

Les McKeown

# ALGORYTM sukcesu

Wprowadź swoją firmę  
na ścieżkę rozwoju



*Les McKeown odkrył przed nami podstawowe zasady rozwoju organizacji. Bez błędnie wskazał również receptę na wykorzystanie kilku istotnych możliwości, które kryły się w mojej własnej organizacji. Algorytm sukcesu to lektura obowiązkowa dla każdego zespołu menedżerskiego.*

*David Allen, autor bestsellerów Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności oraz Czas. 52 sposoby na to, by zaczął pracować dla Ciebie*

one  
press

EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: Predictable Success: Getting Your Organization  
On the Growth Track — and Keeping It There

Tłumaczenie: Bartosz Salbut  
Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-246-3232-9

Copyright © 2010 by Les McKeown  
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2011 by Helion S.A.  
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?alsukc>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# [ SPIS TREŚCI ]

<b>SŁOWO WSTĘPNE</b> Dlaczego powinieneś przeczytać tę książkę	7
<b>WSTĘP</b> Poznajemy koncepcję Przewidywalnego Sukcesu	9
<b>WPROWADZENIE</b> Przewidywalny Sukces — co to takiego i dlaczego powinieneś się tym zainteresować	17
 <b>CZĘŚĆ I</b> <b>Z MAPY DOWIESZ SIĘ, DOKĄD ZMIERZASZ</b>	
<b>1. PRZEWIDYWALNY SUKCES WIDZIANY Z LOTU PTAKA</b>	23
<b>2. TRUDNE POCZĄTKI</b> Walka o gotówkę, poszukiwania rynku — pokonaj grawitację i oderwij się od ziemi	45
<b>3. FRAJDA</b> Sprzedawaj, sprzedawaj i jeszcze raz sprzedawaj — szybki wzrost i pierwsze sukcesy	57
<b>4. WZBURZONE WODY</b> Gdzie się podziała cała frajda? Walka ze złożonością, dążenie do wydajności	73
<b>5. PRZEWIDYWALNY SUKCES</b> Stan równowagi idealnej — odnoś sukcesy, ucz się, powtarzaj ten cykl	91

6. **BIEŻNIA** Ciężka praca, która prowadzi donikąd  
— przerost zarządzania nad treścią 109
7. **RUTYNA DO POTĘGI** Organizacyjne wygodnictwo  
— przestawianie leżaków na pokładzie 127
8. **UŚMIECH ŚMIERCI** Spokojny marsz ku wieczności 139

## **CZĘŚĆ II**

### **DO CELU: JAK DOTRZEĆ NA ETAP PRZEWIDYWALNEGO SUKCESU I JAK NA NIM POZOSTAĆ**

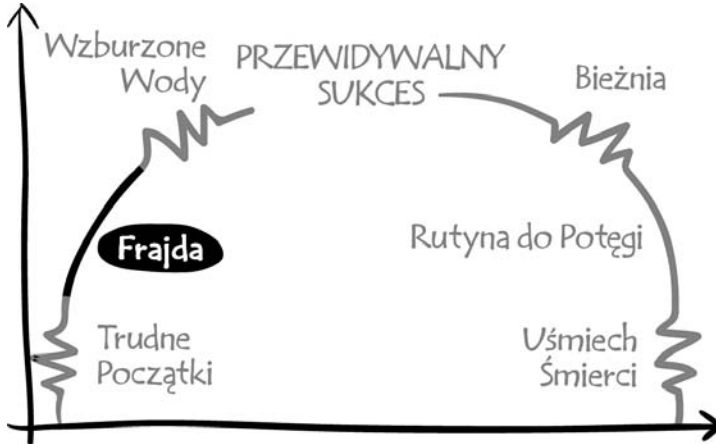
9. **PRAWIE NA MIEJSCU** Jak się wyrwać ze Wzburzonych Wód  
i osiągnąć Przewidywalny Sukces 145
10. **CO ZROBIĆ, KIEDY PRZESTRZELISZ** Powrót z Bieżni 177
11. **POZOSTAĆ NA SZCZYCIE** Utrzymać się na etapie  
Przewidywalnego Sukcesu 203
- PODZIĘKOWANIA** 212
- O AUTORZE** 213

## [ ROZDZIAŁ TRZECI ]

### FRAJDA: SPRZEDAWAJ, SPRZEDAWAJ I JESZCZE RAZ SPRZEDAWAJ — SZYBKI WZROST I PIERWSZE SUKCESY

„Chcę kierować firmą, w której pędzimy zbyt szybko i próbujemy zbyt wielu rzeczy.  
Jeżeli nie [popętniamy] żadnych błędów, to znaczy,  
że nie podejmujemy wystarczająco dużego ryzyka”.

— Larry Page, współzałożyciel Google



MAŁY DWUSILNIKOWY SAMOŁOT ZNIŻAŁ WŁAŚNIE LOT NAD WIERZCHOŁKAMI DRZEW i przygotowywał się do lądowania, kiedy podniosłem głowę znad przeglądanych sprawozdań i spróbowałem sobie przypomnieć, dokąd to ja właściwie leciałem. Pomyślmy, pewnie najłatwiej by mi przyszło prześledzenie moich dotychczasowych kroków... Wyjechałem z Belfastu, spędziłem dwa dni w Londynie, potem udałem się do naszego biura w San Francisco, następnie udałem się na spotkanie z jednym z naszych partnerów w Toronto,

a potem? Wyrzależem przez okna samolotu, zobaczyłem las i piękną rzekę... Aha, mój samolot miał właśnie wylądować w przepięknej stolicy jednej z kanadyjskich nadmorskich prowincji.

Tego rodzaju dezorientacja towarzyszyła mi w ostatnich miesiącach dość często — musiałem spoglądać na karty pokładowe, by w ogóle przypomnieć sobie, dokąd teraz lecę, musiałem zapisywać na dłoni numer pokoju hotelowego (nowoczesne elektroniczne karty z jakiegoś powodu nie zawierają tej informacji). A do tego wszystkiego jeszcze te strefy czasowe i nieustanne przeliczanie godzin: kto w którym naszym biurze nie śpi, do kogo mogę zadzwonić, aby nie zerwać go z łóżka w środku nocy, kto o danej porze oczekuje ode mnie kontrolnego telefonu, kto właśnie zaczyna pracę, a kto ją w tej chwili kończy. Zaczynałem dochodzić do wniosku, że może przydałby mi się zegarek, który zamiast dwóch różnych stref czasowych obsługiwałby pięć.

Ten odcinek mojej podróży miał być stosunkowo krótki — zaledwie dwa dni, podczas których miałem spotkać się z moim partnerem biznesowym i w jego towarzystwie omówić z przedstawicielami władz państwowych nasz program rozwoju przedsiębiorczości. Kilka lat wcześniej obaj zaczęliśmy szkolić przedsiębiorców w zakresie zakładania i rozwijania nowych firm — od tamtej pory nasze przedsięwzięcie zyskało sobie wielką popularność. Władze lokalne zgłaszały niemal nieograniczony popyt na nasze usługi (budowa firm miejscowych ma niezwykle pozytywne skutki dla lokalnej gospodarki). Już po półtora roku dzięki sukcesowi naszych pierwszych programów szkoleniowych udało nam się wyrwać z etapu Trudnych Początków.

## **Czas na „zebranie zarządu”**

Odnosiłem wrażenie, że doba liczy zbyt mało godzin, by dało się w miarę na bieżąco odpowiadać na wszystkie pytania dotyczące naszych programów. Poza tym nasza firma rozwijała się w błyskawicznym tempie, żeby podolać realizacji wszystkich przyjętych zleceń. Mój współnik i ja żyliśmy praktycznie w stanie ciągłej ekscytacji. Owszem, poza tym dokuczał nam stres, mieliśmy zbyt wiele spraw na głowie i przepelniony kalendarz, wszystko było napięte do granic możliwości, ale mimo to bardzo nas to fascynowało.

Ekscytację tę odczuwaliśmy częściowo z tego samego powodu, dla którego przyłeciliśmy na wschodnie wybrzeże Kanady. Wieść o sukcesie

naszych programów dotarła do kilku urzędników ds. rozwoju gospodarczego w tutejszych organach samorządowych i zostaliśmy zaproszeni na wizytę oraz rozmowę na temat opracowania dla nich lokalnego programu rozwoju przedsiębiorczości. Zaproszenie padło podczas typowej niezapowiedzianej rozmowy telefonicznej, jakie odbywaliśmy praktycznie co dzień — czy możemy zjawić się u nich, a jeśli nie, to czy oni mogą zjawić się u nas? Wydawało nam się, że kolejne zlecenia po prostu spadają nam z nieba, więc aby spotykać się z wszystkimi zainteresowanymi, dzieliliśmy zwykle wizyty sprzedażowe między mojego współnika i mnie. Teraz miała nadarzyć się jedna z tych rzadkich okazji, gdy w spotkaniu mogliśmy uczestniczyć razem i przy okazji spędzić we własnym towarzystwie trochę więcej czasu — nie musieliśmy prowadzić prezentacji sprzedażowej we dwóch, ale brakowało nam innych sposobności, by rozmawiać ze sobą twarzą w twarz. A poza tym, cóż to wielkiego, taka podróż przez pół świata w celu odbycia krótkiego spotkania, dla dwóch jeszcze niestarych facetów, pełnych energii i entuzjazmu? Tego rodzaju częste, choć krótkie spotkania gdzieś po drugiej stronie kuli ziemskiej nazywaliśmy naszymi „zebraniem zarządu”. To była frajda.

Jak się później okazało, ten etap podróży zakończył się kląpą. Podczas pierwszego spotkania, które odbyło się już w godzinę po moim lądowaniu, dotarło do nas, że umówili się z nami przedstawiciele trzech różnych lokalnych urzędów. Bardzo szybko zdaliśmy sobie również sprawę, że każdemu z nich naprawdę zależało na tym, abyśmy przygotowali program wspierania przedsiębiorczości w jego regionie i by pozostali dwaj za to zapłacili. Nikt nie kwapił się do uregulowania naszego honorarium z własnego budżetu. Dano nam również do zrozumienia, że w bieżącym roku budżetowym sytuacja raczej nie ulegnie zmianie, ponieważ samorządy praktycznie nie posiadały już wolnych środków. Szkoda.

## Uszy do góry i do przodu!

Żaden problem. Nie ma co wstrzymywać rozpedzonych koni. Przegrupowaliśmy się nad filiżanką kawy w hotelowym lobby i po krótkiej rozmowie stwierdziliśmy, że spotkania zaplanowane na popołudnie i dzień jutrzejszy (podczas nich mieliśmy omawiać szczegóły programu, który najwyraźniej miał nigdy nie dojść do skutku) to zwykła strata czasu dla wszystkich zainteresowanych. Po wykonaniu kilku rozmów telefonicznych nasz asystent zmienił nasze rezerwacje lotnicze, żebyśmy jeszcze tego samego

wieczora mogli udać się w dalszą podróż. Jeszcze nie zdążyliśmy wytłumaczyć zdezorientowanemu recepcjoniście, że nie skorzystamy z zarezerwowanych pokoi, w których się nawet nie zameldowaliśmy, gdy pod hotel podjechał samochód i zabrał nas oraz nasze ciągle nierozpakowane walizki na to samo lotnisko, na którym lądowaliśmy kilka godzin wcześniej. W drogę!

Leciałem do Singapuru, gdzie miałem dokładnie trzy dni na znalezienie biura i zatrudnienie do niego ludzi przed spotkaniem z poważnym klientem. Mój wspólnik udawał się natomiast do Sydney, gdzie miał sondaż możliwości robienia interesów w Australii i w Nowej Zelandii. Umówiliśmy się na kolejne „zebranie zarządu” dokładnie za tydzień w Hongkongu, który znajdował się na przecięciu naszych tras. Nie mieliśmy również wątpliwości, że w hotelu Mandarin Oriental znajdzie się odpowiednie pomieszczenie na nasze zebranie.

To była wielka frajda... Frajda przez duże „F”.

## Frajda — co to takiego?

Frajda to drugi po Trudnych Początkach etap rozwoju każdej organizacji. Zazwyczaj charakteryzuje go szybki wzrost, pełna koncentracja na pozyskiwaniu klientów i zaspokajaniu ich potrzeb oraz towarzyszące temu poczucie... frajdy.

Co w tym etapie takiego „rozrywkowego”? Można wskazać aż trzy sprawy. Po pierwsze, już sam fakt wyrwania się z etapu Trudnych Początków należy uznać za powód do świętowania. Po całej tej walce o przetrwanie, któż nie chciałby się trochę zabawić? Po drugie, na tym etapie swojego rozwoju firma szybko pozyskuje nowych klientów (wkrótce wyjaśnię przyczyny takiego stanu rzeczy), a to dla każdego przedsiębiorcy *prawdziwa* frajda. Po trzecie, firma ma w końcu trochę nadwyżek finansowych. Po dłuższym okresie ciulania każdego grosza wreszcie pojawiły się jakieś pieniądze, a wydawanie ich (przynajmniej ich części) jest frajdą!

W porównaniu z koncentracją do wewnątrz charakterystyczną dla Trudnych Początków („Czy przetrwamy? Czy utrzymamy się wystarczająco długo?”) na etapie Frajdy zdecydowanie większe znaczenie zyskuje poczucie spokoju związanego z wyglądaniem na zewnątrz („Hej, udało nam się! Zobacz, ile okazji biznesowych kryje się dokoła”). Pojawia się pozytywna dynamika i energia, która częściowo zastępuje poczucie pchania pod górę dużego głazu.



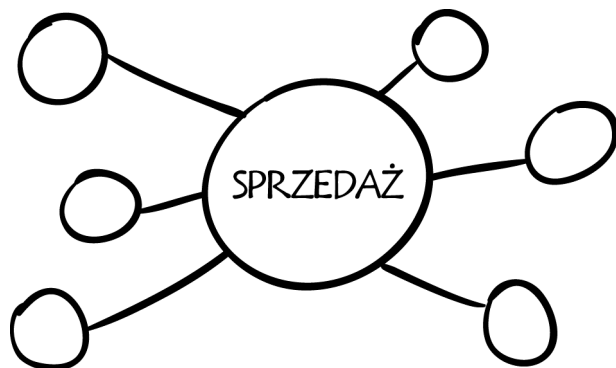
Wyjście z etapu Trudnych Początków pozwala uwolnić ukrytą energię. Stabilne przepływy gotówkowe i stabilny rynek powodują, że założyciele lub właściciele firmy odnajdują w sobie nowe pokłady sił, ponownie zaczynają się ekscytować, odzyskują też dawne poczucie pewności siebie nadzarpnięte wszystkimi przeciwnościami w okresie Trudnych Początków. Firma funkcjonuje z poczuciem ulgi, jakby ktoś ją spuścił ze smyczy. Z olbrzymim pędem zostawia za sobą Trudne Początki, wchodząc w etap Frajdy, na którym niewielki, scentralizowany zespół (zazwyczaj skupiony wokół założycieli lub właścicieli) osiąga szybki wzrost nakierowany na klienta.

Na tym etapie zmienia się punkt koncentracji: stabilizację przepływów gotówkowych oraz rynku zastępuje po prostu czysta sprzedaż. Nie chcę przez to powiedzieć, że przepływy gotówkowe tracą na znaczeniu — zwracam jedynie uwagę na to, że z uwagi na relatywnie wysoki poziom przychodów ze sprzedaży i względnie niskie koszty na etapie Frajdy przepływy gotówkowe przestają stanowić problem.

Jeśli chodzi o poszukiwanie rynku, został on znaleziony już na etapie Trudnych Początków, więc na etapie Frajdy chodzi tylko o jego *eksploatację*. Wydaje się, że organizacja dysponująca nową energią nie może wręcz opędzić się od klientów i w rezultacie gwałtownie się rozwija — na etapie Frajdy niemal zawsze występuje szybki wzrost napędzany przez klientów. Kilka źródeł tego wzrostu już wymieniliśmy: uwolniona energia, dodatnie przepływy gotówkowe i jasna sytuacja rynkowa. Dotychczas nie wspomnieliśmy jeszcze o prostym argumente statystycznym: początkowy udział w rynku młodego przedsiębiorstwa jest tak niewielki (zazwyczaj na początku Frajdy oscyluje wokół zera), że uzyskanie dwucyfrowego wzrostu nie stanowi większego problemu.

## Zarządzanie organizacją na etapie Frajdy

Firmami na tym etapie kierują zwykle (choć nie zawsze) właściciel lub właściciele. Ponieważ firma znajduje się dopiero w drugiej po Trudnych Początkach fazie swojego rozwoju, na ogół pozostaje jeszcze w rękach swoich pierwotnych właścicieli. Z uwagi na nieduży staż oraz względną prostotę na tym etapie firmy działają w ramach nieskomplikowanych struktur. Tego rodzaju strukturę można zwykle przedstawić na diagramie, który nazywam „Słońcem i Księżycami”.



Rysunek 3.1. Struktura organizacji na etapie Frajdy

Jak widać, wszystko koncentruje się wokół sprzedaży. Sprzedaż ma znaczenie podstawowe, natomiast wszelkie inne funkcje mają charakter drugorzędny i zostają podporządkowane jednemu celowi: spełniać wszystkie zachcianki i potrzeby ludzi odpowiedzialnych za sprzedaż (nieco później dowiesz się, że rozróżnienie na zachcianki i potrzeby będzie tu miało szczególne znaczenie). Zarządzanie taką organizacją to przede wszystkim koncentracja na sprzedaży i działalności operacyjnej. Warto zwrócić przy tym uwagę na charakterystyczny bezpośredni udział właściciela w podejmowaniu wszystkich ważniejszych decyzji i wykonywaniu istotniejszych zadań.

Decyzje związane z zarządzaniem odnoszą się zwykle do elastyczności i szybkości reagowania: Jak szybko możemy wysłać tę ofertę? Jak możemy szybko rozwiązać ten problem i zająć się następną sprawą? Młoda organizacja charakteryzuje się dość dużą przejrzystością. W razie potrzeby (która pojawia się stosunkowo często) można liczyć na to, że niewielki zespół złożony z lojalnych pracowników wycisnie z siebie siódme poty. Proces decyzyjny to wysoce scentralizowany proces, a opisy stanowisk mają raczej ogólny charakter — kierownictwo oczekuje, że wszyscy będą angażować się w funkcjonowanie firmy i podejmować wszelkie działania niezbędne w celu zaspokojenia potrzeb klientów (lub pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż).

## Pojawiają się Grube Ryby

Jak mieliśmy okazję się przekonać, na etapie Frajdy organizacja koncentruje się przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych klientów. W rezultacie sprzedawcy osiągający najlepsze wyniki zyskują status „gwiazd” organizacji.

Jak pokazuje nasz wykres struktury organizacyjnej (por. rysunek 3.1), sprzedaż (a więc automatycznie także sprzedawcy) znajduje się w centrum organizacyjnego układu słonecznego. Wszystkie inne funkcje, nawet te najważniejsze z punktu widzenia zadowolenia klienta, mają drugorzędne znaczenie — mowa tu na przykład o projektowaniu, pracach inżynierskich, zakupach, pracach instalacyjnych, obsłudze klienta, pracach administracyjnych czy magazynowaniu. Sprzedaż ma absolutny priorytet.

Na tym etapie stwierdzenia w stylu „Klient nasz pan” czy „Będziemy sprzedawać, a wszystko inne przyjdzie samo” urastają do rangi mantr. Sprzedaż przede wszystkim. Pracownicy innych działów, nawet ci najbardziej kompetentni, rzadko uzyskują taki sam dostęp do szefostwa, wpływy i siłę polityczną jak Grube Ryby ze sprzedaży.

Prymat sprzedaży na etapie Frajdy nie jest niczym niestandardowym ani niepożądanym — właśnie tak powinno to wyglądać w tej fazie rozwoju organizacji. W okresie Frajdy przychody ze sprzedaży są dla firmy jak tlen dla ssaka — bez nich przedsiębiorstwo nie przetrwa. Na późniejszych etapach rozwoju organizacja może sobie pozwolić na czasową koncentrację na innych aspektach działalności i nie zagrazi to jej istnieniu (w dalszej części przekonasz się, że okaże się to wręcz konieczne), natomiast na etapie Frajdy baza aktywów firmy nie osiągnęła wystarczających rozmiarów, aby organizacja mogła przetrwać choćby krótkotrwały spadek sprzedaży.

Nikogo nie powinno dziwić, że ludzie, którzy na etapie Frajdy regularnie osiągają coraz lepsze wyniki sprzedażowe, zyskują status Grubych Ryb. Zupełnie niewykluczone, że taki wizerunek zapewnią sobie właściciele i (lub) menedżerowie firmy — przecież przedsiębiorcy często, choć nie zawsze, świetnie sobie radzą jako sprzedawcy, a w najgorszym razie mają świadomość olbrzymiego znaczenia skuteczności w tego rodzaju działalności dla przetrwania i rozwoju ich firmy na etapie Frajdy. W rezultacie wraz z upływem czasu

Można wskazać wiele przykładów znakomitych małych przedsiębiorstw, które zostawiają Trudne Początki za sobą i celowo unikają wzrostu podpartego sprzedażą, ponieważ wolą skoncentrować się na swoim rzemiośle — na przykład na projektowaniu graficznym, pisaniu oprogramowania czy naprawianiu samochodów. W przypadku tego rodzaju „rzemieślników” rozwój firmy zostaje świadomie podporządkowany wytwarzaniu jak najwyższej jakości produktów dla wybranej grupy lojalnych klientów. Z takimi firmami często świetnie się współpracuje (wiem to z doświadczenia), ale mają one ograniczone możliwości rozwoju organizacyjnego (zazwyczaj poruszają się między Trudnymi Początkami i Frajdą), więc jako takie nie stanowią przedmiotu zainteresowania niniejszej książki.

Grube Ryby coraz bardziej zbliżają się do organizacyjnego ośrodka władzy: mają łatwy dostęp do szefa, ponieważ rozmawiają z nim kilka razy dziennie i omawiają transakcje potencjalne oraz te już zawarte; stanowią naturalne i oczywiste źródło rad i uwag, jeśli szef i (lub) menedżer miałby takowych potrzebować; kontrolują krwioobieg organizacji (przepływy gotówkowe); wykazują się zazwyczaj dużą lojalnością i rzetelnie wykonują swoją pracę.

Największa z Grubych Ryb może się stać tak istotna dla funkcjonowania firmy, że zyska sobie status jednego z „nieformalnych udziałowców”. Do sytuacji tej dochodzi wówczas, kiedy jakiś pracownik zasłuży się dla wczesnego przetrwania i sukcesu organizacji tak bardzo, jak gdyby miał w tym przedsięwzięciu jakieś nieformalne, metaforyczne udziały. Nieco później przekonamy się, że te działania „nieformalnego udziałowca” trzeba będzie jakoś wynagrodzić, na przykład w formie premii, faktycznych udziałów lub — co zdarza się dość często — lojalności w obliczu trudności, których firma będzie doświadczać na późniejszych etapach rozwoju organizacyjnego.

Pojawienie się Grubych Ryb w dziale sprzedaży to zupełnie normalne zjawisko na etapie Frajdy. Ma ono kluczowe znaczenie dla rozwoju firmy, jak się jednak przekonamy w kolejnym rozdziale, Grube Ryby stanowią również nieuniknioną barierę na drodze do przyszłego rozwoju. Gdy firma zacznie wychodzić z etapu Frajdy i wypłynie na Wzburzone Wody, staną nam na drodze.

## Powstawanie mitów i legend

Przejście z Trudnych Początków na etap Frajdy wyzwala ogromne pokłady energii i przedsiębiorczości, których potem już na żadnym innym etapie rozwoju organizacji nie uda się pozyskać. Wracając do analogii rodem z NASA z poprzedniego rozdziału, w tym momencie od rakiety odpada pierwszy stopień, a statek kosmiczny wyzwala się z oddziaływania ziemskiej grawitacji dzięki drugiemu stopniowi rakiety. Niesamowity pęd do przodu, który wcześniej ulegał stłamszeniu i ginął wśród frustracji związanej z Trudnymi Początkami, napędza organizację i ciągnie ją ku Frajdzie.

Praktycznie całość tej olbrzymiej energii jest ukierunkowana na pozyskiwanie nowych klientów i zaspokajanie ich potrzeb. Jak już wiemy, znajdowanie nowych klientów już nigdy nie będzie prostsze niż na tym etapie. Prawdę powiedziawszy, wiele organizacji znajdujących się na etapie

Frajdy przyjmuje więcej zleceń i zamówień niż może w rzeczywistości wykonać. Nie odrzuca się żadnej transakcji, żaden projekt na indywidualne zamówienie nie wydaje się zbyt trudny, nie ma takiego terminu dostawy, którego nie dałoby się dotrzymać: „Obiecamy potencjalnemu klientowi wszystko, czego tylko sobie zażyczy. Przyjmiemy każdą złożoną nam ofertę. Podkreślmy to: Przyjmiemy *każdą* złożoną nam ofertę”.

Można wskazać trzy przyczyny takiego braku selekcji:

- Firma nie ma jeszcze poczucia pewności, że znalazła sobie trwały rynek. Obawia się, że dotychczasowa sprzedaż może mieć charakter efemeryczny i w każdej chwili może zniknąć.
- Firma dysponuje niewielkimi aktywami, w związku z czym desperacko poszukuje źródeł przychodów, które pozwoliłyby jej gromadzić majątek.
- Firma nie zna jeszcze własnych możliwości ani ich granic, nie potrafi zatem rozstrzygnąć, czy poradzi sobie z danym zadaniem, czy nie.

Warto jednak pamiętać, że dobry przedsiębiorca potrafi się świetnie przystosowywać do sytuacji, w związku z czym udaje się wprowadzić modyfikacje i dotrzymać wszystkich takich pozornie „niemożliwych” terminów. Oczywiście nieodłącznie wiąże się to z organizowaniem wspomaganych kofeiną nocnych nasiadówek i jeżących włosów na głowie improwizacji wykonywanych na ostatnią chwilę. Jeżeli klientowi A obiecano, że otrzyma swój produkt we wtorek, to zostaje on dostarczony we wtorek o 17:00 lub o 17:01, ale zostaje dostarczony. Jeżeli klient B chce swoje gadżety w kolorze różowym, a nie w standardowym niebieskim, dostanie je w kolorze różowym, nawet jeśli właściciel firmy i sprzedawca odpowiedzialni za tę transakcję mieliby przez całą noc osobiście je przemaslowywać.

Nic dziwnego, że te heroiczne historie mocno zapadają w pamięć, po czym stają się tematem opowieści i wzbudzają podziw. Po pewnym czasie historie o podkradaniu zleceń konkurentom w drodze składania zuchwałych obietnic, spełniania ich, a następnie zapewniania obsługi klienta na niesamowitym poziomie zostają podświadomie (a czasem również świadomie) przekształcane w swego rodzaju normy. Fantastyczne wyniki osiągnięte dzięki olbrzymim pokładom energii uwolnionym na etapie Frajdy (których wykorzystanie okazuje się możliwe dzięki przejrzystej, elastycznej, sprężystej i prostej strukturze młodej organizacji) stają się punktem odniesienia przy formułowaniu oczekiwań na przyszłość.

Jak przekonamy się z dalszych fragmentów książki, rozróżnienie na mity i legendy (które należy pamiętać i szanować) oraz na normy operacyjne (których należy przestrzegać) okaże się istotne przy osiągnięciu Przewidywalnego Sukcesu.

## Praca w organizacji będącej na etapie Frajdy

Na etapie Frajdy organizacja funkcjonuje w szalonym tempie, a wszyscy jej członkowie wykazują się bardzo dużym zaangażowaniem i bardzo wysokim morale. W trudniejszych momentach bliscy sobie członkowie zespołu (zazwyczaj zatrudnieni jeszcze przez samych właścicieli firmy i wybrani do zespołu bardziej w nagrodę za lojalność i pozytywne nastawienie, niż w uznaniu ich kompetencji) jeszcze bardziej zbliżają się do siebie. Raczej rzadko zdarza się, by trudności takich ludzi dzieliły.

Struktura organizacyjna „Słońca i Księżyców” w mniejszym stopniu stanowi wykres organizacyjny (firmy znajdujące się na etapie Frajdy rzadko posługują się operacyjnymi tytułami stanowisk, a co dopiero takim wykresem), w większym zaś proste stwierdzenie faktu: „Aby przetrwać i się rozwijać, musimy sprzedawać. Wszyscy jesteśmy tu po to, aby to robić lub innym w tym pomagać”.

Ekscytacja bierze się częściowo stąd, że nigdy nie wiadomo, co zrobi za chwilę właściciel lub menedżer firmy. Dotyczy to w szczególności środkowych i końcowych odcinków etapu Frajdy, na których pozornie niekończący się sukces przekłada się na zatrważająco wysoki poziom pewności siebie i skłonności do podejmowania ryzyka. W poniedziałkowy poranek może odbyć się zebranie wszystkich pracowników, na którym okaże się, że podejmujemy dodatkową działalność w sieci, otwieramy filię w Burundi lub zakładamy spółkę z międzynarodowym konkurentem. Najbardziej liczy się rozwój, a właściciele firmy fascynują się wbijaniem w mapę kolejnych kolorowych szpilek — nowe biura, nowe lokalizacje, nowe produkty, nowe usługi, nowe sojusze, większe zróżnicowanie itd.

W pracownikach oczekujących struktury, jasnych tytułów oraz precyzyjnych granic, procesów i systematyzacji zacznie narastać frustracja — na etapie Frajdy radość bierze się w znacznej mierze właśnie z licznych wyzwania osobistych związanych z nieuporządkowaną, swobodną i niemal chaotyczną elastycznością organizacji. Opisy stanowisk nie są precyzyjnie scharakteryzowane i rzadko pozostają niezmiennie. Ceni się inicjatywę,

realizowane projekty płynnie przechodzą w coś innego, co chwila pojawiają się okazje do robienia nowych rzeczy. Kluczowe znaczenie ma umiejętność radzenia sobie z wszystkim tym, co niejasne i nieprecyzyjne. Jeżeli potrafisz to robić, Frajda będzie dla Ciebie prawdziwą frajdą.

Warto podkreślić, że praca w organizacji znajdującej się na tym etapie może być również frustrująca, co niemal zawsze ma związek z postawą właściciela i (lub) menedżera firmy. Chodzi o nieustanną niepewność w kwestii tego, co wydarzy się za chwilę, a także brak możliwości wyznaczenia sobie kursu i konsekwentnego trzymania się go, częste zmiany kierunku o 180 stopni, nieprzewidywalne, pozornie całkowicie arbitralne stawki wynagrodzeń (uzgadniane indywidualnie, bez żadnej ogólnej struktury) oraz godziny pracy (ogólnie rzecz ujmując, musisz być w biurze wtedy, gdy są tam szefowie, a tego na ogół nie da się przewidzieć). Wszystko to powoduje, że praca w takiej organizacji może stać się bardzo męcząca. Przynosi jednak także liczne korzyści, nawet jeśli nie w formie wpływów na konto, to w postaci możliwości obserwowania, jak funkcjonują wszystkie części organizacji oraz większej możliwości zbliżenia się do ośrodka władzy niż na którymkolwiek z późniejszych etapów rozwoju organizacyjnego.

## Zagrożenia występujące na etapie Frajdy

Mogłoby się wydawać, że na tym etapie właściwie nic nie może się nie udać, prawda? Przecież Frajda ma być frajdą, więc o jakich zagrożeniach w ogóle mówimy? Cóż, z firmą jest podobnie jak z dziećmi — zostaw bawiące się dzieci bez nadzoru, a prędzej czy później coś się stanie. Poniżej przytaczam najczęściej spotykane przykłady takich sytuacji.

**1. Początkująca firma z nadmiarem gotówki, która błędnie przypuszcza, że znajduje się na etapie Frajdy.** Może się wydawać, że początkująca firma z nadmiarem gotówki to oksymoron — czyż nie radziłem wcześniej, żeby pozyskać jak najwięcej środków na poszukiwanie trwałego i rentownego rynku? Czyż nie wspominałem, że wszelkie wyliczenia należy potroić?

Wszystko to prawda, a mimo to zdarza się (w świecie funduszy venture capital wcale nie tak rzadko), że początkująca firma pozyska nadmierne finansowanie. W rezultacie jej założycielom wydaje się, że znajdują się na etapie Frajdy. Zaczynają się zachowywać, jak gdyby tak rzeczywiście było, podczas gdy faktycznie ciągle jeszcze nie udało im się wyrwać z Trudnych

Początków. Z zewnątrz (siła autosugestii jest tak duża, że po pewnym czasie również z wewnątrz) wydaje się, iż firma wykształciła już rentowny rynek. Tymczasem w rzeczywistości nadal powinna koncentrować się na jego poszukiwaniu. Efekt? Założyciele, w desperackiej potrzebie pozyskiwania środków na finansowanie dalszej działalności, dwu- lub trzykrotnie redefiniują swój rynek, za każdym razem przekonując inwestorów do podniesienia wpłaconego kapitału. Prędzej czy później inwestorzy uświadamiają sobie, że firma w ogóle nie ma szans na rentowność i zakręcają kurek z pieniędzmi.

**2. Brak kontroli nad kosztami.** Na etapie Frajdy można się łatwo zapomnieć i rozdać koszty do takich rozmiarów, że pociągną one firmę na dno. W pewnym sensie firma odreaguje w ten sposób długie miesiące, a czasem nawet lata oszczędzania z okresu Trudnych Początków, częściowo mamy tu też do czynienia z efektem rosnącej pewności siebie na skutek odnośnienia kolejnych sukcesów. Założyciele firmy zatrudniają nowych ludzi, otwierają biura w nowych lokalizacjach, organizują ekstrawaganckie kampanie marketingowe i wydają spore kwoty w sposób całkowicie arbitralny.

Pewnego dnia uświadamiają sobie, że ich firma poważnie się zadłużyła. Początkowo reagują w taki oto sposób: „Jak to możliwe? Przecież tyle sprzedajemy, że nie możemy mieć długów”. Problem polega na tym, że zyski z tej sprzedaży nie wystarczają na pokrycie niezwykle wysokich kosztów prowadzenia działalności.

Problemu tego można uniknąć w bardzo prosty sposób — należy za-inwestować w system regularnych sprawozdań księgowych wysokiej jakości i je czytać. Jeśli chcesz naprawdę cieszyć się Frajdą, z wyprzedzeniem inwestuj w rachunkowość skoncentrowaną na kontroli kosztów. Chodzi o system, który dzieliłby osiągnięte przychody i związane z nimi koszty na realizowane projekty lub obsługiwanych klientów, żebyś wiedział, jakie działania przynoszą zyski, a jakie generują straty. Zrób to jak najszybciej (najlepiej gdy pozyskasz swojego drugiego klienta) nawet jeśli będzie Ci się wydawać, że to przerost formy nad treścią. Wyrób sobie nawyk comiesięcznego kontrolowania kosztów zmiennych związanych z poszczególnymi projektami oraz ogólnych kosztów stałych.

**3. Nadmiernie rozdęte ego.** Zbyt często się zdarza (szczególnie na późniejszych odcinkach etapu Frajdy, po osiągnięciu kilku pierwszych sukcesów), że u założycieli firmy pojawia się kompleks Ikara — zaczynają wierzyć,



że mogą osiągnąć wszystko, o czym tylko zamarzą. Prędzej czy później wzlatają jednak zbyt blisko słońca: o jedną filię zbyt blisko, o jedno biuro, o jedną nieudaną linię produktów lub jedno nieudane przedsięwzięcie joint venture. Rozdęte ego może przybierać wiele postaci, ale ostatecznie zawsze prowadzi do katastrofy.

Z moich doświadczeń wynika, że efekt ten może być albo nieco słabszy, albo jeszcze bardziej widoczny — wszystko zależy od doboru współnika. Jeżeli chodzi o podejmowanie nadmiernego ryzyka, nie ma gorszego układu niż dwóch przedsiębiorców nastawionych na rywalizację, którzy zakładają jedną firmę. Z początku będą się świetnie bawić (a wszyscy inni będą się bawić, obserwując ich poczynania), jednak prędzej czy później sami nawzajem namówią się do wykonania jednego lotu, w trakcie którego za bardzo zbliżą się do słońca.

Z kolei mądrze dobrana para ludzi (czyli ambitny przedsiębiorca i realista) powinna sobie poradzić ze skłonnością do podejmowania nadmiernego, a czasem wręcz głupiego ryzyka (lub korzystania ze zbędnych fajerwerków, które, choć mniej dramatyczne w skutkach, również mogą nadmiernie obciążyć firmę). Jeżeli nie masz lub nie chcesz mieć takiego współnika, zrób sobie przysługę i pozyskaj sobie jednego lub dwóch nieformalnych doradców — najlepiej osoby, których opiniom i poglądom ufasz. Nie musisz im płacić ani oferować stanowisk w zarządzie — po prostu raz w miesiącu umów się z nimi na kawę. Powiedz im, co zamierzasz i co planujesz, a potem ich wysłuchaj. Oczywiście nie ma żadnych gwarancji, że uchronisz się w ten sposób przed zgubnym oddziaływaniem własnego ego, ale prawdopodobieństwo podjęcia wybitnie głupiej inicjatywy znacznie dzięki temu zmaleje.

## Jak przejść na kolejny etap

Pierwsze pytanie związane z kończeniem etapu Frajdy, jakie przychodzi na myśl, brzmi następująco: „Dlaczego miałbym chcieć to robić?”. Kto chciałby zostawiać za sobą tyle ekscytacji, różnorodności i wyzwania? Tajemnica tkwi w nazwie tego etapu. Kto chciałby świadomie zrezygnować z... frajdy?

Odpowiedź na to pytanie składa się z dwóch części. Po pierwsze bardzo wielu ludzi tego nie chce. Ich firmy znajdują się na etapie Frajdy, oni świetnie się *bawią* i nie mają zamiaru z tego zrezygnować. Wiele znakomitych

firm rodzinnych funkcjonuje według tego modelu, bardzo się przy tym starając, by nic się w tej kwestii nie zmieniło. Twoje ulubione lokalne delikatesy, sklep z tłumikami albo biuro projektowania graficznego prawdopodobnie znajdują się na etapie Frajdy — to jeden z powodów, dla których są to Twoje ulubione firmy. Przedsiębiorstwo znajduje się na etapie Frajdy, więc również kontakt z nim jest frajdą.

Na etapie Frajdy życie bywa dobre, a czasami wręcz bardzo dobre. Jest to ten etap rozwoju organizacyjnego, na którym skuteczny właściciel lub menedżer osiąga ponadprzeciętną rentowność oraz znakomite przepływy gotówkowe. Frajda polega często na tym, że właściciela i (lub) menedżera firmy w końcu stać na wymarzony drugi dom, jacht, członkostwo w klubie golfowym, zagraniczne podróże. Fakt posiadania firmy znajdującej się na późnych odcinkach etapu Frajdy można przyrównać do panowania we własnym królestwie — ma się wtedy mnóstwo władzy i satysfakcję płynącą z wielu źródeł.

Pod wpływem tego rodzaju doświadczeń wielu właścicieli firm stwierdza na jednym z późniejszych etapów, że albo im się tam nie podoba (Wzburzone Wody, Bieżnia), albo nie chcą płacić ceny za to, by na danym etapie pozostać (np. Przewidywalny Sukces). Ci sami właściciele podejmują często świadomą decyzję o powrocie na stare śmieci — ograniczają zakres prowadzonej działalności i wracają na etap Frajdy (nawet jeśli sami by tego w ten sposób nie nazwali).

Być może zetknąłeś się kiedyś z firmą (mógł to być miejscowy sklep z dywanami lub restauracja), której właściciel otwierał drugi, trzeci, potem piąty i szósty punkt, ale potem dochodził do wniosku, że na początku praca dawała mu znacznie więcej szczęścia i postanawiał wrócić do tych sielankowych dni. Tacy ludzie mogą nie umieć formalnie nazwać tego procesu, ale jest to ni mniej, ni więcej tylko właśnie świadoma decyzja o powrocie do etapu Frajdy i pozostaniu na nim.

Oczywiście są też inni: właściciele, którzy nie chcą ograniczać rozwoju swoich firm, pragnący się rozwijać w takim stopniu, w jakim tylko pozwoli im rynek. Mogą być bardziej lub mniej ambitni, ale tak czy owak chcą iść do przodu, a nie stać w miejscu. Tacy ludzie znajdują się nagle w dziwnej sytuacji, która przedstawia się następująco.

Nie czują potrzeby (i najczęściej również nie chcą) zostawiać za sobą Frajdy — zostaną z tego etapu raczej wyrzuceni w sposób automatyczny w związku z osiągnięciem wzrostu.

Już wyjaśniam. Menedżerowie rozwijających się firm nie dostrzegają żadnej wyraźnej potrzeby „opuszczania etapu Frajdy”. Ich dotychczasowe doświadczenie w większości przypadków w ogóle nie pozwala im myśleć w takich kategoriach. Nawet jeśli w szkołach biznesowych uczono ich o cyklu rozwoju organizacyjnego, nie rozpatrują rozwoju *swojej* firmy przez pryzmat pokonywania kolejnych etapów. Można ich przyrównać do ryb, które nie wiedzą, że znajdują się w czymś zwanym „wodą” (po prostu sobie pływają). Podobnie niewielu menedżerów ma świadomość, że znajdują się na etapie zwanym „Frajdą” — oni po prostu podejmują codzienne działania związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Dla większości menedżerów i właścicieli znajdujących się na tym etapie rozwijanie firmy polega po prostu na robieniu tego samego w coraz większych ilościach: „Zróbmy to samo, co wczoraj, ale tym razem zróbmy tego więcej”. Na tym etapie rozwój i wzrost to kwestia arytmetyki — jeden plus jeden równa się dwa, a my chcemy więcej niż dwa, działajmy więc dalej, dopóki nie dojdziemy do stu, tysiąca lub dowolnego innego wyznaczonego celu. Rozwój wydaje się naturalnym i organicznym procesem.

Trzeba przyznać, że na pierwszych odcinkach etapu Frajdy rzeczywiście tak to wygląda. Prędzej czy później jednak rozwój pociąga za sobą pewien nieunikniony element w postaci złożoności. Prosta, przejrzysta i elastyczna firma, która w pierwszych dniach Frajdy zatrudniała zaledwie dziesięć osób, rozrasta się najpierw do 25, potem do 50, a wreszcie do 100 osób. Pojawiają się kolejne warstwy zarządzania. Komunikacja staje się powolniejsza. Zdarzają się pierwsze przypadki niedokładności. Szef nie widzi już wszystkiego, co się dzieje (a co dopiero mówić o bezzwłocznym rozwiązywaniu wszystkich problemów). Aż w końcu pewnego dnia dokonuje się to, co do tej pory wydawało się niewyobrażalne...

Firma zawodzi jednego z klientów.

W tym momencie bardzo powoli, ale jednak, zaczyna się zmieniać postrzeganie całej rzeczywistości. Firma zaczyna się kołysać na falach — na początku bardzo delikatnie, ale jednak zauważalnie. A przecież wcześniej żeglowało się tak przyjemnie i sprawnie. Coraz częściej coś idzie nie tak. Pojawia się więcej błędów. Ludzie chwytają się burt. Zyski zaczynają spadać. Łódź powoli nabiera wody. Zanim się obejrzyysz, cała frajda będzie już za Tobą, nie będziesz musiał nawet kiwnąć palcem.

Czy Ci się to podoba, czy nie, właśnie wypłynąłeś na Wzburzone Wody.

## Podsumowanie

- Frajda to drugi naturalny etap cyklu rozwoju każdej organizacji (zakładając, że przetrwała ona Trudne Początki).
- Organizacja znajdująca się na tym etapie koncentruje się głównie na generowaniu przychodów ze sprzedaży.
- W organizacji pojawiają się Grube Ryby — są to najczęściej sprzedawcy, którzy mają duży wkład w rozwój i przetrwanie firmy, przez co zyskują sobie status „nieformalnych udziałowców”.
- Powstają organizacyjne mity i legendy, które później przekładają się na nierealistyczne oczekiwania co do przyszłych wyników.
- Praca w takiej organizacji to rzecz fascynująca, jednocześnie jednak wymaga ona umiejętności radzenia sobie z niejasnością.
- Czasami Frajda może prowadzić do nadmiernej pewności siebie, ze względu na znaczne korzyści i... samą frajdę.
- Na tym etapie kluczowe znaczenie ma kontrolowanie kosztów.
- Niektórzy właściciele firm postanawiają nigdy nie wychodzić poza ten etap, ponieważ tu im się podoba.
- Niektórzy właściciele po osiągnięciu znacznego wzrostu postanawiają powrócić na etap Frajdy, ponieważ tam im się bardziej podobało.
- Jeżeli będziesz dalej rozwijał swoją firmę, automatycznie zostawisz Frajdę za sobą i wypłyniesz na Wzburzone Wody.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

# SUKCES PEWIEN NA 100 PROCENT!

Powodzenie w życiu zawodowym nie zależy od szczęścia. Nie jest udziałem geniuszy. Nie musisz się o nie modlić do żadnych bożków. Musisz za to mieć PLAN i konsekwentnie go realizować. Wtedy, niezależnie od tego, czy jesteś właścicielem firmy, czy menedżerem, przysły sukces masz zagwarantowany. Ważne, byś wstępował na ścieżkę powodzenia uzbrojony w odpowiednie narzędzia. Les McKeown wyposaży Cię w najefektywniejszy zestaw wskazówek do osiągnięcia wyznaczonego celu – pewnie i w pełni przewidywalnie.

Oto książka naszpikowana wiedzą bezpośredniego rażenia. Otwórz ją i kieruj się praktycznymi wskazówkami. Potraktuj je jako mapę wiodącą do sukcesu – zacznij od punktu, w którym znajdujesz się dzisiaj. Dowiedz się, jak przetrwać trudne początki, poznaj strategię finansowania zewnętrznego oraz skróconą ścieżkę do rentownego rynku. Odkryj sekrety zadziwiającej wydajności i naucz się zarządzać swoim zespołem tak, by stanowił silną grupę, przygotowaną na zmiany, dowartościowaną i efektywną. Przekonaj się, jak można uniknąć hamującej rozwój rutyny i na czym polega kreatywne rozwiązywanie problemów. Wypróbuj skuteczne metody podejmowania trafnych decyzji. Stosuj wszystkie zasady – krok po kroku – i osiągnij swój własny, niepodważalny sukces.

- Odkryj techniki błyskawicznego wyznaczania celów i konsekwentnego ich osiągania.
- Pamiętaj, że procesy i ludzie najlepiej funkcjonują w harmonii.
- Doceń pracowników wykazujących się odpowiedzialnością wobec grupy i siebie samych.
- Naucz się motywować pracowników do skutecznego działania i osiągania najlepszych wyników.

**Les McKeown** jest prezesem i dyrektorem generalnym firmy Predictable Success. Osobiście założył i prowadził ponad czterdzieści przedsiębiorstw. Jest współzałożycielem firmy konsultingowej, która działa jako inkubator przedsiębiorczości. Dzięki niej pomógł setkom przedsiębiorców z całego świata założyć własne firmy i zatrudnić tysiące ludzi. W 1999 roku przeprowadził się do Stanów Zjednoczonych i od tamtej pory pomaga właścicielom firm, dyrektorom generalnym i innym przedstawicielom najwyższego kierownictwa identyfikować i eliminować osobiste oraz organizacyjne bariery dalszego wzrostu.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 6823



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,00 zł

ISBN 978-83-246-3232-9



9 788324 632329