

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Передмова</i> .....   | 7   |
| <i>Пролог</i> .....  | 10  |
| <i>Подяки</i> .....  | 13  |
| 1. Компанія в хаосі .....  | 16  |
| 2. Бізнес нічого не вартий? .....  | 24  |
| 3. Програма на практиці .....  | 34  |
| 4. Тиск ізсередини .....   | 42  |
| 5. Перевірка .....   | 51  |
| 6. Кандидати .....   | 59  |
| 7. Труднощі змін .....   | 68  |
| 8. Цифра .....   | 80  |
| 9. Набираємо обертів .....   | 86  |
| 10. Карт-бланш на зростання .....  | 98  |
| 11. Сказати менеджменту .....  | 106 |
| 12. Запитання .....  | 113 |
| 13. Компанія, яку можна продати .....  | 120 |
| 14. Фінішна риска .....  | 126 |
| <i>Інструкція з упровадження. Як створити бізнес,<br/>який може процвітати без вас</i> ..... | 130 |
| <i>Конспект Тедових підказок</i> .....   | 162 |
| <i>Рекомендоване читання й ресурси</i> .....   | 166 |

ДЖОН ВОРІЛОУ

# **БІЗНЕС ПІД КЛЮЧ**

**ЯК СТВОРИТИ КОМПАНІЮ,  
ЩО ПРАЦЮВАТИМЕ БЕЗ ВАС**

*Переклала з англійської  
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

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

## ПЕРЕДМОВА

**З**а майже три десятиріччя в журналі Inc. — спочатку на посаді старшого редактора, потім випускового редактора, згодом колумніста — у мене було багато видатних наставників, і вони дали мені виняткові знання в галузі підприємництва. Крім того, я дізнався від них про парадокс, що лежить у самій основі вміння створити компанію, — принаймні в найрозумніших підприємців: завжди треба управляти компанією так, ніби вона існуватиме вічно, однак слід безупинно прагнути до збільшення її ціни, наділяти компанію якостями, завдяки яким її можна буде в будь-який момент продати за найвищу ціну покупцям, які купують компанії, подібні до вашої.

Це філософія Джека Стека, співзасновника і CEO корпорації SRC Holdings у Спрінгфілді, що в штаті Міссурі. Разом з ним я написав дві книжки: «Велика гра в бізнес» (The Great Game of Business) і «Ставка на результат» (A Stake in the Outcome), що досліджували механізми, за допомогою яких він з колегами зміг створити такий грандіозний проект. Це також філософія Норма Бродські, серійного підприємця, з яким я написав іншу книжку — «Вуличні розумники» (Street Smarts; попередня назва — «Чуйка»), а також працював над колонкою в Inc., яка мала таку само назву.

І це філософія Джона Ворілоу. Власне, Джон називає свій підхід «стратегією варіантів», він протилежний «стратегії виходу». Ідея в тому, щоб у майбутньому ви мали якомога більше

варіантів вибору. Дотримуючись стратегії варіантів, говорить він, ви будете системи й управлінську команду довкола себе так, що коли з'являється покупець або ви вирішуєте, що настав час піти, — у вас є готовий до продажу бізнес. Або ж ви можете поставити президента, а самі станете головою правління — такий собі квазівихід. Або лишитися при справах і що не день творити міцну компанію, яка зможе працювати і без вас.

Суть у тому, що найкращий бізнес — це бізнес, який можна продати, і розумні бізнесмени й бізнесвумен вірять, що компанію треба будувати так, щоб мати можливість її продати, *навіть якщо найближчим часом ви не маєте наміру переводити її в готівку або відходити від справ*. Якщо ви теж так вважаєте, це видання точно для вас. У книжці «Бізнес під ключ» Джон майстерно висвітлює якості, яких покупці шукають у компаніях, і робить це в найбільш цікавий і приємний спосіб: через історію. І хоча головний персонаж цієї історії Алекс Стейплтон — власник рекламної агенції, ґрунтовні уроки, які він здобув, можна застосувати в будь-якому бізнесі. І коли ви прочитаєте книжку — почнете краще розуміти, як зробити так, щоб вашу компанію можна було продати, і немає різниці, в якому ви бізнесі.

Без сумніву, Джон — саме та людина, до якої варто звернутися по таку пораду. Мало є людей, які знають світ малого бізнесу краще, ніж він. Я вперше почув про нього перед конференцією, яку його компанія Warrillow & Co щороку організовувала для маркетологів із Fortune 500, щоб допомогти їм зрозуміти, як торгувати з маленькими компаніями. Конференція щодо того, чого хоче малий бізнес і як найкраще до нього достукатись, здобула репутацію головної події. Крім конференцій, Warrillow & Co видавали ґрунтовні дослідження стосовно малого бізнесу, що базувалися на щорічних розвідках серед приблизно 10 000 власників бізнесів. Сотні гігантських корпорацій платили фірмі чималі гроші за доступ до цих досліджень і за інсайти, яких сягали Джон і його колеги. Джон вів загальнонаціональне радіошоу про підприємництво. Власне, так він і почав свій бізнес: великі компанії

## 1. КОМПАНІЯ В ХАОСІ

**А**лекс Стейплтон залишив «рендж ровер» на паркумайданчику банку MNY. Він схопив портфель із заднього сидіння і побіг до дверей. Зиркнувши швидко очима на годинник, він побачив — 9:06 ранку. Він запізнився. Знову.

Ім'я Алекса було в списку регулярних відвідувачів на рецепції, й охоронець помахом руки дозволив йому зайти. Він знайшов відчинений ліфт і натиснув кнопку 18-го поверху. Уперше, відколи Алекс вийшов з офіса, він глибоко вдихнув.

Щойно двері відчинилися, Алекс побіг коридором у кімнату нарад, де в банку MNY завжди проводили з ним зустрічі. Його клієнт, Джон Стівенс, роздратовано чекав на нього.

— Джоне, вибач, я запізнився. Затори страшні, як для п'ятниці, і...

— Ти приніс ескізи? — нетерпляче спитав Джон.

Джон працював у банку сім років. Одразу після випуску з бізнес-факультету він отримав роботу акаунт-менеджера і декілька років займався тим, що позичав малому бізнесу гроші. Потім він отримав роботу в маркетинговому відділі в головному офісі банку. Низенький, товстий, рано облісілий — здавалося, він злий на все довкола, і хоча освіти в маркетингу в нього не було, він наполегливо хотів контролювати кожну деталь у роботі Алекса.

Алекс розстібнув портфель, витер лоба і налаштувався на складне випробування. Він показав перший дизайн, але Джон

і бровою не здвигнув, а коли Алекс почав пояснювати бачення дизайнера, махнув рукою.

— Показуй наступний.

Після того як Алекс презентував усі вісім концепцій — декілька тижнів роботи, втиснуті менш ніж у півгодини, — Джон вичекав, обрав дизайн, а потім додав коментарі. Він хотів іншу ілюстрацію, інший шрифт і щоб червоний був ближчий до оранжевого, а не до рожевого, який обрала дизайнерка Алекса. Джон продовжував гугнявити, Алекс же почувався так, ніби знову потрапив у початкову школу. Джон був украй некваліфікованим, але нова роль арт-критика йому явно була до вподоби. Алекс пішов із кімнати нарад, пообіцявши показати Джону новий набір ескізів у понеділок зранку. З паркмайданчика він виїжджав пригнічений.

Якби Джон Стівенс був нетиповим клієнтом, Алекс міг би це пережити. На жаль, Джон уособлював основну масу клієнтів Алекса: маркетинг-менеджери з відстійними роботами, яким подобалося зухвало поводитися із рекламною агенцією.

Алекс відкрив «Агенцію Стейплтона» вісім років тому, після того, як зробив кар'єру в міжнародній рекламній агенції. Зрозумівши, що вже взяв від цієї роботи все можливе, він вирішив, що потрібні нові випробування, і ризикнув відкрити власну справу. Він почав із того, що малював логотипи і брошури для малого бізнесу. Його бізнес поступово розрісся, і він став узгодженим постачальником банку MNY.

Статус узгодженого постачальника означав, що банк сплачує рахунки і тримає «Агенцію Стейплтона» в шорт-листі інших постачальників агенцій-координаторів. Коли робота була дрібна і агенція-координатор відмовлялася її виконувати, банк викликав «Агенцію Стейплтона».

Відкриваючи агенцію, Алекс мріяв працювати над важливими кампаніями з величезними бюджетами. Він уявляв, як обідатиме з маркетинг-директорами, а між тим говоритиме акторам

## 2. БІЗНЕС НІЧОГО НЕ ВАРТИЙ?

**Т**ед Гордон багато десятиріч був другом родини Алекса, і саме він надихнув його стати підприємцем. Тед збудував і продав чимало компаній; Алекс спостерігав, як він сягає нових вершин особистої та фінансової свободи.

Тед був серійним підприємцем. Перший мільйон він заробив на тому, що створив і продав страхову агенцію. Далі він заснував консалтингову фірму, яку продав міжнародній компанії. За декілька років до того він продав і компанію з комерційної нерухомості. До 59 років Тед заснував, розвинув і продав чотири компанії. Чиста вартість його активів виражалася восьмизначним числом. І Тед досяг успіху не тільки в бізнесі — він досяг успіху і в житті. Він був одружений 26 років, мав двох дорослих дітей, які цінували розмови з ним. Він щороку їздив кататися на лижах, а довгі літні відпустки проводив у будиночку на пляжі. Схоже, що Тед добре розуміє, як улаштоване життя, тому Алекс вирішив за- телефонувати йому.

— Привіт, Теде. Це Алекс.

— Привіт, Алексе. Як справи?

— Нормально. Не проти, якщо я заїду? Я тут думаю над дечим, потребую твоєї поради.

Офіс Теда був розташований на горішньому поверсі будівлі в центрі міста з видом на водойму. Коли Алекс приїхав, секретарка сказала йому, що Тед буде із хвилини на хвилину. За деякий час Тед вийшов зі свого кабінету й однією рукою обійняв Алекса.

— Бачу, ти вже знайомий із Сінді. Вона запропонувала тобі каву?

— Так. Не треба, дякую.

Вони зайшли в кабінет Теда — кімнату з панорамним видом на воду. Кабінет величезний — десь 90 м<sup>2</sup> — і його окрасою були фотографії родини Теда і масивний дубовий стіл. Алекс уявив собі, свідком скількох епохальних угод став цей стіл.

Вони надали перевагу не столу, а більш зручним місцям — двом білим шкіряним кріслам, між якими стояв скляний столик. Тед закинув на столик ногу.

— Чому ти хотів зустрітись?

Алекс знав, що Тедові можна довіритись, і перейшов одразу до справи.

— Я вирішив продати бізнес.

— Це важке рішення, Алексє. Пригальмуймо трішки. Що тебе підштовхнуло до цього?

Алекс переповів історію про банк MNY, Сару й решту його посередньої команди і нестабільний фінансовий потік компанії. Він розповів, що клієнти хочуть працювати тільки з ним і що його агенція залежить від банку MNY. Тед уважно слухав і ставив уточнювальні запитання.

Десь за півгодини Тед запитав дещо дивне.

— Як би ти описав свій бізнес незнайомцю на вечірці?

Алекс подумав; він трохи дратувався, що має відповісти на питання, на яке Тед і так знає відповідь.

— Ми рекламна агенція. Ми створюємо рекламні матеріали — брошури, друковану рекламу і веб-сайти.

— Хто ваші конкуренти?

Алекс почав перераховувати рекламні агенції міста.

— Є маленькі агенції — Reynolds & Harper, Fuel і Curve Designs. Інколи ми програємо регіональним офісам великих агенцій. Є багато фрілансерів, які працюють із дому, і...

— Тож у тебе бізнес у сфері послуг, що залежить від маленької групи важливих клієнтів, які, своєю чергою, вимагають, щоби



### 3. ПРОГРАМА НА ПРАКТИЦІ

**А**лекс просканував листи очима — чеку від банку MNY так і не було. Він зачинив двері кабінету й сів думати, як у нього ідуть справи із грошми. «Агенція Стейплтона» мала платити на місяць 43 000 доларів зарплат і 4000 доларів — за оренду приміщення. Алекс міг відтермінувати інші виплати, але в кінці місяця в нього мало бути щонайменше 47 000 доларів. Він глянув на перелік отриманих авансів і побачив, що там висить 68 000 доларів, що затримуються на 60–90 днів. Поруч із дрібними клієнтами, які завжди платять далеко не одразу, Алекс побачив, що банк MNY не сплатив рахунок на 52 000 доларів, виписаний 65 днів тому. Банк зазвичай розраховувався за 60 днів. Не те щоб вони надто затримали виплату, але в Алекса був дуже маленький буфер. Банк MNY — його найбільший клієнт, і йому не подобалося докучати їм нагадуваннями, але він розумів: більше чекати не можна.

Лист Алекса до Ральфа Стоуна у відділ стратегічного сорсингу банку MNY був короткий і приязний. Алекс очікував, що послання дасть свої плоди.

*Привіт, Ральфе!*

*Сподіваюся, у тебе все гаразд. Хотів би дізнатись, чи отримав ти рахунок № 12-673 на суму 52 000 доларів? Якщо в тебе буде хвилинка, будь ласка, черкни мені пару слів, що він у роботі.*

*Заздалегідь дякую.*

*Алекс*

Алекс сподівався, що отримає відповідь швидко.

Зробивши все, що тільки можна, для вирішення ситуації із грішми, Алекс повернувся думками до Теда і його плану щодо Програми п'яти кроків. Треба відвідати десять потенційних клієнтів за п'ять днів. Він нашвидкуруч накидав односторінковий макет інформаційного листка і доручив Крісові доопрацювати його і роздрукувати в десяти кольорових екземплярах.

Алекс переглянув список адресатів різдвяної листівки від «Агенції Стейплтона» і виділив імена людей, з якими вже певний час не спілкувався. Він швидко розіслав листи на два десятки імейлів, сподіваючись поговорити про свою програму щонайменше на десяти зустрічах.

Перші дві зустрічі в Алекса пройшли дещо незграбно — він відшліфонував промову. Третя зустріч на цьому тижні була запланована із Зігі Епстайн. Зігі була власницею корпорації Natural Foods Inc., компанії, що займалася органічною їжею і невеликими обсягами виробляла фірмовий йогурт і сир. Компанія постачала продукти в більшість місцевих магазинів органічних продуктів, а «Агенція Стейплтона» кілька років тому розробила їм сайт.

Алекс зустрівся із Зігі в маленькому офісі на її виробничій базі на околиці міста. Сказавши кілька компліментів, він перейшов до справи.

— Зігі, розкажіть про нові продукти, над якими ви працюєте.

— Ми запускаємо версію нашого йогурту з низьким вмістом жиру, а навесні плануємо запустити нові лінійку органічного морозива — уже дочекається не можемо.

— Морозиво! Чудовий спосіб розширити ваш бізнес. Ви вже придумали йому назву?

— Органічне морозиво «Дари природи».

— Чудова назва. У вас уже є логотип для «Дарів природи»?

— Ще ні.

Алекс вирішив скористатися з нагоди і почав розповідати про Програму п'яти кроків.