

Наталья  
КЛЮЧНИКОВА



# КЛЮЧИ ОТ ВАШЕГО БИЗНЕСА

---

КАК ПОНЯТЬ СЕБЯ  
И СВОЮ КОМПАНИЮ

Собственнику  
о финансах



#БизнесНаставник

Наталья Ключникова

**Ключи от вашего бизнеса.  
Собственнику о финансах**

«Издательство АСТ»

2021

УДК 005  
ББК 65.290-2

**Ключникова Н. В.**

Ключи от вашего бизнеса. Собственнику о финансах  
/ Н. В. Ключникова — «Издательство АСТ»,  
2021 — (#БизнесНаставник)

ISBN 978-5-17-137860-8

Каждому собственнику нужны теоретические знания, рабочие методики, технологии, которые помогут правильно ставить цели и контролировать их достижение. Автор, основываясь на своем внушительном опыте финансового консультанта и коуча, рассказывает, как добиться, чтобы собственник управлял своим бизнесом, а не наоборот. В этой книге – ключевые вопросы, конкретные рекомендации, практические советы, и, конечно, реальные истории и кейсы. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-137860-8

© Ключникова Н. В., 2021  
© Издательство АСТ, 2021

# Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Глава 1	11
Чего вы ждете от вашего бизнеса в ближайший год, три, пять лет?	13
Почему вы решили создать бизнес, а не пойти в наем?	17
Зачем вам бизнес, кроме денег?	20
Кто ваш конкурент?	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Наталья Ключникова**  
**Ключи от вашего бизнеса.**  
**Собственнику о финансах**

© Ключникова, Н., текст, 2021

© Иллюстрации предоставлены автором, 2021

© ООО «Издательство АСТ», 2021

## Предисловие

Жизнь человека определяется его выбором. Из вариантов. Из возможностей. И я искал ответы на вопросы: что выбирают успешные люди и чего не выбирают неуспешные?

Преуспевающий человек умеет делать лучший выбор – принимать актуальные решения, самые выгодные в данной ситуации. Решения, увеличивающие его капитал и обеспечивающие ему состояния, в которых он себе нравится. Неуспешные «парятся» с тем, что имеют, латают дыры и бегают по одному и тому же кругу, не замечая, как можно в моменте выгодно комбинировать ресурсы и возможности. Система принятия решений одних заточена на приумножение, другие настраивают ее на вычитание и избегание.

В итоге каждый из нас имеет бизнес того уровня, какой ему обеспечивает его система принятия решений. Главный вопрос собственника: ты «над» бизнесом или ты «в найме» у собственного бизнеса? Исходя из этого, ты можешь получить либо еще одну степень свободы, либо комплекс проблем. Одним из базовых ключей к ответу на этот вопрос является то, как устроена и работает твоя финансовая система.

Чтобы жить той жизнью, которую ты действительно хочешь, и построить систему принятия актуальных решений, ищи понравившиеся тебе ролевые модели. Не стоит смотреть только на тех, кто рядом, перенимать их привычные практики и приемы. Ищи, подсматривай, добавляй новации и алгоритмы тех, у кого получается так, как хотел бы ты. Про другие ключи к управлению бизнесом ты можешь узнать у мастеров X10 Academy.

И я, сначала интуитивно, а потом осознанно, именно так развивал компанию ТЕХНОНИКОЛЬ: мы всегда выбирали лучших партнеров и смотрели, как действуют отраслевые лидеры. Наталья Ключникова с 1995 г. была с нами и создавала базовую опору бизнеса – финансовую систему.

Лет семь тому назад я сформулировал кредо: «Каждый состоявшийся человек обязан предоставить доступ к смыслам и практикам, сделавшим его успешным». Каждого, кто создавал со мной феномен ТЕХНОНИКОЛЬ, я просил писать книги, выступать, читать лекции, вести соцсети, чтобы практика живой компании становилась доступной. Рад, что Наталья влилась в этот поток.

Когда ко мне в X10 Academy приходят люди, я не думаю, что с ними случится, я просто хочу, чтобы они приобрели арсенал инструментов, которые сделают их более автономными и довольными собой. Мне нравится влиять на людей, особенно когда с ними случается что-то такое, после чего они улыбаются и говорят: «Вау, я это могу! И это кайф!»

Читая «Ключи от вашего бизнеса», ты сможешь использовать практики компании ТЕХНОНИКОЛЬ, которая отличается феноменальным ростом – в 9000 раз за 25 лет. Ты получишь доступ к принципам построения ее финансовой системы. Ведь финансовая система ТЕХНОНИКОЛЬ не просто обеспечивает нам устойчивость – она наша развивающая сила.

С удовольствием прочитал книгу. И рекомендую ее каждому, кто создает организацию, компанию, ведет свое дело. Воспользуйся умением Натальи Ключниковой формулировать вопросы и давать работающие инструменты. Применяй и процветай!

И присоединяйся к нашему сообществу X10!

*Игорь Рыбаков,  
сооснователь и совладелец промышленной корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ,  
совладелец технологической корпорации Prytek,  
основатель X10 Academy*

## Введение

### Бизнес начинается с вопросов

Если вы читаете эту книгу, то, скорее всего, вы собственник малого или среднего бизнеса и работаете в своей же компании как генеральный директор. Очевидно, главное, что вы хотите, – создать успешный бизнес и развивать его. А значит, вас очень интересуют ответы на два ключевых вопроса: *что* делать, чтобы этого достичь, и *как* это делать?

Вам повезло. В основе этой книги – мой многолетний опыт работы в финансовой сфере, последние годы в качестве коуча и консультанта. Такой комплексный подход как раз помогает каждому собственнику найти самые главные – и подходящие именно ему – ответы.

Коуч – организатор мыслительного процесса. Его основной инструмент – вопросы. Размышляя над ними, человек самостоятельно приходит к актуальным для себя выводам. Коуч не высказывает оценочных суждений и вообще больше слушает, чем говорит. Результат коучинга – собственник понимает, *что именно надо делать*.

Консультант – это учитель, знаток предмета. Он дает необходимые теоретические знания, рабочие методики, технологии, учит правильно ставить цели и контролировать их достижение. Овладев этим инструментарием, собственник понимает, *как сделать то, что задумал*. Вот и в этой книге будет много вопросов и конкретных рекомендаций, практических советов. И, конечно, историй.

Ко мне обращаются с самыми разными запросами – от постановки управленческого учета до тонкостей переговорного процесса между партнерами, от анализа управленческой отчетности до поиска смысла занятия бизнесом. И естественно, результаты консультаций и обучения на курсах тоже бывают разные. Кто-то вдруг понимает, что не стоит гнаться за бизнес-модой и непременно становиться инвестором, другой перестает страдать, что не может повысить уровень дохода в десять раз за три года, и ставит себе цели, соответствующие его реальным потребностям. Был случай, когда собственник после консультации и коучинговой сессии просто закрыл свой бизнес, чтобы вскоре освоить совершенно новую нишу.

Один клиент остался недоволен результатами консультации – он увидел, что его финансовая модель отрицательна, т. е. каждый год приносит ему новые убытки, и бизнес существует лишь за счет экономии на уходе от налогов и бесконечных кредитов. Да, правда не всегда приятная штука, но лучше узнать ее раньше, чем позже. А недовольный клиент объявился через год. Показал новую – положительную – схему работы и поблагодарил за тот болезненный урок, который пошел ему впрок. Теперь он имеет небольшую, но стабильную реальную прибыль.

Есть и действительно сложные случаи. Например, когда бизнес-партнеры – члены одной семьи. Здесь, кроме обычных сложностей, присущих бизнесу, возникают дополнительные нюансы. С одной стороны, супруги или родители с детьми отлично понимают друг друга. С другой – не всегда легко провести границу между бизнес-отношениями и личными. Я за то, чтобы такая граница все-таки была. Семейные отношения неприкосновенны, а бизнес требует порой жесткой дисциплины и прагматического подхода, недопустимых в общении с близкими. Поэтому я чрезвычайно уважаю тех, кто открывает семейный бизнес: это очень сильные люди.

Особенность моего подхода в том, что, когда люди задают мне вопросы, я, прежде чем ответить на них как эксперт, задаю им свои как коуч.

Например, меня часто спрашивают:

- Обороты вроде неплохие, а денег не хватает. Как избежать кассовых разрывов?
- Что сделать, чтобы налоговая не доставала проверками?
- Сколько я зарабатываю, в конце концов?
- Почему сотрудники не выполняют моих указаний?

• Как выстроить отношения с бухгалтерией и финансистами, если они разговаривают на «птичьем языке» и т. д.?

А я отвечаю вопросами на вопрос:

- А зачем вам, собственно, бизнес?
- Каким вы видите его лет через пять?
- Как вы оцениваете его нынешнюю стоимость?
- Что вы делаете, чтобы ее увеличить?
- Доставляет ли вам радость управление или лишь изматывает нервы?

В обыденной жизни встречные вопросы считаются не слишком вежливыми. Но ведь и самые полезные лекарства бывают часто горькими, и врач, помогая больному, проводит иногда довольно неприятные процедуры. Так и клиент отвечает мне, а на самом деле самому себе.

Не всем мои вопросы приходятся по душе. Потому что они прямые, откровенные, подсвечивающие те места, которые собственники не хотят или не могут заметить. Но после таких вопросов многие все-таки задумываются и в конце концов приходят к выводу, что проблемы бизнеса имеют своим источником определенные убеждения и даже предубеждения. То есть за ними стоит не просто нехватка знаний, а отсутствие привычки смотреть на себя и на свой бизнес со стороны. Надеюсь, эта книга поможет читателю научиться такому взгляду – взгляду, который дает возможность понять себя и свою родную компанию. Потому что вся работа компании (и в частности, финотдела и бухгалтерии) строится исходя из того, что хочет собственник и какие управленческие решения он намерен принимать.

Нельзя объять необъятное. Так что я обращаю внимание читателя лишь на самые распространенные управленческие и финансовые ошибки, которые допускают собственники и управляющие бизнесом. Главная из них – увлечение операционной деятельностью в ущерб вопросам, входящим исключительно в компетенцию высшего руководства. Это стратегическое планирование, видение будущего компании, оценка ее положения в конкурентной среде, постановка глобальных целей и задач подчиненным, контроль их исполнения. Все остальное можно делегировать. А перечисленное – прерогатива руководителя! Кроме него, на эти вопросы никто не ответит!

Впрочем, есть и другая крайность: совершенно не вникать в работу бухгалтерии, финансового отдела и пр. Чтобы ставить им задачи и контролировать результаты, необязательно иметь специальное образование и разбираться в тонкостях бухгалтерского учета и экономических теориях. Но понимать, что такое отчетность финансовая и управленческая, в чем смысл двойной записи и как формируются основные отчеты (баланс, о движении денежных средств, о прибылях и убытках), – это просто обязанность собственника. Работа всей компании – бухгалтера и финансиста в частности – должна быть направлена на реализацию его стратегических целей. И в книге я даю минимум необходимых знаний для этого.

Думаю, в каждом человеке есть немного от коуча, эксперта-консультанта, мыслителя и деятеля. Просто нужно задавать себе вопросы и честно на них отвечать, принимать решения, брать на себя ответственность и реализовывать свои идеи, не боясь ошибиться, но боясь утонуть в море сомнений.

На ум приходят два принца – Гамлет и Фортинбрас. Один постоянно рефлексировал и никак не мог начать действовать, другой, напротив, не отягощал себя излишними размышлениями, а просто поступал, как считал нужным. Так вот, дело собственника – вовремя «перевоплощаться» из одной роли в другую, задавать себе вопросы, искать ответы, но в результате переходить к делу, менять себя, свой стиль управления, перестраивать бизнес-процессы. Книга именно об этом. Ее цель будет достигнута, если читатель сначала увидит, **что, как**, а главное, **зачем** ему надо делать, а потом сделает это!



Некоторые мои утверждения могут показаться слишком категоричными, но я совершенно уверена в том, что говорю. Во-первых, за каждой моей рекомендацией – личный опыт и истории моих клиентов, и часть этих историй будет представлена на страницах книги. А во-вторых, многие мои мысли подтверждают эксперты и предприниматели из разных сфер, с которыми я пообщалась при написании:

- **Катерина Акман**, первый российский бизнес-коуч самой крупной в мире компании, специализирующейся на бизнес-коучинге (ActionCOACH); тренер, ментор и коуч, обладающий квалификацией Professional Certified Coach ICF; основатель Международной Академии Бизнес-Коучинга 2WIN; внедряла систему управления эффективностью бизнеса в Coca-Cola Hellenic; изучает корпоративные культуры самых успешных компаний мира (лично посетила самые успешные компании Нью-Йорка, Лас-Вегаса и Кремниевой долины и познакомилась с сотрудниками и процессами в Google, Zappos, Apple, Keller Williams, Netflix, Tesla и Amazon).

- **Ирек Аллаяров**, сооснователь сети коворкингов SOK.

- **Михаил Воронин**, основатель клуба «Атланты» и агентства «Подъежики».

- **Руслан Гафаров**, основатель MalikSpace, окончил Московскую школу управления «Сколково».

- **Антон Долгов и Сергей Вересов**, соответственно генеральный директор и руководитель проектного офиса международного интегратора IT-решений – компании «Первый Бит».

- **Егор Евланников**, сооснователь клуба «Эквиум».

- **Жанна Махоткина**, финансовый директор ППК ТЕХНОНИКОЛЬ.

- **Ольга Москворецкая**, вице-президент по финансовым вопросам STELLAR GROUP.

- **Эдуард Остроброд**, в прошлом собственник и управляющий SELA, сооснователь клуба «Эквиум».

- **Оскар Хартманн**, серийный предприниматель и филантроп, основатель более десяти компаний, капитализация которых превышает пять млрд долл. (в том числе KupiVIP, CarPrice, Aktivio и FactoryMarket.com), основатель и партнер нескольких инвестиционных фондов, активный сторонник развития предпринимательства (основатель welf.world, equium.club, r2club.ru, preactum.ru).

Выражаю им большую благодарность за то, что поделились своим мнением и сделали столь важные замечания!

Расскажу о своем опыте. Более двадцати лет я проработала в компании ТЕХНОНИКОЛЬ<sup>1</sup>, пятнадцать лет финансовым директором, последние годы – генеральным директором торговой сети. Под моим началом было 150 торговых точек с общим оборотом 30 млрд руб. Прямо скажу: там получила немалый управленческий опыт. А в бытность мою финдиректором приходилось иметь дело с бухгалтерами и финансистами наших многочисленных филиалов, так что у меня было время разобраться с тем, как надо выстраивать с ними отношения, поддерживать, если надо, и одновременно контролировать выполнение поставленных задач.

Конечно, во многом справиться с такой работой мне помогло наличие нескольких образований. Мой первый диплом – об окончании факультета вычислительной математики и кибернетики (ВМиК) МГУ имени М.В. Ломоносова. Там меня научили подходить к проблемам системно, устанавливать логические связи между причиной и следствием, рассчитывать шаги для достижения цели, да и просто здравому мышлению. Все это мне очень пригодилось, когда пришлось самостоятельно осваивать бухгалтерский учет. Тогда у меня еще не было высшего

---

<sup>1</sup> ТЕХНОНИКОЛЬ – российский производитель кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов. Группа компаний включает в себя заводы в России, Беларуси, Литве, Чехии, Италии, Великобритании и Польше, научные подразделения, представительства и учебные центры. Общая численность сотрудников – около 5000 человек. Входит в пятерку крупнейших европейских производителей гидроизоляционных материалов.

экономического образования, до всего доходила своим умом и в итоге стала работать сначала простым бухгалтером, потом главбухом, потом – финдиректором.

Вот тогда-то, уже имея практический опыт, я получила второе высшее образование, экономическое. И многое для меня встало на свои места, улеглось на системные полочки. Именно после получения этого диплома руководство компании предложило мне заняться управленческой деятельностью. Я занялась и вскоре поняла, что современный руководитель должен владеть актуальными методами управления. Ведь мотивация людей сильно изменилась за последние годы: когда-то было достаточно сказать, что компания уже пять лет на рынке, зарплата «белая», и человек уже был мотивирован. Сегодня в ходу другие мотиваторы: к каждому сотруднику требуется индивидуальный подход, никто не любит лишнего давления, руководитель, кроме административного ресурса, должен обладать ресурсом человеческим. Ему надо выявить, что именно этого человека увлекает, в чем его реальные потребности и как ему можно помочь.

Подобные соображения привели меня в Институт практической психологии Высшей школы экономики. Я выбрала специализацию «Коуч». Там меня научили задавать вопросы, которые помогают человеку самостоятельно, без подсказок извне, принимать оптимальные для него решения. Это очень пригодилось во времена моей работы директором торговой сети ТЕХНОНИКОЛЬ и позже, когда я покинула компанию и открыла свой консалтинговый бизнес.

Не скажу, что это было простое решение, ведь компания стала для меня буквально родным домом. И я до сих пор благодарна людям, с которыми довелось работать, у которых многому научилась. Именно в ТЕХНОНИКОЛЬ я получила уникальный опыт общения с собственниками, финансистами, сотрудниками всех рангов. Но однажды стало ясно, что пора покинуть «отчий дом» и найти свой собственный путь. В этом мне помогло активное участие в жизни бизнес-сообществ: я познакомилась с организаторами бизнес-клубов «Эквиум» и «Атланты». Вступив в один из них, существенно расширила свой круг общения, стала модератором встреч топ-менеджеров и собственников в «Клубе Первых» и наконец преодолела свои страхи по поводу перехода из наемного сотрудника в предпринимателя.

Мой бизнес начался с того, что ко мне стали обращаться друзья и знакомые с вопросами вроде тех, что я перечислила в начале: о кассовых разрывах, налогах, отчетах и финансовых результатах. И я увидела, что у многих руководителей и собственников есть просто жгучий интерес к этим темам. Почему-то наибольшее изумление вызывало у них понятие баланса. Многие считали, что это исключительно бухгалтерский термин и к ним никакого отношения не имеет. В общем, я стала зарабатывать, используя три своих высших образования и опыт работы финансистом и руководителем.

Этот опыт и общение с клиентами научили меня особому отношению к предпринимателям. Считаю их по-настоящему крутыми и одновременно уязвимыми. Это прагматики и романтики, реалисты и мечтатели, решительные, а порой робкие. И свою задачу я вижу в том, чтобы каждый из них знал и умел достаточно, чтобы превратить свою мечту в нераспределенную прибыль и дивиденды, стабильный доход и доброе имя. И при этом получал удовольствие не только от результата, но и от процесса! Надеюсь, эта книга окажется для вас и полезной, и интересной.

Успехов!

## Глава 1

### Немного философии

Казалось бы, какая связь между философией с ее абстрактными рассуждениями и бизнесом, который имеет дело с конкретными людьми, цифрами и ситуациями? Но если сотрудники нас «не слышат», то, возможно, дело в том, что мы плохо представляем себе их реальные потребности, нам чужды их ценности и вообще мы привыкли идти на поводу у своих эмоций, не задумываясь о том, как выглядим в глазах окружающих.

Древняя мудрость гласит: «Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

Наши отношения с людьми зависят от нашего мировоззрения, т. е. взгляда на мир и место человека в нем. Это в полной мере относится и к бизнесу, где сотрудники – один из ресурсов достижения стратегических целей компании. Относимся ли мы к ним как к прочим ресурсам или признаем, что каждый человек – это целый мир, достойный понимания и уважения? Управление конкретными людьми начинается с ответов на некоторые «абстрактные» вопросы.

То же касается цифр и расчетов. Одни и те же данные могут совершенно по-разному интерпретироваться разными людьми и даже одним человеком в разных обстоятельствах. Все зависит от того, какие цели он перед собой ставит на ближайшее и отдаленное время. А цели, как известно, определяются ценностями, которые не всегда легко сформулировать. Ведь многие из них, что называется, впитаны с молоком матери, и мы их даже не осознаём. Они проявляются в наших решениях.

Например, один собственник считает достаточным рост выручки в 10 %, к большему он и не стремится, для него главное – стабильность. Другой же готов участвовать в рискованных проектах, где есть шанс увеличить выручку в десятки раз. Значение цифрам придает человек – существо, по общему мнению, довольно непредсказуемое. Им порой движут представления и понятия, которые не так просто выразить словами. Ценности относятся как раз к таким понятиям.

В этой книге, конечно, речь будет идти о понятиях ясных, однозначных, в основе которых – признанные методы экономических расчетов и обширный бизнес-опыт мой, моих клиентов и экспертов, поделившихся своим мнением. Но я вполне отдаю себе отчет, что цифры – это просто повод к размышлениям и действиям каждого читателя как уникального носителя собственных ценностей и убеждений.

Развитие бизнеса похоже на выращивание дерева. Сначала надо понять, как оно устроено, в чем функции корней и листьев, от чего зависит урожайность. И только потом – подобрать подходящие инструменты и начать ежедневную работу. Поэтому, когда ко мне приходят собственники, я в первую очередь слушаю их вопросы, за которыми, как правило, стоят жизненные цели и реальные устремления. Именно в них находятся семена, из которых потом вырастает настоящий, живой бизнес.

Обычно я не даю универсальных ответов. Уверена: каждый случай индивидуален. Только диалог и «взгляд со стороны» подскажут решение. Начну с такой истории.



Девушка открыла несколько парикмахерских, дело пошло. Увлеченная успехом, собственница поставила цель – вырасти в десять раз. На это потребовалось немало сил и средств. Объемы бизнеса возросли, а вот ее личные доходы остались на прежнем уровне. Вдобавок нервное напряжение, в котором она постоянно находилась, стало сказываться на личной жизни. И вот

она пришла ко мне с вопросом: «Чувствую: что-то не то. Но как продолжать расти дальше?»

После откровенного разговора стало ясно: цели бизнеса расходятся с ее личными ценностями и устремлениями. В итоге она сама нашла выход: нужно прекратить бессмысленную гонку за масштабами и клиентами, не приносящими прибыли. Бизнес сосредоточился на наиболее доходных направлениях, и это дало нужный эффект.

Как-то встретила эту девушку на улице. По улыбке и паре фраз стало ясно, что в личном плане у нее тоже все наладилось.

Вывод из этой истории прост. Дерево начинается с корня, бизнес – с личности собственника. **Есть ряд корневых вопросов, без ответов на которые бесполезно заниматься плодами, ветками и листьями: доходами, финансами, управлением.** Вопросов этих не так много, список их слегка меняется в зависимости от «главной темы дня». Вчера такой темой были проблемы с банками, сегодня – пандемия и кризис, завтра – новые условия ведения бизнеса.

Но смысл остается неизменным, хотя не всегда ответы приходят сразу. Иной раз клиент не хочет, не может или просто не готов отвечать. Он не согласен с самой постановкой вопроса и начинает ее оспаривать. В таких случаях я «оставляю человека в обучении». Обычно через несколько дней предприниматель признает вопрос правомерным и, естественно, находит на него ответ.

Перейдем к самому первому, с чем надо разобраться (и с этого я часто начинаю диалог).

## Чего вы ждете от вашего бизнеса в ближайший год, три, пять лет?

Задавали вы себе подобный вопрос? От ответа на него зависит многое: ключевые показатели, которые надо контролировать, финансовая стратегия в целом, распределение функций по отделам и направлениям, обязанности сотрудников и т. д. Вариантов, в общем-то, не так много, но пока они ясно не сформулированы, нет смысла заниматься остальным.

Кто-то хочет создать стартап на продажу, для другого бизнес – просто источник постоянного дохода, а третий мечтает о ведущей доле на региональном рынке или создании международного холдинга. В каждом конкретном случае важно понять, что в первую очередь требуется контролировать для достижения цели.



Например, один собственник пришел ко мне вроде бы с ясной задачей: «Дайте дашборд по выручке, хочу контролировать эффективность работы моих сотрудников». Стали разбирать, для чего именно ему нужны те или иные показатели. Выяснилось, что он планирует продать бизнес и у него даже есть покупатель. И для собственника самым важным показателем в этот момент оказалась вовсе не эффективность сотрудников, а рост стоимости бизнеса. Так бывает: предприниматель, с одной стороны, приходит с конкретным запросом, а с другой – нуждается в анализе собственных целей.

Нередко приходится слышать о желании продать бизнес. Но далеко не всегда дело доходит до реальной продажи. Спрашиваю:

– Представьте, что есть покупатель. Вы понимаете, что вы продаете? А сколько это стоит?

В ответ нередко – молчание.



*А что ответите вы? Если ваша цель – продать компанию, то за сколько? Почему стоимость именно такая: это ваше пожелание или результат анализа и расчета?*

Конечно, мотивы для продажи бывают самыми разными. Один продает, когда видит, что дела плохи, и, пока не поздно, хочет избавиться от непосильной ноши. Другой, наоборот, продает компанию на взлете, когда ее рыночная цена высока. Мало того, одни и те же результаты могут оцениваться по-разному разными людьми. Все зависит от жизненных планов, представлений о достойном уровне жизни и просто готовности к риску. Никто в этом не разберется лучше, чем сам собственник. Его понимание самого себя, своих устремлений и ценностей – это семя, из которого произрастает все дерево бизнеса. И посеять его можно только лично.



Недавний разговор:

- Надо на порядок увеличить масштаб бизнеса.
- Откуда такая уверенность?

– Был на семинаре, там основная идея – бизнес непременно должен расти, иначе – гибель. Опять же в разговорах с друзьями-предпринимателями только и слышу о росте и развитии.

– Понятно. А если забыть на время о семинарах и друзьях, что лично вам нужно?

– Мне-то? Мне главное – определенную сумму денег в семью приносить каждый месяц. Но это же неамбициозно...

– Может быть. Но вы-то именно этого хотите! Давайте посчитаем, как такую сумму получить.

Это нередкая ситуация, и не только в бизнесе. Человек прислушивается не к себе, а к другим, копирует чужие мысли и действия, усваивает чужие устремления. Конечно, живя в социуме, мы не можем игнорировать мнение окружающих. Но есть ряд областей, где последнее слово должно остаться за вами. И одна из них – ваш бизнес. Если вы слышите, что надо обязательно развиваться, спросите себя: «А это мне надо? Как скажется это развитие на моем внутреннем состоянии, отношениях с друзьями и близкими?» Ведь ресурсы времени и внимания ограничены. Тратя их в одном месте, ты забираешь их из другого. Такая вот двойная запись, о которой мы еще поговорим в этой книге.

Поэтому важно осознавать границу между «надо» и «хочу». Хорошо, когда такой границы нет и вы хотите именно того, что вам и требуется. Как говорили древние мудрецы, «желай неизбежного и будь счастлив».

Часто предприниматели начинают бизнес, потому что не могут по-другому и потому что именно так способны реализовать свои лидерские качества.



#### Мнение Антона Долгова

На мой взгляд, лидерских качеств «от природы» точно нет – это некий микс собственного характера и обстоятельств, в которые ты попадаешь. В них запускается инициация, прокачка личных качеств. Считается, что детям обеспеченных людей гораздо труднее, чем тем, кто родился в не очень богатой среде. Аналогично и москвичам тяжелее, чем тем, кто приезжает в столицу. Если ты приехал, то ты попадаешь в непростую ситуацию: денег нет, родители поддерживать не могут. Тебе нужно, у тебя нет вариантов – если ты хочешь остаться в Москве, в городе, где есть много возможностей. Я очень хотел остаться в Москве, благодаря этому и проявились многие лидерские качества.

Процесс самоопределения – возможно, самый сложный этап в построении бизнеса. Собственнику приходится отказываться от привычного способа мышления, делать выбор и нести за него ответственность. Но результат этих усилий – ясная, актуальная цель. Поэтому так важно ответить себе честно на вопрос: «Чего я хочу от бизнеса в ближайшие несколько лет?» Остальное, как говорится, дело техники.

Кстати, о техниках. На встречах мы много внимания уделяем различным технологиям и методикам. Что подходит для постановки конкретной цели?

Довольно популярна система **SMART** («умный»), предложенная во второй половине XX в. Эта аббревиатура состоит из первых букв английских слов: Specific (конкретность) – Measurable (измеримость) – Attainable (достижимость) – Relevant (релевантность) – Time-bound (определенность во времени). Это значит, что «умная» цель должна быть предельно

ясной, ее можно измерить в выбранных единицах и реально достичь, она связана с другими целями и задачами и, наконец, имеет точные временные рамки.

У этой системы есть аналоги, в том числе отечественные. Вот некоторые из них с описанием критериев цели:

- КРЕДО: Конкретная – Реалистичная/Результативная – Единицы измерения – Достижимая – Определенная во времени;
- ВОДКА: Высокая – Определенная во времени – Достижимая – Конкретная – Амбициозная;
- КЕДР: Конкретика – Единица измерения – Дата – Реалистичность.

Очевидно, требования этих систем во многом пересекаются. Все они подразумевают, что цель должна быть описана как можно более детально, при этом ясно и однозначно. Возможно, поэтому мне ближе всех оказался родной **КИРПИЧик** (автор методики – А.В. Стеганцев). Он более подробный, чем SMART и некоторые аналоги. В частности, делается дополнительный акцент на желанности цели, ее привлекательности. На мой взгляд, это немаловажно в бизнесе.

Здесь каждая буква также означает отдельное качество цели, свой набор вопросов и ключевых слов. Итак, правильно поставленная цель должна быть:

- Конкретна – Что именно?
- Измерима – Когда? Где? Сколько?
- Реалистична – Вижу! Верю! Чувствую! Ощущаю!
- Привлекательна – Хочу! Хочу!
- Интегрирована – Соответствует другим целям и ценностям.
- Четко сформулирована – Кратко. Ясно. Однозначно.
- Критериальна – Определяет критерии.

Такой КИРПИЧик трансформирует общее намерение в реально достижимую конкретную цель. Процесс напоминает превращение глыбы мрамора в скульптуру путем отсечения лишнего.

Вот небольшой пример.

- Моя цель – вырасти в два раза.
- Отлично! И когда – завтра?
- Нет.
- Через десять лет?
- Нет.
- Так когда же?
- Через год.
- Уже неплохо. А где именно?
- Только в России, в Южном федеральном округе.
- А какой конкретно рынок?
- Сейчас торгую отделочным камнем, хочу перейти на рынок самого дорогого – гранит и прочее.

Некоторые мои вопросы нельзя назвать «умными». Но чем больше я задаю «глупых», тем лучше и точнее собственник начинает понимать, чего он конкретно хочет. А это в конечном счете самое главное.



*Предлагаю вам прямо сейчас перейти от теории к практике. Какие у вас личные цели? А какие цели у бизнеса? Можете вы их расписать по методике КИРПИЧуК? Если нет, то чего не хватает?*



### **История Ирека Аллаярова**

У нас были долгие споры о том, строить завод в Хабаровске или нет. Один акционер говорил: «Да», другой – не соглашался. В итоге начали стройку.

Да, было много проблем, не всё было гладко. Мы провалили и сроки, и бюджет. Качество получилось приемлемое. Но завод построили, запустили, пусть и с опозданием на год.

Потом в течение какого-то периода он не очень хорошо работал, потому что потребители не были готовы к столь большому объему предлагаемых товаров. Но сейчас уже эта площадка стала целым комбинатом. Вокруг нее организовали еще несколько производств, завод на 100 % загружен и работает очень эффективно.

Потому что решение было принято стратегическое – мы закрепляемся на этой территории, чтобы на этот рынок не пришли китайцы или не заняли место другие конкуренты. В общем, решили, что мы отобьем эту землю, построим крепость и поднимем флаг. И, как оказалось, это решение было верным и дало максимальный результат. Если стратегическая цель верная, то потом все будет нормально.

Итак, выращивание дерева начинается с отбора семян, саженцев и посева. Бизнес – с самоопределения, установки иерархии ценностей, глобальных целей. По мере появления новых веток опытный садовник одни подвязывает, другие обрезает. Он отлично представляет себе, как устроено растение, по каким законам оно растет и развивается. Применяет соответствующие технологии и в результате собирает урожай. Примерно так же происходит в бизнесе. Сначала собственник в разговоре со мной, исходя из своих приоритетов, определяет, какие формы может принять его бизнес, на что следует обратить особое внимание, а от чего – отказаться. Затем он осваивает технологии обрезки и полива, защиты от вредителей и привития новых побегов. И дальше начинает видеть за цифрами – состояние дел, за внешним – суть, за организационной структурой – реальное взаимодействие сотрудников и подразделений.



## Почему вы решили создать бизнес, а не пойти в наем?

Это еще один корневой вопрос, без которого никак не обойтись.

Обычно в ответ звучит: «Не могу работать по найму. Бизнес – это свобода. Наем – подчинение. Хочу чувствовать себя свободным человеком». За этими словами могут скрываться самые разные причины. Один становится собственником только потому, что подсмотрел интересную технологию и решил ее реализовать. Другой – потому что поссорился с начальником и решил сам руководить наемными сотрудниками. Мое мнение – важно побывать в обеих ролях.



### Мнение Эдуарда Остроброда

Сотрудник ничем не рискует. Если бы он хотел рискнуть миллионом, он бы свой бизнес открыл. Наемный сотрудник – это человек, который говорит: «Я не готов брать риски. Я хочу получать зарплату постоянно. Я понимаю, что приношу своему работодателю намного больше прибыли, чем он мне платит. Но и рисков у меня тоже намного меньше, чем у него, поэтому мне подходит работа за зарплату, а ему подходит быть собственником». Если человек выбрал для себя такой путь, ты не можешь на него вешать риски предпринимателя. На то ты и есть предприниматель, чтобы больше рисковать и больше зарабатывать.

Когда ты в роли предпринимателя, ты организуешь процессы, принимаешь решения, контролируешь их выполнение. У тебя формируются определенные экономические и социальные взгляды. Для тебя зарплата – это расходы, а сотрудники – инструмент достижения бизнес-целей. А когда ты наемный сотрудник, то, наоборот, приходится в основном выполнять чужие указания и следовать установленным правилам. Зарплата для тебя – доход, а бизнес собственника – источник его получения.

Пребывание по обе стороны «классовой баррикады» гармонизирует взгляд на устройство бизнеса, помогает лучше понять мотивацию и устремления исполнителей. Такое понимание впоследствии окажется бесценным при постановке сотрудникам задач. Те, кто имеет подобный двусторонний опыт, как правило, более успешны и в жизни, и в бизнесе.

Поэтому бывает полезным сознательно пойти в наемники, особенно в крупную компанию, чтобы потом взглянуть новыми глазами на свой малый бизнес.



Так, владелец небольшой фирмы по ремонту дронов несколько лет проработал сотрудником в крупной компании аналогичного профиля. Он понял многое об управлении людьми – например, почему иногда указания руководства не выполняются. Ему стало ясно, в каких случаях стоит обращаться в банк за кредитом, а когда лучше воздержаться. Увидел технологию успешного участия в крупных тендерах. Со всеми этими управленческими и финансовыми знаниями он вернулся в родную фирму и в короткий срок вывел ее в лидеры рынка.

Не каждый собственник готов пойти в наемники. У себя на курсе я порой подначиваю таких:

– Да вы просто не сможете толком резюме составить, не говоря о собеседовании. Слабо вам?

– Кому? Мне? Да запросто!

И он устраивается на работу, преодолевает страх перед крупной организацией, получает бесценный опыт подчинения и в итоге возвращается в свой бизнес состоявшимся руководителем. Поэтому в работе по найму при всех ее ограничениях есть свой, можно сказать, методический смысл. Это уникальная школа бизнеса, покруче, быть может, чем МВА.

Вообще, любое знакомство с тем, как работает успешная корпорация, может оказаться полезным. Помню, в ТЕХНОНИКОЛЬ мы ездили на экскурсии по самым разным американским компаниям. Это было довольно глубокое погружение. Нашими собеседниками становились специалисты по кредитам и IT-шники, коммерческие директора и менеджеры по продажам. Мы слушали, как продавцы отвечают на звонки, изучали логистические цепочки, разъезжали на машинах по складам, знакомились с их устройством. Своими глазами наблюдали за действующими бизнес-процессами. Конечно, такие экскурсии оборачиваются потом новыми идеями и планами действий.

Самое сложное здесь – перейти от глобальных замыслов к конкретным делам. У собственника малого бизнеса существует определенный психологический барьер. С одной стороны, он опасается, что ему не подойдут решения крупных компаний. С другой – он очень хочет их применить, надеясь увеличить обороты и прибыль своей компании. Цель моего курса в том и состоит, чтобы собственник освоил современные бизнес-технологии и точно знал, как их внедрить на своем предприятии.

Всегда есть что-то, что можно взять у самой большой корпорации и использовать в самом малом бизнесе. Например, в крупных компаниях необходимые функции обязательно расписаны и все выполняются. Конечно, собственник малого бизнеса часто не может позволить себе нанять требуемое количество исполнителей. Но это значит лишь то, что ряд функций ему придется взять на себя.

Скажем, мы определили, что у финансового директора непременно должны быть такие функции (к полному их перечню и описанию мы еще вернемся):

- контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов;
- контроль доходов и обеспечение предприятия финансами (в том числе кредитными);
- налоговое планирование;
- формирование и стратегическое планирование финансовой политики компании.



Спрашиваю собственника:

– Согласны, что эти функции должны у вас выполняться?

– Да, конечно.

– А финдиректор у вас есть?

– Нет, у нас малое предприятие, не можем себе пока позволить...

– А кто выполняет эти функции?

– Никто.

– Значит, берете на себя или делите с ближайшим помощником. Малый бизнес тем и силен, что собственник может самостоятельно управлять своими финансами.



*А кто у вас контролирует доходы, расходы, следит за минимальным остатком денежных средств на расчетном счете и в кассе?*

Важно постоянно искать информацию для сравнения и анализа, обучения и последующего внедрения. Необязательно даже специально устраиваться на работу в корпорацию. Крупные компании сами охотно приглашают к себе на экскурсии – такие приглашения нередко можно найти на их сайтах. А еще есть различные бизнес-клубы, где подобные экскурсии постоянно проводятся. Главное – не бояться сравнивать, несмотря на разницу в масштабах. Выявление различий и сходства всегда полезно. Например, если у вас несколько точек или филиалов, то рекомендую выявить среди них лидера, аутсайдера и ответить себе на два вопроса:

- по каким показателям эта точка лучше других?
- что позволило ей достичь этих результатов?



У одного моего клиента было три гостиницы. Ключевой показатель – прибыль, пропорциональная загрузке номеров. И в целом прибыль вроде была. Но когда начали сравнивать показатели, выяснилось, что прибыльна только одна из трех гостиниц, где загрузка постоянно доходила до 90 %. Стали искать причину. Оказалось, что лидер сам активно занимался продажами на Booking.com, поддерживал контакты со спортивными организациями. Соответственно, участники спортивных состязаний и бизнес-конференций во многом обеспечивали ему должную загрузку. Аутсайдеры надеялись лишь на случайных частных клиентов. Фактически дело оказалось именно в том, какие функции брал на себя руководитель. Лидер взял на себя функцию отдела продаж, остальные ограничились обслуживанием.

## Зачем вам бизнес, кроме денег?

Бизнес – такая область деятельности, где наглядно видно, как абстрактные понятия (например, жизненные ценности собственника) выражаются в конкретных ситуациях взаимодействия – с сотрудниками, кредиторами, клиентами, инвесторами и т. д. Поэтому вопрос: «Зачем вам бизнес, кроме денег?» – носит совсем не отвлеченный характер. Например, собственник на словах ценит честность, призывает к этому сотрудников, а они видят, что фирма живет за счет «рисования» расходов, обналички и сомнительных схем ухода от налогов. Когда у руководителя расходятся слово и дело, доверие к нему, естественно, падает. Его заявленные высокие ценности девальвируются им самим, и это обязательно скажется на бизнесе.

Настоящие ценности не имеют стоимостного выражения. И тогда они действительно помогают зарабатывать. И это не парадокс, а реальность: наиболее успешны те предприятия, где есть неденежные цели. Они могут быть самыми разными: производить продукцию на уровне мировых стандартов, обеспечить лучший среди конкурентов уровень сервиса, создать самую дружную команду, попасть в которую будет мечтой всех соискателей, и т. д. И тогда финансы становятся просто инструментом для достижения таких целей.

Конечно, тут важно не впадать в крайности. Самые высокие ценности требуют наиболее жесткого контроля за денежными потоками, прибылями и убытками. Иначе предприятие превращается в благотворительное учреждение. Это, может, и неплохо, но тогда надо создавать некоммерческую организацию, т. е. перестать заниматься бизнесом. В основе успешного предприятия – здоровая гармония между неденежными ценностями и их денежным обеспечением.



*А какие у вас ценности?*

*Что для вас важнее денег?*

*На что вы готовы направить свои финансовые ресурсы?*

Когда речь заходит о целях и ценностях, нередко всплывает слово «миссия». Поступают даже запросы на ее формулирование. Моя позиция такая: миссия – понятие еще более абстрактное и общее, чем ценности и цели. Поэтому она плохо поддается формулированию. Ее можно назвать культурой, атмосферой предприятия. Она всегда чувствуется, но трудноуловима в сети слов. Это, собственно, свойство всех высоких абстрактных понятий.

Я же занимаюсь тем, что можно ясно высказать и точно посчитать. Миссия, по-моему, относится более к области чувств, чем мыслей, и, как любое чувство, в сущности, невыразима. При этом чрезвычайно уважаю собственников, которые эту миссию ощущают как свое жизненное предназначение, реализовывать которое можно на протяжении нескольких поколений. Но мне ближе практические действия на обозримом отрезке лет: год, три, пять. Моя задача – чтобы собственник просто вытащил себя из операционной текучки, подобно Мюнхгаузену из болота, и взглянул на свой бизнес со стороны. Поэтому приветствую самые разные миссии, но сама ими непосредственно не занимаюсь.

Между тем многие опытные предприниматели высказывают о миссии и назначении бизнеса интересные мнения.



**Антон Долгов**

На этапе создания компания – это ДНК основателя. Ты должен ответить: зачем, какой смысл в ее создании? Сначала смысл, и уже под него собираешь команду, которая формирует задачи.



**Катерина Акман**

Питер Друкер сказал, что миссия есть стратегию на завтрак. Но если посмотреть на большинство российских компаний, то чаще всего миссия – просто какая-то прописанная формулировка, которая висит на стене. Когда удобно – пользуемся, когда нет – закрываем глаза.

И совсем другой пример – Google. Здесь миссия и ценности – то, что является ключевым, объединяющим людей фактором. Доказательство этому – то, что в Кремниевой долине вопрос денег уже не стоит, там люди очень много зарабатывают. Здесь интерес сотрудника и его вовлеченность в процесс компании есть тогда, когда его ценности совпадают с ценностями компании.



**Ирек Аллаяров**

Бизнес для меня, как для собственника, – это некий инструмент, позволяющий реализовать себя, свои идеи и дать людям нечто ценное, какие-то эмоции. Хочется сделать что-то, от чего люди могут получить не только материальную ценность, но и эмоциональную, душевную, как от картины, на которую смотришь и восхищаешься. А заработок – это эквивалент того, является ли твоя работа важной и нужной или нет.



**Руслан Гафаров**

Собственнику стоит задуматься: а есть у меня понимание цели компании, понимают ли цели моей организации люди вокруг? Каким образом я даю понять людям, что они могут в моей компании работать и развиваться? Как они понимают, что могут вырасти?

А как выстроены коммуникации, какая обратная связь? Вижу ли я эту обратную связь? Задайте вопрос сотрудникам: в чем основная идея, миссия организации в чем? Мы все вместе, чтобы что? И ответить на этот вопрос и

далее развивать бизнес. А если ответа нет, сначала для самого себя найти его. Потому что в противном случае все остальное рано делать.

## Кто ваш конкурент?

Изучение конкурентов – один из эффективных способов взглянуть на свой бизнес со стороны и понять, в каком направлении следует двигаться. Вот показательная история.



Собственник уверяет, что у него нет конкурентов. Потом признается, что да, есть один, но предприниматель его конкурентом не считает – у него другая продукция. Вскоре выясняется, что продукция схожа, только у конкурента оборудование самого нового поколения, а у моего клиента – предыдущего. Человек был просто не готов к объективному сравнению фактов – оно ему было неприятно.

Фактически дело оказалось в том, что качество продукции у моего клиента немного выше, чем у конкурента, но себестоимость выше в пять раз. В результате, предлагая более низкую цену, конкурент выигрывает крупные тендеры и в целом имеет большую долю рынка. Поняв это, собственник оказался перед выбором – поставить оборудование нового поколения или докупить уже освоенное.

Дальнейший сравнительный анализ показал: докупка *дополнительного, но не самого современного* оборудования приведет к пропорциональному увеличению числа работников. А новый работник – это дополнительные финансовые и организационные издержки (об этом мы еще поговорим позже).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.