

Глава 1

.....

Этапы развития и кризисы малого бизнеса

Любая компания в своем развитии проходит несколько этапов, все начинается с хорошей идеи о том, как можно дать определенной категории клиентов некую ценность. Можно сказать, что это – этап поиска и освоения некоторой технологии. В одних областях деятельности такая технология уже есть или ее можно приобрести, в других приходится изобретать, придумывать что-то новое. На этом этапе зачастую создатель компании с головой погружен в техническую деятельность. Он собственноручно организует производство или налаживает поставки товара, сам детально прорабатывает и воплощает концепцию ресторана или разрабатывает услуги компании. Если данный этап проходит успешно, появляются первые довольные клиенты, и команда приобретает уверенность в том, что идею можно развивать и создать бизнес. На этом этапе приходит понимание настоящей себестоимости продукта, вырабатываются цены, создаются связи для получения необходимых ресурсов. Как правило, в этот момент продукт совершенствуется или даже полностью изменяется, и приходит подтвержденное опытом понимание клиента и способов сбыта. На этом этапе, обычно, руководителей компании еще не интересуют вопросы эффективного управления, все внимание сосредоточено на том, чтобы создать продукт и сделать компанию жизнеспособной.

Такой этап можно назвать «этапом ручного управления»: создатель бизнеса, сам являясь хорошим специалистом, управляет немногочисленной командой, и у него неплохо получается, так как он хорошо знает технологии производства продукта, а также что именно должны делать его помощники, чтобы были результаты. Поскольку масштабы деятельности еще небольшие, и, по сути, в компании еще нет руководителей, проблем с управлением не возникает. Но уже в этот момент бизнес постепенно, но неотвратимо приближается к «первому управленческому кризису», момент наступления которого зависит от скорости развития компании.

Если жизнь подтвердила успешность идеи и есть желание превратить это в настоящий бизнес, то наступает следующий этап. Руководитель понимает, что для дальнейшего роста нужно перейти от прямого управления отдельными сотрудниками к управлению подразделениями – необходимо создать руководителей второго звена. Независимо от того, делает ли создатель бизнеса в этот момент руководителями лучших сотрудников, или он пытается нанять опытных, «первый управленческий кризис» наносит неотвратимый удар – эффективность деятельности после введения в должность руководителей обычно падает. Среди директоров небольших компаний распространена идея о том, что причиной такого снижения эффективности является некомпетентность новых руководителей и сотрудников, или даже их нежелание работать. Слышали жалобы руководителей на то, что люди не хотят работать? Удивительно и нелогично в этом то, что эти же сотрудники при прямом управлении ранее давали хорошие результаты, и вдруг все изменилось. Настоящая причина возникновения не в том, что люди стали какими-то другими, а в том, что топ-менеджер, который, как правило, является владельцем компании, умеет управлять только напрямую отдельными сотрудниками и не умеет управлять руководителями. Просто, прекрасно зная саму технологию производства и будучи вполне компетентным, чтобы давать отдельные указания отдельным сотрудникам и таким путем получать нужный результат, он не способен с такой же эффективностью управлять руководителями, которые должны взять на себя управление рядовыми сотрудниками. Одно дело пилотировать самолет, что само по себе не просто и требует особых навыков, и совершенно другая работа – руководить командой летчиков. Пилот должен хорошо управляться с машиной, руководитель – с людьми, при этом используются совершенно разные знания и инструменты.

Это – главная причина того, что прибыльные маленькие компании, даже обладая прекрасными продуктами, редко становятся большими – они не смогли преодолеть «первый управленческий кризис» и не выросли из «коротких штанишек» малого бизнеса. Примеров тому тысячи. Один из наиболее известных – ресторан братьев Дика и Мака Макдональд, который был невероятно успешен как небольшой семейный бизнес и приносил своим хозяевам хороший доход. Но до того момента, пока за его развитие не взялся Рэй Крок¹, многочисленные попытки братьев создать на основе

¹ Рэй Крок – Реймонд Альберт «Рэй» Крок (англ. Raymond Albert «Ray» Kroc) (5 октября 1902 – 14 января 1984) – американский предприниматель, ресторатор, владелец корпорации McDonald's. Включен журналом «Тайм» в число «100 наиболее важных людей века». Заработал состояние, оценивавшееся на момент смерти в \$500 млн.

единственного успешного заведения сеть ресторанов быстрого питания были безуспешны.

Менее известный, но не менее показательный пример – знаменитая бруклинская пиццерия Di Fara Pizza, бессменным хозяином и шеф-поваром которой с 1964 г. является Доменико ДеМарко¹.

Пицца этого заведения была неоднократно удостоена самых высоких наград, но, несмотря на выдающийся вкус и длинные очереди желающих ее отведать, заведение не расширяется с момента его открытия. Конечно, такое положение дел в большой степени зависит от целей создателя бизнеса, и в данном примере владелец просто не имеет желания расширять свой бизнес. Он увлечен технологической стороной, ему просто нравится готовить пиццу, большего ему, по-видимому, и не нужно. Для того чтобы выйти на следующий этап развития бизнеса, необходимо желание развиваться, масштабные цели, тогда есть шансы этот кризис преодолеть. В книге «Обязанности владельца компании» я подробно описал момент, связанный с целями бизнеса. Но одних лишь целей недостаточно для того, чтобы появились успешные руководители подразделений, необходимо дать им инструменты, такие как структура компании, система измерения результатов, правила обращения с финансами и прочие.



По сути, причина «первого управленческого кризиса» в том, что, поставив руководителей и не обеспечив их инструментами для работы, высший руководитель ожидает от них такого же эффективного ручного управления, которое он сам осуществлял, но только в более сложных условиях – компания выросла. Вдобавок он сам пытается также «вручную» руководить на новом для себя уровне, что обычно не приводит к успеху, и хаос растет. Для того чтобы преодолеть «первый управленческий кризис», необходимо, чтобы создатель компании освоил инструменты управления люд-

¹ Domenico DeMarco – основатель и шеф-повар Di Fara Pizza – пиццерии, расположенной в Бруклине, районе Нью-Йорка. Заведение было открыто в 1964 г. Журнал The New York Times назвал этот ресторан одним «из наиболее популярных и пользующихся спросом магазинов пиццы в городе Нью-Йорке». Пиццерия известна высокими вкусовыми качествами пиццы, которые отмечены публикациями журнала New York, интернет-издания Serious Eats, рейтинговой компанией Zagat, путешественниками Frommer's.

ми, подготовил сильных руководителей и сам научился эффективно управлять.

После того как первый кризис будет позади, компания продолжит рост, который может длиться много лет. Но что интересно, рано или поздно создатель компании почувствует необходимость уйти от оперативного управления, чтобы, оставаясь постановщиком целей, осуществлять стратегическое управление.

Для того чтобы успешно управлять масштабным сражением, следует находиться на возвышении, только так можно видеть поле сражения и окрестности, иметь обзор и правильно оценивать свои действия и действия противника. Невозможно мудро управлять масштабной деятельностью, находясь в гуще событий на передовой. Второй управленческий кризис связан с неизбежной необходимостью взять на себя функции стратега, который направляет деятельность хорошо организованной компании, перейти от оперативного управления к стратегическому.

Очень часто именно желание уйти от оперативной деятельности подталкивает владельцев компаний к внедрению инструментов управления. Но стоит помнить, что сама по себе организующая схема и остальные инструменты не обеспечат это, они только создают необходимый фундамент. После внедрения инструментов управления нужно вырастить хороших руководителей, и только после этого можно будет передать им оперативное управление. Если действовать разумно, то в небольшой компании инструменты управления можно внедрить за полгода-год, а вырастить руководителей можно за год. Это – большая работа, и для того, чтобы ее сделать, придется инвестировать сил и времени не меньше, чем на отлаживание технологических процессов. Но игра стоит свеч – предприятие не просто станет хорошо управляемым, оно получит ощутимое конкурентное преимущество перед другими.