

## Глава 8

# Как управлять ожиданиями

*Чем меньше ожидания, тем легче их воплотить в жизнь*

Так и слышу, как вы говорите, что вся последняя глава была посвящена форме, и ничего по сути. А ведь должно быть наоборот?

Я готов принять вашу критику, если вы пообещаете мне проводить заседания своего совета директоров так, как я вам предлагаю. Недостаточный объем информации, плохая организация и неадекватная подача материала могут выставить даже самый успешный бизнес в невыгодном свете. Но, конечно, как бы грамотно ни была преподнесена информация, как бы хорошо ни было срежиссировано заседание, они не сделают бизнес успешнее, если дела на практике обстоят не очень.

## Относительный успех

Одно из определений успешного бизнеса — довольно относительное. Компания, которая работает лучше, чем предполагалось в бюджете, можно сказать, успешна.

Помните свой бизнес-план? в Главе 3 мы говорили о канате, туго натянутом между фактом и выдумкой. И мы согласились с тем, что факт не всегда получает поддержку, а выдумка может привести к трениям.

В первый финансовый период после получения инвестиций ваш бюджет будет напрямую следовать из вашего бизнес-плана. Ведь вряд ли вы сможете сказать своему партнеру на следующее утро: «Спасибо за деньги. Я теперь, пожалуй, составлю новый бюджет, потому что, говоря по правде, я немного раздул все, чтобы получить у вас деньги».

И тогда ваш инвестор на первом заседании совета директоров скажет нечто покрепче, чем просто «О, черт!» — и вы даже можете получить одну из тех неслыханных *warranties*ных претензий, просто потому, что вы не уделили подготовке бизнес-плана достаточно времени и внимания.

Поэтому давайте надеяться, что вы все же последовали моим советам из Главы 3 и убедились, что перспективные оценки на первый период плана относительно скромны. Проблема, однако, в том, что вы, возможно, и этот относительно скромный план не сможете выполнить. Я не могу вспомнить ни одной из своих 23 компаний, которая бы перевыполнила финансовый план на первый год, за исключением одной-двух, которые не планировали никакой выручки вообще и при этом смогли тратить деньги чуть медленнее, чем ожидалось (потому что все, включая найм персонала и расходы, происходило медленнее, чем ожидалось в первый год).

Если вы зарабатываете в первый год меньше того, что ожидали по бизнес-плану, то, поверьте, это непреложный закон природы. И этому даже есть разумное объяснение. Раунд финансирования всегда занимает больше времени, чем ожидаешь. И он всегда требует больше времени менеджмента, чем предполагалось. Он требует больше энергии, поэтому по завершении раунда обычно происходит расслабление, требуется перезарядка батарей или даже отпуск. Когда же вы снова уделили должное внимание своему бизнесу, то, кажется, требуется больше времени, чтобы снова вернуться в рабочую колею и прежний ритм, нанять ключевых новых людей и завершить обсуждение с важными клиентами. Один из основополагающих элементов в деятельности любого предпринимателя — вера в то, что его продукт или услуга настолько интересны, что они будут просто нарасхват. И вы должны быть полны этого оптимизма и энтузиазма, а также быть достаточно сумасшедшим, чтобы вашей энергии хватило на открытие своего дела, но позже, как правило, вы неизбежно недооцениваете время, необходимое, чтобы двигаться дальше.

Такова плохая новость. Хорошая же заключается в том, что опытный Ангел, Дракон или Стервятник должны ожидать подобных трудностей и быть готовы действовать. Поэтому даже если вы чувствуете легкое разочарование и смущение из-за того, что не выполнили план, вы можете утешиться тем фактом, что реальные ожидания вашего нового инвестора должны были быть ниже.

А что насчет второго года? Вы должны придерживаться бюджета, заложенного в изначальном бизнес-плане? Нет, не должны. Первый год не принес вам тех результатов, которых вы ожидали к началу второго года. Поэтому извлеките уроки из первого года. В начале второго года у вас будет более актуальная информация, а ваше понимание рынка станет глубже. Конечно, нужно принять это во внимание и скорректировать бюджет.

Если ваш инвестор не совсем неоперившийся птенец, он и бровью не поведет, увидев перемены в траектории развития вашей компании. Есть даже вероятность, что он и не вспомнит деталей бизнес-плана на второй год. Поверьте, у него и так достаточно цифр, которые следует держать в уме. Гораздо вероятнее он будет помнить конечную цель — «Мы хотим, чтобы наш бизнес стоил 200 млн долларов», — но не конкретный путь к ней.

И это в интересах Стервятника, равно как и в ваших — иметь реалистичный бюджет. «Как дела в Компании X?» — может спросить его управляющий партнер. И было б здорово, если бы он смог беспечно пожать плечами и ответить с улыбкой: «У нас все хорошо, спасибо. На самом деле, мы немного перевыполняем план».

«Перевыполняете? Это хорошая новость. Тогда не стоит обсуждать их в понедельник на заседании».

Отличный разговор, Стервятнику бы понравилось.

А вот если он ответит: «Да нормально. Они немного не выполняют бюджет, но в целом у них дела идут неплохо», то разговор перейдет в менее приятное русло.

«Не выполняют план, говорите? Вот жалость-то. А как там с денежными средствами? Лучше все же внесите это в повестку дня на понедельник».

Кстати, заметьте, как легко меняется местоимение: было «мы», когда речь шла о перевыполнении бюджета, а стало «они», когда выяснилось, что компания недотягивает. При этом результаты компании могли быть совершенно одинаковыми. При прочих равных можно сказать, что компания, получившая доход в 5 миллионов долларов при плане в 4 миллиона — это более ценный бизнес, чем та, у которой доход составил 5 миллионов при плане в 6. Но я пойду еще дальше и скажу, что я бы с большим удовольствием имел компанию с доходом 5 миллионов долларов при плане в 4, чем компанию с доходом в 6 миллионов, чей план на год — 7 миллионов. Успех относителен — он зависит от тех целей, что вы ставите.

Последствия перевыполнения или невыполнения плана простираются далеко за пределы отношений вашего Стервятника и его босса. Вполне вероятно, ваш Стервятник должен готовить квартальные отчеты об успехах каждой из своих компаний для наблюдательного совета фонда или его инвесторов — драгоценных вкладчиков, о которых мы говорили в Главе 2. Эти внушающие страх люди подчас получают так много данных, что они просто проглядывают странички наискосок, приговаривая: «О боже, эти отстают», «Вот и славно, перевыполняют план», «М-м-м, а кто инвестиционный директор по этому проекту? Он, кажется, хорошо делает свою работу».

И статус вашего Стервятника в его фирме, и его отношения с его инвесторами только улучшатся, если будет видно, что компании в его портфеле оправдывают ожидания. А это в свою очередь поможет вам. Вы тоже хотите, чтобы о вас положительно отзывались на совещаниях партнеров и собраниях инвесторов. Ваши акции вырастут. Вас оставят в покое, чтобы вы занимались своим бизнесом. И если вам понадобится провести еще один раунд финансирования, то это будет легче для вас.

Другое важное соображение — влияние, которое окажет перевыполнение плана на моральный дух вашей команды. Все будут чувствовать, что они добиваются успеха. И они будут с нетерпением ждать плодов этого успеха — бонусов, привязанных к результатам (более подробно о непростой теме вознаграждений в следующей главе).

Поэтому ко второму году и дальше у вас будет возможность провести корректировку. Вы сможете определить бюджет, который вы точно выполните. Так и поступайте. Зачем самому себе вставлять палки в колеса?

Тем не менее, по моему опыту, некоторые компании не справляются с выполнением бюджета даже ко второму году. Большинство предпринимателей настроены чересчур оптимистично и ожидают от своих клиентов той же дальновидности и энергичности. И всегда уходит больше времени, чем вы ожидаете, чтобы передать страсть и восторг, которые вы ощущаете по отношению к своему продукту. Корпоративные клиенты, и даже первые энтузиасты вашего продукта на самом деле гораздо больше склонны к бюрократии, чем вы думаете, и движутся вперед медленнее, каким бы мощным ни было ваше предложение. Клиентам, даже фанатам, требуется больше времени, чем вы себе можете вообразить, чтобы изменить свой образ жизни и улучшить свое существование, купив то, что вы предлагаете.

Как бы то ни было, к третьему году лучшие компании наконец перевыполняют свой план — не очень сильно, потому что вы не хотите мириться с шутками вашего инвестора относительно гибких бюджетов, а потом еще и яростно бороться за сохранение плана на следующий год на достижимом уровне, при этом обеспечивая бонусы для членов вашей команды. Но цифры в сравнительной колонке, что стоит справа в ваших управленческих отчетах, больше не стоят в скобках, не сопровождаются знаком минус и не печатаются красным цветом. И теперь вы можете себе позволить цветной принтер в бухгалтерию, только он вам уже не нужен: все ваши отчеты печатаются только черными чернилами.