь внутренний диалог, о котором хорошо известно каждому настоящему предпринимателю.

Ты начнешь говорить себе: «Настало время начать новую жизнь. А самый лучший способ сделать это - основать интересный бизнес. Такой бизнес, который может дать мне все, чего я хочу, не будет отнимать у меня все время, который был бы уникален, привлекал бы внимание клиентов и заставлял бы их говорить об этом бизнесе и приходиться к вам снова и снова. Что это мог бы быть за бизнес?»

«Что это мог бы быть за бизнес? - Вот вопрос, который задает настоящий предприниматель» - сказал я Саре. «Я называю его вопрос-мечта. На этом вопросе основывается работа предпринимателя».

«Итак, работа предпринимателя состоит в том, чтобы мечтать. Видеть возможности, которые носятся в воздухе. Не в прошлом, а в будущем. Вот работа, которую предприниматель делает в самом начале своего бизнеса и на каждом из последующих этапов. Это не отличается от работы изобретателя, художника или ученого. Я называю ее «работой на будущее.»

Хотя Сара и пыталась скрыть улыбку, я успел ее заметить.

«Как я могу сделать это по-другому?» - спросила она с растущей уверенностью. «Если бы я нашла в себе предпринимателя, как бы я смогла полностью изменить свой бизнес?»

«Теперь ты поняла меня!» - сказал я. «Именно в этом и состоит вопрос. Чтобы узнать ответ, давай посмотрим на то, в какой части своего жизненного цикла находится твой маленький бизнес».

### **Глава 3. Детство: Стадия специалиста**

*...мой дядюшка Сол разводил скунсов, но скунсы простудились и подохли, а мой дядюшка Сол начал тонким образом подражать этим скунсам...*

**И. И. Каммингз. "Избранные стихотворения"**

Очевидно, что предприятия должны расти, подобно людям; а когда что-то растет, оно изменяется.

К несчастью, большинство бизнесменов не учитывают этот принцип. Большинство предприятий управляется в соответствии с желаниями владельца, а не в соответствии с нуждами предприятия.

Специалист, управляющий компанией, не хочет ни роста, ни изменений.

Он хочет делать все, что взбредет ему в голову, в подходящее для себя время и перестать работать на начальника.

К несчастью, желания специалиста обрекают бизнес на провал еще до открытия.

Чтобы понять причины, давайте рассмотрим три стадии роста предприятия: детство, отрочество и зрелость.

Понимание каждой из этих стадий очень важно для владельцев малых предприятий.

Начальник умер, и наконец-то вы, специалист, вполне свободны. У вас большие надежды. Как будто вам не нужно больше ходить в школу, у вас долгие летние каникулы. В начале вы готовы на все. Поскольку вы специалист, вы привыкли много работать. Вы с радостью отдаете свое время предприятию на стадии детства. К тому же вы работаете на самого себя.

И вот вы трудитесь. Десять, двенадцать, четырнадцать часов в день. Семь дней в неделю. Даже когда вы дома, вы на работе. Все ваши мысли и все ваши чувства постоянно заняты вашим новым бизнесом. Вы готовы сделать все необходимое, чтобы бизнес продолжал работать.

Но теперь вам приходится делать не только хорошо знакомую работу, но также и новую, которую вы не умеете делать. Вы не только производите продукт, но также закуете его, продаете, транспортируете. На стадии детства вы становитесь великим жонглером, которому нужно, чтобы все шары оставались в воздухе.

Легко определить, что предприятие находится на стадии детства - владелец и бизнес неотделимы друг от друга.

Если владелец куда-нибудь исчезнет, то бизнес не выживет. Он просто развалится!

На стадии детства ваше предприятие даже называется вашим именем - «Местечко Джо», «Закусочная Томми», «Прекрасные продукты Мэри».

И вскоре все волнение, весь труд и пот начинают окупаться. Вы хороший специалист. Вы много работаете. Покупатели не забывают вас. Они рассказывают о вас своим друзьям. У их друзей тоже есть друзья. И все эти люди говорят о Джо, Томми и Мэри.

Все любят Джо, Томми и Мэри. Они работяги и делают хорошую работу. Покупатели от вас без ума и народ валит валом.

Поначалу вам все это нравится! Но потом картина меняется. Вам начинает не хватать времени. Вы просто не можете делать всю эту работу в одиночку. Покупатели беспрерывно требуют от вас чего-то. Вы избаловали их и они хотят, чтобы их обслуживали именно вы. Вы работаете с бешеной скоростью.

И происходит неизбежное. Вы, великий жонглер, начинаете ронять шары!

Этому нельзя помочь. Как бы вы не пытались, вы не можете поймать все шары. Ваш энтузиазм ослабевает. Доставка, раньше очень быстрая, начинает запаздывать. Все кажется не таким удачным, как было в начале. Работа валится из рук.

Прически Джо не выходят такими, как раньше. «Я сказал коротко сзади, а не по бокам». «Меня звать не Фред; это мой брат - я никогда не стригся «под ежик».

В печатной продукции Томми начинают появляться недочеты: смазанный шрифт, не те цвета, не та бумага. «Я не заказывал визитки, я заказывал обложки для каталогов». «Розовый? Я говорил - коричневый!»

Что вы делаете? Вы разрываетесь. Вы работаете все больше и больше. Вы вкладываете больше времени и сил.

Если раньше вы работали по двенадцать часов, сейчас вы работаете по четырнадцать, шестнадцать, восемнадцать! На шары продолжают выпадать у вас из рук!

Внезапно, Джо, Томми и Мэри хотят, чтобы их имена исчезли с вывесок. Им хочется скрыться.

Вы внезапно видите себя в конце невероятно напряженной недели, поздним субботним

вечером за бумагами, и пытаетесь разобраться в том, что вы не успели сделать за неделю, и в том, что вам предстоит сделать. И вы понимаете, *эта работа не будет сделана*. Вы просто не в силах сами сделать эту работу! Вам в голову неожиданно приходит мысль о том, что ваш бизнес стал вашим Начальником, от которого, как вы считали, вам удалось избавиться. *От начальника невозможно избавиться!*

Детство заканчивается, когда владелец осознает, что бизнес не может идти так, как он шел до сих пор; что для выживания его нужно изменять.

В этот момент - когда реальность становится очевидной - происходит большинство неудач в бизнесе.

После этого, большинство специалистов захлопывают за собой дверь и уходят.

Для тех, кто остается, наступает период отрочества.

На лице Сары опять появилось отчаяние. Такое состояние я видел раньше у многих клиентов. Когда владелец предприятия - специалист - внезапно осознает реальное положение вещей, у него возникает отчаяние. Возникшая трудность кажется непреодолимой. Но у меня было ощущение, что Сара усвоит эту идею.

«Я пока еще не понимаю» - сказала она. «Почему нельзя быть просто специалистом? Раньше я любила свою работу. И если бы мне не приходилось делать столько разных вещей, я бы продолжала ее любить!»

«Конечно, ты бы продолжала» - ответил я. «Дело именно в этом! Вполне позволительно быть специалистом. Непозволительно быть специалистом и владельцем бизнеса одновременно! Потому что специалист смотрит на мир снизу вверх, хотя должен смотреть сверху вниз. Специалист видит работу, которую необходимо сделать и сразу же берется за эту работу!»

Если вы хотите выполнять работу, то найдите себе рабочее место в чужом бизнесе! Не нужно работать в своем собственном бизнесе. Потому что когда вы работаете, отвечаете на телефонные звонки, печете пироги, моете полы и окна, все трудитесь и трудитесь, вы упускаете из виду нечто гораздо более важное - предпринимательскую работу, стратегическую работу, которая продвинет вперед ваш бизнес».

«Нет» - сказал я - «нет ничего плохого в том, чтобы делать работу специалиста, она может доставлять удовольствие». «Проблема возникает, когда специалист поглощает остальные грани личности, когда специалист заполняет все ваше время работой, когда специалист игнорирует задачу развития бизнеса».

«Быть хорошим специалистом - это еще не все, что нужно для построения успешного малого бизнеса. Отдавать все время решению тактических задач, как делает каждый специалист, страдающий от предпринимательского зуда - это значит взваливать на себя изнурительную, запутанную и принижающую работу.»

«Я знаю, что тебе известно это чувство, Сара. Видишь ли, до тех пор, пока ты смотришь на бизнес глазами специалиста, ты и будешь жить его ощущениями.»

Я видел, что Сара до сих пор отталкивает идею о необходимости делать по-другому свою работу. Я ждал от нее вопросов, и они не замедлили появиться.

«Я даже и *представить* себе не могу на что будет похож мой бизнес без меня» - сказала она. «Мой бизнес всегда зависел от меня. Если бы не я, мои клиенты пошли бы в другое место. Я не понимаю, что в этом такого?!». «Подумай вот о чем» - сказал я. «В бизнесе, который зависит от тебя, от твоего стиля, от твоей личности, от твоего желания и готовности выполнить работу, клиенты, конечно, уйдут, если тебя не окажется на месте. А разве ты не ушла бы?»

Потому что в таком бизнесе клиенты покупают не способность твоего бизнеса дать им то, чего они хотят, а *твою* способность это дать. Здесь и заключается ошибка.

А что, если ты не хочешь там находиться? Что если тебе хочется быть где-то в другом месте? В отпуске? Или дома - читать книгу, работать в огороде? Разве нет такого места, где тебе хотелось бы быть вместо того, чтобы вести свой бизнес, обслуживая клиентов, которые нуждаются в тебе так сильно потому, что только ты можешь делать то, что им нужно?

Что, если ты заболеешь или захочешь поболеть? Или тебе просто лень?

Теперь ты видишь? Если твой бизнес полностью зависит от тебя, то ты имеешь не бизнес, ты имеешь работу. И это худшая работа на свете, поскольку ты работаешь на безумца!

И, кроме того, цель основания бизнеса заключается не в этом.

Цель основания бизнеса заключается в том, чтобы освободить себя от работы, и быть способным создавать работы для других людей.

Цель основания бизнеса заключается в том, чтобы расширить свои горизонты, чтобы изобрести нечто такое, чего еще не было на рынке».

Сара сказала: «Мне надоело повторяться, но что, если я хочу быть специалистом в своем бизнесе? Если я не хочу делать ничего другого?»

«Тогда избавься от своего бизнеса» - воскликнул я. «И чем быстрее, тем лучше. Ты не можешь делать одновременно два дела. Ты не можешь игнорировать финансовую и административную сторону. Ты не можешь игнорировать необходимость твоих будущих работников в руководстве, в цели, в эффективной коммуникации, в чем-то большем, чем просто помогать тебе делать свое дело. Не говоря уже о том, что нужно для процветания твоего бизнеса: чтобы ты понимала, как развивается бизнес, чтобы ты понимала динамику бизнеса - финансовые потоки, рост, чувствительность клиентов, конкурентную среду и т.д.» «Дело в том» - сказал я, видя, как ее лицо опустилось и затем снова начало подниматься с вопросительным выражением - «если все, что тебе нужно от бизнеса - это выполнять ту же работу, которую ты выполняла раньше, получать за нее больше и иметь больше свободы, то твоя жадность - я понимаю, что это звучит грубо, но дело обстоит именно так - твоя самовлюбленность в конце концов погубят и тебя и твой бизнес».

«Ты не можешь играть роль специалиста и игнорировать роли предпринимателя и менеджера лишь потому, что ты не готова играть их.

Ведь с того момента, как ты решила организовать малый бизнес, Сара, ты начала играть в более сложную игру, чем ты играла до сих пор.

Для того, чтобы играть в эту новую игру, называемую построением жизнеспособного малого бизнеса, твоего предпринимателя нужно выманить, дать ему свободу. Нужно так же поддержать твоего менеджера, чтобы он научился поддерживать порядок и превращать идеи предпринимателя в конкретные действия.

Все, меньшее, чем это, неизбежно приведет тебя на край пропасти и столкнет тебя туда.

Поэтому, хотим мы того или нет, мы должны учиться. Самое интересное состоит в том, что как только мы начинаем, как только наш специалист начинает сдавать позиции, как только ты освобождаешь место для своих остальных граней личности, игра становится более выгодной, чем ты могла себе представить».

«Расскажи мне об этом побольше» - сказала Сара. «Я хочу об этом знать».

«Хорошо» - ответил я. «Я вижу, что ты понимаешь больше, чем отдаешь себе в этом отчет. Но сначала давай перейдем к отрочеству, второй стадии развития малого бизнеса».

#### **Глава 4. Отрочество: Получение помощи**

*В роли руководителей мы бредем от кризиса до программы прорыва, бредем в будущее без четкого плана, без собственного видения, без надежды.*

**Альвин Тоффлер «Третья волна»**

Отрочество начинается с того момента в жизни вашего бизнеса, когда вы решаете получить помощь.

Невозможно предсказать, в какой именно момент вы обратитесь за помощью. Но вы обязательно обратитесь за ней после кризиса на стадии детства.

Если вы хотите сохранить свой бизнес, то вы должны довести его до стадии отрочества.

За какой именно помощью может обратиться перегруженный специалист?

Ответ предсказуем: за технической.

Вы обратитесь за чужим опытом.

За чужим опытом в бизнес, похожий на ваш. Вы обратитесь к такому человеку, который умеет делать техническую работу недоступную вам и нелюбимую вами.

Человек, ориентированный на продажи, начинает искать производственника.

Производственник начинает искать специалиста по продажам.

Все подряд ищут бухгалтеров! Потому что большинство владельцев малых предприятий ненавидят бухгалтерию и не делают расчетов вовремя.

И вот вы принимаете в свой бизнес первого наемного работника - Гарри, шестидесятивосьмилетнего бухгалтера, который занимался бухгалтерией с двенадцати лет, начав еще в Англии.

Гарри умеет заниматься бухгалтерией.

Гарри умеет этим заниматься на восьми разных языках. Но самое главное, Гарри вел бухгалтерию в компании, очень похожей на вашу, в течение двадцати двух лет.

А теперь он принадлежит вам.

Вы начинаете смотреть на мир с радостью.

В понедельник утром приходит Гарри. Вы тепло встречаете его. Честно говоря, вы провели выходные, готовясь к его приходу. Вы оборудуете его рабочее место. Вы покупаете чашку с надписью «Гарри». Вы даже находите подушку для спинки его кресла.

Вы сделали большой шаг вперед. Теперь счета лежат на столе Гарри, а не на вашем. И более того, Гарри станет тем единственным человеком кроме вас, который будет знать правду о вас и вашем бизнесе.

Гарри только взглянет на счета и узнает правду.

Гарри, ваш первый и самый важный наемный служащий скоро узнает секрет, который вы скрывали от всех близких: что вы ничего не понимаете в том, чем вы занимаетесь!

Вопрос в том, что он предпримет!

Будет ли он смеяться?

Будет ли он плакать?

Уйдет ли он?



Или останется и будет работать?

Внезапно вы слышите тихое постукивание - Гарри нажимает на кнопки калькулятора.

Он работает!

Он остался!

Вы не можете поверить в свое счастье. Больше вам не нужно заниматься бухгалтерией.

Внезапно вы начинаете понимать, что такое настоящий бизнес.

«Мне больше не нужно этим заниматься!»

Наконец-то вы свободны. В вас пробуждается менеджер и специалист на время засыпает.

Но в то же время, поскольку вы не привыкли быть менеджером, вы попадаете в обычную ловушку.

Она называется менеджментом отречения.

Как и каждый владелец малого бизнеса, вы передаете Гарри все бумаги, и исчезаете.

И некоторое время вы свободны! По крайней мере относительно свободны, ведь у вас еще остается работа.

Но теперь, когда у вас есть Гарри, все начинает меняться.

Поскольку, когда Гарри не занят документами, вы можете попросить его отвечать на звонки. А если он не отвечает на звонки, он может заниматься доставкой или получением.

Когда он не занят доставкой, он может обслуживать клиентов.

Жизнь становится легче. У вас остается больше времени, чтобы пообедать. Полчаса вместо 15 минут.

Вы можете уходить немного раньше с работы: в восемь часов вечера, а не в девять.

Время от времени Гарри приходит к вам, чтобы рассказать, в чем он нуждается, и вы, занятый как обычно, просите его самому разобраться. Не важно, как именно, лишь бы он не отвлекал вас деталями. Гарри нужны помощники. Бизнес начинает расти. У вас нет времени, и вы говорите Гарри, чтобы он нанял людей. Он делает это. Гарри - просто чудо. Вам не нужно контролировать его, вам не нужно беспокоиться о нем. Он никогда не жалуется, а просто работает. Он делает ту работу, которую вы ненавидите. Вы - начальник, вы делаете ту работу, которую любите, вот она, жизнь предпринимателя!

Затем происходит что-то неожиданное.

Вам звонит одна из клиенток и жалуется, что один из ваших людей плохо ее обслужил. «Кто это был?» - спрашиваете вы, внутренне негодуя. Она не знает, но если вы будете нанимать таких людей, то она больше не будет с вами работать.

Вы обещаете во всем разобраться.

Вам звонят из вашего банка и говорят, что у вас превышен кредит. «Как это случилось?» - спрашиваете вы с упавшим сердцем. Они не знают, но если вы не будете аккуратнее, они «примут меры».

Вы обещаете разобраться и с этим.

Ваш самый старый поставщик звонит вам и говорит, что тот заказ, который вы сделали неделю назад, был неправильно составлен, и доставка задержится на десять недель.

Что хуже, вам придется довольствоваться не совсем свежим продуктом. «Как это

случилось?» - спрашиваете вы. Он не знает, но если вы не будете аккуратнее составлять заказы, ему придется рассмотреть другие возможности.

Вы обещаете со всем разобраться. Вы приходите в отдел доставки и подходите к мальчику, которого нанял Гарри. Он заворачивает пакет. Вы смотрите, как он это делает и взрываетесь. «Кто научил тебя так заворачивать пакеты?» - вы спрашиваете удивленного мальчика. «Тебя что, никто этому не учил? Дай его сюда. Я все сделаю сам».

И вы делаете.

В тот же день вы случайно оказываетесь в цехе. Вы так поражены, что едва не падаете. «Где ты научился так делать это?» - набрасываетесь вы на изумленного работника. Тебе что, никто не показывал, как это нужно делать? Дай это мне. Я все сделаю сам».

И вы делаете.

На следующее утро вы подходите к новой продавщице, которую тоже нанял Гарри.

«Что произошло с клиентом А?» - говорите вы. Ее ответ вызывает у вас бешенство. «Когда я обслуживал его сам, у меня никогда не было таких проблем!» - рычите вы. «Убирайся отсюда! Я все сделаю сам».

И вы делаете.

Мальчик из отдела доставки, рабочий из цеха, новая продавщица смотрят на своего непосредственного начальника Гарри и спрашивают: «Кто это такой?!» Гарри пожимает плечами и говорит (как может говорить только человек, который проработал на других людей больше пятидесяти лет): «А, это был хозяин».

Но обратите внимание на следующее: вы лишь начинаете узнавать то, что уже знает Гарри.

Это только начало процесса, характерного для любого бизнеса на стадии отрочества. Эти проблемы возникают из-за менеджмента отречения. Это только начало процесса развала, при котором шаров в воздухе становится так много, что не только вы, но и ваши служащие не могут их удержать.

Шары начинают падать все чаще и чаще - даже чаще, чем когда вы были одни.

Вы начинаете осознавать, все не стоило все передоверять Гарри.

Не нужно было никому доверять. Когда шары начинают падать все чаще и чаще, вы начинаете понимать, что никому нет дела до вашего бизнеса, кроме вас самих.

Что никто не захочет работать над бизнесом столько же, сколько можете вы.

Что никто не обладает вашими способностями, вашей заинтересованностью, вашей энергией и вашим здравым смыслом.

Что единственный человек, способный правильно организовать работу - вы сами.

Вот вы снова возвращаетесь в свой бизнес, чтобы стать великим жонглером. Все те же старые проблемы. В любом бизнесе на стадии отрочества владелец работает, работает, работает, се делает, делает и делает - хотя есть столько людей, которых он по идее нанял, чтобы они заменили его. И он платит этим людям!

Хуже всего то, что чем больше делает он, тем меньше делают они. И чем меньше они делают, тем больше он старается восполнить их недоработки сам. Этим он еще больше мешает им начать работать.

Но Гарри знал все это, когда пришел к вам на работу.

Гарри мог бы рассказать вам, что работа никогда не удовлетворит владельцев.

И причины, по которой владелец меняет свои планы.

Но Гарри не знает, почему вы такой безумец.

Это не работники сводят вас с ума. Это не жалующиеся клиенты сводят вас с ума.

Это не банкиры и не ошибки при упаковке сводят вас с ума.

Вас сводит с ума то, что вы умеете организовать работу по-другому.

Вы в безнадежной растерянности. Чтобы бизнес начал работать, вам нужно пробудить в себе давно уснувшие грани личности - предпринимателя и менеджера - а потом помочь им развить те умения, которые только они могут обогатить ваш бизнес.

Но специалист не хочет останавливаться.

Специалист должен все время ловить шары!

Специалист в вас должен оставаться занятым.

*Я посмотрел на Сару и увидел, что она меня поняла.*

***Сара сделала открытие в ходе нашего разговора - что-то о предпринимателе в ней самой.***

## **Глава 5. За пределами зоны комфорта**

*После больших изменений человек становится чужим для самого себя, и возникает потребность в новой идентичности.*

*Процесс изменения проходит гладко, если эта потребность удовлетворяется, и сопровождается взрывами и вспышками, если она игнорируется.*

***Эрик Хоффер «Характер нашего времени»***

Каждый бизнес на стадии отрочества оказывается в такой ситуации, что владелец начинает чувствовать себя за пределами зоны комфорта - то есть, за пределами той зоны, в которой он чувствует себя в безопасности и способен контролировать свое окружение. За пределами зоны комфорта контроль уходит из его рук.

Границы зоны комфорта у специалиста определяются тем, что он может сделать в одиночку.

Границы зоны комфорта менеджера определяются тем, как много специалистов он может успешно направлять, и как много менеджеров низшего звена он может организовать.

Границы зоны комфорта предпринимателя определяются тем, как много менеджеров он может увлечь своим видением будущего.

По мере того, как бизнес растет, он неизменно выходит за те рамки, в которых владелец может его контролировать - видеть и чувствовать работу, которую необходимо сделать, и лично следить за его развитием.

В отчаянии, специалист делает то, что он умеет, игнорируя остальную работу. Этим он отказывается от своей роли менеджера, и передает все рычаги управления кому-то другому - «Гарри».

В этот момент его отчаяние превращается в надежду. Он надеется, что Гарри справится со всем сам, а ему самому не придется ни о чем беспокоиться.

Но Гарри - это тоже специалист. Чтобы эффективно работать, ему нужно то, что его хозяин-специалист не может дать - менеджера! И его отсутствие возвращает бизнес к первоначальной проблеме.

И когда бизнес перерастает зону комфорта своего хозяина, остается лишь три пути, по

которому он может пойти. Он может вернуться к детству. Он может развалиться. Или же он может бороться за выживание.

Давайте рассмотрим каждый из этих путей.

### **Возвращение к детству**

Самый предсказуемой и логичной реакцией специалиста на отроческий хаос является решение «снова стать маленьким».

Вы снова делаете все сами, когда вам не о ком беспокоиться, у вас не слишком много клиентов и не слишком много неоплаченных счетов, не слишком много имущества.

Тысячи специалистов поступают именно так. Они избавляются от своих работников, избавляются от многочисленного имущества, нанимают более маленькое помещение, оборудуют его и снова все делают сами. Они снова работают в одиночестве, но чувствуют при этом комфорт от вернувшегося контроля.

«Что может случиться?» - думают они, забывая, что уже были на этой стадии. Не трудно понять, что они вынуждены расплачиваться за это.

Однажды утром - через шесть недель или шесть лет, после того, как они снова «стали маленькими» - случается неизбежное. Вам не хочется идти на работу. Но ваша супруга спрашивает вас: «Но кто кроме тебя сделает это?» И внезапно вы осознаете реальность своего положения.

*Вы имеете не бизнес - вы имеете работу!*

И это самая худшая в мире работа!

Вы не можете закрыть его, когда вы хотите, потому что вы не будете получать деньги.

Вы не можете оставить ее, когда вы хотите, потому что кроме вас там некому работать. Вы не можете продать ее, потому что никто не покупает работу!

В этот момент вы чувствуете отчаяние, через которое проходит почти каждый владелец малого бизнеса.

Если у вас была мечта, даже маленькая, она исчезает. А вместе с ней всякое желание работать.

Вы больше не моете окна.

Вы больше не подметаете пол.

Клиенты становятся скорее проблемой, чем благоприятной возможностью. Поскольку если у вас что-то покупают, вам приходится работать.

Когда вас оставляет мечта, единственное, что остается - это работа.

Ежедневные жернова бесцельной активности.

Наконец вы закрываете двери. Вас больше ничего не удерживает.

Согласно статистике, в США ежегодно закрывается четыреста тысяч малых предприятий.

И это можно понять. Ваш бизнес, когда-то сияющая мечта вашей жизни, превратился во вместилище мертвых идей. Разорение

Для отроческого бизнеса существует еще одна альтернатива - гораздо менее болезненная, но более драматическая, чем «возвращение к детству». Он может расти все быстрее и быстрее, пока не погибает от собственной скорости.

Список таких компаний бесконечен - они все были основаны специалистами, охваченными предпринимательским зудом, которые сконцентрировались на неверном объекте - на продукте, который производится бизнесом, а не на самом бизнесе.

«Разоряющиеся» предприятия стали символом нашего времени.

Это феномен, присущий высоким технологиям.

С появлением новых технологий появилось новое поколение бизнесменов-специалистов.

Вместе с этими волшебниками и их неограниченной технической виртуозностью появляется море новых продуктов, которые приходят на рынок.

К несчастью, большая часть этих компаний успевает проработать совсем немного, прежде чем неконтролируемый поток изобретенной ими же самими продукции не захлестывает их окончательно. Чем быстрее растет компания, тем быстрее растет хаос. Поскольку специалисты, создающие эти чудеса техники, редко бывают достаточно свободными, чтобы с новой перспективой посмотреть на собственное положение дел. Спрос на продукцию, которой они так гордятся, быстро обгоняет их хронически отроческую способность производить эту продукцию.

Результат почти всегда катастрофический. Бизнес взрывается, оставляя позади тех, кто его создал. Они оправдывают ситуацию слишком быстрым внезапным ростом.

Удача, быстрота, и блестящая технология сами по себе не бывают достаточны, потому что кто-то всегда удачливее, быстрее и технологически одареннее. Считается, что эту гонку можно выиграть благодаря удаче или гениальному озарению.

### **Отроческое выживание**

Самая трагическая возможность для отроческого бизнеса - выжить!

У вас сильная воля, вы упорный и целеустремленный человек, и никогда не сдаетесь. Вы выживаете. Вы кусаетесь и пинаетесь, обижаете своих служащих и своих клиентов, кричите на свою семью и своих друзей - потому что ваш бизнес должен выжить. И вы знаете, что единственный способ выжить: *быть на работе все время.*

На стадии отрочества ваш бизнес поглощает вас, и вы все время озабочены, что можете потерять его.

И вы как-то умудряетесь сохранить бизнес.

День за днем вы выигрываете в одних и тех же сражениях.

Но в конце концов у вас не остается сил.

Вы начинаете понимать, что один человек не может сделать работу двенадцати, сколько бы он не старался. Кто-то должен дать бизнесу нечто новое, и на это способны только вы. Это звучит знакомо?

Если ваш бизнес существует достаточно долго, то вам все это знакомо.

Потому что трагедия состоит в том, что состояние детства и отрочества является характерным для малых предприятий Америки.

Компания «Гербер» исследует это состояние малых предприятий уже семнадцать лет.

Это состояние не является необходимым. Есть лучшие пути.

Сара собралась с мыслями. «Откуда вы все это узнали?» - спросила она. «Вы кого-то расспросили обо мне?» - сказала она, потому что ей хотелось верить, что я знал о ней

больше, чем говорил об этом вслух, хотя она понимала, что ее ситуация ничем не отличается от других.

«Я «вернулась к детству». И я до сих пор не понимаю, как это произошло».

«Мои Гарри была Элизабет» - вздохнула она.

«Я наняла ее через шесть месяцев. Элизабет делала все. Она была потрясающим работником. Я не знаю, что бы я без нее делал. Она вела бухгалтерию, она помогала мне печь пироги. Она убирала помещение. Она наняла моих первых работников, и обучила их. Через два года у Элизабет стало еще больше обязанностей. И ей нравилось работать со мной. Мне казалось, что она тоже любит меня. А я ее очень любила.

Но вот однажды в среду, десятого июня, в семь часов утра она звонит мне и говорит, что больше не вернется. Что она нашла другую работу. Что я ей мало платила. Я не могла поверить своим ушам. Я подумала, что она шутит. Но тут Элизабет сказала, что извиняется и прощается со мной. И повесила трубку! Я стояла и горько плакала. А потом я сильно испугалась. Как это могло случиться? Как человек, которого я считала хорошо знакомым, внезапно оказался совсем другим? И что это говорит обо мне? О том, что я не спрашивала Элизабет о ее проблемах.

Но нужно было печь пироги, мыть полы, и открывать магазин, и я начала работать. И не прекращала работать с тех пор. Люди, которых наняла Элизабет, вскоре ушли.

Когда я вспоминаю прошлое, я понимаю, как легко мне было сконцентрироваться на работе, а не на людях. Мне кажется, они знали это, потому что после ухода Элизабет они относились ко мне с видимым подозрением. Раз уж такая женщина как Элизабет могла уйти, что говорить об остальных. По крайней мере, мне казалось, что они так настроены. Я была слишком разбита, чтобы спрашивать. С тех пор у меня не хватало духу нанять кого-нибудь вместо них. Мысль об этом ужасала меня, и я все делала одна. Я понимаю, что не могу так продолжать, да и какой смысл?»

Сара глубоко вздохнула и взглянула на меня искоса.

«Вот это моя зона комфорта» - сказала она.»Что мне с этим делать?»

«Начать все снова - но в этот раз по-другому» - ответил я «это единственный путь из западни».

Большинству из нас приходилось разочаровываться в людях, которым мы полностью доверились, в результате нашего безразличия, непонимания, неумения.

В конце концов большинство из нас снова учатся доверять - хотя бы потому, что мы осознаем невозможность быть одновременно повсюду. Но на одном лишь доверии мы не уедем далеко. Доверие может привести нас к тому же самому уже испытанному разочарованию, поскольку настоящее доверие является результатом знания, а не слепой веры. А чтобы знать, надо понимать. А чтобы понимать, нужно отдавать себе полный отчет о том, в каких условиях мы находимся. Что люди знают и чего они не знают. Что люди делают и чего они не делают, чего они хотят и чего они не хотят. Кем люди являются и кем они не являются.

Одним словом, Сара слепо доверяла Элизабет. Так ей было проще, так ей не нужно было делать ту работу, которую она не хотела - определиться, какие отношения связывали ее с Элизабет. Какой была роль каждой из них. Что это значило для Сары быть владельцем предприятия и для Элизабет быть наемным служащим. Определиться, по каким правилам игры Элизабет должна была играть.

Сара полагалась на волю случая, потому что она не чувствовала себя комфортно в этой новой роли - в роли владельца, в роли предпринимателя, в роли бизнесмена. Она сложила с себя

ответственность владельца и стала играть роль обычного наемного работника. Она не принимала полного участия во взаимоотношениях с Элизабет и построила взаимодействие со своей наемной служащей на непрочной основе. Упущение, благодаря которому можно было заранее предсказать уход Элизабет и боль Сары.

Конечно, мне не нужно было разьяснять Саре, что она сама во всем виновата. Мне нужно было лишь указать ей правильный подход, чтобы она смогла по-новому построить ситуацию в следующий раз.

«В следующий раз» - сказал я - «ты будешь знать заранее, что твой бизнес будет расти, и по мере роста бизнеса твое руководство должно измениться.

Малое предприятие. Насколько малое? Должно ли оно состоять из одного человека? Из десяти человек? Из шестидесяти? Из ста пятидесяти человек? Для компании, попавшей в Fortune 500, компания из Fortune 1000 будет маленькой. Для компании из Fortune 1000 маленькой будет компания из Fortune 3000. Для компании, состоящей из 10 человек, компания из двух человек будет маленькой.

Главный вопрос не в том, насколько маленьким должен быть бизнес, а в том, насколько большим он должен быть. Насколько большим может стать ваш бизнес естественным образом - главное здесь *«естественным образом»*. Поскольку, каким бы ни был его размер, любые ограничения роста будут неестественными, образованными не рынком или недостатком капитала (хотя это тоже может играть важную роль), а вашими личными ограничениями. Недостаток умения, знаний или опыта, а в особенности энтузиазма для организации здорового, динамичного, замечательного бизнеса.

В связи с этим, возвращение к детству является скорее не преднамеренным действием, а реакцией на боль и страх, вызванной неконтролируемым ростом. Эту реакцию можно было бы предусмотреть, если бы владелец был готов содействовать сбалансированному и здоровому росту.

Но это требует готовности и желания меняться как личности: приобретать новые навыки, новое понимание, новые знания, новую эмоциональную глубину, новую мудрость.

Можно сказать, что хаос, присущий любому бизнесу на отроческой стадии, может привести к двум возможным реакциям владельца бизнеса. По-настоящему пылкому владельцу, Дон Жуану по своей натуре, он может дать возможность превратить свой «свинец» в «золото», или же огонь может стать таким пугающим, что владелец будет искать спасения в маленькой жизни, из которой он лишь недавно вышел.

В данном контексте бизнес, возвратившийся к детству, это бизнес, опустившийся до уровня готовности владельца к изменениям, до уровня его зоны комфорта, в которой он работает и ждет, работает и ждет, надеясь на лучшее.

Таким образом, если каждый бизнес естественно предрасположен либо расти, либо уменьшаться - а этого нельзя отрицать - то возвращение к детству является нормальной реакцией специалиста-владельца бизнеса на неизвестное, на требования, которые бизнес предъявляет к своему владельцу, и которые владелец не в состоянии удовлетворить. Одним словом, предприятия, вернувшиеся к детству, умирают. Они в буквальном смысле разрушают сами себя. Не обязательно сразу, но в конце концов это происходит.

Результатом этого будут огромное разочарование, потерянные средства, разбитые жизни - не только владельца, но и работников, и их семей, их клиентов, поставщиков, арендодателей - всех тех, кто имел хоть какое-то отношение к этому малому бизнесу.

Трагедия заключается в том, что этого можно было бы избежать, если бы бизнес был

организован по-другому, если бы специалист, охваченный предпринимательским зудом, подошел к бизнесу по-предпринимательски.

«Конечно, ты не могла предвидеть всего, что случилось с тобой в твоём бизнесе» - сказал я Сара - «но ты могла предвидеть многое из этого».

«Ты могла предвидеть, что произойдет с Элизабет и с нанятыми ею людьми. Ты могла предвидеть, что людям понравятся твои пироги и бизнес вырастет.

Ты могла предвидеть, что вместе с ростом появятся дополнительные обязанности, потребуются новые умения, дополнительные денежные средства, необходимые для удовлетворения растущего спроса.

Короче говоря, ты могла бы предвидеть многие проблемы, о которых ты не подумала.

В этом суть твоей работы, Сара! Если ты не будешь делать эту работу, никто не будет ее делать.

Проще говоря, твоя работа состоит в том, чтобы подготовить себя и свой бизнес к росту.

Ты должна заняться самообразованием, чтобы по мере роста твоего бизнеса ты могла перестраивать его.

Ты сама направляешь свой бизнес и определяешь скорость роста, если у тебя есть понимание ключевых процессов и главных целей, которые необходимо достигнуть, а также нишу, которую займет твой бизнес на рынке. Задавая правильные вопросы, такие как: какой цели я хочу достичь? Когда я хочу достичь этой цели? Какой капитал для этого понадобится? Сколько человек нужно будет привлечь? Как именно делать работу? Какие технологии понадобятся для нее? Какое помещение понадобится?

Будешь ли ты ошибаться? Будешь ли ты предпринимать неправильные шаги? Будешь ли ты менять свои планы? Конечно! Причем часто. Но при правильном подходе у тебя будут запасные варианты достижения цели. Что предпринять в лучшем случае, а что в худшем. Временами ты будешь просто доверять своей интуиции и плыть по течению.

Но даже когда ты просто строишь догадки, главной способностью будет способность планировать, строить планы на будущее и описывать свое виденье будущего для своих служащих. Потому что невысказанные планы приводят к тому, что вы уже не владеете бизнесом. Чтобы поделиться планами со своими сотрудниками, запишите их. Представьте себе, что занимаясь психологической работой с владельцами малых предприятий, я лишь в нескольких случаях увидел конкретные планы. У большинства не было никаких планов! Ничего конкретного, описанного на бумаге.

Запомни, Сара, что лучше иметь хоть какой-нибудь план, чем никакого плана.

Поскольку в процессе определения будущего план начинает подстраиваться к реальности - к той реальности, которая уже существует, и к той, которую вы способны создать.

И при слиянии эти две реальности формируют третью - назовите ее своей реальностью, реальностью своего сознания и своего сердца, объединяющей все элементы вашего бизнеса и связывающей ваш бизнес с внешним миром, чтобы создать нечто, не существовавшее до сих пор.

И это является признаком зрелой компании. Зрелую компанию учреждают не так как остальные. Зрелая компания основана на более широкой перспективе, на предпринимательской перспективе, на более интеллектуальной точке зрения. На том принципе, что бизнес должен работать не только в вашем присутствии, но и без вас. Поскольку компания была основана правильно, то больше шансов, что она останется на



верном пути. Именно в этом и заключается разница между отроческой компанией, где все пускается на самотек, и зрелой компанией, есть виденье будущего, в свете которого формируется настоящее.

«Но я забежал вперед» - сказал я - «важно то, что твой опыт мог быть абсолютно другим, и что существует совершенно иной способ начать бизнес - не такой, к которому прибегла ты и другие специалисты. И этот способ доступен каждому!»

Я взглянул на Сару и заметил блеск в ее глазах.

«Меня вдохновляет эта идея» - мягко сказала она - «внезапно, все, что выглядело так мрачно, засияло светом.»

Но не успела она насладиться идеей о построении жизнеспособного бизнеса, как другая - темна мысль - овладела ею.

«Но что мне делать с Элизабет?» - спросила она.

«Что мне делать с Элизабет?» - на этот вопрос хочет получить ответ каждый специалист, ставший владельцем бизнеса.

Как будто ответ на этот вопрос сможет разрешить остальные проблемы.

Как будто трудности малых предприятий связаны с конкретными людьми.

Как будто именно в отношениях Сары с Элизабет кроется секрет успеха. Я не гений, но я знаю, что ключ не в этом.

Есть просто мы - вы и я - мы ведем себя неадекватно, нас удивляет собственное поведение и поведение других, мы плохо справляемся с ситуацией, не замечаем собственные и чужие чувства.

Я посмотрел Саре в глаза и очень тихо сказал: «Сара, главный вопрос не в том, сто делать с Элизабет, а в том, что делать со всеми разными Элизабет в твоём будущем?»

Ты сделала все, что могла. И Элизабет сделала все возможное. Пора идти вперед. Оживить свой бизнес. Готова ли ты?»

Сара улыбнулась мне и ее глаза засияли.

«Я готова, если вы готовы» - сказала она.

«Тогда давай поговорим о зрелости» - сказал я - «потому что твое будущее зависит от зрелости твоей компании.»

## **Глава 6. Зрелость и перспектива предпринимателя**

*Они видят закономерность, понимают структуру, чувствуют перспективу.*

***Питер Дрюкер «Новое общество»***

Пример зрелости - третьей стадии роста компании - дают лучшие в мире компании, такие как МакДональдс, Федерал Экспресс и Дисней.

Зрелый бизнес не знает, что нужно делать на каждой стадии и как попасть туда.

Следовательно, зрелость не является неизбежным результатом первых двух стадий.

Нет, для таких компаний как МакДональдс, Федерал Экспресс и Дисней зрелость не была конечным продуктом развития. Они зародились как зрелые компании! Люди, организовавшие их, обладали совершенно особой точкой зрения на бизнес и на то, почему он работает.

Люди, которые организуют зрелый бизнес, также должны пройти через детство и отрочество.

Они просто проходят их абсолютно по-другому.

Эта разница определяется их перспективой. Их предпринимательской перспективой.

### **Перспектива предпринимателя**

Однажды я слышал историю о Томе Уотсоне, основателе IBM. Когда его спросили, чему он приписывает феноменальный успех своей компании, он, якобы, ответил:

*«IBM стала тем, что она есть, по трем причинам. Во-первых, уже в самом начале у меня было очень четкое представление о том, как должна выглядеть готовая компания. Можно сказать, что у меня была готовая модель.*

*Во-вторых, имея эту картину, я спросил себя, как такая компания должна работать. И я представил себе эту вторую картину.*

*Третья причина, по которой IBM была столь успешна, заключается в том, что после того, как я понял, как IBM должна выглядеть и как она должна работать, я осознал, что если мы не будем так работать с самого начала, мы ничего не добьемся.*

*Другими словами, я понял, что для того, чтобы IBM стала великой компанией, она должна работать как великая компания задолго до того, как она такой станет.*

*С самого начала IBM была организована в соответствии с моими виденьем. И каждый день мы старались отталкиваться от этого образца. И каждый день мы спрашивали себя, насколько мы преуспели, определяли, насколько то, чего мы достигли, отличается от намеченного, и, на следующий день, мы принимались устранять различия.*

*Каждый день в IBM посвящался развитию бизнеса, а не деланию бизнеса.*

*В IBM мы не делали бизнес, а строили его».*

Прошло более тридцати лет с тех пор, как Том Уотсон рассказал о причинах успеха IBM. Я понимаю, что люди могут сказать об этой компании стоимостью в 64 миллиарда долларов. Что этот бизнес имеет проблемы. Что он сбился с верного пути. Что не стоит следовать примеру этого бизнеса. Но если бы Уотсон был жив, все было бы по-другому. Я уверен, что гениальный предприниматель, создавший IBM, занялся бы обновлением компании и привел бы ее в соответствие с требованиями будущего.

Слова Уотсона важны по многим причинам.

В них есть понимание основополагающих принципов великого бизнеса.

Из них также становится понятным, что делает предприятие невыносимыми и позволяет им лишь держаться на плаву.

Уотсон имел в виду, что важна не продукция, и не сама работа, а скорее перспектива предпринимателя. Важен сам бизнес: как он выглядит, как он действует, и как именно он выполняет работу.

У Тома Уотсона была страсть к самой предпринимательской деятельности.

К несчастью, у большинства людей нет этой страсти.

Большинство предпринимателей малого бизнеса имеют модель выполнения работы, а не модель успешного бизнеса, точку зрения специалиста, которая имеет следующие отличия от перспективы предпринимателя:

· Предприниматель задается вопросом: «Как именно должен работать бизнес?»  
· Специалист задается вопросом: «Как делать работу?»

· *Перспектива предпринимателя помогает увидеть бизнес как систему, порождающую внешние результаты для потребителя и приносящую доход. С точки зрения специалиста бизнес выглядит как место, в котором люди работают, чтобы произвести внутренние результаты - дать доход специалисту.*

· Перспектива предпринимателя начинается с четкой картины будущего, после чего происходит возвращение в настоящее, которое подстраивается к будущему. Точка зрения специалиста начинается с обзора настоящего, которое он надеется сохранить.

· Перспектива предпринимателя дает возможность целостного взгляда на бизнес, на все его грани. Специалист представляет себе бизнес по частям, из которых он конструирует целое.

· Перспектива предпринимателя дает целостное виденье мира. Точка зрения специалиста разбивает мир на отдельные фрагменты.

· Предприниматель моделирует мир настоящего на основе виденья будущего. Специалист моделирует будущее на основе настоящего мира.

Удивительно ли, что перспектива предпринимателя необходима для создания великого бизнеса, а точка зрения специалиста ослабляет бизнес?

Предприниматель видит бизнес как систему интегрированных компонентов, каждый из которых делает свою часть работы, приводящей к запланированному результату.

Каждый шаг в развитии такого бизнеса можно оценить - если ни количественно, то хотя бы качественно. Для такого бизнеса существует некий стандарт, способ существования, который можно перевести на язык вещей, который лучше всего объясняет это. Бизнес существует в соответствии с четкими правилами и принципами. Он имеет ясную и распознаваемую форму.

С точки зрения специалиста, однако, охват уже, ограниченный главным образом той работой, которую нужно делать. В результате бизнес специалистов становится все более и более подавляющим, все менее интересным, и более оторванным от внешнего мира.

Его бизнес сводится к набору шагов, которые не приводят его никуда, кроме как к следующему шагу - каждый из них лишь повторения предыдущих.

Рутинная ставится правилом. Работа делается ради нее самой, без всякой более высокой цели.

Специалист не видит никакой связи между тем, куда идет его бизнес, и тем, где она находится.

Не имея в качестве руководства предпринимательской модели, специалист вынужден конструировать собственную модель на каждом шагу.

Но единственный образец, доступный специалисту - это его прошлый опыт - как раз прямо противоположное тому, в чем он нуждается, для того чтобы освободиться от работы, которую он привык выполнять.

### **Предпринимательская модель**

Что видит предприниматель вдали - такое, что трудно увидеть специалисту? Что такой предпринимательская модель?

*Это модель бизнеса, которая по-новому удовлетворяет запросы некоторой части потребителей.*

В рамках предпринимательской модели бизнес рассматривается так, словно он является продуктом, стоящим на полке и конкурирующим с целым рядом других продуктов, пытаясь привлечь к себе внимание потребителей.

Другими словами, предпринимательская модель имеет большее отношение не к тому, что производит бизнес, а к тому, как он это производит. Важен не продукт - важен способ его получения.

Когда предприниматель создает модель, он смотрит вокруг себя, и спрашивает: «Какие существуют возможности?» Определив их, он берет бумагу, карандаш и придумывает, как удовлетворить запросы, возникшие в определенной группе потребителей. Решение получается в форме бизнеса, который выглядит и функционирует так, как это нужно потребителям, а не предпринимателю.

«Каким мой бизнес будет выглядеть для потребителя?» - спрашивает предприниматель. «Как мой бизнес будет выделяться среди других?»

Таким образом, предпринимательская модель начинается не с картины бизнеса, который требуется создать, а с картины потребителя, для которого этот бизнес создается.

Предприниматель понимает, что без ясной картины такого потребителя никакой бизнес не может быть успешным.

Специалист, напротив, сначала смотрит на себя, определяет свои навыки и затем задает вопрос: «Как я могу это продать?»

*Получившийся бизнес почти неизменно концентрируется на том, что он продает, а не на том, как он это делает, или на том, какому клиенту нужно продавать. Такой бизнес создается, чтобы удовлетворить специалиста, создавшего его, а не потребителя.*

Для предпринимателя продуктом является бизнес.

Для специалиста продуктом является то, что он доставляет покупателям.

Для специалиста покупатель всегда является проблемой - поскольку, как кажется, покупатель никогда не хочет того, что ему предлагает специалист по запрашиваемой цене.

Для предпринимателя, однако, покупатель всегда олицетворяет представившуюся возможность, поскольку предприниматель знает, что внутри покупатель полон постоянно меняющихся желаний, умоляющих, чтобы их удовлетворили.

Все, что нужно сделать предпринимателю, это понять, что это за желания, и какими они будут в будущем.

В результате, для предпринимателя мир выглядит как вереница сюрпризов, как поле охоты за сокровищами.

Для специалиста мир - это то место, в котором ему не дают делать то, что он хочет, где его усилия редко вознаграждаются, а его работа редко оценивается по достоинству. С точки зрения специалиста мир всегда хочет чего-то, чего он не знает как дать.

В связи с этим возникает вопрос: как подать специалисту предпринимательскую модель, чтобы он смог понять и использовать ее?

Ответ, к сожалению, отрицательный - никак.

Специалист не интересуется этой моделью.

*У него полно других дел. Если мы хотим добиться успеха, то нам нужно дать нашему внутреннему предпринимателю ту информацию, в которой он нуждается чтобы вырасти за пределы зоны комфорта специалиста и построить виденье работоспособного бизнеса.*

Мы должны обеспечить внутреннего предпринимателя моделью работоспособного бизнеса, моделью настолько волнующей, чтобы она побуждала предпринимательскую сторону нашей

личности - ту, которая стремится к изменениям - раз и навсегда освободиться от ограничений специалиста.

Мы должны найти модель, которая бы разожгла наше предпринимательское воображение, дала бы ему такой толчок, чтобы к том времени, когда специалист почувствует тревогу, было бы уже поздно, предприниматель был бы слишком далеко.

Но в то же время, если мы хотим, чтобы эта модель побудила предпринимателя перестраивать модель в соответствии с предпринимательской перспективой, то мы должны обеспечить менеджера и специалиста своими собственными моделями.

Поскольку, в то время как предприниматель сообщает бизнесу движение, менеджер должен быть уверен, что у того есть достаточное количество топлива, и что двигатель и колеса находятся в хорошем состоянии.

Для того, чтобы удовлетворить специалиста, нужно придумать модель, которая бы дала ему ту работу, в которой он нуждается, чтобы чувствовать прямую связь с каждым болтом и гайкой.

Одним словом, чтобы эта модель бизнеса работала, она должна быть сбалансированной и всеобъемлющей, чтобы внутри нее существовало место для предпринимателя, для менеджера и для специалиста.

Чтобы построить такую модель, давайте рассмотрим революционное преобразование, изменившее до неузнаваемости малый бизнес в Америке.

Я называю его ключевой революцией.

*Наступило время, когда Саре нужно было открывать свой магазин. А у нас осталось еще много работы.*

«Я еще приду вечером» - сказал я. «У тебя есть какие-нибудь вопросы сейчас?»

«Да» - улыбнулась Сара - «Как скоро мы сможем начать?»

## **Часть II. Революция "под ключ": новый взгляд на бизнес**

### **Глава 7. Революция готовой модели**

*Теория систем рассматривает все явления в мире с точки зрения их взаимосвязи; таким образом, системой называется интегрированное целое, которое является чем-то большим, чем простая сумма его частей.*

#### **Фритьоф Капра "Поворотный момент"**

Мы все знакомы с такими современными явлениями, как индустриальная революция, техническая революция и информационный взрыв. Никто не станет спорить, что они оказывают огромное влияние на нашу жизнь.

Однако, человек удивится, если начать расспрашивать его о революции готовой модели.

И все же, влияние революции готовой модели на американский малый бизнес, и ее последствия в будущем, настолько же глубоки, как и воздействие описанных выше революций.

Дело в том, что революция готовой модели является мощным механизмом построения бизнеса, способным преобразовать любое малое предприятие - на самом деле, любое предприятие, независимо от его размера - превратить хаос и болезнь в состояние упорядоченности, энтузиазма и постоянного роста. Именно готовая модель дает нам ключ к

развитию замечательного бизнеса: абсолютно сбалансированное эффективное предприятие.

### **Феномен франчайзинга**

Эта история началась в 1952 году, когда пятидесятидвухлетний продавец зашел в закусочную, торговавшую гамбургерами, в Сан-Бернардино, чтобы продать двум братьям-владельцам миксер.

И он увидел чудо.

По крайней мере, Рей Крок, продавец миксеров, счел увиденное чудом. Потому что он никогда раньше не видел ничего подобного этой закусочной братьев МакДональд.

Закусочная работала как швейцарские часы!

Гамбургеры производились быстро, эффективно, дешево и были абсолютно одинаковыми.

Самое главное, любой человек мог справиться с технологией.

Он наблюдал за старшеклассниками, работавшими аккуратно под наблюдением взрослых, и радостно обслуживавших длинные очереди покупателей.

Рей Крок понял, что братья МакДональд сумели создать не просто закусочную, а денежную машину!

Вскоре после своего первого визита Рей Крок убедил Мака и Джима МакДональд разрешить ему продавать их технологию.

Через двенадцать лет он выкупил предприятие и создал крупнейшую в мире дистрибьюторскую розничную систему готовой еды.

### **«Самый успешный малый бизнес в мире»**

Вот откуда Макдональдс взял свое название.

И не напрасно.

Поскольку успех Макдональдса поистине ошеломляет.

Просто подумайте. Меньше чем за сорок лет Макдональдс Рея Крока стал бизнесом с годовым оборотом в 23 миллиарда долларов, с 14118 ресторанами по всему миру, продающим еду более чем 28 миллионам человек каждый день в США, получающий более 6% общего дохода американских ресторанов!

Средний ресторан Макдональдс осуществляет продажи более чем на два миллиона долларов в год, и является более прибыльным, чем почти любой другой розничный бизнес в мире, со средней прибылью до выплаты налогов в 17%.

Но Рей Крок создал гораздо большее, чем просто фантастически успешный бизнес. Он создал модель, на основе которой уже целое поколение предпринимателей заработало себе состояние - модель, ставшая основой феномена франчайзинга.

Сначала это был тоненький ручеек, который вскоре превратился в ниагарский водопад!

К 1994 г., благодаря франчайзингу было создано более миллиона предприятий по всему миру, продававших все виды товаров - от гамбургеров до юридических услуг.

В одном только 1992г. франчайзинг продал товаров и услуг почти на 800 миллиардов долларов - 41% всей суммы, потраченной нацией на розничные покупки и предоставил работу более чем 8 миллионам человек - крупнейший наниматель старшеклассников в Америке.

Но достоинством Макдональдса является не сам франчайзинг. Франчайзинг существовал более ста лет. Многие компании, такие как Кока-Кола и Дженерал Моторз, использовали франчайзинг как эффективный и недорогой способ продвижения на рынок. Настоящим достижением Макдональдса Рея Крока является франчайзинг делового образца.

Именно франчайзинг делового образца революционизировал американский бизнес, и предопределил успех феномена франчайзинга за последние сорок лет.

И, согласно исследованиям Департамента Коммерции США с 1971 по 1987 гг., менее 5% предприятий франчайзинга в год прекращают свое существование.

Сравните это с 80% неудач, характерными для независимых предприятий, и вы немедленно поймете значение революции готовой модели для нашей экономики, и оцените вклад, сделанный в нее франчайзингом делового образца.

### **Готовая модель: франчайзинг делового образца**

Ранний франчайзинг, многие из предприятий которого до сих пор существуют, был назван франчайзингом «торговой марки».

В соответствии с этой системой, франчайзер наделяет малые компании правом продавать его всемирно известные продукты на местном рынке.

Но франчайзинг делового образца продвинулся на шаг дальше, чем франчайзинг торговой марки.

Франчайзинг делового образца не только позволяет малым предприятиям использовать свое имя, но и *предоставляет им полную систему ведения бизнеса.*

В этом различии лежит истинное значение революции готовой модели и ее феноменального успеха. Революция готовой модели и франчайзинг делового образца родились из убеждения, противоположного тому, во что верят большинство основателей бизнеса в этой стране.

Большинство основателей бизнеса верят, что успех бизнеса основан на успехе продуктов, которые он продает.

Франчайзер торговой марки считает, что значение франчайзинга лежит в ценности марки, которую он продает: кадиллак, мерседес, кока-кола. В свое время это убеждение было справедливым, но сейчас оно таковым не является. В мире, в котором торговые марки множатся как на дрожжах, все труднее и труднее - и все дороже - занять с помощью торговой марки надежную позицию и удержать ее.

В результате франчайзинг торговой марки шел на спад в то самое, когда франчайзинг в целом испытывал необыкновенный успех.

Этот рост объясняется прежде всего франчайзингом делового образца.

Поскольку франчайзинг делового образца основан на убеждении, что настоящий продукт бизнеса - это не то, что бизнес продает, а то, как он это продает.

*Настоящим продуктом бизнеса является сам бизнес.*

Рей Крок понимал, что продуктом Макдональдса является не гамбургер, а *Макдональдс*. И у него были очень веские причины так считать.

### **Продавать бизнес, а не продукт**

Рей Крок был предпринимателем-виртуозом. И как большинство предпринимателей, он имел один существенный недостаток: у него была огромная мечта и очень мало денег.

Но тут появился франчайзинг.

Франчайзинг стал механизмом, позволившим Рею Кроку воплотить свою мечту.

С этого момента Рей Крок начал рассматривать в качестве продукта сам бизнес и понял, что его главный клиент - тот, кто покупает его модель. Поскольку клиент франчайзинга интересовался не покупкой гамбургеров, картофеля фри или миксеров, а покупкой технологии.

Движимый желанием купить бизнес, клиент франчайзинга хотел знать только одно: «работает ли этот бизнес»?

Тогда главной целью Рея Крока стало улучшение работы самого бизнеса.

Единственным способом достичь этой цели была такая организация работы, при которой Макдональдс станет лучшим бизнес-продуктом.

Вначале Рей Крок конкурировал не только с другими предприятиями, торговавшими гамбургерами, но и со всеми остальными окружающими предприятиями.

Но у Рея Крока была еще одна причина заставить МакДональдс работать.

Принимая во внимание неудачи многих малых предприятий, он понял решающий факт: чтобы МакДональдс стал успешным предприятием, бизнес должен работать, потому что клиенты франчайзинга, если не обеспечат их единой технологией, пустят работу на самотек!

Как только Рей Крок понял это, он превратил проблемы в источник новых возможностей.

Поскольку ему пришлось создавать эффективный бизнес, чтобы его покупали, Крок также создал бизнес, способный оставаться эффективным независимо от того, кто его покупает.

Крок решил создать бизнес, зависящий не от людей, а от технологии.

В отличие от большинства владельцев малых предприятий, Крок стал работать *над* бизнесом, а не *в* бизнесе. Он начал думать о бизнесе, как инженер, придумывающий модель массового производства.

Он начал *воспроизводить* МакДональдс задолго до того, как процесс воспроизведения вошел в моду.

Какими должны быть компоненты прототипа, чтобы их можно было очень дешево собрать и сделать взаимозаменяемыми?

Какими должны быть компоненты прототипа, чтобы получившаяся в результате технология бизнеса поддавалась воспроизведению, и чтобы тысячи клиентов франчайзинга могли построить свои предприятия в точности как прототип?

Бизнес-продукт можно продать только тогда, когда он работает. И единственный способ сделать его эффективным для клиентов франчайзинга - построить бизнес из совершенно предсказуемых компонентов, которые можно проверить, прежде запускать в массовое производство.

Именно в этом заключается секрет поразительного успеха франчайзинга делового образца, с которого и началась революция готовой модели.

Секрет в прототипе франчайзинга.

Согласно этому прототипу действует каждый успешный франчайзинг.

Именно в прототипе франчайзинга вы можете найти необходимую модель успешного бизнеса.



Сара и я выбрали самое подходящее время для разговора.

Именно теперь Сара как никогда чувствовала груз технической работы и платила огромную цену за свое кредо владельца-специалиста. Было десять часов вечера. Как обычно, у Сары был тяжелый день. Она была утомлена мытьем полов, выбрасыванием мусора, подготовкой печей к завтрашнему дню, мытьем прилавков. Всю эту работу ей пришлось сделать после того, как она целый день обслуживала покупателей - подавала им кофе, пирожки и чай, мыла, сушила и складывала тарелки, чашки, блюда.

Однако, несмотря на трудность всего этого, я не мог не заметить глубокого удовлетворения, которое Сара чувствовала, обзревая свои владения.

Мы подсели к столу и стали пить чай, который она приготовила. Я ожидал момента, когда Сара сможет начать разговор.

Наконец она задумчиво начала: «Ты говорил о Макдональдсе как о модели, которую нужно копировать. Я не совсем уверена в этом. Моя тетьа думала бы наоборот. Расскажи мне еще об этом, и как бы ты ответил на возможные возражения моей тети».

«Это правда, многие владельцы малого бизнеса сначала не понимают мою точку зрения на Макдональдс. Они отождествляют предприятия быстрого питания с низким качеством. И они логически выводят, что, приводя Макдональдс в качестве примера, я хочу сказать, что можно стать невероятно успешным в бизнесе, предлагая продукцию низкого качества. Тогда как верно прямо противоположное.

Что касается твоей тети, я бы сказал ей, что Рей Крок имел цель - ясную и четкую. Он жил в обычном мире, в котором большинство вещей работают не так, как они должны. В Макдональдсе он увидел нечто, работавшее именно так, как было задумано. Это вдохновило Рея Крока. Это восхитило его. Он был простым человеком, и он полюбил масштаб того, что он назвал Макдональдсом.

Так же как ты любила печь пироги, Рей Крок любил строить Макдональдс. И также как ты любила делать пироги исключительного качества, Рей Крок любил получать исключительный результат. И также как ты любила аромат, вкус и вид твоей кухни, Рей Крок любил аромат, вкус и вид Макдональдса. Он был влюбленным человеком.

Я понимаю, почему ты можешь не любить Макдональдс - ты можешь сказать, что люди не должны есть мясо, что гамбургеры могли бы быть менее жирными или еще что-нибудь. Но чего ты не можешь сказать так это, что Макдональдс не выполнил своего обещания. Лучше, чем почти любой другой бизнес в мире, Макдональдс, любовь Рея Крока, до сих пор выполняет свое обещание, хотя Рея Крока уже нет. Он дает в точности то, что мы от него ожидаем.

Вот почему я рассматриваю Макдональдс в качестве модели для любого малого бизнеса.

Поскольку в своих более чем 14 тысячах закусочных он способен сделать больше, чем большинство из нас - в одной. С моей точки зрения, основную роль здесь играет целостность, способность выполнять свои обещания, а если вы не умеете чего-то, научиться это делать.

Макдональдс не только создал потрясающий бизнес, он также дал всем владельцам малого бизнеса потрясающую возможность создавать свой собственный потрясающий бизнес. Он создал модель, которую мы можем воспроизводить.

У твоей тети, Сара, была лишь одна кухня, в которой она любила работать вместе с тобой.

У Рея Крока были тысячи кухонь, в которых он любил работать, оттачивая свою способность прикасаться к миллионам людей своим любящим вниманием.

Ты - специалист, ремесленник, любящий свою работу.

Он был предпринимателем, но одновременно тоже ремесленником, любящим свою работу. Единственная разница между вами двумя лежала в масштабах деятельности. Я расскажу тебе, как он создал нечто столь масштабное.

## **Глава 8. Прототип франчайза.**

*Точные инструменты созданы, чтобы достичь идеи, точности измерений там, где совершенство невозможно. Не существует, и никогда не будет существовать части мотоцикла, которая имела бы совершенную форму, но когда вы приближаетесь к ней настолько близко, насколько это позволяют инструменты, происходит нечто замечательное, и вы летите по дороге, под действием силы, которую можно было бы назвать волшебной, если бы она не была абсолютно рациональной во всех отношениях.*

**Роберт М. Пирсиг "Дзен и искусство ухода за мотоциклом"**

Успех франчайзинга делового образца вне всяких сомнений является самой важной новостью в бизнесе.

Если даже посмотреть по одному году, франчайзинги делового образца были успешны в 95% случаев, по контрасту с 50% успешности новых независимых малых предприятий. За первые 5 лет своего существования 80% всех малых предприятий терпят неудачу, в то время как 75% франчайзингов делового образца достигают успеха!

Причина успеха - создание прототипа франчайзинга.

Для клиента франчайзинга прототип становится моделью мечты. Прототип становится инкубатором и детской для любой творческой мысли и превращения этой мысли в практическую инновацию.

Прототип франчайзинга помогает проверить на практике все творческие задумки, чтобы уяснить, как они работают, прежде чем вводить их в бизнес в качестве инноваций.

Без подобной проверки франчайзинг стал бы невозможной мечтой, и в бизнесе не хватало бы дисциплины. Прототип является буфером между гипотезой и действием. Проверкой идей в реальном мире, а не в мире конкурирующих идей.

Закончив прототип, франчайзер поворачивается к своему клиенту и говорит: «Давай, я покажу тебе, как это работает».

Данная система действительно работает. Система управляет бизнесом. Люди управляют системой.

Система преобразует бизнес в машину или, более точно, в организм, управляемый целым, составленным из ее частей, работающих в едином режиме для достижения цели.

В бизнесе Рея Крока каждая деталь бизнес-системы была проверена на прототипе, и поэтому система контролировалась в очень высокой степени, невозможной на предприятиях, зависящих только от людей.

Картофель фри клали в печь ровно на семь минут, чтобы он не слишком размякал. Размякший картофель фри - это не стиль Макдональдса.

Гамбургеры снимали с противней ровно через 10 минут, чтобы они оставались сочными.

Замороженные куски мяса, в точности одинаковые по весу и размеру, всегда переворачивали

в одно и то же время.

Огурцы укладывали вручную специальным образом, чтобы они не могли оказаться на коленях у клиента.

Покупатель обслуживался за 60 секунд или меньше.

Дисциплина, стандартизация и порядок стали главными лозунгами.

В помещениях должна быть идеальная чистота.

Рей Крок решительно не хотел, чтобы покупатель считал *недорогое питание некачественным или неправильным*. Ни один бизнес никогда не обращал столько внимания на мелочи, на правильную систему, гарантировавшую клиенту, что его ожидания исполнятся.

В отличие от франчайзинга торговой марки, система Рея Крока не давала клиенту франчайзинга большой возможности делать ошибки.

Это достигалось тем, что клиент должен был пройти большую учебную программу, чтобы научиться управлять франчайзингом.

В Макдональдсе эта учебная программа называлась Университетом Гамбургерологии.

Там не учили делать гамбургеры, а обучали, как управлять системой изготовления гамбургеров - системой, способной удовлетворить клиента каждый раз. Именно эта система стала основой феноменального успеха Макдональдса.

Каждая небольшая деталь, изобретенная Реем Кроком, удивляет нас до сих пор.

Система остается такой же, какой была тогда. Когда клиент франчайзинга усваивает систему, то ему дают возможность открыть собственный бизнес.

Отсюда название: готовая модель.

Клиент франчайзинга приобретает право использовать систему, обучается ей управлять, и пользуется готовой моделью. Сам бизнес выполняет всю остальную работу.

Клиентам франчайзинга все это очень нравится.

Поскольку франчайзер хорошо продумал систему, каждая проблема была продумана и решена. Единственное, что остается клиенту - это научиться управлять системой.

Вот это и есть прототип франчайзинга.

Эта модель, согласно которой создается и улучшается система. Система не является чем-то, что вы привносите в бизнес. Вы получаете систему в процессе построения бизнеса. Прототип франчайзинга дает ответ на вечный вопрос: «Как именно я могу дать своему клиенту то, чего он хочет, сохраняя контроль над бизнесом, дающим клиенту желаемое?»

Для предпринимателя прототип франчайзинга является посредником между его мечтой и воплощением его мечты в реальном мире.

Для менеджера прототип франчайзинга - это возможность порядка, предсказуемости, системы, настолько важной в его жизни.

Для специалиста прототип является местом, в котором он может погрузиться в любимое занятие - сделать техническую работу.

Для владельца малого бизнеса прототип франчайзинга полезен тем, что он дает средства удовлетворить все различные грани личности, создавая эффективный бизнес.

Прототип франчайзинга является сбалансированной моделью, которая удовлетворяет и предпринимателя, и менеджера, и специалиста одновременно.

Эта система реальна! Она использовалась в Макдональдсе. Она использовалась и в Федерал Экспресс, и в Диснее, и в Филдзе.

Она ждала все это время, пока вы ее обнаружите!

Она существовала в форме фирменной управляющей системы в ядре каждого необычного бизнеса - необязательно франчайзинга.

Поскольку, именно в этом заключается франчайзинг делового формата.

*Любой необычайно успешный бизнес выделяет среди конкурентов его фирменный способ ведения дел. В этом смысле, любой выдающийся бизнес является франчайзингом.*

Возникает вопрос: как вы строите свой бизнес? Как вы заставляете эту эффективную освобождающую идею работать на вас?

Как вы строите бизнес, который работает предсказуемо, без усилий, и прибыльно каждый день?

Как вы строите бизнес, который работает без вашего участия?

Как вы освобождаетесь от вашего бизнеса, чтобы жить более полной жизнью?

Вы поняли? Вы видите, почему это так важно?

Поскольку пока вы не сделаете это, ваш бизнес будет контролировать вашу жизнь!

Но как только вы заставите эту идею работать на вас, вы окажетесь на пути к свободе!

Я видел, что Сара поняла мои слова.

Я видел, что ее румянец не имел отношения к работе, которую она выполнила за день.

Она чувствовала возбуждение, думая о создании собственного предпринимательского бизнеса.

И она знала, что он у нее уже был. Она могла делать в своем бизнесе то, что Рей Крок делал в своем. Все, что ей было нужно - это учиться!

## **Глава 9. Работать над своим бизнесом, а не в нем**

*... форма - это лишь начало. Это комбинация чувств и функций; форм и вещей, которые сливаются в единое целое в связи с открытиями, сделанными при слиянии с деревом, которые соединяют все вместе и придают смысл форме.*  
**Джеймс Кренов "Записки плотника"**

Очень важно, чтобы вы понимали то, что я хочу сказать. Потому что это изменит в корне вашу жизнь.

Главная идея в том, что *ваш бизнес и ваша жизнь - не одно и то же.*

Ваш бизнес и ваша жизнь - совершенно разные вещи.

Лучше, чтобы ваш бизнес был чем-то отдельным от вас, а не частью вас со своими целями и своими правилами. Организм. Который живет или умирает в зависимости от того, насколько хорошо он исполняет свою единственную функцию: находить и удерживать покупателей.

Как только вы начинаете понимать, что обслуживание бизнеса не является целью вашей жизни, а наоборот, главная цель вашего бизнеса - обслуживать вашу жизнь, тогда вы можете начать работать *над* своим бизнесом, а не *в* нем.

Именно на этом этапе вы можете воспользоваться моделью прототипа франчайзинга.

Притворитесь, что бизнес, которым вы владеете, является прототипом или будет прототипом еще 5000 точно таких же предприятий.

Что ваш бизнес будет моделью для еще 5000 точно таких же.

Не *почти* таких же, а *абсолютно* таких же. Точные копии. Как при клонировании.

Притворитесь, что вы будете заниматься франчайзингом своего бизнеса. (Заметьте, что я сказал «притворитесь». Я не имею в виду, что вы должны этим заняться).

Теперь, когда вы поняли «игру франчайзинга», рассмотрите правила, которым вам нужно следовать, чтобы победить в ней.

1. Модель должна полностью и постоянно удовлетворять ваших покупателей, наемных служащих, поставщиков и клиентов, и даже превосходить их ожидания.
2. Модель должна быть выстроена так, чтобы даже люди с очень низким уровнем умений смогли выполнять работу в соответствии с ней.
3. Модель должна быть отлично упорядочена.
4. Вся работа модели должна быть описана в специальном Руководстве.
5. Модель должна обеспечивать потребителя стандартным качественным сервисом.
6. Частью модели должны быть одинаковые цвет, фирменная одежда и логотип фирмы.

Давайте рассмотрим по очереди эти правила.

### **1. Модель должна полностью и постоянно удовлетворять ваших покупателей, наемных служащих, поставщиков и клиентов, и даже превосходить их ожидания.**

Что значит «удовлетворять»? Я думаю, что удовлетворение является именно тем, чем его считают люди.

Каким же должен быть прототип, чтобы полностью и постоянно удовлетворять ваших покупателей, наемных служащих, поставщиков и клиентов, и даже превосходить их ожидания?

Каждый предприниматель должен задаться этим вопросом.

Поскольку от этого зависит судьба его бизнеса.

Каждый замечательный бизнес зависит от чувства удовлетворения клиента.

Удовлетворение клиенту могут принести несколько слов, которыми его приветствуют.

Удовлетворение может принести подарок от фирмы, полученный по почте.

Удовлетворение служащему может принести похвала, сделанная вовремя.

Удовлетворение может принести доступная цена ваших продуктов или правильное объяснение о ценности продукции.

Удовлетворение банкиру могут принести несколько слов благодарности за добросовестность работы.

Удовлетворение важно для вашего бизнеса и для вашего душевного состояния.

### **2. Модель должна быть выстроена так, чтобы даже люди с очень низким уровнем умений смогли следовать ей.**

Да, именно люди с низким уровнем умений. Если ваша модель будет рассчитана на людей с очень высоким уровнем умений, то ее нельзя будет воспроизвести. Таких людей трудно

найти на рынке труда. Их услуги дороги, поэтому придется поднимать стоимость продукции.

Под низким уровнем умений я имею в виду самый низкий возможный уровень, при котором все еще выполняются необходимые функции. Очевидно, если у вас юридическая фирма, то в ней должны быть юристы. Если у вас медицинская фирма, то в ней должны быть врачи. Но вам не обязательно нанимать блестящих врачей или юристов. Вам нужно создать такую систему, при которой посредственные врачи и посредственные юристы по необходимости будут давать отличные результаты.

Вам нужно постоянно искать ответ на вопрос: как я могу давать потребителю желаемый результат систематически, а не случайно? Можно сказать по-другому: как я могу создать бизнес, результаты которого будут зависеть от системы, а не от отдельных людей? Бизнес, зависящий не от экспертов, а от систем.

Как я могу создать экспертную систему, вместо того, чтобы нанимать эксперта?

Я не хочу сказать, что люди не имеют значения. Наоборот, люди вдыхают систему жизнь.

Модели начинают давать отличные результаты благодаря людям. Люди учатся улучшать системы в процессе работы. Они должны быть ориентированы на системы и научиться делать работу более эффективно для ваших клиентов и вашего бизнеса.

Я считаю правильным, что великолепный бизнес создается не выдающимися людьми, а обычными людьми, которые делают выдающиеся вещи.

Для того, чтобы обычные люди стали делать замечательные вещи, вы должны продумать систему, чтобы компенсировать разрыв между умениями ваших людей и умениями, необходимыми для стабильной результативности.

В данном контексте, системы становятся инструментами, с помощью которых ваши люди увеличивают свою продуктивность и опережают конкуренцию.

Ваша задача, точнее, задача вашего бизнеса - выработать эти инструменты и обучить ваших людей пользоваться ими.

Задача ваших людей - применять эти инструменты и рекомендовать улучшения, основанные на личном опыте их применения.

Существует правило, которое я называю «правилом обычных людей»: обычные люди *делают вашу работу более трудной*, и это плюс.

Типичны владелец малого бизнеса предпочитает высокопрофессиональных людей, потому что хочет облегчить себе работу - он может просто положиться на них.

То есть, типичный владелец малого предприятия предпочитает менеджмент отречения менеджменту делегирования.

К сожалению, подобный подход неизбежно приводит к зависимости бизнеса от настроений и капризов людей.

Если они в настроении, работа делается, если нет - не делается.

Приходится постоянно думать, как вызвать у своих сотрудников подходящее настроение.

Буквально невозможно произвести постоянный результат в бизнесе, который зависит от необычных людей. Ни один бизнес не продержится долго при такой схеме.

Поскольку каждый замечательный предприниматель знает, что необходимо строить бизнес так, чтобы в нем могли работать обычные люди.

Необходимо придумать систему, побуждающую обычных людей постоянно выдавать

отличные результаты.

Вам нужно будет изобрести инновации в системе, с помощью которых будут решаться проблемы кадров, мешающие развиваться малым предприятиям (и крупным тоже).

Вам придется построить бизнес, способный работать. Вам придется заняться развитием бизнеса, а не только обучением кадров.

### **3. Модель должна быть упорядоченной.**

В мире хаоса большинство людей жаждут порядка, в этом суть правила номер 3. Не нужно быть гением, чтобы увидеть, что современный мир прибывает в невообразимом хаосе. Войны, голод, насилие, преступность, инфляция, спад экономики, социальные проблемы, ядерная угроза, СПИД - все это сидит в голове у тех, кто смотрит телевизор. Альвин Тоффлер написал в своей революционной книге «Третья волна»: «Людам нужна структура жизни. Жизнь, в которой нет структуры и цели - это разбитая жизнь. Отсутствие структуры приводит к развалу. Структура дает нам четкие ориентиры».

Упорядоченный бизнес обеспечивает клиента такими ориентирами в беспорядочном мире.

Упорядоченный бизнес показывает клиенту, что здесь люди знают, что делать.

Упорядоченный бизнес показывает вашим сотрудникам, что вы знаете, что вы делаете.

### **4. Вся работа модели должна быть описана в специальном Руководстве.**

В руководстве говорится, как именно должна выполняться работа.

Без руководства, работа превращается в рутину со множеством ошибок.

Руководство структурирует работу и описывает самые эффективные подходы. В руководстве объясняются принципы работы вашего предприятия для новичков, и показывается логика технологии. Руководство объясняет структуру, чтобы сделать работу значимой для ваших сотрудников.

Посредством документации структура сводится к набору конкретных средств, а не обобщенных задач.

В руководстве уточняются цели работы, шаги, необходимые для выполнения этих целей, и стандарты, регулирующие и процессы, и результаты.

### **5. Модель должна обеспечивать потребителя стандартным качественным сервисом.**

Одной упорядоченности недостаточно - ваши сотрудники должны вести себя предсказуемым образом.

Недавно со мной произошла история, которая хорошо иллюстрирует эту идею.

Я пошел к парикмахеру, и во время первой встречи с ним, он меня отлично подстриг. Он отлично управлялся с ножницами и не пользовался электроприборами. Прежде чем делать стрижку, он помыл мне волосы, объяснив, что стрижка будет выглядеть лучше. Пока он меня стриг, один из его ассистентов поил меня кофе. Мне все это очень понравилось, и я договорился в следующий раз стричься у этого парикмахера.

Когда я вернулся, однако, все изменилось. Парикмахер пользовался по большей части электроприборами, а не ножницами. Он не вымыл мне волосы. Ассистент принес мне только одну чашку кофе. Но стрижка выглядела отлично.

Через несколько недель, я снова пришел к нему. В этот раз парикмахер вымыл мне волосы. Он снова действовал ножницами. Кофе мне не дали, зато предложили вина. Сначала я подумал, что ассистент в отпуске, но вскоре он пришел, и начал прибираться в парикмахерской.

Уходя, я решил больше никогда не возвращаться. Дело было не в стрижке - он сделал отличную работу. Дело было не в парикмахере.

*Дело было в непостоянстве ситуации.*

Ожидания, созданные во время первой встречи, каждый раз нарушались. Я не знал, чего ожидать. А я хотел знать, к чему я вернусь в следующий раз.

Получилось, что парикмахер сначала подарил мне что-то, а потом отнял. То, что вы делаете в своей модели, даже приблизительно не так важно, как постоянство вашей работы.

## **6. Частью модели должны быть одинаковые цвет, фирменная одежда и логотип фирмы.**

Маркетинговые исследования убеждают нас, что все потребители основывают свой выбор на цветах и формах, которые они находят на рынке.

Просто разные группы потребителей по-разному реагируют на определенные цвета и формы.

Хотите верить, хотите - нет, но цвет и формы вашей модели могут продвинуть или погубить ваш бизнес!

Луис Ческин, основатель института цветовых исследований, написал книгу о цветах и формах - «Почему люди покупают».

*Мелочи, бессмысленные с практической точки зрения, могут иметь огромное эмоциональное значение. Образы и цвета часто выступают в качестве побуждающих причин.*

Некоторое время назад, мы исследовали женщин, совершающих покупки в магазине одежды. Одна молодая женщина хотела купить блузку, представленную в нескольких цветах. Она примерила голубую блузку и посмотрела на себя в зеркало. Девушка была блондинкой и ей шел голубой цвет. Она посмотрела на красную блузку. Цвет ей понравился, но показался слишком ярким. Продавщица напомнила девушке, что сейчас в моде желтый цвет. Девушка никак не могла решить, купить ли ей то, что ей идет, или то, что модно, или что-то поярче, поэтому она купила серую блузку. На самом деле эта блузка ей не нравилась и она не стала ее носить. Другие покупатели доверились своей интуиции. Одни купили блузку, потому что им шел цвет; другие выбрали модное. Подумайте! Вся эта глубокая психология в простейшем процессе покупки блузки.

Ваш бизнес - это то же самое, что блузка в рассказе Ческина. Есть подходящие цвета, и есть неподходящие. Цвета, которые вы показываете своему покупателю, должны быть научно определены и должны использоваться во всех ваших филиалах - на стенах, на полу, на потолке, на машинах, на чеках, на фирменной одежде, на плакатах.

Подобно цветам, есть подходящие формы, и есть неподходящие. Выберите форму для ваших плакатов, визиток, логотипов и витрин.

В одном из своих тестов, Ческин показал, что форма треугольника мешает продажам, форма круга помогает, а полумесяц способствует очень успешным продажам!

Прежде чем идти дальше, подведем итог сказанному.

Начните работать *над* своим бизнесом, а не *в* нем.

Думайте о своем бизнесе как о машине, созданной для выполнения конкретных целей, как о механизме создания более полной жизни для себя, как о системе взаимосвязанных частей, как о чем-то способном удовлетворить потаенные желания клиентов, как о решении их проблем.

Не думайте о вашем бизнесе как о работе!



## **Задайте себе следующие вопросы: Как мой бизнес может отлично работать без меня?**

- Как мои сотрудники могут работать без постоянного надзора начальства?
- Как я могу систематизировать свой бизнес таким образом, чтобы его можно было воспроизвести 5000 раз, и чтобы при этом 5000-й филиал работал так же гладко, как первый?
- Как я могу владеть бизнесом, но быть свободным от него?
- Как я могу проводить свое время, делая работу из интереса, а не по обязанности?

И вы не знаете ответов на эти вопросы!

В этом вся проблема!

Но теперь вы знаете, что вы не знаете. Теперь вы можете прямо посмотреть проблеме в лицо.

Проблема не в вашем бизнесе, проблема в вас!

Проблема всегда была в вас. Поэтому вам необходимо измениться.

Вам нужно изменить свой взгляд на бизнес и на то, как он работает.

Пока вы не поймете, что ваш маленький бизнес представляет собой и искусство, и науку.

Как и в науке, в серьезном бизнесе важна конкретная информация.

Далее я описываю способ получения и применения конкретной информации.

Мы называем его Герберовским Процессом Развития Бизнеса. Это такой процесс, который сможет изменить вашу жизнь!

Сара задумчиво посмотрела на меня и сказала: «Давай я повторю, что я поняла». «Ты имеешь в виду, что я слишком отождествляю себя со своим бизнесом, что мне нужно отделить себя от бизнеса: сначала мысленно, потом эмоционально и наконец, на уровне работы.

Еще ты говоришь, что это отождествление является причиной всей той боли, которую я чувствую, разочарования, которое я испытываю, когда иду на работу. Я верю, что если я достаточно много работаю, мой бизнес будет процветать, что если я буду затрагивать каждую деталь лично, то ничего плохого не может случиться.

И ты говоришь, что для преодоления разочарования, для настоящего контроля над моим бизнесом, мне нужно перестать отождествлять себя со своим бизнесом. Мне нужно воспринимать свой бизнес совсем не так, как я привыкла. Мне нужно смотреть на свой бизнес, как на продукт. Точно также как мои пироги являются продуктом, мой бизнес тоже является продуктом. И если бы я заняла такую позицию, я бы не могла не задаться вопросом: как должен работать мой бизнес-продукт, чтобы успешно привлекать не только клиентов, но и работников?

И в тот момент, когда я задам этот вопрос, мой бизнес будет идти абсолютно по-новому!»

Сара сделала паузу, как будто хотела до конца прочувствовать последние слова.

«Знаешь - тихо сказала она - до последнего момента я никогда не относилась так к своему бизнесу. Я думала о нем просто как о работе. О рабочем месте. Но теперь я вижу совершенно новые возможности. Это напоминает мне первые уроки литературы в школе. Моим учителем был мистер Ретке, и у него была потрясающая способность делать литературу живой. Он посоветовал мне прочитать «Гекльберри Финна» и я не могла оторваться от книги.

Сейчас у меня такое чувство, как будто мы открываем новую книгу, не зная, что внутри, но зная, что теперь все изменится. У меня такое чувство, что теперь мой бизнес очень сильно изменится. И я вместе с ним! Именно это вы называете прототипом франчайзинга: бой

бизнес в качестве продукта. Это способ воспринять мой бизнес как единое целое, нечто отдельное от меня и четко очерченное. Независимое от меня. И если я все сделаю правильно, то «Пирог на любой вкус» можно структурировать, производить и продавать как любой продукт, сделать его предсказуемым, привлекательным для клиентов. Моя задача - структурировать, производить и развивать «Пирог на любой вкус» до тех пор, пока система не начнет работать сама, без моего непосредственного участия.

Замечательно, что у меня уже есть бизнес. Мне остается лишь научиться им управлять!»

«Сара, - сказал я - ты все замечательно объяснила. Давай обсудим следующий шаг - процесс развития бизнеса».

## **Глава 10. Процесс развития бизнеса**

*Терпимость по отношению к ошибкам является важной частью культуры отличной компании - этот урок приходит из опыта лидеров.*

*Чемпионам нужно сделать много ошибок и много неудачных попыток, иначе организация ничему не научится.*

**Томас Дж. Питерс и Роберт Г. Уотерман младший «В поисках совершенства»**

Создание прототипа вашего бизнеса является постоянным процессом развития бизнеса.

Процесс состоит из трех отдельных, но взаимосвязанных видов деятельности: из инновации, исчисления и оркестровки.

### **Инновация**

Инновацию можно понимать как творчество. Но как указывает гарвардский профессор Теодор Левит, разница между творчеством и инновацией является разницей между реальным действием и воображаемым действием: «творчество выдумывает новое, а инновация вводит новое в производство».

Революция франчайзинга открыла инновацию, ранее недоступную американскому бизнесу. Признавая тот факт, что *инновация нужна не только продукту*, но и процессу, с помощью которого продукт продают, франчайзер применяет инновацию к самому бизнесу.

Для франчайзера процесс построения бизнеса является инструментом продаж, механизмом привлечения и сохранения клиентов. Каждый компонент системы бизнеса является средством, с помощью которого франчайзер может сделать бизнес запоминающимся для клиента.

Там, где продуктом является *бизнес*, взаимодействие бизнеса с клиентом является более важным, чем то, что продает бизнес.

Процесс не обязательно должен быть дорогим, чтобы быть эффективным. Многие инновации являются всего лишь изменением нескольких слов, цвета одежды или жестов.

Обычно продавец в магазине говорит клиенту: «Могу ли я помочь вам?» Обычно клиент отвечает: «Нет, спасибо, я просто смотрю». В вашей фирме так говорят?

Конечно, говорят! Это универсальное явление. Почему же продавец продолжает задавать вопрос именно так?

Потому что тогда продавцу не нужно работать!

**ИННОВАЦИЯ** Вместо вопроса: «Привет, могу ли я вам помочь?» попробуйте «Привет, вы раньше бывали в нашем магазине?» Клиент ответит: «Да» или «Нет». В любом случае, вам будет легко продолжить разговор.

Если вы получите ответ «Да», вы можете сказать: «Отлично. Мы создали специальную новую программу для людей, которые уже были у нас раньше. Давайте я вам немного расскажу о ней».

Если вы получите ответ «Нет», вы можете сказать: «Замечательно, мы создали специальную новую программу для тех, кто пришел к нам в первый раз. Давайте я вам немного расскажу о ней».

Конечно, вам придется разработать две новых программы, чтобы было о чем говорить. Но это легко.

Подумайте об этом. Несколько простых слов. Но в результате вы обязательно получите дополнительную прибыль. Сколько? Это зависит от энтузиазма ваших продавцов. Опросы клиентов показали, что продажи увеличиваются на 10-16 %!

Представляете, несколько простых слов, и продажи увеличиваются, и увеличиваются на большой процент! Что бы вы ни сделали ради такого увеличения продаж?!

**ИННОВАЦИЯ 6** - недельный эксперимент для продавца. Первые 3 недели носите на работу коричневый костюм, бежевую накрахмаленную рубашку, коричневый галстук и коричневые туфли. Пусть одежда будет хорошо выглаженной и очень чистой. Следующие 3 недели носите голубой костюм, хорошую белую накрахмаленную рубашку, красный галстук (для женщин - шарф или брошь) и отлично отполированные черные туфли.

Вы получите интереснейшие результаты: продажи пойдут на подъем во второй половине эксперимента! Почему? Потому что, по опросам наших клиентов, голубые костюмы вызывают большее желание что-то купить, чем коричневые - *независимо от того, кто их носит!*

Удивит ли вас теперь, что МакДональдс, Федерал Экспресс, Филдз Кукиз тратят столько времени и денег на внешний вид?!

**ИННОВАЦИЯ В** следующий раз, когда вы захотите, чтобы кто-нибудь сделал что-нибудь для вас, прикоснитесь к его руке, когда просите. Когда вы трогаете людей, большее количество людей реагируют на вас позитивно.

В применении к вашему бизнесу, это означает, что ваши продавцы должны хотя бы один раз прикоснуться к клиенту в процессе продаж. Это тоже вызовет подъем в продажах.

Иновация является сердцевинной всякого успешного бизнеса. Иновация постоянно ставит вопрос: Что мешает моему клиенту получать то, чего он хочет? Для того, чтобы иновация была значимой, она должна базироваться на точке зрения клиента. Одновременно, иновация упрощает управление бизнесом для вас и ваших сотрудников; если нет, то это уже не иновация, а лишние осложнения.

Иновация придает бизнесу индивидуальность. Она должна отражать бессознательные потребности ваших клиентов. Иновация позволяет делать работу «самым лучшим способом». Иновация дает энергию каждому сотруднику компании, ее поставщикам, клиентам, и менеджерам. В иновационной компании каждый сотрудник растет.

*Иновация показывает смелость вашего воображения.*

### **Исчисление**

Иновация сама по себе никуда не ведет. Для того, чтобы быть эффективной, все иновации нужно исчислять. Без подобного подсчета результатов вы не знали бы, работает ли иновация.

Под исчислением я имею в виду цифры, описывающие влияние на продажи каждой конкретной инновации.

Например, спросите группу владельцев малых предприятий, сколько возможных продаж у них было вчера, и я обещаю вам, что 99% людей не будет знать ответ. В ГЕРБЕРЕ мы задаем этот вопрос каждый день.

В большинстве бизнесов исчислением никто не занимается. И это им дорого обходится!

Например, как вы узнали бы, что изменив несколько слов приветствия, с которыми вы обращаетесь к клиенту, вы поднимите продажи на 16%, если вы не исчисляете эти проценты. Вы можете исчислить это, проделав следующие шаги: (1) посчитать, сколько человек посетило ваш магазин до инновации; (2) определить, сколько человек купили продукты и сколько стоили эти продукты, до инновации; (3) посчитать, сколько человек посетило магазин после того, как вы изменили слова; (4) посчитать количество людей, купивших что-то; (5) определить среднюю стоимость покупок; (6) определить, конкретные улучшения в результате вашей инновации.

Как вы определите, что голубой костюм продавцов будет иметь влияние на продажи, если вы не подсчитываете результаты этого влияния и не сравниваете эти результаты с контрольной группой?

Спросите себя, если ваши продажи увеличатся на 10% в результате такой простой инновации, как ношение голубого костюма, разве вы не воспользуетесь этой возможностью? Конечно, вы воспользуетесь!

Начните с того, что подсчитайте все, имеющее отношение к тому, как вы ведете дела в вашем бизнесе.

#### Подсчитайте абсолютно все.

- Сколько клиентов вы видите каждый день?
- Сколько человек приходит утром?
- Сколько человек приходит днем?
- Сколько человек звонит вам каждый день?
- Сколько человек звонит вам, чтобы узнать цены на товары?
- Сколько человек хотят что-нибудь купить?
- Сколько продукта X продается каждый день?
- В какое время дня их покупают?
- Сколько продукта X продается каждую неделю?
- В какой день недели к вам приходит больше всего покупателей? Сколько именно?

И так далее.

В конце концов, вы и ваши люди будете думать о своем бизнесе в терминах цифр.

Вы будете все подсчитывать. Вы будете определять здоровье вашего бизнеса по цифрам.

Вы будете знать, какие цифры важны, а какие нет. Потому что без цифр вы не можете знать, на каком уровне вы находитесь, и к чему вы движетесь. Цифры проясняют бизнес.

В бизнесе появляются новые возможности.

## Оркестровка

После того, как вы придумали инновации, и подсчитали их влияние на ваш бизнес, обнаружили, как получать «Да» от ваших клиентов, ваших сотрудников, поставщиков - вам пора заняться оркестровкой своего бизнеса.

Оркестровка является процессом устранения случайностей на оперативном уровне вашего бизнеса.

Без оркестровки вы не смогли бы планировать свою деятельность и предвосхищать события. И ваш клиент не смог бы. Если вы все делаете каждый раз по-разному, и каждый сотрудник делает свою работу по-своему, по настроению, то вместо порядка вы придете к хаосу.

Как говорится в замечательной книге Теодора Левита *«Маркетинг для развития бизнеса»*: «Случайность является врагом порядка, качества и стандартизации».

Оркестровка означает, что если голубой костюм работает, то его всегда должны носить все ваши продавцы. Если слова «Привет, вы бывали раньше в нашем магазине» работают лучше всего, то вы должны всегда приветствовать покупателя именно так. Это тоже оркестровка.

Оркестровкой занимается любой человек, который серьезно решил произвести постоянный, предсказуемый результат в мире бизнеса, каким бы бизнесом он не занимался.

Оркестровкой занимались Фред Смит в Федерал Экспресс, Том Уотсон в IBM, Рей Крок в МакДональдсе, Уолт Дисней в Диснее, Дебби и Ренди Филдз в Филдз Кукиз.

Поскольку любой основатель великого франчайзинга знает: *если вы не занимаетесь оркестровкой бизнеса, то вы им не владеете.*

А если вы им не владеете, то вы не можете на него положиться, и тогда у вас нет франчайзинга.

А без франчайзинга бизнес не может быть успешен.

Коротко говоря, франчайзинг предполагает *ваш собственный уникальный подход к бизнесу.*

А если ваш уникальный подход к бизнесу нельзя воспроизводить надежно каждый раз, то вы не владеете им. Вы потеряли бизнес!

Необходимость в оркестровке вызвана той неоспоримой истиной, что люди делают предсказуемо только одно - ведут себя непредсказуемо.

Но для того, чтобы ваш бизнес был предсказуемым, ваши люди должны быть предсказуемыми.

И что же тогда?

Тогда система должна обеспечить предость.

Для чего? Чтобы давать клиенту необходимое каждый раз.

Почему?

Потому что клиент будет возвращаться к вам только если он получает все, что хочет каждый раз.

Оркестровка - клей, соединяющий вас и нужды ваших клиентов.

Оркестровка дает логику и порядок, которого нет в других видах человеческой деятельности.

Оркестровка означает ориентацию на результативность - вы продолжаете вести себя определенным образом, пока это работает.

И если она больше не работает, внесите в нее изменения!

Процесс развития бизнеса не является статичным.

Это не что-то такое, что вы делаете однажды, и потом забываете.

Это необходимо делать постоянно.

Другими словами, как только вы сделали инновацию, оценили ее эффективность и сделали оркестровку, вы должны начать все сначала.

Процесс развития бизнеса позволяет предвидеть изменения в мире и заранее реагировать на них.

Инновация, исчисление и оркестровка - это сущность вашего процесса развития бизнеса. «Мне нужно, чтобы мне помог» - озабоченно сказала Сара. «Я должна до конца понять сущность оркестровки. Она выглядит такой механической, такой мертвой! Когда я о ней думаю, мне представляется магазин, в котором работают бесстрастные одинаковые люди, совсем как роботы».

Сара ждала моего ответа.

Я ответил мягко: «Сара, если бы процесс развития бизнеса состоял только из оркестровки, то, конечно, было бы скучно. Когда нет высшей цели, то все привычки скучны. Потому что оркестровка - просто привычка. Развитие полезных привычек в бизнесе».

Проблема в том, что ты не можешь понять ценность процесса, отделив от него различные части. Поскольку, разбирая процесс на части, мы перестаем видеть его целостность. Часть процесса мертва без самого процесса. В ней нет движения и развития. Нет начала, середины и конца. Невозможно рассматривать оркестровку без инновации и исчисления. Иначе получается нечто без цели и без жизни.

Для того, чтобы полностью понять роль любого действия в бизнесе, вам нужно увидеть это как часть единого целого, а не в отдельности от всего. Давай я объясню тебе, что я имею в виду.

Подумай о кухне своей тети. Подумай о процессе стряпания пирога. Конечно, когда ты вспоминаешь весь процесс, через который проходили ты и твоя тетя, ты вспоминаешь нечто гораздо большее, чем отдельные части, правда?

Сара тепло улыбнулась, переживая опыт в тетиной кухне. Она ответила:

«Конечно, это правда. Все сливается в одно ощущение. Картины, запахи, движения, смех тети. Нечто прямо противоположное оркестровке, как я ее себе представляю. Именно это мне нравилось в кухне. Творчество. Целый поток сюрпризов».

«Но подумай вот о чем, Сара. Правда ли это? Разве твоя тетя не учила тебя нарезать фрукты определенным образом? Как именно держать их при нарезке? Как именно готовить их? Разве нет определенности во всем том, чему учила тебя твоя тетя? И разве творчество не было не только результатом текущей работы, но и результат предыдущего обучения правильному выполнению отдельных заданий?»

Разве радость была не именно в этом? И если бы тебе пришлось всегда делать одно и то же одинаковым способом, то без всяких улучшений, то у тебя не было бы радости, а была бы одна и та же скучная рутина. Разве не этому тебя научила твоя тетя радости изменения? Так что, оркестровка, конечно, нужна. Мы должны действовать по определенным правилам. Должна быть определенная рутина. Поскольку без нее нам нечего было бы улучшать. А без улучшения не было бы цели существования. Мы были бы машинами, роботами. Существовала бы тирания рутины. Было бы очень скучно.

Но работа становится ключом к личным изменениям, когда продолжают инновации, ведется исчисление и когда вы исследуете, как улучшить оркестровку. Работа становится чем-то большим, чем привычка. Мы начинаем исследовать, кто мы и как мы выражаем себя в отношении более высоких целей. Сначала мы исследуем положение, которое мы занимаем. Затем функцию нашего положения. Потом роль этой функции в нашем бизнесе. Затем функцию нашего бизнеса в мире и цели людей, с которыми наш бизнес соприкасается.

Я описываю радость обучения новому ремеслу - управлению собственным бизнесом. Такую же радость ты испытывала на кухне у тети, обучаясь стряпать пироги.

Это один из уровней опыта. Но есть нечто большее.

Второй уровень умений возникает тогда, когда вы начинаете развивать определенный уровень мастерства в оркестровке, мастерство, возникающее в процессе практики. Это уже мастерство ремесленника.

Ремесленник развивает особую находчивость и внимательность. Он знает, что за любой поверхностью скрывается жемчужина, и его главной целью становится обнаружение этой жемчужины. Для этого есть лишь один способ - не задумываться над своей работой. Раствориться в своей работе. Бесконечно оттачивать свое искусство, и верить, что однажды эта жемчужина будет обнаружена!

Ремесленником является тот человек, который достиг высокой стадии удовлетворения от работы, и только от нее, тот, кто знает единство с работой. Ремесленник практикуется день и ночь, доволен своей практикой, и знает глубоко внутри, что дальше идти некуда. В отличие от стадии подмастерья, стадия ремесленника длится долго и проходит спокойно до тех пор, пока не появляется алмаз, и ремесленник начинает понимать, что он стал мастером.

Ты видела мастерство раньше, Сара. Ты видела мастерство в движениях тети, в ее взгляде, в ее словах. Мастеру остается только обучить других своим приемам. Мастер связан с подмастерьем, потому что он связан со своим прошлым. Точно так же, как ты связана со своим детством. В подмастерье мастер видит себя.

Подобным же образом, оркестровка основывается на опыте прошлого, и становится основанием для того, что следует за ней и в процессе проясняет прошлое, настоящее и будущее.

На более практическом уровне мы узнали, что процесс развития бизнеса становится неотъемлемой частью бизнеса и общения между сотрудниками. Процесс развития бизнеса из образа мыслей становится образом жизни. Работая над своим бизнесом, люди начинают осознавать, что они работают над собственными жизнями.

Я считаю, что именно в этом суть процесса: не в эффективности, не в скорости, не в количестве денег, не в укрупнении или уменьшении, но в создании более полной жизни для любого человека, связанного с вашим бизнесом, особенно для вас самих.

Качество ничего не значит само по себе, если оно не включает в себя понятия баланса, гармонии, страсти, заботливости.

Постоянное улучшение ради улучшения - пустая трата времени.

Главное в бизнесе - жизнь, и в работе тоже. Самоопределение перед лицом потрясающе сложного мира.

Процесс развития бизнеса помогает вам создать собственную структуру.

Помогает понять динамику изменения, мышления и коммуникации. Эта возможность создать для себя собственное место в мире, если у вас достаточно воображения и достаточно

желания».

Внезапно я понял, что говорю, не принимая в расчет Сару. Меня временами заносит.

«Извини, Сара. Я увлекся идеей и звуком собственного голоса. Есть ли у тебя вопросы?»

Сара сказала: «У меня полная голова вопросов, но я думаю, что ты сможешь на них ответить. Спасибо, что ты объясняешь мне все это. Давай продолжим и обсудим, как это все работает».

**Я выпил чаю и мы продолжили.**

### **Часть III. Создание малого предприятия, которое работало бы само по себе!**

#### **Глава 11. Программа развития вашего бизнеса**

*Я хочу сказать вам, дорогие друзья, что по мере того, как вы развиваете свое мастерство в гольфе, вы начинаете замечать, что это мастерство проявляется во всех остальных сферах вашей жизни. Грация, дисциплина, чувствительность рук, дополнительные силы и знания - все это начинает проявляться в вашей жизни.*

**Майкл Мерфи "Гольф в королевстве"**

Теперь вы понимаете предстоящую задачу: продумать свой бизнес, чтобы он смог стать прототипом 5.000 подобных ему бизнесов.

Представьте себе, что кто-то собирается купить у вас ваш бизнес.

Для этого нужно, чтобы он работал.

И он должен работать так, чтобы вам не нужно было постоянно присутствовать на рабочем месте.

Представьте себе, что вы показываете свой бизнес потенциальному покупателю, показывая ему каждый компонент и взаимосвязи между частями. Вы показываете свои инновации, решения проблем с сотрудниками, исчисления результатов инноваций, оркестровку инноваций.

Представьте себе, что вы знакомите потенциального покупателя с вашими сотрудниками и гордо объясняете, за что отвечает каждый.

Представьте себе, какое хорошее впечатление получит потенциальный покупатель от вашего бизнеса, если ваш бизнес будет базироваться на порядке, предсказуемости и контроле.

Представьте себе результаты вашей программы развития бизнеса.

Ваша программа развития бизнеса является пошаговым процессом, с помощью которого вы превратите ваш нынешний бизнес в отлично организованную модель для тысячи подобных бизнесов.

С помощью программы развития бизнеса вы можете создать прототип фрэнчайзинга.

**Программа состоит из семи отдельных шагов:**

1. Ваша главная цель
2. Ваша стратегическая цель
3. Ваша организационная цель
4. Ваша стратегия управления



5. Ваша кадровая стратегия
6. Ваша маркетинговая стратегия
7. Ваша системная стратегия

Давайте начнем.

## **Глава 12. Ваша главная задача**

*Основной характеристикой волевого акта является наличие достигаемой цели; ясное виденье цели.*

**Роберт Ассоджиоли "Волевой акт"**

Неудивительно, что ваш бизнес не является задачей первостепенной важности.

*Главная задача - вы сами.*

Я не считаю, что ваш бизнес равен вашей жизни, хотя он может играть в ней важную роль.

Но прежде чем вы определите, какой будет эта роль, вы должны задать себе следующие вопросы: что я больше всего ценю? Какой жизнью я хочу жить? Как моя жизнь должна выглядеть, какие чувства я хочу иметь? Кем я хочу стать?

Ваша главная цель дает ответ на все эти вопросы.

Посмотрите на это с новой точки зрения.

Представьте себе, что завтра будет самое важное событие в вашей жизни.

Это событие будет происходить в большой комнате, в которой поместятся все ваши друзья, ваша семья, ваши партнеры по бизнесу.

Вы можете себе вообразить такое? Стены задрапированы золотистой тканью. В комнате мягкое освещение. На полу золотистый ковер. Кресло гостей в золотистых накидках. В комнате есть платформа, а на платформе большой красиво украшенный стол со свечами. На столе в центре лежит большая сияющая разукрашенная коробка. А в коробке ... вы сами!

Вы можете представить себя в ящике и у всех в комнате сухие глаза?

И вот кто-то включает кассету, на которой вы рассказываете историю своей жизни.

Какой бы вы хотели, чтобы была эта история?

Это и есть ваша главная цель.

Что бы вы хотели рассказать о своей жизни?

Как только вы напишете эту речь, единственное, что остается - воплотить ее в жизнь.

Единственно, что вам нужно сделать, это начать жить, как будто ваша жизнь важна. Вам нужно принимать вашу жизнь всерьез. Намеренно ее создавать.

Жить активно и преобразовывать свою жизнь.

Просто? Да.

Легко? Нет.

Но совершенно необходимо, если ваш бизнес будет чем-то значимым, а не просто рабочим местом.

Поскольку вы должны сами знать свою главную цель, для того, чтобы сделать свой бизнес интегральной частью той кассеты, и большим вкладом в воплощение вашей мечты! Как можно сделать это, если вы не знаете своей цели? Без ясной картины своей жизни, как же вы можете

ее прожить?

Каким будет первый шаг?

Как вы будете измерять свое продвижение вперед?

Как вы будете знать, какие шаги вы уже сделали?

Как вы будете знать, сколько вам осталось идти?

Я считаю великими людьми тех, которые знают, как именно они пришли к своей цели, и что им нужно, чтобы к ней прийти.

Великие люди имеют собственное виденье жизни.

Они трудятся над своими жизнями, а не только в своих жизнях.

Они проводят свою жизнь, репетируя будущее в настоящем.

Они сравнивают достигнутое с намеченным. Когда они находят нестыковку между достигнутым и намеченным, они стараются исправить ситуацию.

Великие люди создают свои жизни активно, а остальные создаются жизнью, пассивно ожидая, куда их приведет жизнь.

Разница между этими двумя типами людей - это разница между полной жизнью и простым существованием.

Суть в том, чтобы жить согласно собственным планам, а не согласно случайностям.

Я хочу повторить замечательные слова дона Хуана в книге «Отдельный мир» Карлоса Кастанеды: «Разница между воином и обычным человеком в том, что воин видит все как вызов, а обычный человек видит все или как везение, или как невезение».

Прежде чем организовывать свой бизнес, задайте себе следующие вопросы:

- Как я хочу, чтобы выглядела моя жизнь?
- Какой должна быть моя каждодневная жизнь?
- Что бы я хотел узнать больше всего о своей жизни и в своей жизни?
- Каким я хотел бы быть с другими людьми в своей жизни - с членами семьи, друзьями, партнерами по бизнесу, клиентами, сотрудниками?
- Как бы я хотел, чтобы люди думали обо мне?
- Чем я хочу заниматься через два года? Через десять лет? Через двадцать лет? В конце жизни?
- Чему именно я хочу научиться в своей жизни - духовно, физически, финансово, технически, интеллектуально?
- Сколько денег мне понадобится, чтобы сделать эти вещи? К какому сроку они понадобятся?

Ответы на эти вопросы задают стандарты, по которым вы можете измерять прогресс вашей жизни. В отсутствие подобных стандартов ваша жизнь будет просто бесцельно тратиться.

Главная цель является виденьем, необходимым для жизнедеятельности бизнеса.

Главная цель придаст вам энергии.

С этой энергией вы справитесь с грузом каждодневной работы. «Именно этого не хватало в моем бизнесе» - сказала Сара. «Не ругай себя» - сказал я - мы все упускаем это из виду. Давай я расскажу тебе одну историю.

Жил на свете молодой человек, которому недавно стукнуло сорок. Его жизнь зашла в тупик. У него не складывалась карьера. У него не было цели. У него не получилось учиться в колледже. Его ничего там не заинтересовало и он бросил учебу. Он изучал музыку, но недостаточно серьезно, чтобы достигнуть больших результатов.

Его интересовали многие вещи - музыка, религия, мистика, написание стихов и детективов, наркотики, деньги, но ничто не задерживало его внимания. Он делал любую работу, которая ему попадалась, но ни одна из этих работ не открывала ему будущего. Бросив колледж, он поехал в Нью-Йорк изучать искусство, быстро бросил это дело, пошел в армию и попал в Корею. Внезапно умер его отец и ему пришлось вернуться домой, чтобы заботиться о матери и двух младших сестрах.

Немного позже он встретил замечательную женщину, поехал с ней в Европу, где они путешествовали из страны в страну на мотоцикле, и где он играл на саксофоне на улице, чтобы заработать на жизнь. В конце концов, когда деньги кончились, они вернулись в Нью-Йорк.

Когда ему исполнилось двадцать пять, они поженились, у них родилось двое детей, они переехали в Сан-Франциско, где молодой человек продавал энциклопедии, играл на саксофоне, и становился все менее молодым. В семье постоянно были скандалы. У него не было цели в жизни, жена попивала и изменяла ему, и они развелись.

Он познакомился с женщиной моложе себя, у которой глаза сияли так, как у бывшей жены никогда не сияли, которая читала стихи, восхищалась его музыкой и не задавала вопросов. Хотя он продолжал продавать энциклопедии, и у него все еще не было цели в жизни, его жизнь стала более позитивной после появления новой женщины, которая в конце концов стала его второй женой.

Он вернулся в колледж, изучал там строительное дело, чтобы научиться работать руками, а не языком, переехал с женой в южную Калифорнию и работал плотником, хотя его постоянно увольняли, пока он не научился работать.

К тому времени ему уже был около сорока лет, а он начинал делать работу, которую хорошо умели делать двадцатилетние ребята. Они смотрели на него как на урода.

Но всему приходит конец. Наш молодой человек, становясь старше решил вернуться на север, считая, что достаточно заработал своим трудом.

И тогда произошло непредвиденное. Наш 38-летний герой вместе со своей молодой женой был приглашен временно пожить с его сестрой и ее мужем. Муж сестры считал, что наш герой сможет преуспеть в области консалтинга - сам муж владел рекламным агентством и его клиентами были небольшие компании высоких технологий. Он начал занимать консалтингом. Сначала он боялся, что у него ничего не получится, потому что он не разбирался в высоких технологиях, но позднее он понял, что суть никто в Силиконовой Долине не имел представления о том, что происходит. И он мог свободно интерпретировать этот процесс, и его догадки были ничем не хуже, чем у остальных людей!

В следующие годы он стал одним из лучших в своей новой профессии. Он узнал секреты, которые всегда считал чем-то скрытым. Он писал книги и создал замечательный бизнес. Все это время он не забывал одну очень важную истину, которая означала для него больше, чем для кого-либо другого: любой ценой держи занавес открытым! Не прячься в своей зоне комфорта, смотри миру прямо в лицо, и ты найдешь по другую сторону занавеса собственное истинное «Я».

## Глава 13. Ваша стратегическая цель

*Твои стрелы не попадают в цель - заметил мастер - потому что они недалеко летят духовно.*

**Йоген Херигель "Дзен и искусство стрельбы из лука"**

Как только у вас будет картина того, какой вы хотите видеть свою жизнь, и как только вы поймете, что это больше, чем простое обладание вещами, как только вы поймете, что на самом деле вы хотите иметь открытое пространство для роста, быть самим собой, что бы это не значило, и выясните самое важное, тогда вы начнете создавать такой бизнес, который приблизит вас к главной цели; тогда вы начнете развивать свою стратегическую цель.

Ваша стратегическая цель является четким утверждением о том, что именно ваш бизнес должен принести вам, чтобы вы достигли главной цели.

Вы должны увидеть окончательный продукт.

Ваша стратегическая цель не является бизнес-планом. Это скорее продукт вашего жизненного плана, а так же вашей бизнес-стратегии. Ваш жизненный план формирует вашу жизнь и бизнес, который обслуживает эту жизнь. Ваша стратегия бизнеса обеспечивает структуру, необходимую для ведения бизнеса в течение долгого времени. Ваша стратегия бизнеса является средством коммуникации, когда вам нужно объяснить другим направление вашего бизнеса, ваши подходы к ведению дел, и конкретные результаты, которые будут вами достигнуты.

Ваша стратегия бизнеса также полезна для того, чтобы продавать ваш бизнес важным для вас людям: вашему банкиру, вашим инвесторам и партнерам.

Ваша стратегия бизнес должна состоять из простых и четко сформулированных стандартов.

Ваша стратегическая цель является именно таким набором стандартов.

Это средство измерения вашего прогресса.

Давайте рассмотрим некоторые стандарты, которые необходимо включить в вашу стратегическую цель. Первый стандарт: деньги

Деньги являются первым стандартом вашей стратегической цели. Вы хотите иметь большие прибыли. На сколько большие? На сколько большой должна стать ваша компания через некоторое время? Будет она стоить \$300.000? Или миллион? Пятьсот миллионов?

Если вы не знаете ответа на этот вопрос, то как вы можете знать, сможете ли вы достигнуть главной цели с помощью своего бизнеса?

Но дело не только в больших прибылях. Вы также должны знать, какой будет ваша суммарная прибыль, ваша прибыль до уплаты налогов и после уплаты.

Как именно вы можете знать количество продаж в далеком будущем?

Конечно, вы не можете точно знать! Но это не имеет значения. При создании бизнеса лучше иметь хоть какие-то ориентиры, чем вообще никаких. Денежные стандарты стратегически необходимы для вашего бизнеса и для достижения вашей главной цели.

Что мне понадобится, чтобы достигнуть главной цели?

Первый вопрос о деньгах превращается в следующий вопрос: сколько денег мне нужно, чтобы жить так, как я хочу? Сколько денег нужно, чтобы быть свободным?

Есть только одна цель создания собственного бизнеса - его продажа!

Создать его и получить за него деньги! Как это сделал Рей Крок, создать прототип

франчайзинга. Сколько вы хотите получить за него.

Когда вы хотите получить за него деньги? Через три года? Через пять лет?

Его купят, потому что он работает!

Ваш бизнес работает, потому что вы его выстроили таким образом. Вы разрешили проблемы, характерные для вашего типа бизнеса. Вы создали маленькую денежную машину. Ваш бизнес предсказуем.

Ваш бизнес даст потенциальному покупателю все, чего тот пожелает.

Теперь на первый план выходят другие стандарты. Создав финансовые стандарты, вам необходимо создать реалистичную возможность достижения этих стандартов и оправдания ваших инвестиций.

Как вы можете это сделать?

Определив, является ли ваш бизнес достойной возможностью.

### **Второй стандарт: достойная возможность**

Достойная возможность - это бизнес, способный удовлетворить ваши финансовые стандарты. Если ваш бизнес не может удовлетворить эти стандарты, то каким бы интересным он ни был, у вас ничего не получится. Бросьте это дело. У вас это отнимет слишком много времени и помешает вам найти достойную возможность.

Как вы определите достойную возможность? Посмотрите вокруг себя. Задайте себе вопрос: снимет ли ваш новый бизнес проблемы, накопившиеся у большой группы потребителей?

Этот стандарт показывает вам, какого рода бизнес вы создаете, и определяет вашего потребителя.

В каком именно бизнесе я участвую? Когда мы спрашиваем человека, каким бизнесом он занимается, он инстинктивно называет продаваемый им товар. «Мы занимаемся компьютерами». Или: «Мы занимаемся ванными». Люди всегда называют товар, а не продукт.

В чем именно разница?

Товар - это та вещь, с которой клиент выходит из вашего магазина.

Продукт - это то, что клиент чувствует, когда он уходит от вас.

*Чувство о вашем бизнесе, а не о товаре.*

Великий бизнес учитывает разницу между этими двумя вещами.

Чарльз Ревзон, основатель «Ревлона», однажды сказал о своей компании: «Ревлон продает не только косметику, Ревлон продает надежду».

Косметика - товар, надежда - продукт.

В 80-е годы компания «Шанель» таким образом рекламировала свои товары: потрясающе красивый мужчина и прекрасная женщина находятся вдвоем, при этом играет приятная музыка.

Женщина подходит к мужчине.

Он говорит: «Могу я задать тебе один вопрос?»

Мы не слышим ответа.

Мы видим, как она откидывает голову, закрывает глаза и приоткрывает рот.

Внезапно возникает надпись: «Поделись мечтой. Шанель». Ни слова о духах. Духи - просто товар. Рекламный ролик продает продукт - фантазию.

Каким будет ваш продукт? С каким чувством от вас уйдет клиент? С чувством душевного покоя? Или порядка? Силы? Любви? Что в действительности у вас покупают?

На самом деле никого не интересуют товары. Люди покупают чувства. И по мере того, как мир становится все более сложным, товары - более разнообразными, чувства, которые мы хотим испытывать, становятся все более острыми, более бессознательными и более иррациональными.

То, как ваш бизнес предупреждает эти чувства и удовлетворяет их и является вашим продуктом.

### **Кто мой клиент?**

Каждый бизнес имеет центральную демографическую модель. Здесь имеется в виду наиболее вероятный клиент. Этот клиент обладает набором характеристик - возраст, пол, доход, семейное положение, образование и т.д.

Ваш клиент обращается к вам по очень специфичным причинам, ни одна из которых не является рациональной или даже объяснимой! Он либо покупает, либо нет. Мотивация клиента составляет ядро вашей центральной психографической модели.

Психографика - это наука воспринимаемой реальности рынка. Она объясняет, почему клиенты покупают.

Единственный способ ответить на вопрос, «стоит ли заниматься моим бизнесом?» - это определить, много ли у вас потенциальных клиентов (ваша демографическая модель) и насколько успешно вы сможете удовлетворить их эмоциональные потребности (ваша психографическая модель).

### **Другие стандарты**

Не существует определенного количества стандартов в стратегической цели. Есть только конкретные вопросы, на которые нужно ответить.

- Когда вы завершите прототип? Через два года? Через три? Или через десять?
- На каком уровне вы собираетесь вести бизнес? На местном? На региональном? На национальном? На международном?
- Будете ли вы заниматься розничной или оптовой торговлей? Или и тем, и другим?
- Какими будут ваши стандарты отчетности, чистоты, формы одежды, управления, приема новых сотрудников, увольнения, обучения и т.д.?

Стандарты создают энергию, необходимую для достижения результатов.

Через неделю мы снова встретились с Сарой.

Мы встретились в ресторане. Сара очень сильно изменилась - она стала выглядеть гораздо моложе. Сара сказала: «Я начинаю понимать, чего я хочу. Я очень благодарна вам. Я никогда больше не позволю своему бизнесу поглощать меня. Я слишком дорого платила за свою увлеченность работой. Теперь я свободна. Специалист во мне продолжал делать работу последние шесть дней, но часть меня занялась работой предпринимателя.

Во мне тоже есть предприниматель. Я очень люблю фантазировать. Учителя и родители были

этим недовольны. Но теперь мне это пригодится. Правда, я должна удерживаться в определенных рамках.

Теперь я чувствую себя свободной творить. Вернемся к моему предприятию. Я хочу развить его, вырастить его, чтобы освободиться и заняться другими вещами, хотя сейчас я не могу сказать, какими именно».

«Расскажи мне, каким ты хочешь видеть свой бизнес. Опиши мне свою стратегическую цель».

Она ответила: «Я вижу свой бизнес через семь лет. У него будет еще три филиала. Название бизнеса будет тем же самым. Мне нравится название «Пироги на любой вкус». Я хочу дать другим людям то же переживание, которое мне дала моя тетья. Не только моим клиентам, но и моим сотрудникам. «Пироги на любой вкус» будет метафорой для чего-то гораздо лучшего. Я представляю себе магазины с годовым объемом продаж в \$450.000 каждый, всего - \$1.800.000. Я не совсем уверена, какой будет чистая прибыль, но я решила, что она должна быть около 15%, или \$67.000 на каждый магазин, в сумме - \$270.000. Я чувствую, что это разумная цель, хотя сейчас я зарабатываю только 11%.

Это означает, что если я продам свой бизнес через семь лет, учитывая реальное соотношение цена/доход, я смогу продать свой бизнес более чем за миллион. Поскольку, во-первых, мне не понадобится больше денег, чтобы делать все, что я хочу, и во-вторых, потому что это такая приятная круглая цифра.

Прежде чем я смогу открыть второй магазин, я должна организовать первый так, чтобы он работал без меня. Так что, одна из первых вещей, которые я должна сделать и уже начала делать - составить руководство для новых сотрудников. Я умею печь отличные пироги. Я смогу описать, как именно это делать. Давайте я расскажу вам, каким должен быть мой бизнес в конечном счете. Моя тетья говорила, что одна из проблем нашей жизни - то, что мы не выражаем свою заботу достаточно глубоко и достаточно часто. Что когда мы режем яблоки, мы тоже можем выражать заботу, мы можем правильно все делать. Правильно держать фрукты, правильно их укладывать. Я хочу, чтобы мой бизнес выражал заботу.

Я хочу, чтобы мой бизнес был выражением заботы. Именно забота будет продуктом.

Мы можем выражать заботу, делая кухню очень чистой, хорошо заточивая ножи, выбирая самые лучшие фрукты, выращивая органически чистые фрукты. «Пироги на любой вкус» должны иметь собственный сад для выращивания фруктов. Я могу обучить своих сотрудников этой заботе.

Каждый из моих филиалов будет пользоваться фруктами из одного экологически чистого сада. Это придаст моему бизнесу уникальность. Много я уже сделала. Полы в магазине сделаны из лучшего дуба. Печи - лучшего качества. У меня очень красивые витрины.

Вы поняли мою стратегическую цель?»

«Да, Сара, и она меня восхищает».

«Тогда мы пойдем дальше» - спросила она, наливая нам чай.

## **Глава 14. Ваша организационная стратегия**

*Все организации имеют иерархию. На каждом уровне люди имеют кого-то над собой. Следовательно, организация обладает структурой. Если у нее нет структуры, то это толпа.*

*Толпа ничего не создает, она может лишь разрушать.*

**Теодор Левит "Менеджмент для развития бизнеса"**

Каждый хочет «стать организованным». Но когда вы предлагаете предприятию создать Схему организации, то на вас начинают странно смотреть.

«Вы что, издеваетесь? Мы очень маленькая компания. Нам нужны хорошие работники, а не Схема организации!» - сказал клиент.

Несмотря на его протесты, я заставил его составить такую схему.

Поскольку я знал, что схема организации будет иметь глубокое влияние на маленькую компанию.

### **Организация вокруг личностей**

Большая часть компаний организуется вокруг личностей, а не вокруг функций.

В результате получается хаос. Давайте рассмотрим пример фирмы «Виджет мейкерз», новой компании, созданной Джеком и Мюррей Хоупфул, братьями и партнерами. Они хотят разбогатеть.

Джек и Мюррей делают работу вместе.

Если Джек не может помочь клиенту, то ему помогает Мюррей.

Когда Мюррей не может сделать бухгалтерию, ее делает Джек.

Вначале все идет как по маслу.

Магазин находится в полном порядке.

Окна сияют.

Полы начищены.

Покупатели довольны.

А Джек и Мюррей носятся по магазину.

Все по очереди, всегда по очереди.

В понедельник, Мюррей открывает магазин. Во вторник - Джек. В среду Мюррей. В четверг Джек.

Ведь они же партнеры!

И это правильно, что они выручают друг друга.

Бизнес начинает расти.

Внезапно становится слишком много работы, и Джек и Мюррей уже не могут со всем управиться. Им приходится искать помощников.

Поэтому они нанимают Джерри, замечательного парня, своего племянника.

Раз уж нужно кому-то платить, то пусть это будет член семьи. еперь выручают друг друга Джек, Мюррей и Джерри.

Когда Джек не может составить отчет, его составляет Мюррей.

А когда его не могут составить ни Джек, ни Мюррей, его составляет Джерри.

Если Мюррей не может обслужить клиента, его обслуживает Джек или Джерри.

Если Джек не может открыть магазин, его откроет Мюррей или Джерри.

Бизнес идет в гору. Мюррей, Джек и Джерри сбиваются с ног.



Вскоре они нанимают Герберта, брата жены Джека, отличного, трудолюбивого парня.

Теперь выручают друг друга Мюррей, Джек, Джерри и Герберт.

Теперь все они открывают магазин, отвечают на звонки, бегают за сэндвичами. Но внезапно начинается спад. Люди перестают покупать в их магазине.

«Раньше не было таких проблем» - говорят они друг другу.

Бухгалтерия ведется неправильно, ведь за нее никто не отвечает.

Магазин выглядит неряшливо, ведь за чистоту никто не отвечает.

Все оборудование перепутано.

Мюррей, Джек, Джерри и Герберт натываются друг на друга.

Ни у кого нет собственного рабочего места.

Они начинают сердиться друг на друга.

Но кто здесь главный? Кто должен дать указание?

Если Джек и Мюррей просто партнеры, то кто здесь главный? А если оба главные, то что произойдет, если Джек прикажет Джерри сделать нечто такое, против чего выступает Мюррей?

Когда Герберт хочет уйти на обед, у кого он должен отпрашиваться?

Кто нанимает работников?

Кто отвечает за состояние оборудования?

Кто отвечает за бухгалтерию, за чистоту?

Джек и Мюррей не понимают, что без Схемы организации все держится на дружеских чувствах, а не на конкретных обязанностях.

К сожалению, когда все держится на личностях и дружеских чувствах, возникает хаос. Организации нужно нечто большее.

### **Структурирование вашей компании**

Давайте по-новому структурируем «Виджет мейкерз». Джек и Мюррей Хоупфул решают организовать «Виджет мейкерз».

Они воспринимают свой новый бизнес как корпорацию, а не партнерство.

Они считают себя инвесторами.

Джек и Мюррей берут чистый лист бумаги и пишут свои имена.

Под своим именем каждый пишет свою главную цель.

Джек и Мюррей представляют себе, какой жизнью каждый из них хочет жить и описывает эту жизнь на бумаге.

Потом они берут еще один чистый лист бумаги и делят его на три части. Над одной частью они пишут «Инвесторы», над другой - «Сотрудники», над третьей частью - «Функции».

Следующим шагом будет создание стратегической цели для их компании. Мюррей отвечает за то, чтобы определить целевую группу покупателей. Сколько потенциальных покупателей живет в их регионе? Какова конкуренция? Какова средняя стоимость их товара? Есть ли будущее для их товара в данном регионе? Будут ли они работать с другими регионами?

Мюррей также отвечает за создание анкеты для опроса клиентов. Тогда они смогут узнать потребности клиентов. Мюррей также отвечает за то, чтобы обзвонить 150 клиентов. Что означает для клиентов их товар? Как этот товар влияет на жизнь клиентов? Каким клиент хотел бы видеть этот товар?

Они назначают дату, в которую должны быть сделаны звонки.

Джек будет отвечать за финансы. Он займется оформлением займа в банке и просчитает расходы предприятия.

Джек и Мюррей смогут доработать стратегическую цель, когда они соберут всю необходимую информацию о потребителях, конкурентах и финансах.

Им везет. Они определяют демографическую модель (целевую группу), конкуренция не очень большая, расходы приемлемые.

Они дорабатывают стратегическую цель и начинают заниматься организационным развитием созданием Схемы организации.

Поскольку в их стратегической цели было указано, как именно они будут заниматься бизнесом (территория, целевая группа, оборудование), Джек и Мюррей договариваются о том, как будут распределяться различные функции:

- Президент и Главный Оператор, ответственный за достижение стратегической цели и ответственный за перед двумя инвесторами: Мюрреем и Джеком.
- Вице-президент по маркетингу, ответственный за поиск покупателей, выяснение их потребностей и обязанный отчитываться перед президентом.
- Вице-президент по продукции, ответственный за обеспечение клиентов продукцией, за организацию производства и снижение затрат, за отличное обслуживание клиентов, обязанный отчитываться перед президентом.
- Вице-президент по финансам, ответственный за финансовую поддержку маркетинга и производство, за доходность предприятия, за вклады, и обязанный отчитываться перед президентом.
- Перед вице-президентом по маркетингу обязаны отчитываться: менеджер по продажам и менеджер по рекламе/исследованиям.
- Перед вице-президентами по продукции обязаны отчитываться: менеджер по производству, менеджер по сервису и менеджер по оборудованию.

Перед вице-президентом по финансам должны отчитываться: менеджер по приему платежей и менеджер по оплате счетов. Джек и Мюррей довольны своей Схемой организации.

«Виджет мейкерз» выглядит как большая компания. Единственная проблема, стоящая перед ними - вписать имена людей, которые займут вакансии! Ведь их всего двое.

Но они описали все функции, необходимые для работы предприятия.

Их следующая задача - написать должностной контракт для каждой должности.

В корпорации «Развитие бизнеса Гербер» должностным контрактом называется описание результатов, которые должны быть достигнуты каждой должностью компании, работа, за которую будет отвечать каждый сотрудник и список стандартов, по которым будут оцениваться результаты. Должностное лицо обязательно должно будет расписаться.

Джек и Мюррей знают, что должностной контракт не является описанием работы.

Это скорее контракт между компанией и сотрудником, список правил игры, по которым будут

играть сотрудник и компания.

Подписание контракта повышает чувство ответственности у сотрудников.

Должностной контракт определяет конкретную сферу ответственности должностного лица.

### **Организационная схема корпорации "Виджит мейкерз Инк."**

Написав должностные контракты для своей новой компании, Джек и Мюррей должны вписать имена людей в таблицу. Поскольку их только двое, то им нужно распределить роли мудро, чтобы избежать ошибок прошлого.

Самое трудное, конечно - решить, кто из них будет президентом. В компании не может быть двух президентов. Кто-то должен стать главным ответственным лицом.

Этот человек должен будет отчитываться перед Джеком и Мюрреем.

Обдумав все, они решают, что президентом будет Джек.

Хотя Мюррей старше, Джек более ответственный человек.

Хотя Мюррей всегда был более творческим человеком, президенту важнее быть ответственным.

Ведь они вкладывают в предприятие большие деньги. После долгого обсуждения Джек подписывает должностной контракт на должность президента.

Джек просит Мюррея стать вице-президентом по маркетингу, поскольку он провел замечательный опрос потребителей.

Мюррей радостно соглашается - ему нравится такая работа - и он подписывает должностной контракт.

Кто займет вакансию вице-президента по продукции? Джек соглашается занять эту должность, потому что Мюррею будет трудно отвечать и за производство, и за продажи. На этот раз Джек подписывает должностной контракт и как президент, и как вице-президент по продукции.

В конце концов Джек становится вице-президентом по финансам и подписывает должностной контракт.

Мюррей теперь занимает должности менеджера по продажам и менеджера по рекламе, подписав контракты.

Джек занимает должности менеджера по производству, менеджера по сервису и менеджера по оборудованию, а также менеджера по приему платежей и менеджера по оплате счетов.

Но получилось, что у Джека 8 должностей, а у Мюррея - 3! Необходимо было разгрузить Джека. Они решили, что Мюррей возьмет на себя обязанности менеджера по сервису, менеджера по приему платежей и менеджера по оплате счетов.

Тогда получилось по 6 должностей на каждого.

Это более реалистично.

Теперь они распределили все роли!

Несмотря на то, что у них очень много работы, теперь все выглядит более организовано и доступно.

У них появилось подобие плана. Создав Схему организации, Джек и Мюррей получили также

прототип франчайзинга.

### **Прототип должностей: Замена себя системой**

Создав картину своего бизнеса, Джек и Мюррей начали процесс создания прототипа.

Но они начали снизу, а не сверху. Они начали с того, что продумали техническую часть работы.

Они рассмотрели свой бизнес не как инвесторы, а как *сотрудники*, занялись скорее тактикой, а не стратегией.

Тактикой занимаются специалисты.

Стратегией занимаются менеджеры.

Чтобы бизнес Джека и Мюррея процветал, им необходимо поручить тактическую работу другим людям, чтобы освободиться для стратегической работы.

Это можно сделать с помощью схемы организации.

Теперь они создадут прототипы должностей в схеме организации.

*Теперь они перестали работать в своем бизнесе.* Теперь они работают *над* своим бизнесом.

Мюррей должен сделать подробные инструкции для должности менеджера по продажам, потому что он вице-президент по маркетингу.

Джек должен создать подробные инструкции для должности менеджера по производству, потому что он вице-президент по продукции.

Теперь они рассматривают должности в качестве продукта франчайзинга.

Мюррей разрабатывает должности, связанные с маркетингом, применяя инновации, исчисление и оркестровку.

Джек разрабатывает должности, связанные с производством, применяя те же принципы.

Каждый из них спрашивает: как лучше обслужить наших клиентов? Как можно дать клиенту то, чего он хочет, и получить максимальную прибыль? Как можно дать самый лучший опыт сотруднику в конкретной должности?

Мюррей начинает проверять, какая одежда привлекает больше всего покупателей.

Он начинает проверять, какие слова больше привлекают покупателей.

Он начинает продумывать взаимодействия предприятия с клиентами, делая каждый его компонент максимально эффективным.

И по мере того, как он оценивает степень воздействия своих инноваций на продажи, он выбирает наиболее значимые из них и описывает их в «Руководстве по продажам «Виджет мейкерз»».

Вскоре в этом руководстве появляются такие пункты, как ведение разговоров по телефону, встреча клиентов, реагирование на жалобы, вопросы и предложения, возвращение продуктов и т.д.

И лишь после составления руководства Мюррей дает объявление о свободной вакансии продавца.

Но он приглашает не человека с опытом работы, а новичка, ученика - того, кто горит желанием научиться правильно выполнять эту работу, воплотить в жизнь то, на что Мюррей потратил столько сил и времени.

Объявление помещается в разделе «Продажи» и в нем говорится: "ПРИХОДИТЕ И ПОСМОТРИТЕ НА НАШ ПРОЕКТ. ПРИХОДИТЕ И ПОСМОТРИТЕ НА НАШУ ДЕНЕЖНУЮ МАШИНУ. ОПЫТ НЕ ТРУБУЕТСЯ, ЛИШЬ ОТКРЫТОСТЬ НОВЫМ ИДЕЯМ И ЖЕЛАНИЕ УЧИТЬСЯ".

И во время собеседования с кандидатами Мюррей знакомит их с руководством по продажам и стратегической целью «Виджит мейкер», и объясняет, как и зачем они были разработаны.

Он рассказывает кандидатам историю «Виджит мейкерз», их с Джеком мечту, чтобы заинтересовать их в том секторе рынка, в котором они решили стать лидерами. Он показывает им схему организации, должность продавца, отчетность по этой должности.

Он говорит с ними о главной цели, чтобы определить, у кого из них виденье бизнеса совпадает с виденьем их компании.

Найдя подходящего человека, Мюррей нанимает его, вручает ему руководство по продажам, проверяет, насколько хорошо то выучил инструкции, проверяет внешний вид, обучает системе работы. *Используя систему продаж, Мюррей ввел инновации, сделал расчеты, и оркестровку.*

В этот момент Мюррей переходит в должность менеджера по продажам и *снова начинает процесс развития бизнеса.*

Поскольку теперь Мюррей сделал самый важный шаг - освободил себя от тактической работы. Мюррей поставил вместо себя систему, по которой работу сможет выполнять любой желающий.

Теперь Мюррей может посвятить себя управлению системой.

Мюррей занимается стратегической работой.

То же самое сделал Джек для всех должностей, связанных с тактической работой, за которые он отвечает!

Теперь они начали работать над бизнесом в соответствии со своим планом.

Теперь Джек и Мюррей стали предпринимателями.

Они поняли, что схема организации логически вытекает из стратегической цели, которая, в свою очередь, вытекает из главной цели.

Теперь они имеют упорядоченную систему. Без схемы организации возникают конфликты, разногласия и замешательства.

Когда есть схема, есть и цель, стиль и направление.

Наконец-то хорошие люди могут собраться вместе и добиться результатов!

Сара сказала: «Ты ставишь сложные задачи. Я только поняла идею предпринимательства, а ты даешь мне еще работу.

Я хочу проверить, правильно ли я поняла тебя.

Необходимо создать схему организации «Пирог на любой вкус», учитывая, какой будет организация через семь лет. А после того, как я создам схему организации, я должна вписать свое имя во все должности?»

«Да, правильно» - ответил я.

«Я должна детально описать каждую из должностей, и написать должностные контракты для каждой? Ты имеешь в виду, что я должна подписать каждый должностной контракт, как будто я нанимаю саму себя?»

«Да, именно так. Поскольку, если ты хочешь, чтобы твой бизнес работал, ты должна сама продумать все обязанности, а потом заменить себя кем-то другим».

У Сары было радостное лицо.

«Это нужно для того, чтобы я поняла, чего именно я ожидаю от своих сотрудников, как они должны работать, иначе я не смогу создать систему в согласии со своим виденьем.

Другими словами, если я сама не делаю то, чего я ожидаю от своих сотрудников, то система, которую я создам, будет соответствовать моим предпочтениям, а не потребностям бизнеса.

А если я буду все делать только в соответствии со своими предпочтениями, я никогда не смогу заменить себя другим человеком».

«Правильно!» - ответил я. «Потому что для твоего нового бизнеса важно, чтобы отделила себя от ролей, которые тебе нужно играть. Ты должна стать независимой от этих ролей, а не делать роли зависимыми от себя.

Мы говорили с тобой раньше о разных гранях твоей личности и о необходимости самоорганизации, для того, чтобы ты могла четко функционировать. Мы должны бороться с неорганизованностью разных граней личности.

Мы должны организовать нашу автоматическую природу в намеренную природу.

Одна часть нас, та часть, которую философ Гурджиев назвал «водителем», должна организовывать все остальные.

Как водитель своего бизнеса, ты должна управлять им.

Чтобы сделать это, ты должна различать разные роли, различать, что важно, что нет, организовать работу разумно, чтобы бизнес шел на подъем.

После того, как ты организуешь свой бизнес разумным образом, твой следующий шаг - следовать правилам игры точно.

Потому что, если ты не будешь следовать правилам, почему им будет следовать кто-то другой?

Почему люди должны принимать игру всерьез, если лидер не следует правилам?

Именно для этого нужна организация. Ваша схема организации дает подходящую структуру. Схема является вашим обращением к людям и миру, в котором вы описываете свой бизнес в наилучшем виде.

Это описание мечты. А если вы сами действуете в согласии с этой схемой, то вы показываете людям и миру, что вы верите в собственное виденье жизни!

А иначе получается одно высокомерие.

Но бизнес получается замечательным, когда вы живете по собственным правилам и делаете то, что говорите».

«Я поняла!» - сказала она. «Тогда давай перейдем к менеджменту, а после этого к кадрам. Потому что менеджмент, кадры и система вместе дают прототип».

## **Глава 15. Ваша стратегия управления**

*Система - вот решение.*

**AT&T**

Вы можете думать, что успешное внедрение стратегии менеджмента зависит от

компетентных менеджеров - людей с прекрасными навыками общения, с дипломами, с высокими технологиями управления кадрами.

*Дело не в этом.*

Вам не нужны особенные люди.

И они слишком дороги.

Они будут мешать вам жить.

Скорее, вам нужна система управления.

*Система* будет вашей стратегией менеджмента, средством, с помощью которого ваш прототип франчайзинга будет производить желаемые результаты. *Система* станет решением проблемы непредсказуемости людей.

*Система* преобразует кадровые проблемы в возможности с помощью оркестровки.

**Что такое система управления?**

*Это система, встроенная в ваш прототип, чтобы дать маркетинговый результат.*

И чем более автоматичной будет эта система, тем более эффективной будет ваш прототип франчайзинга.

Развитие управления - процесс, с помощью которого вы создаете свою систему управления и обучаете новых менеджеров использовать ее - не является, вопреки мнению многих, инструментом управления. Это инструмента *маркетинга*.

Ее цель - создать не просто прототип, а эффективный прототип.

Эффективный прототип - это такой бизнес, которые привлекает и удерживает клиентов - выгодных клиентов - лучше, чем любой другой.

Давайте посмотрим, как такая система была внедрена в курортном отеле, над которым я осуществлял патронаж в последние семнадцать лет.

**Спичка, жевательная резинка, чашка кофе и газета**

Однажды я остановился в отеле недалеко от Сан-Франциско, расположенном в роще красных деревьев. Отель был очень красивым и необычным. В холле стояло несколько мягких бежевых диванов, стены были обиты красным деревом. В центре стоял темный деревянный стол, а на нем огромная индейская корзина, наполненная свежими фруктами. Рядом с корзиной стояла массивная бронзовая лампа, красиво освещавшая фрукты. На столе лежала прекрасная разноцветная скатерть.

В холле весело горел большой каменный камин. На улице было холодно, и от этого тепло камина воспринималось еще острее. Я был в восторге.

За столиком администратора появилась женщина в красно-белой блузке и коричневой юбке. На груди у нее была визитка с названием отеля и красный бант. Ее лицо сияло.

«Добро пожаловать в Венецию» - улыбнулась она.

Через 3 минуты портье привел меня в мою комнату, хотя я не заказывал комнату заранее.

В комнате были прекрасные ковры, большая кровать из сосны с белым одеялом, камин, а около него дрова и спички. На стенах висела красивая графика с изображениями птиц и животных Северной Калифорнии.

Я пошел в ресторан отеля. Ресторан стоял на берегу Тихого океана.

Ужин был замечательно приготовлен и сервирован. Обслуживание было внимательным и ненавязчивым. Гитарист играл фуги Баха.

Когда я вернулся в свою комнату, там горел камин и стоял стакан бренди. Подушки были взбиты, и на каждой из них лежало по жевательной резинке.

Когда я засыпал в тот вечер, я чувствовал, что обо мне очень хорошо позаботились. Когда я проснулся, мне сразу же принесли горячего кофе. И это был мой любимый сорт кофе! Откуда они это знали?

Потом я вспомнил. В ресторане меня спросили, какой сорт кофе я предпочитаю. И они записали это!

Потом мне принесли газету «Нью-Йорк Таймс» - мою любимую газету.

Откуда они могли это знать?

Потом я вспомнил. Вчера вечером администратор спросила меня про мою любимую газету и записала.

И каждый раз, когда я возвращался в этот отель, *повторялось то же самое.*

Но после первого раза меня никто больше не спрашивал о моих предпочтениях, потому что они сохранили информацию.

Меня включили в систему управления отелем.

И этот отель никогда меня не подводил.

Что же именно обеспечила система? Спичку, жевательную резинку, чашку кофе и газету.

Н важно было не это, а то, что *меня по-настоящему услышали.*

*И слышали каждый раз!*

И я решил расспросить менеджера отеля, как он умудряется каждый раз получать одинаковые результаты.

Благодаря компетентным людям, которых он нанимал?

Благодаря специальной поощрительной системе?

Менеджер оказался молодым человеком. В его офисе был полный порядок. Молодому менеджеру явно нравилась его работа и он был рад поговорить со мной.

«Вы знаете» - сказал он - «пять месяцев назад я ничего не знал об этом бизнесе. Я работал поваром в ресторане. Владелец отеля спросил меня однажды, не хочу ли я научиться управлять отелем, и нанял меня. Все что я знаю об этом бизнесе, я узнал здесь. Давайте, я покажу вам.

Вот в этой красной папке находится руководство. Оно состоит из контрольных листов. Вот, например, контрольный лист для приготовления комнаты.

Эти страницы руководства - желтые. Все в руководстве зашифровано отдельным цветом. Желтый цвет обозначает приготовление комнаты. Синий - обслуживание гостей. Например, жевательные резинки на подушке, зажженный камин и т.д.

Каждый контрольный лист содержит набор конкретных шагов, которые должен выполнить тот или иной сотрудник.

Когда обслуживающий персонал приходит на работу утром, каждого сотрудника ждут в



почтовом ящике 8 контрольных листов. Потому что один сотрудник отвечает за 8 комнат.

Когда сотрудник наводит порядок в каждой из комнат, он подчеркивает каждый проделанный шаг в листе, чтобы подтвердить, что он был сделан, и ставит свою подпись.

Если сотрудник расписался, хотя на самом деле не сделал работу, то этим можно аргументировать немедленное увольнение.

Есть другая часть системы, которая помогает организовать работу.

На оборотной стороне каждого контрольного листа есть чертеж этой комнаты, в котором указаны все задания, предстоящие сотруднику. На чертеже есть окошки, в которых ставится прочерк, после выполнения каждого задания.

По этой картинке легко обучать новичков, и они дают высокие результаты.

В качестве дополнительной проверки, супервизоры обслуживающего персонала проверяют комнаты по своим контрольным листам каждый день, чтобы избежать ошибок.

Но ошибки бывают редко. Система хорошо работает.

Такая же эффективная система существует здесь для каждого вида работ. Владелец отеля разработал эту систему заранее. Освещение, сауна и бассейн управляются автоматически в зависимости от времени года.

Я мог бы вам дать много других примеров, но я думаю, вы поняли суть. Владелец продумал, как произвести положительное впечатление на гостей. Я слышу так много благодарностей.

И люди благодарят больше всего за мелкие проявления заботы. Я спросил его: «Как вы заставляете ваших сотрудников пользоваться контрольными листами? Как вы заставляете их пользоваться системой? Разве они не устают от рутины? Разве им не скучно?»

«А, это наша сильная сторона».

## **Глава 17. Ваша стратегия маркетинга**

*Все, что мы здесь имеем, это неспособность к общению.*

### ***Неизвестный автор***

Ваша стратегия маркетинга начинается, заканчивается, живет и умирает в зависимости от клиента.

Развивая стратегию маркетинга, очень важно забыть о своих мечтах, забыть о своем видении, о своих интересах - *забыть обо всем, кроме вашего потребителя!*

Когда дело доходит до маркетинга, ваши желания не имеют никакого значения.

Важно, чего хочет ваш клиент.

А хочет клиент, скорее всего, *вовсе не того, что вы думаете.*

### **Иррациональное принятие решений.**

Представьте себе своего клиента зрительно.

Он стоит перед вами.

Он не мрачен и не весел. Он нейтрален. Но с ним происходит что-то странное.

У него на голове антенна до самого потолка! А на конце антенны сенсор, и он пищит как сумасшедший!

Сенсор воспринимает всю сенсорную информацию - цвета, формы, звуки и запахи вашего магазина, вашего офиса или ресторана, в котором вы встретились.

Сенсор также получает сенсорную информацию о вас: как вы сидите, цвет ваших волос, прическа, выражение лица - не напряжен ли оно? Смотрите ли вы прямо на него или в сторону? Как выглажены ваши брюки, завязаны ли у вас шнурки, вычищены ли ботинки?

Сенсор замечает абсолютно все.

Клиент получает абсолютно всю информацию, решая, купить или не купить.

Но это только первый шаг в процессе покупки. Вопрос в том, что сенсор будет делать с информацией.

Потому что решение о покупке будет зависеть от того, как ваш клиент обработает информацию.

Представьте себе, что сенсор - сознание вашего клиента.

Оно собирает информацию, необходимую для принятия решения.

Оно собирает информацию автоматически, по привычке.

## **Глава 18. Ваша системная стратегия**

*Мир представляется мне сложной тканью событий, в которой перекрещиваются, перемежаются и соединяются различные взаимосвязи, определяя таким образом структуру целого.*

**Вернер Гейзенберг "Физика и философия"**

В своей книге я рассказывал о системах, не давая им четкого определения.

Давайте я дам определение:

*Система является набором действий, идей, предметов и информации, взаимодействующих друг с другом, и таким образом изменяющих другие системы.*

Короче говоря, *все* является системой. Вселенная, мир, Бухта Сан-Франциско, мой офис, чашка кофе, взаимоотношение между нами - все это системы.

Есть системы, поддающиеся пониманию, а есть не поддающиеся.

Давай рассмотрим понятные системы.

Системы твоего бизнеса.

### **Три вида систем.**

В твоём бизнесе существуют три вида систем: жесткие системы, мягкие системы и информационные системы.

Жесткими системами являются неодушевленные предметы. Компьютер, цвет офиса, к примеру.

Мягкие системы - это одушевленные предметы или идеи. Вы сами - мягкая система, и сценарий «Гамлета» тоже.

Информационные системы дают нам информацию о взаимодействии между первыми двумя системами. Анкетирование клиентов, контрольные листы, денежные расчеты являются примерами информационных систем. Программа развития бизнеса должна включать оркестровку, исчисление и инновацию, а также все три типа систем.

Теперь я приведу примеры всех трех типов систем.

### **Жесткие системы**

В ГЕРБЕРЕ мы раньше пользовались «белыми досками» для записей на семинарах, встречах и конференциях с клиентами и потенциальными клиентами. Теперь мы проводим мало таких встреч, потому что мы консультируем клиентов по телефону, факсу и электронной почте, а не в офисе, как мы это делали, когда П-миф был впервые напечатан в 1986г.

Как вы, наверное, уже догадались, у нас жесткие правила о чистоте и применении цветов.

Наши цветовые стандарты на тот момент времени требовали от нас использования белых досок, а не черных, и синих маркеров, а не белого мела. К сожалению, наши цветовые стандарты также требовали от нас, чтобы стены были белыми и чистыми.

Между правилом чистоты и правилом цвета вскоре возник конфликт.

Когда наши сотрудники мыли доску, на стену попадали капли воды синего цвета от маркеров.

Вскоре на когда-то снежно-белых стенах появились синие пятна и разводы.

Это сводило нас с ума.

Мы проводили кампании за поддержание чистоты.

Мы проводили встречи, посвященные синим пятнам на стенах.

Мы писали обращения к сотрудникам:

Кому: *Всему персоналу.*

Тема: *Чернила на стенах.*

Мы создали Систему чистки досок. Мы создали Команды по проверке чистоты досок. Мы над каждой доской повесили знаки «БУДЬТЕ АККУРАТНЫ!».

Но как бы мы ни старались быть аккуратнее, чернила все равно попадали на стены. Оставалось вернуться к использованию черных досок и белого мела или все время перекрашивать стены.

Но все это было неприемлемо.

Тогда мы придумали жесткую Систему предотвращения пятен.

У нас был конфликт между желаемым и настоящим.

Конфликт дает возможность инноваций.

Но необходим еще один компонент, чтобы перевести конфликт в инновацию: воля.

Мы решительно настроились справиться с проблемой, и не успокоились бы, пока не решили бы ее.

Воля в применении к разрешению проблемы придает вам энергию.

Конфликт без воли вызывает раздражение. Как мотор, работающий вхолостую.

Конфликт в сочетании с волей создает решение проблемы.

Решение было простым и очевидным. Мы создали специальные обрамления для досок, которые задерживают потеки чернил.

Теперь стены всегда чистые.

Наши люди обрадовались, а клиенты удивились.

Ушли в прошлое отчаянные собрания, воззвания, команды проверки и т.д.

А понадобилось совсем немного - рамка!

Жесткая система с человеческим и удобным результатом.

Системное разрешение проблемы с сотрудниками.

Теперь никому не нужно следить за этим. И я могу спокойно писать книги и делать то, что хочу.

Цель системы именно в этом - высвободить ваше время.

### **Гибкие системы**

Продукцию надо продавать.

Ее продают люди.

Вы наверняка знаете старую поговорку: 80% наших продаж производится 20% наших людей.

К сожалению, мало кто задумывается, что именно делают по-другому эти 20%.

*20% применяют систему.*

Система продаж является гибкой системой.

Такие системы повышают продажи на 100-500%!

Что такое система продаж? Это полностью организованное взаимодействие между вами и вашим клиентом, состоящее из 6 следующих шагов: Определение шагов процесса продаж.

1. Продумывание слов, с помощью которых вы будете делать эти шаги (вы должны записать их!)
2. Создание рекламных материалов с помощью которых вы будете иллюстрировать свои слова.
3. Заучивание слов наизусть.
4. Проверка того, насколько точно ваши разные продавцы запомнили эти слова.
5. Обучение ваших людей эффективному общению: наблюдению, красноречию, слушанию, выражению признательности, пониманию и привлечению внимания.

В Гербере мы называем это мощной системой продаж.

Одна кадровая компания, которую мы консультировали, обучила этой мощной системе продаж неопытных новичков, и прибыль выросла на 300% за один год.

Рекламное агентство обучило этой системе новичков и прибыль выросла на 500%.

Если вы примените нашу систему в своей компании, она поможет вам точно так же.

Мощная система продаж состоит из двух частей: формы и содержания. Содержание состоит из выбранных слов, печатных материалов и одежды.

Форма - это ваш личный вклад в процесс, то, как вы будете преподносить информацию.

Давайте рассмотрим важнейшие компоненты мощной системы продаж. МОЩНАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ

Мощная система продаж - набор шагов, описывающих все взаимодействие между продавцом и покупателем:

1. Презентация для назначения встречи
2. Презентация для анализа потребностей клиента
3. Презентация для решения проблем клиента

#### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДЛЯ НАЗНАЧЕНИЯ ВСТРЕЧИ**

Большинство продавцов не понимают цели этой презентации.

Главная цель этой презентации - *просто назначить встречу*.

Это набор слов, способных заинтересовать клиента на подсознательном уровне.

Вы должны говорить не о товаре, а о продукте.

Например:

*«Здравствуйте, мистер Джексон. Меня зовут Джонни Джонс. Я из компании «Уолтер митти». Видели ли вы замечательные новые средства контроля денег?»*

*«Какие новые средства?»*

*«Вот поэтому я и позвонил. Могу я немного рассказать о них?»* Продукт здесь - финансовый контроль. Презентация показывает мистеру Джексону, что он не контролирует свои деньги, но он может научиться их контролировать с помощью Джонни Джонса.

Это эмоционально вовлекает мистера Джексона.

Задача продавца - эмоционально увлечь клиента, тогда он придет.

Для чего он придет? Для презентации о его потребностях.

#### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА**

В этой презентации вы сначала повторяете все то, что говорили в презентации для назначения встречи.

Далее вы выполняете свое обещание: «Я хочу рассказать вам об эффективных способах контроля денег, разработанных нашей компанией. Хорошо?»

Далее вам нужно показать компетентность вашей компании в данном вопросе: «Мы специалисты по контролю денег». А так же личную готовность помочь клиенту:

*«Мистер Джексон, мы создали нашу компанию, потому что мы обнаружили, что компании нерационально используют свои деньги. Платят слишком большие проценты, тратят слишком много денег на финансовых экспертов, работают с недобросовестными банками. Бывают ли у вас проблемы с этим? Конечно, бывают. Поэтому наша компания создала Систему контроля денег, с помощью которой вы сможете лучше спланировать свои расходы. Давайте я расскажу вам, как эта система может помочь лично вам ...».*

Здесь Джонни Джонс показывает, что понимает проблемы мистера Джексона, и свою компетентность в решении этих проблем с помощью Системы контроля денег компании «Уолтер Митти».

Далее вы описываете систему контроля денег компании «Уолтер Митти» и показываете, почему она так хорошо работает и какое влияние она окажет на жизнь потенциального клиента:

*«Мистер Джексон, наша система контроля денег состоит из следующих шагов:*

1. *Выяснение конкретных проблем, возникающих у вас в связи с контролем денег. Поскольку*

*контроль денег должен быть подходящим для каждого индивидуального клиента. Для этого вы заполняете анкету управления своими финансами. Я покажу вам эту анкету сегодня.*

Передача анкеты в Отдел финансовых систем. Это группа финансовых специалистов, которые проверят, правильно ли вы заполнили анкету. Если анкета заполнена правильно, то мы вводим эту информацию в систему контроля денег, которая анализирует информацию и сравнивает ее с информацией, собранной нами за долгие годы. Сделав анализ информации, система выдает информацию о том, как разрешить именно ваши проблемы, мистер Джексон. Предлагает способы контроля ваших денег и более рационального их применения. Оформление информации о разрешении проблем в форме финансового отчета, и обсуждение с вами лично этого отчета. Если наши предложения по решению проблем вам подходят, мы готовы помочь вам воплотить их на практике. Если нет, то мы по крайней мере лучше познакомимся, и сможем помочь вам в другой раз. В любом случае, финансовый отчет мы вручаем вам, и совершенно бесплатно. Это наш способ показать, что мы серьезно относимся к своей работе и будем рады сотрудничать с вами в настоящем или будущем.

*2. Обзор замечательных новых приемов контроля денег и проверка вашей анкеты для подготовки финансового отчета».*

Далее Джонни Джонс помогает клиенту заполнить анкету управления финансами.

Далее Джонни Джонс дает клиенту обещанную информацию и объясняет, как она связана с финансовым отчетом (Это можно делать в начале или в конце встречи).

Джонни напоминает клиенту вернуться за финансовым отчетом, чтобы бесплатно получить ценные подходы к разрешению проблем и обсудить их вместе, независимо от того, захочет клиент ими воспользоваться или нет.

Завершив анализ потребностей клиента, Джонни должен назначить следующую встречу.

## **ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА**

Эта презентация является самым легким компонентом процесса продаж. Поскольку если Джонни до сих пор действовал эффективно, то продажа уже произошла.

Большинство продавцов думают, что продажа - конец процесса, а на самом деле - это начало. Презентация анализа потребностей клиента показывает клиенту его проблемы и возможности их разрешить, работая с вами.

Теперь вам есть что дать ему.

Замечательные новые приемы, позволяющие ему получить преимущества на финансовой арене и больший контроль финансов.

*Познакомившись с вами, потенциальный клиент:*

1. оказывается в кругу компетентных финансовых специалистов
2. получает уважительное обращение - чувствует себя значимым
3. учится профессионально использовать деньги
4. получает контроль над своей жизнью.

И он недорого платит за это! О чем еще он может мечтать?

Презентация решений проблем клиента обеспечивает рациональное оправдание эмоционального решения клиента.

На этом этапе Джонни должен начать с того, что сделать обзор всего сказанного им во время

презентации для анализа потребностей клиента. Клиент уже забыл все эти психографически привлекательные для него вещи. Но не надолго - *он уже знаком с ними.*

После этого Джонни делает терпеливый, детальный и добросовестный обзор каждой запятой и каждого слова финансового отчета!

Потенциальный клиент должен почувствовать, что это его личный отчет, а не отчет «Уолтер Митти».

Сделав полный обзор финансового отчета, Джонни должен спросить клиента: «Из описанных здесь подходов к разрешению проблемы, какие больше подойдут вам на данный момент?» И ждет ответа! Потому что если он заговорит первым, то клиент уж точно ничего не купит!

Вот и все остается подписать договор о покупке! Конечно, остается много работы.

Что происходит, когда клиент спрашивает то-то и то-то?

Как лучше ответить?

И так далее.

Поверьте мне, мощный процесс продаж работает, независимо от того, что вы продаете, - подушки, компьютеры, бассейны, цветы, канарейки или щенков!

Откуда я это знаю?

Да потому что это работало раньше!

Но чтобы этот процесс работал для *вас*, вам необходимо добросовестно проделывать все шаги каждый раз. Используя каждый раз одни и те же слова. Делая одинаковый обзор каждого финансового отчета.

Тогда у вас будут не только продающие *сотрудники*, но и *продающая система*. Гибкая система.

Совершенно предсказуемая технология для производства ранее непредсказуемых результатов. Насколько она предсказуема, вы сможете определить с помощью информационных систем.

### **Информационные системы**

Для того, чтобы информационная система взаимодействовала с гибкой системой, вам нужно узнать следующую информацию:

<b>ИНФОРМАЦИЯ</b>	<b>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ОРИЕНТИР</b>
<i>Сколько звонков было сделано?</i>	1
<i>Сколько потенциальных клиентов включились в разговор?</i>	2
<i>Сколько встреч было назначено?</i>	3
<i>Сколько из этих встреч было подтверждено по телефону?</i>	4
<i>Сколько из них состоялось?</i>	5

<i>Сколько презентаций для анализа потребностей клиента было назначено?</i>	6
	7
<i>Сколько из них было подтверждено?</i>	8
<i>Сколько реально состоялось?</i>	9
<i>Сколько презентаций для решения проблем клиента было назначено?</i>	10
<i>Сколько из них было подтверждено?</i>	11
<i>Сколько из них состоялось?</i>	12
<i>Сколько решений было продано?</i>	13
<i>Какова была их средняя стоимость?</i>	

Информация должна содержаться в виде формы, или бумажной или в базе данных.

Информационная система проследит всю вашу деятельность с помощью этих вопросов.

Она научит вас многому.

Она покажет вам разницу между количеством назначенных встреч и реально проведенных.

Она покажет, на каком пункте вашему продавцу нужна помощь.

Она покажет, кто из ваших продавцов пользуется системой продаж, а кто нет.

Вы можете просчитать стоимость звонков и встреч, и, таким образом, всех продаж.

Информационная система показывает вам вещи, необходимые для развития, контроля и изменения вашей системы продаж.

Вещи, которые вам нужно знать в области производства, финансов и маркетинга.

Ваша системная стратегия - клей, который склеивает вместе разные части прототипа, а информационная система поддерживает системную стратегию.

Она подсказывает вам, когда и почему вам нужно меняться.

А иначе вы похожи на человека с завязанными глазами, которого еще и раскрутили несколько раз.

В такой игре трудно выиграть.

Но многие люди на малых предприятиях играют именно в такую игру.

Жесткие системы, мягкие системы, информационные системы.

Предметы, действия, идеи, информация. Из этих вещей строится ваш бизнес.

Видишь, как трудно отделить одно от другого?

Как все взаимосвязано?

Как из всего этого складывается система ведения бизнеса?

И почему важно думать о бизнесе как о полностью интегрированной системе?



Нельзя заниматься отдельными частями бизнеса без связи с другими.

*Все взаимосвязано* - твоя главная цель, твоя стратегическая цель, организационная стратегия, кадровая политика, стратегия маркетинга и системная стратегия.

Успех твоего бизнеса зависит от понимания взаимосвязей. Прототип является интеграцией разных частей.

Если ты понимаешь это, значит, книга была написана не зря.

Если не понимаешь, то лучше снять с глаз повязку.

Не стоит действовать в темноте.

Мы почти закончили, и оба знали это. Оставалось только помочь Саре взаимосвязать разные части, интегрировать информацию. Показать, как это все применимо к ее бизнесу.

Она сказала: «Я понимаю, что ты имеешь в виду под жесткими системами. Вывеска на магазине, полы, стены... витрины, фирменная одежда людей, и т.д. Другими словами, все зрительные элементы моего бизнеса. Весь бизнес должен в конце концов выглядеть как полностью интегрированная прекрасная система.

Я понимаю информационные системы - подсчеты количества проданного товара, типы проданных товаров, время дня, в которое они были сделаны, количество покупателей в каждом из моих магазинов, сколько пирогов клиенты съели в самом магазине, сколько купили для дома, и т.д. И еще много полезной информации можно собрать. Мягкие системы я не поняла - и не представляю, как их смогут применять продавцы в моем бизнесе».

«Я думаю, ты это уже применяешь, сама того не осознавая» - сказал я - «Помнишь, мы говорили об инновациях? Как лучше приветствовать клиента, какие слова употреблять. Что лучше сказать: «Бывали ли вы у нас раньше», а не «Могу ли я вам чем-нибудь помочь?».

Когда мы обсуждали игру и процесс найма в том замечательном отеле?

Помнишь контрольные листы в отеле? А как ты можешь применить эту идею?

Любое печатное или устное общение с клиентами или сотрудниками является мягкой системой.

Мало кто понимает силу хорошо продуманных слов.

Название вашего магазина, ваши руководства и учебная программа для сотрудников, ваши брошюры и рекламы - все это вместе должно работать также, как и визуальная часть (жесткая система).

Важно показать, что твоя фирма уникальна.

И слова и рекламы тоже уникальны.

И эти слова отражают идею твоего предприятия.

Твою собственную идею.

Идею, на которой держится твой бизнес. Сердце бизнеса.

Ты же знаешь, как важен дух бизнеса и как его надо беречь и делиться им с другими - со всем миром.

Вот это и есть мягкая система. Тогда все соединяется в чудесное единое целое. Теперь ты понимаешь, почему роль специалиста вовсе не достаточна? Что твой бизнес сможет реализовать свой потенциал, когда ты вкладываешь в него гораздо большее?

Это здорово!»

Сара широко улыбнулась.

## **Глава 19. Письмо к Саре**

*Свобода не приходит сама собой, к ней нужно двигаться.*

*И она не достигается одним рывком. К ней нужно идти каждый день.*

**Ролло Мей "Человек в поисках самого себя"**

Дорогая Сара,

Говорят, что случайностей во вселенной не бывает. Интересно, что именно сегодня я закончил в третий раз книгу Ролло Мея «Поиск себя». Какой урок для всех бизнесменов, которые считаю, что современный интерес к проблемам смысла, предназначения, цели и силы нов, хотя Мей писал об этом еще в 1953 году!

Кто из нас в бизнесе вспоминает Камю, Достоевского, Кьеркегора, Кафку, Оруэлла, Элиота или Райзмана?

Для них все эти вопросы были вопросами жизни и смерти, а не просто делового успеха!

И в 1953 году, и сейчас у нас большой интерес к человеческим ценностям. Что же случилось с нами за это время, из-за чего мы сохраняем интерес? Холодная война? Полет на луну? Корея? Вьетнамская война? Камбоджа? Сексуальная революция? Феминистская революция? Движение за гражданские права? Психологическая революция? Переход в третье тысячелетие? Многое. Но мы все еще в поисках смысла, в поисках того, во что мы сможем верить!

Мне кажется, Сара, что смысл - продукт заботы, а не наоборот. Нам важно заботиться о своих ценностях. Когда я смотрю вокруг, я вижу, что мы недостаточно заботимся, чтобы найти настоящий смысл.

Нельзя сказать, что мы ни о чем не заботимся. Мы заботимся о хорошем заработке, о безопасности.

Но эти вещи не важны, если смотреть на них с высоты Достоевского, Камю, Толстого или Кьеркегора, Кафки и Ветхого Завета, или Нового Завета. Проблема в том, Сара, что мы какие-то несерьезные в наши дни. Мы говорим о ценностях, как о вещах, как будто это свитера или памперсы, как будто их можно купить. Как будто можно купить лидерство, управление и качество, как это рекламируют ведущие тренингов. Как будто мы немного поучимся, и станем глубже. Думаю, что этого недостаточно, Сара. Я думаю, что в конце двадцатого века нам потребуется нечто гораздо большее, чем просто учебные семинары. Нам нужен шок - такой шок, что нас либо нас сдует с наших маленьких эгоистичных планет, либо человечество может исчезнуть с лица земли.

В этом и проблема, и возможность. Как человеку дойти до того момента в жизни, где он сам будет не только готов, но и захочет - как бы это ни было страшно - так сильно измениться, совершить скачок в новое, не зная, даст это что-нибудь, или нет?

На этом моменте в твоей жизни мы расстались. Я смотрел, как ты идешь по своему новому пути, иногда думая, что знаю, куда ты идешь, иногда понимая, что не могу даже близко это знать. Я знал, что ты идешь к той изобретательности и к тому духу, который ты утратила в детстве.

Мой жизненный опыт подсказывает мне, что ты найдешь это не в прошлом, а в будущем. Твой дух уже ждет тебя в будущем, тебе осталось только вернуть его.

Со мной такое много раз бывало. Я знаю, что мой дух ждет меня на одном из возможных для

меня путей в будущем. Мне остается только выбрать этот путь - путь, где есть дух, а значит, духовный путь.

Именно в нашем духе есть смысл. Он в заботе. Твой дух заботится о тебе, Сара. Твои родители и твои учителя старались его убрать, но твоя тетя понимала его ценность. Теперь ты на том же пути воображения, на котором ты была, когда мечтала в детстве в своей комнате.

Твой путь всегда тебя ждал. Это ты потерялась. Ты не доверяла своему пути. Чтобы получить одобрение от родителей и друзей, ты покинула саму себя. К счастью, не навсегда.

Потому что твой путь - путь предпринимателя - приведет тебя к удивительным вещам. Иногда они будут тебя шокировать. Все будет неожиданно, а потому интересно. Это путь жизни или «путь свободы», как сказал бы Ролло Мей.

Он писал: «Свобода не означает только способность произвольно говорить «Да» и «Нет», принимая решение. Свобода скорее способность творить и возрождать себя. Свобода становится самими собой, как говорил Ницше». Мы много говорили с тобой о бизнесе, мы говорили о системах и о планировании и маркетинге. Но самое главное - не зашориваться.

Шоры - это твоя Зона комфорта. Ты надела на себя фальшивую маску еще в детстве, потому что так было безопаснее. Твоя Зона комфорта была твоей маленькой уютной планетой. Ты могла на ней спрятаться, но на ней было скучно. Твоя зона комфорта может снова захватить тебя. Потому что она знает, до чего ты любишь комфорт. Потому что она знает, какую цену ты должна платить за комфорт и ощущение контроля. Ты платила своей жизнью.

Поэтому, Сара, если новый путь, путь с твоим духом, важен для тебя, то береги его. Ведь комфорт одолевает нас всех, когда мы к этому меньше всего готовы. Комфорт превращает людей в трусов.

До свидания. Пожалуйста, напиши мне, как идут твои дела. И помни, что мое сердце всегда с тобой, где бы ты ни была.

## ЭПИЛОГ

### **Возвращение мечты американскому малому бизнесу**

*Знающий человек живет действием, не размышлением о действии, не размышлением о последствиях действия.*

*Человек знающий выбирает свой путь всем сердцем и идет по нему.*

**Карлос Кастанеда "Отдельная реальность"**

Это книга - не просто рецепт успеха. *Это призыв к оружию.*

Но призыв не к борьбе, а к обучению.

Как научиться думать, чувствовать и вести себя продуктивнее и *человечнее?*

Сегодняшний мир - трудное место. За последние двадцать лет человечество пережило больше изменений, чем за предыдущие две тысячи лет.

Больше не существует многих географических, политических, социальных и эмоциональных границ. Правила постоянно меняются. Но люди не могут жить без правил, без границ, без структуры. Поэтому возникают новые правила нового века.

К сожалению, в мире ускоренного изменения они не успевают укорениться. Получается хаос и беспорядок, запутанный мир, где всем правит замешательство.

Но хаос не приходит извне, из окружающего мира. Если бы это было так, то мы были бы в большой беде. Кто из нас контролирует внешний мир? Если мы не можем контролировать даже свой бизнес, то что уж говорить о мире.

Мы не можем его контролировать. Наши слабые попытки изменить внешний мир мало что меняют.

Нет, мы не можем изменить внешний мир. К счастью, это и не обязательно. Мы можем начать гораздо ближе к дому. Мы можем начать изнутри. Чтобы достигнуть успеха, нам необходимо начать изнутри. Потому что хаос не где-то там, во внешнем мире, а внутри нас.

Проблема не в окружающем мире, проблема в нас с вами.

Не мир в хаосе, а мы сами в хаосе.

Хаос в окружающем мире - лишь отражение хаоса в нас самих.

Если мир не осмыслен, значит, мы не осмыслены. Если мир запутался, значит, мы запутались. Если мир отличается жадностью и бессердечием, то это потому, что мы такие.

Чтобы изменить мир, нужно изменить свою жизнь!

К сожалению, нас не учили думать таким образом. Мы привыкли думать, что кто-то виноват - «они против нас». Мы хотим починить мир, а самим остаться такими же. Для нашего общества не характерно изменение изнутри.

Но теперь время измениться. Потому что иначе хаос будет продолжаться.

А мы не можем жить в хаосе.

#### **Наведение мостов.**

Моя книга рассказывает о наведении мостов между внешним миром и внутренним.

И ваши малые предприятия могут стать такими мостами. Мостами между вами и миром, которые делают оба мира - и внешний, и внутренний - более человечными. И более продуктивными.

Ваш маленький бизнес может стать вашим залом для тренировок, вашим *дожо*, как в самбо. Джо Хайамс в своей книге «Дзен в боевых искусствах», рассказывает нам о таком дожо - тренировочном зале:

*Джо - это космос в миниатюре, где мы устанавливаем контакт с самим собой - с нашими страхами, тревогой и привычками. Это арена ограниченного правилами конфликта, где мы сталкиваемся с противником, больше похожим на партнера, помогающим нам лучше понять себя. Это место, в котором мы за короткое время можем узнать, кто мы и как мы реагируем на мир. Конфликты, разрешенные в дожо, помогают нам разрешить конфликты во внешнем мире. Полная концентрация внимания и дисциплина, необходимая для изучения боевого искусства, проникают в нашу жизнь. В дожо нам приходится постоянно пробовать новые вещи, поэтому оно является источником обучения в терминологии Дзен, источником просветления.*

Малый бизнес и есть такой тренировочный зал!

Малый бизнес сразу реагирует на любое наше действие. Мы можем внедрять свои идеи и менять жизнь. Мы узнаем самих себя. Вопросы в малом бизнесе еще важнее ответов. Факты важнее обобщений. Здесь требуется наше внимание. Требуются правила и порядок. Место практическое, а не идеалистическое. Но в нем должен быть идеализм, чтобы практика осуществлялась. Это место, где мир уменьшается до управляемых размеров. Достаточно

маленький, чтобы быстро реагировать, но достаточно большой, чтобы испытывать нас.  
Настоящий тренировочный зал.

Наш собственный мир.

### **Наш собственный мир.**

Создание собственного мира - мечта большинства предпринимателей в малом бизнесе.

Это и есть предпринимательская революция, о которой люди говорят сегодня. Миллионы людей открывают собственные предприятия.

Это побег из мира хаоса в собственный мир.

Это потребность в структуре, в форме, в контроле. И в чем-то даже более личном.  
Потребность во взаимоотношении между самими собой и миром, которое мы не можем иметь на обычном рабочем месте.

К сожалению, мечта редко реализуется. Многие малые предприятия терпят поражение.

Причина очевидна. *Свой хаос мы приносим с собой и в новое предприятие.*

Мы сами не меняемся, а стараемся поменять внешний мир.

Поэтому новый бизнес не дает нам ничего нового, а превращается в такую же работу, как и все остальные.

Урок прост: Мы не можем измениться, меняя один внешний мир.

Мы можем создать собственный мир, только если понимаем, как он структурируется, как он работает, все правила игры.

Значит, нам нужно изучать мир и свое положение в нем.

Малый бизнес идеально подходит для такого обучения.

С помощью программы развития бизнеса вы можете научиться этому более эффективно.

А прототип франчайзинга дает необходимую дисциплину. Инновация, исчисление, оркестровка являются тренировкой, в которой мы обнаруживаем свои слабости, силы и границы. Мы обнаруживаем, что на самом деле работает, а не что мы считаем эффективным. В боевых искусствах нет места для чистого воображения - а то могут и убить!

Инновация, исчисление, оркестровка помогают нам учиться, создавать, выходить за границы предыдущего опыта.

С помощью этих процессов мы можем удовлетворить разные грани себя, а не только специалиста. Мы можем удовлетворить инноватора, менеджера и предпринимателя в себе.

Ваш малый бизнес и мой могут сделать нас более живыми.

### **Способность действовать.**

Но работает ли все это?

Сработает ли модель Прототипа Франчайзинга для вас?

Есть старинная китайская поговорка:

*Когда вы слышите что-то, вы забываете это.*

*Когда вы видите что-то, вы запоминаете это.*

*Но только когда вы начинаете делать это, вы начинаете понимать это.*

Мой ответ: «Да»! Это работает. Каждый раз, когда вы применяете эти приемы. И это сработает для вас. Это работает, потому что вовлекает все внимание людей. Это невозможно делать спустя рукава. Это нельзя делать спустя рукава. Это можно делать только разумно, намеренно, систематически и увлеченно.

Сам процесс развития бизнеса меняет людей. Это ключ к успеху.

Важно помнить о своей цели, занимаясь процессом. В бизнесе цели можно проверить на практике. Бизнес становится символом желаемой жизни, видимым проявлением того, кто они и во что они верят. Живое, активное развитие воли человека.

Но больше не думайте об этом.

Пора действовать.

Когда вы начнете действовать, вы поймете суть.

А когда вы поймете суть, думать будет не о чем - вы уже продвинитесь вперед.

Пока вы не начнете действовать, это просто еще одна приятная, творческая идея.

Пора ввести инновацию.

Пора вернуть мечту малому бизнесу.

## **Послесловие**

### **Сделать первый шаг**

Что же делать теперь?

Теперь, когда вы готовы начать. Теперь, когда вы хотите превратить свой бизнес в маленькую денежную машину.

Как и Саре, и тысяче владельцам малых предприятий, вам необходимо сделать первый шаг.

Вам нужно окинуть свой бизнес новым взглядом - взглядом П-мифа.

Вам нужно проанализировать нынешнее состояние вашего бизнеса, решить, каким вы хотите его видеть в конце концов, и понять, как преодолеть разрыв между нынешним состоянием и будущим.

Когда вы посмотрите на свой бизнес глазами предпринимателя, вы обнаружите, что вам не хватает системы, уникальной для вашего бизнеса, и отсюда этот разрыв.

После выхода в свет книги П-миф в 1986г., «Гербер» помог тысячам владельцев малых предприятий посмотреть на бизнес со стороны и понять разрыв между желаемым и настоящим.

Мы будем рады сделать то же самое для вас, провести Анализ ключевых проблем вашего бизнеса. Мы компетентны в этом процессе. Анализ проводится по телефону и занимает не более часа. Мы определяем потребности вашего бизнеса и как помочь вам получить от него то, чего вы хотите: каких блоков не хватает, каких систем и процессов, чтобы произвести желаемые результаты.

Наш анализ ключевых проблем даст вам новое понимание многих замечательных возможностей, доступных для вас, если вы начнете работать *над* своим бизнесом, а не *в* нем.

Помните:

*Когда вы слышите что-то, вы забываете это.*

*Когда вы видите что-то, вы запоминаете это.*

*Но только когда вы начинаете делать это, вы это поймете. Давайте начнем.*

**Майкл Е. Гербер**

**Петалума, Калифорния март 1995 года**