

**УПРАВЛЕНИЕ  
НАЧИНАЕТСЯ С СЕБЯ**

Приветствую вас, читатель! Моя первая книга была посвящена ответам на вопросы предпринимателей, здесь же мы поговорим о бизнесе чуть более детально. Детально и в то же время общо — потому что каждый раздел, который мы будем обсуждать, будь то бизнес-процессы, логистика или безопасность, требует отдельной книги.

Вновь прибывшим, кому лень читать биографию, сообщаю: я прошел путь от «фарцовщика», торгующего жвачкой у гостиницы, до управляющего партнера Management Development Group — корпорацией, владеющей двумя десятками розничных и ресторанных сетей и тремя производственными линейками, и, несмотря на все кризисы, наш бизнес развивается. Хочу сразу предупредить: я не бизнес-тренер, не коуч и не гуру. Моя книга, как и любая книга или семинар по бизнесу, не совершит чуда. Я не скажу волшебного слова, от которого ваш бизнес поперет как на дрожжах. Единственное, что я могу утверждать с достаточной долей уверенности, — вы многое переосмыслите. Все, что я делаю, — это беру тряпку и оттираю зеркало, перед которым вы стоите.

Мой стиль управления называют «безжалостным». В этом как раз и проблема: мы очень любим прилагательные, в то время как *экономика — вещь математическая*. В экономике,

бизнесе есть только глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами. Жалости и безжалостности, так же как оптимизма и пессимизма, не существует. Существуют стандарты, которые должны быть прописаны. *Чем больше у вас цифровых показателей и меньше эмоций, тем выше вероятность успеха*, тем больше шансов адаптироваться к изменениям, которые происходят во внешнем пространстве, экономике. Если хотите, можете считать это волшебной пилюлей от гуру, хотя на самом деле это базис, нулевой уровень. Тот, кто полагает, что на «загнивающем» Западе подобной «ерундой» не занимаются, глубоко заблуждается. У них все стандартизировано. Именно поэтому, приезжая в любой город мира, незнакомые с местными забегаловками, мы ищем «Макдоналдс»: мы точно знаем, какой продукт, какое обслуживание и в какой срок мы получим. Именно поэтому там, где встает «Ашан» или «Леруа Мерлен», вся розница вымирает.

Мы любим пенять на судьбу и невезение, рассуждать о турбулентности нашей экономики и поведении властей. Однако крайне редко подходим к зеркалу и стучим себя по голове. В каждой аудитории, где бы я ни выступал, я задаю два вопроса. 1. Есть ли у вас план в товарном выражении на это же число следующего года? 2. Есть ли у вас план-схема, где и как располагается ваш товар в магазине? Я называю это «округлим до десяти». Потому что, какой бы численности ни была аудитория, 100 человек или 5 тысяч, поднимается 5–7 рук. И эта тенденция не меняется последние 10–12 лет.

Если вы не знаете, куда хотите прийти, требовать от мироздания каких-то объемов продаж бессмысленно и беспринципно. Вы выбрасываете в воздух абстрактное утверждение «Хочу денег!», но что именно и каким образом вы хотите получить, не знаете

ни вы, ни ваши сотрудники. Представьте, что перед вами несколько дверей, вы поставили цель выйти, но не решили, через какую именно. В бизнесе все то же самое. Беда наших предпринимателей в том, что они не прописывают свой бизнес. **Нет понимания, что мы делали вчера, что делаем сегодня и что будем делать завтра.** Поэтому, когда у нас открывается заведение общепита или ритейла, возникает следующая ситуация: в зависимости от того, какой управляющий назначен на конкретный объект, объект либо абсолютно успешен, либо абсолютно неуспешен. Дело все в том, что хороших управляющих от силы 10–15%. Любая структура, открытая на основе «безжалостного» или «жалостливого» менеджмента, зависит только от человеческого фактора. И нам не хочется ничего прописывать. Знаете почему? Потому что, когда вы пропишете свой бизнес, вам станет страшно. Вы придете в ужас от того, сколько у вас неформальных договоренностей, которые то соблюдаются, то нет. И если ваш бизнес до сих пор существует, причина не в вашей талантливости, а в том, что рынок пока позволяет ему существовать.

Я не ставлю перед собой задачи принизить вас или навязать вам свои принципы. **Экономика катится под горку, и мы вместе с ней. Я показываю пеньки. Врезаться в пенек или его объехать — решать вам.** Есть законы экономики, переломить которые невозможно. И есть методология, основанная на этих законах, придуманная не вчера и не мною, которая работает и позволяет предпринимателю выживать и развиваться в условиях падения покупательской способности. Мы, первые российские предприниматели, начавшие бизнес в 90-е, познавали эту методологию на собственной шкуре, методом проб и ошибок. Вам она предоставляется фактически готовой. Не имеет значения, производство у вас, магазин, ресторан или салон красоты, — все

строится из одних и тех же кубиков, как Lego. Вам останется лишь поменять кубики местами в соответствии со спецификой вашего предприятия.

---

Эта книга, как и все, что я делаю в публичном пространстве, — часть служения предпринимательству. Когда предприниматель сидит в своей «конуре», он чувствует себя в темноте и в одиночестве. Я делаю все, чтобы вы не чувствовали себя в темноте и в одиночестве.

---

Глава 1.

**КАК И ГДЕ МОЖНО  
НАУЧИТЬСЯ БИЗНЕСУ**

**Компания начинается с постановки цели.** Вы берете тетрадь, записываете основную цель — например, открыть продуктовый магазин — и начинаете ее фрагментировать. Ваша задача — дойти до такой степени фрагментации, чтобы стало ясно, сколько ластиков и тряпок для мытья пола будет в вашем магазине. При открытии заведения общепита или ритейла до 10 млн рублей я знаю, что ластиков там будет два, а тряпок для мытья пола — семь погонных метров. Поэтому я открываю магазины и столовые щелчком пальца. Не думаю, не рассуждаю. У меня нет мыслительного процесса. Мы с партнерами не садимся за большой стол.

Меня часто спрашивают, как этому научиться. Учителем можете быть только вы сами. Вы можете устроиться на работу в транснациональную корпорацию, и вас там будут заставлять выполнять определенный бизнес-процесс. Но далеко не факт, что это научит вас постановке целей. Вы можете пройти бизнес-или психотренинг хоть триста раз. Но тренинга, который учит постановке цели, не существует в природе. **Когда нам хочется по нужде, мы не ищем обоснований и причин, не выясняем, кто мешает нам расстегнуть ширинку.** Важна потребность. Я просыпаюсь в 3:30 утра и работаю практически круглосуточно — потому что у меня есть внутренняя мотивация, которая не зависит от каких-либо внешних факторов, включая деньги. Если у вас

нет внутренней потребности заниматься бизнесом, бросьте эту затею — ничего толкового из нее не получится.

Предпринимательство не связано с творчеством, вдохновением и полетом фантазии. Со времен отработки строевых приемов с оружием первобытными племенами система достижения успеха не изменилась. Если вы хотите чего-то достичь, вы должны, условно говоря, отрабатывать приемы обращения с палкой, научиться бросать копье. Бизнес не должен вдохновлять. Вдохновлять должно утреннее пробуждение. Если вы просыпаетесь утром и понимаете, что конечная точка — два метра под землей, готовы через пять минут умереть и постоянно чистите свой ум, можно из тупого обрубка металла сделать меч, который будет резать воздух.

---

«Научиться» бизнесу можно только при наличии внутренней потребности. Только она способна мотивировать на целеполагание и выработку привычки к порядку. Можно привлекать экспертов, посещать профессиональные конференции, но 90 % успеха — это непосредственное влияние на бизнес-процессы, самостоятельное их выстраивание.

---

Смысл жизни предпринимателя — служение клиенту. Тому, кто ежедневно не работает в своем заведении глаза в глаза

с клиентом, а является царем (или мечтает им стать), не место в предпринимательстве. Если гость пришел в маленький ресторан и вас, владельца, нет в зале, вам нечего делать в предпринимательстве. Вы должны подбежать к гостю, дать ему меню и сделать так, чтобы через 5 минут у него приняли заказ, а через 25 он уже ел жареное мясо. 5/25 — примитивный стандарт, который мы не исполняем.

У большинства наших предпринимателей на голове корона. Они считают себя творцами и полагают, что у них есть некая личная свобода. Неважно, начинающие это или сложившиеся предприниматели, они гордятся тем, что работают не «на дядю». На самом деле, работая «на дядю», человек обладает гораздо большей свободой. Предприниматель работает на клиента, а клиент более жесток, чем «дядя». Наемником ты работаешь с 9 до 18 часов, имеешь отпуск и выходные, а на клиента ты впахиваешь круглосуточно, без выходных и праздников. Более того, если говорить о зарплате, то он гораздо меньше, чем у наемника.

## Глава 2.

# ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

Каждое предприятие, неважно, маленькое оно или большое, состоит из 12 микропредприятий, а если быть точнее — функций:

- управление,
- финансовое управление,
- продажи,
- бухгалтерский учет,
- производство товаров и/или услуг,
- исследование,
- развитие,
- обучение,
- безопасность,
- транспортная логистика,
- комплектовочная логистика,
- складская логистика.

Для каждой из этих бизнес-единиц необходимо прописать цели.

В первую очередь **необходимо понять главную цель предприятия — ради чего мы работаем.** Одна из самых частых ошибок

предпринимателей — сводить все к объемам продаж. Действуя таким образом, мы фактически уничтожаем все остальные функции. Безусловно, объем продаж является одним из важнейших факторов, но гораздо более важна доля, которую вы занимаете на рынке, причем на рынке локальном. Если у вас разветвленная структура, со множеством подразделений, охватывающая множество регионов, вы должны рассматривать продажи, скажем так, в федеральном разрезе.

Даже если у вас маленький бизнес — например, одна палатка, — у вас тоже рынок. Я хочу призвать вас к тому, чтобы вы не делали разделения между большими компаниями и маленькими. Перечисленные выше микропредприятия есть в любой компании, независимо от ее величины. Ваша маленькая палатка стоит в огромном мире под названием «твой угол твоего поселка». Если вы продаете какой-то «маленький» продукт, скажем, выпечку, это не означает, что вокруг не существует другого мира. Существует бабушка, которая печет пирожки, — это ваш конкурент. Микроволновка, находящаяся в соседнем офисе, — тоже ваш конкурент. Если вы будете воспринимать мир под большим увеличением, чем сейчас, вы поймете, что вы хотите получить.

**На разных этапах развития компании цели могут быть разными.** В качестве примера перечислю пять важнейших стратегических целей нашей компании — компании среднего эшелона:

- 1) привлечение внешнего инвестиционного капитала;
- 2) сокращение издержек до определенного процента;
- 3) доведение количества открытых объектов до определенного числа;
- 4) увеличение товарооборота;
- 5) строительство нового распределительного центра.

Эти пять целей ставят перед собой средние компании общепита, ритейла, а также производственные компании. Но это вовсе не означает, что таких целей не могут иметь мелкие компании. Например, распределительный центр у вас может находиться в подвале или в одном из цехов. Когда мы будем говорить о логистике, вы убедитесь, что принципы организации склада в 5000 кв. метров и склада в 5 кв. м — одинаковы. Везде одни и те же требования по потокам — чтобы входящий и выходящий потоки не пересекались. Должны быть зона погрузки, зона комплектации и зона выдачи товара. Даже на маленьком складе эти зоны должны быть физически отделены друг от друга, иначе скорость обслуживания будет низкой.

Цели должны двигаться по кругу. Вот как делаем мы. До 25 ноября акционеры, исходя из прогностического анализа, прописывают ключевые цели компании на следующий год — по прибыльности, доле рынка и т. д. Потом эти цели спускаются вниз — до уборщицы. А затем снова начинают подниматься вверх: они должны соблюсти и разбиться на KPI в рамках конкретного подразделения. Должен быть круговорот, а не просто точка входа и точка выхода — только в этом случае компания может развиваться.

Система управления — это не пирамида, а шар. Пирамида существует, но она — внутри шара. Когда вы начнете представлять свою компанию как шар, все встанет на свои места, потому что начнется движение, развитие.

Коснемся непосредственно подразделений.

## УПРАВЛЕНИЕ

Основные цели управленческого подразделения — это стратегическое и оперативное управление, контроллинг и бизнес-планирование.

**Стратегическое управление** включает в себя определение целей компании, разработку и реализацию стратегий их достижения, анализ конечного результата с определением необходимости коррекции целей, стратегий и мероприятий по их осуществлению.

**Оперативное управление** — это планирование закупок, производства и продаж, учет товаров по срокам хранения и сезонности, оценка материально-производственных запасов по методу ЛИФО, учет дополнительных расходов.

**Бизнес-планирование** — это разработка и коррекция бизнес-плана. Думаю, этот пункт понятен и не требует расшифровки. Отмечу лишь, что бизнес-план должен в обязательном порядке отражать стратегические цели в виде количественных и качественных показателей.

### **Что контролировать?**

1. Границы финансовых полномочий.
2. Работу оговоренных заранее механизмов контроля, оценки и вознаграждения.



3. Систему стратегического управления: от ключевых целей к сбалансированной системе показателей и далее к операционным бюджетам.

#### **СОВЕТ**

Выстраивание тактик — это тоже работа владельца компании. Проблема многих наших предпринимателей в том, что они сваливают тактику на кого-то другого. В результате получается как в анекдоте. Мышки приходят к сове и жалуются, что их все едят — лисы, волки... А медведи топчут. Сова подумала, подумала и говорит: «Станьте ежиками». Мышки обрадовались: «Отличная идея! Но... а как мы станем ежиками?» Сова в ответ важно: «Я стратегией занимаюсь, а тактика — не мое дело».

## **ФИНАНСОВЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ**

Финансовое подразделение осуществляет привлечение и размещение денежных средств. Денежные средства должны равномерно распределяться по бизнес-единицам, давать им «дышать», поэтому цели финансового департамента — одни из важнейших. Если смотреть с позиции верхнего эшелона, это, как правило, привлечение внешнего инвестиционного капитала, сокращение издержек по каждой бизнес-единице до определенного процента от оборота и система бюджетирования. Система бюджетирования нужна всем компаниям, особенно предприятиям с большой сетью филиалов и представительств. Она нацелена на упрощение и сокращение бизнес-процессов (сокращение времени на бизнес-процессы, времени принятия решений и количества сотрудников, принимающих данное решение). Компании, имеющие систему бюджетирования, более устойчивы. Они лучше планируют, контролируют, анализируют и корректируют свою деятельность.

Ключевой момент — компания должна действовать на рынке как живой организм. Предприниматели же при описании целей часто исключают существование клиентов и конкурентов. К сожалению, динамику развития и стратегию конкурентов — продуктовую, маркетинговую, финансовую — не прописывает почти никто. Сразу отмечу, что ваша собственная стратегия должна быть прописана как минимум в трех областях — продукт, маркетинг и действия конкурентов, — иначе смысла в вашей

предпринимательской жизни будет не больше, чем у червячка, который высунул головку из песка.

Цели более низкого уровня — это привлечение внешнего финансирования и сокращение издержек. Для привлечения финансирования составляется карта инвестора, его портрет, возможные и необходимые отчеты для инвестора. Работа с издержками подразумевает контроль денежных расходов во всех подразделениях компании, сокращение издержек до определенного объема от оборота и внедрение «термометров» за перерасход и, наоборот, за заработок денежных средств.

### **СОВЕТ**

Система штрафов, как правило, не работает — она демотивирует сотрудников. Гораздо эффективнее система «термометров» — когда вы устанавливаете какие-то показатели относительно поставленных целей. И ваши сотрудники в зависимости от того, выполнили они эти показатели или нет, могут либо заработать, либо недополучить.

Финансовый департамент — это также и налоговое планирование, основанное на данных бухгалтерского учета, отчета о прибылях и убытках, регулирование прибыли и убытков. К сожалению, финансовое управление можно охарактеризовать пословицей: «Оборот — факт, прибыль — искусство». Со времен советской власти ничего не изменилось, поведение наших налоговых органов такое же фискальное, такое же палаческое, и отношение к предпринимателям не улучшается.

## **ОТДЕЛ ПРОДАЖ**

В отдел продаж должны входить отдел формирования ассортимента и функция маркетинга. Вообще, задача маркетинга — создать продукт, который не нуждается в продаже. Наши предприниматели, как правило, набирают в отдел маркетинга молодых девчонок, которые максимум, чем занимаются, — это «составлением маркетинговых планов». Я поставил кавычки, потому что на самом деле в общепите это промоакции, которые присылают сами же поставщики, а в производстве весь маркетинг заключается в совместных акциях с другими товаропроизводителями, участии в выставках и так далее. Поэтому отдел маркетинга как отдельную бизнес-единицу я не приветствую.

### **СОВЕТ**

С функцией маркетинга во многом перекрещивается работа службы безопасности. Далее мы будем подробно говорить о службе безопасности. Забегая вперед, отмечу, что ее задача — не столько выявление воров, сколько так называемая коммерческая разведка. Рекомендую вашим сотрудникам, которые занимаются маркетингом, тесное сотрудничество с теми, кто занимается экономической безопасностью.

Цели отдела продаж я рекомендовал бы формулировать в товарных единицах: товарные единицы за какой-то определенный

срок и LFL (Like-For-Like). Также один из возможных показателей — продажи на 1 рубль заработной платы по каждому из подразделений.

Немаловажная задача — доведение наименований в прайс-листе до 100%. Это делается совместно с производственным отделом, отделом снабжения и отделом закупок. Готовая продукция должна быть представлена полностью. Потому что, когда вы сообщаете своему потенциальному покупателю (если вы являетесь заводским отделом продаж), что в данный момент у вас этого наименования нет, и предлагаете ему взять вместо него другое, покупатель не просто расстраивается, а ищет себе другого поставщика.

В обязательном порядке целью отдела продаж должно быть снижение операционных издержек. Подразделение тоже должно зарабатывать деньги, и не только на обороте, оно должно увеличивать свою собственную эффективность.

Я перечислил стратегические цели. А каковы тактические?

1. *Реорганизация отдела согласно вызовам рынка.* Особенно это актуально сейчас, когда происходят тектонические изменения покупательских предпочтений. Реорганизация и отдела продаж, и компании в целом должна выйти на первый план. На мой взгляд, большинство компаний не соответствуют изменениям, которые произошли на рынке за последние 8 лет.
2. *Маркетинг — продвижение товара, проведение плановых и сезонных ротаций ассортимента.* Последнее особенно актуально для предприятий общепита. Подавать только

горячие блюда и не включать в меню сезонные предложения, скажем, овощей, фруктов, мяса, а также местные продукты, даже если вы являетесь сетевой компанией, — неприемлемо. Если вы производитель, вам тоже имеет смысл включить в ассортиментный перечень продукты, представленные в вашем регионе. Это не вопрос поддержки так называемого местного производителя, а вопрос поддержки клиента. Ваш клиент может быть ориентирован как раз на местный продукт, и было бы неплохо поддержать его в этом смысле.

3. *Разработка и внедрение программ повышения узнаваемости бренда.* Не следует забывать о том, что у вас есть конкуренты и они тоже что-то делают. Я всегда рекомендую воровать книги жалоб и предложений, благо сейчас они существуют в электронном виде и доступны в Сети. Это очень удобно: можно отсматривать, как ваши конкуренты работают с претензиями клиентов. Как правило, работают они плохо, поэтому вам и карты в руки.
4. *Разработка системы мотивации сотрудников отдела продаж.* Она должна быть направлена на улучшение качества обслуживания клиента, сокращение издержек и увеличение объема продаж в товарных единицах.
5. *Разработка и внедрение программ повышения квалификации работников.* Это задача руководителей всех подразделений. К сожалению, регулярно обращаясь в учебные заведения — вузы, втузы, колледжи, — я наталкиваюсь на то, что их программа не соответствует веянию времени. Она настолько архаична и оторвана от реальности, что

выпускник по специальности «экономика» не в состоянии различить упрощенную и обычную форму отчета перед налоговой, не в состоянии объяснить, в чем разница между ними хотя бы в процентах.

б. *Разработка ценовой политики.* Ценовая политика должна основываться на предложении рынка. Хочу обратить ваше внимание на следующее. Сплошь и рядом мы слышим: в ритейле наценка 300%. Это полная чушь. Понятия «наценка» не существует в природе, его нет ни в одном экономическом учебнике. С тем же успехом можно сказать, что ритейл торгует налогами (холодом, электричеством и пр.), и возмутиться высокой наценкой на налоги. Уже на этапе постановки целей надо понять: ритейл не торгует товаром. Ритейл — это услуга, причем услуга сложная, многофакторная.

## БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Цели этого подразделения следующие:

- своевременная сдача всех форм отчетности в соответствии с календарем;
- обеспечение соответствия фактических затрат с налоговыми в определенном проценте;
- предоставление ежемесячного отчета по налогам, с коэффициентом отклонения;
- сдача деклараций по НДС, производству, кассовым документам, списанию материалов;
- своевременное закрытие долгов по оформлению бухгалтерской отчетности, если таковые имеются.