

ВТОРОЕ РЕДАКТИРОВАННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ

Управление предприятием

Богдан Николов



УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Второе издание

Богдан Николов

Copyright © 2009 Богдан Николов

ISBN 978-954-923-6521

Все права защищены. Никакая часть от этой публикации не может быть копирована, размножена другим образом или воспроизведена без предварительного письменного согласия, кроме случаев частичного цитирования со ссылкой на первоисточник. (Чл. 24 ал. 1 т.2 Закона о защите авторского и сродных ему прав)

Материал был редакционно закончен в середине августа 2009 года.

Издана:	БРЕИТТС ЕООД
Контакты:	Адрес: ул. „Кърниградска” № 6
	1000 София
	Република България
Телефон:	(+ 359 88) 406-0744
Электонная почта:	secr@bulg.org
Вебсайт:	www.bg-im.mobi

*Посвящаю эту книгу
Йонке, Николаю и Кристине,
так как всякий час работы,
связанный с нею одновременно
был часом, взятым от времени,
которое я должен был
проводить с ними.*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ко второму изданию	9
1. Введение	11
2. Продажи	25
<i>Основа</i>	26
<i>Первый контакт с клиентом</i>	27
<i>Важность прямого контакта с клиентом</i>	29
<i>Ваш продукт решает проблем клиента?</i>	30
<i>Реклама</i>	32
<i>Система отслеживания продаж</i>	33
<i>Наличность на складе</i>	34
3. Финансы и финансовый контроль	37
<i>Важность планирования денежных потоков</i>	37
<i>Механизм рычага</i>	39
<i>Странные формы финансового анализа</i>	45
<i>Партнерство</i>	46
<i>Планирование кредитов</i>	47
<i>Калькуляция расходов и расходные центры</i>	48
<i>Продажа в кредит</i>	54
<i>Важность приходов от продаж</i>	57
<i>Налоговые вопросы</i>	61
4. Бухгалтерия	63
<i>Основные понятия</i>	66
<i>Долгосрочные материальные активы</i>	68
<i>Инфляционная бухгалтерия</i>	70

5. Правовые вопросы	77
<i>Заключение договора</i>	78
<i>Невыполнение договора</i>	82
<i>Собственность</i>	83
<i>Наказательное право</i>	85
<i>Судебное и альтернативное судебному разрешению спора</i>	88
<i>Изменчивые аспекты права</i>	89
<i>Оплата юридических услуг</i>	94
6. Процессный подход	99
<i>Принципы и приоритеты</i>	101
<i>Письменные процедуры</i>	103
<i>Контроль расходов</i>	106
<i>Производственный процесс</i>	108
<i>Критические с точки зрения времени процедуры</i>	110
<i>Кризисный менеджмент</i>	113
7. Работа с людьми	115
<i>Назначение новых сотрудников</i>	118
<i>Карьерный рост служащих</i>	126
<i>Оперативная самостоятельность</i>	128
<i>Проблемные ситуации</i>	133
<i>Коммуникация, коммуникация и ещё раз коммуникация</i>	137
<i>Невербальная коммуникация</i>	147
<i>Уход персонала</i>	149
8. Отношения с поставщиками	153
<i>Основные поставщики</i>	155
<i>Обыкновенные поставщики</i>	160
<i>Ценообразование поставщика</i>	161

9. Теория принятия решений	165
<i>Потенциальный расход и реальный расход</i>	167
<i>Одновременное наступление событий</i>	170
<i>Разум и эмоции</i>	173
10. Информационные технологии	177
<i>Наличность информации</i>	179
<i>Целостность информации</i>	184
<i>Конфиденциальность информации</i>	187
11. Заключение	193

*ПРЕДИСЛОВИЕ
КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ*

Действительно, я даже и не предполагал, что только через несколько месяцев после выхода первой книги её четырехзначный тираж будет почти исчерпан, и потребуются выпуск второго издания.

Настоящим я бы хотел высказать свою большую благодарность д-ру Митко Васильеву за критические и конструктивные замечания к первому изданию. Так же я очень признателен всем читателям, комментировавшим книгу. Эти пожелания помогли настоящему второму изданию стать значительно полнее первого, и уже определенно оно не представляет написанное „на одном дыхании”, какой был случай первого в марте.

Я далек от мысли, что в своем сегодняшнем виде чтиво не имеет несовершенства и неполноты. Когда вы откроете их, то я буду Вам благодарен, если поделится со мной по электронной почте по указанному на второй странице адресу.

Приятного чтения и успехов в ваших настоящих и будущих (бизнес) начинаниях! ☺

Август 2009 год

София

Богдан Николов

Глава первая **ВВЕДЕНИЕ**

Цель настоящей книги способствовать улучшению работы вашего предприятия, так как здесь акцентируются некоторые аспекты управления (на "чисто болгарском" менеджмент). Вопреки тому, что они критичны для успеха всякого руководителя, и, в очень высокой степени логичны, многие из тех бывают постоянно недооценены и даже забыты. Если вы руководите предприятием сравнительно недавно, или только планируете это делать, так же если вы студент экономического отделения на последних курсах, знакомый с основными предметами, надеюсь, что вы успеете найти в этой книге много того, о чем стоит подумать. В том случае, если вы долгие годы являетесь руководителем предприятия, общее изложение должно рассматривать знакомые вам вопросы и вы бы могли использовать данную книгу как справочник и отправную точку для организации обучения вашего среднего управленческого звена. Или вы так же можете предложить её вниманию ваших выросших детей. ☺

Для специалистов предприятия книга поможет рассмотреть, каким образом руководитель смотрит на бизнес в целом плане, и, таким образом, поможет при более углубленном проникновении в его/её образ мыслей. Вопросы изложены с точки зрения практики и рассматривают точное отношение к реальной действительности. Даже то, что звучит как теория при прочтении только одного параграфа, приобретает практические измерения, рассмотренные в рамках целой главы.

Вероятно что-то вам покажется очевидным. В сущности, если вы задумаетесь глубже об остальном, то можете

заметить что всё, о чем пойдет речь является очевидным. Просто мы не должны допускать часто встречающегося бесконечного раздувания второстепенных вещей, отвлечение взгляда от истинно важного, от того, которое стоит в основе успешного управления.

Идея состоит в том, чтобы сделать объем книги таким, чтобы её возможно было прочитать менее чем за один день или, например, за один-два международных полета. Этим объясняет то, почему некоторые важные элементы только упомянуты. Соответственно, из-за ограниченного объема книги она не претендует и не смогла бы претендовать на полное покрытие всех аспектов управления данной хозяйственной единицы – предприятия или обособленного сектора (расходно-приходного центра) в рамках большей структуры.

Комментарии и примеры по отдельным темам могут иметь отношение к другим темам. В этих случаях ради стремления в поддержании маленького объема не произведено дублирования уже упомянутого, а вытекает из гипотезы, что материал будет скорее рассмотрен в своей целостности.

Относительно терминологии, мы будем использовать, как синонимы, слова: предприятие, бизнес, торговское содружество и фирма, вопреки тому, что последнее носит отличный смысл в чисто юридическом плане¹. Из этих четырех понятий на первое место поставим *предприятие*, так как корень этого слова связан с тем, что что-то будет предпринято, т.е. меняет существующее до данного момента более или менее статическое состояние динамич-

1 Б. перев. – В узком смысле болгарское слово “*фирма*” означает имя торгового дружества, но употребляется как синоним сочетания “торговое дружество”.

ным образом. Остальные слова не являются такими яркими.

Во второй половине июля 2009 г. на вопрос журналистов к министрам в отставке – уходят ли они из власти побогаче или победнее, министр образования сказал: „Ухожу побогаче от впечатлений, идей, даже если хотите от понимания многих вещей в этом обществе и ... довольно беднее от иллюзий”. Я процитировал эту мысль, потому что она представляет относительно точное описание того, что чаще всего случается верно и в глубине анализирующей события личностью, имеющей многолетний управленческий мандат. Я буду рад, если эта книга сделает вас более богатыми идеями и пониманием *основного* в бизнесе. К сожалению, второе часто сопровождается уменьшением иллюзий². А понимание *остальной* части, так же как и впечатления, вы будете приобретать шаг за шагом в процессе руководства торговым товариществом.

Если вы уже управляете какого-то бизнеса, можете пропустить остаток этой главы и продолжить на странице 23. Если нет, предлагаю вам выделить несколько минут для того, чтобы увидели, является ли это работой, которую вы бы хотели выполнять и посредством которой вы бы хотели добиться ожидаемых результатов. Может быть это бы не было лишним, так как управлять торговым

2 Б. авт. – В повседневности руководителя содержится большое количество „отрезвляющих” примеров. Смотрите, например, того на страницах 55 - 57 в связи с прозаичностью сбора доходов или безумной ситуацией, описанной на страницах 149 - 150. Важно понять, что неприятности просто сопутствуют всякому созидательному процессу. Вы никогда не должны поддаваться апатии или чтобы отчаяние взяло верх над энергией. ☺

товариществом это *гораздо* большее чем кататься на блестящей машине с шофером и проводить в самолете большую часть недели.

Здесь мы предложим один небольшой тест. Попросите кого-нибудь, кто вас хорошо знает, ответить на следующие вопросы с 1 по 8 относительно вашей личности, а на вопросы 9 и 10 отвечайте сам/сама. Всякий ответ „да, обладает/обладаю качеством” дает одно очко, „не да не нет” половину очка, а „нет” ноль очков. Нумерация производится для наглядности, а не в связи с более или менее важностью данного качества для целей управления фирмой.

(1) Владете ли быстрой и точной мыслью, способностью мыслить на несколько шагов вперед, а не только на один шаг?

Пример: Обдумайте, можете ли снизить цены на определенный вид вашей продукции с целью овладения большей частью рынка и увеличению продаж. При этом вы должны сообразить, что конкуренция тот час же попытается сделать то же самое, чтобы сохранить свою часть рынка. В этом случае важно оценить, в состоянии ли именно ваша конкуренция в этот конкретный момент предпринять это и каким будет результат от всего. Исчезнет ли конкуренция, достигнется ли до долгой и изнурительной „позиционной войны”³ без ясного победителя или есть опасность исчезновения вашего

3 Б. ред. – Термин был использован во время Первой мировой войны для обозначения боевых действий, которые проводились месяцами из одних и тех же позиций (траншей) без смены фронтовой линии, но часто при значительных потерях с обеих сторон.

предприятия.

(2) Владеете ли вы способностью отстаивания собственного мнения всегда, когда думаете, что вы правы и таким образом, который не обижает многих людей, так же как и способностью отказаться от своего мнения всегда, когда аргументы других говорят против него?

Пример: Проводите мероприятие, в успехе которого вы убеждены. Одна треть присутствующих выражает вам неуверенную поддержку, одна треть молчит нейтрально-неодобрительно, а остальная треть против. Допустим, что мероприятие заканчивается полным успехом. Вопрос в том, до какой степени вы способны раздать обычные (т.е. вычисленные по формуле, не принимая во внимание то, кто какого мнения был во время дискуссии) бонусы в конце месяца/квартала, без освещения, даже без публичного намека, кто был прав во времени дискуссии и кто нет.

(3) Показываете ли свои чувства (гнев, симпатию) только тогда когда вы этого хотите, а не тогда когда их вызвать хочет кто-то другой?

По этому пункту вряд ли требуется приводить пример, но отметим большую важность контроля над эмоциями в буднях бизнеса и его исключительной важности при чрезвычайных ситуациях. Не верно, что руководитель не может показывать чувства, как положительные, так и отрицательные. Но обязательно случаи их проявления должны определяться только им, и чтобы не было бы возможно что бы их провоцировал кто-то другой в неподходящий момент.

Одно из самых неблагоприятных проявлений „качества” то,

что возможно будет вызван – это случай, в котором кто-то высказывает, возможно публично, как точно вы будете действовать в данной ситуации, и когда придет момент, вы механично сделаете точно обратное. Не потому что эта тактика является более выигрышной, а только чтобы доказать перед третьими лицами и/или перед самим собой, что другой был не прав. Если это с вами случается, имейте в виду, что возможности быть ловко манипулированным почти безграничны.

(4) Хорошее ли у вас здоровье?

Пример: У вас нет избыточной массы тела, высокого давления, вы не страдаете алкоголизмом и др.

Не случайно этот вопрос находится в группе тех, на который кто-то другой должен ответить по отношению к вам. Причиной является то, что амбициозные личности часто склонны считать, что они более здоровы, чем это утверждают люди, которые хорошо их знают.

(5) Можете ли вы сказать, что не отказываетесь от своих целей за исключением случая, когда они недостижимы и имеете реальную оценку о том, что достижимо, а что нет?

Пример: Ваша цель заставить главного бухгалтера научиться работать с редко встречаемой бухгалтерской программой, которая ему крайне неприятна, но вы знаете, что она важна для бизнеса.⁴ Так же ваша цель заставить вашу 20-летнюю дочь, которой никак не дается

4 Б. авт. – Например, потому что интегральная часть ERP системы (Enterprise Resource Planning – система планирования ресурсов на предприятии), которую вводите на всем предприятии.

математика, вводить данные по семейной фирме в бухгалтерскую программу. В общем случае требуется, чтоб вы видели, что первое – это нормальная и достижимая цель, от которой вы не отказываетесь несколько месяцев подряд или даже год. Второе является полностью нереальной целью, для достижения которой расходы (в этом случае может более точное слово – расхищение) ресурсов, будут намного превышать приходы.

Если случайно не понятно, почему это так: главный бухгалтер является профессионалом и из этого следует что:

- (1) он/она может справиться с задачей и
- (2) должен соблюсти ваше распоряжение, так как вы начальник.

Дочь не хочет иметь ничего общего с цифрами, и, если всё-таки, будет принуждена к занятию с ними, всё равно не будет профессионалом. Кроме того, вы ей не начальник и в этом возрасте она не должна подчиняться указаниям которые вы ей даете.

Один из вопросов, который неоднократно мне был задан после выхода первого издания был, каким образом этот вопрос отличается от вопроса № 2. Ответ таков, что вопрос № 2 рассматривает именно отношение с людьми. Этот вопрос № 5 рассматривает качество упорности и разграничивает его от упрямства, без обязательного предположения связи с отношениями между людьми. Просто таков подобранный пример.

(6) Есть ли у вас необходимая компетентность и понимаете ли вы работу людей, которыми руководите или будете руководить в известной достаточной степени?

Вам не нужно, даже и невозможно знать в деталях, кто и

как конкретно делает свою работу в руководимом вами предприятии, но требуется, чтобы вы были в курсе того, кто, за сколько времени, какой объем работы и с каким качеством может выполнить, а так же будет ли это достижение выше или ниже среднестатистического уровня.

(7) Понимаете ли вы то, что, в сущности, хотят люди, даже тогда когда это не совпадает с тем, что говорят, чего хотят?

Это действительно по отношению ко всем, но особенно относится к клиентам. Как пример возьмем клиента, который говорит, что хочет офис точно с такой квадратурой как мы ему предлагаем, но с другой планировкой. После того как мы ему предложим бесплатно изменить планировку, возникает проблема с видом из окна или какая другая проблема, трудная или невозможная для решения. Большинство менеджеров в подобной ситуации бы сообразили, что с большой вероятностью речь идет об одной из следующих проблем:

- (1) очень высокая цена или
- (2) недостаток реальной представительной власти для ведения переговоров со стороны точно этого служителя дружества, являющегося потенциальным нанимателем.

Человек редко в последствие признает особенно второе если молчал о нём в начале.

Очевидно, обе проблемы достаточно различны и поддаются третированию различными средствами. Вот поэтому, для вас, как для руководителя, важно прежде всего достичь верхнего вывода и после того очень внимательно определить который из двух, или возможный третий,

случай на лицо.

(8) Способны ли вы работать для достижения определенных целей в отмеченные сроки и убеждены ли в связанном с этом факте, что всё (!) имеет определенную цену?

Пример: Если вы скажете на Рождество, что в следующем году каким-то образом найдете время почаще выбираться в горы, это будет просто мечтой. Целью является мечта, имеющая срок, и отделенные для её достижения ресурсы, например: „в следующем году я буду выделять половину дня один раз в месяц для походов на Витошу⁵ и это время я найду, отказавшись в этот день от чтения недельной прессы”. В этом случае срок является месячным, так как в конце каждого месяца вы будете знать, достигли ли вы своей цели или вы провалились. Цена, которую вы заплатите за порцию чистого воздуха и движение является основным риском, что именно в этот день авторитетная экономическая газета, выходящая в субботу, опубликует что-то которое:

- с одной стороны настолько важно, что вы бы не хотели это пропустить, но одновременно
- не имеет такого большого значения, что будет повторено другими средствами массовой информации, которые, так или иначе, будете смотреть с понедельника.

(9) Способны ли вы представить данный продукт убедительно для клиента, при этом более чем одним способом?

Пример: Если вы не выглядите невероятно, и, несмотря на

5 Б. пер. – гора в Болгарии

это, традиционно ещё со школы имели успех у противоположного пола или если достаточно вам отправить около десяти автобиографий, чтобы вас пригласили на 3 - 4 собеседования, в результате которых получите в среднем по одному значимому предложению о работе (то есть такое, плюсы и минусы которого будете взвешивать хотя бы полдня), значит, вы обладаете этой способностью. Успешная многолетняя работа в торговом отделе большой компании так же может являться показателем этого качества. А если вы постоянно успеете объединить своих сокооператоров из десятиэтажного дома в большом болгарском городе вокруг общих инициатив, тогда смело можете себе сложить полтора очка за этот вопрос. ☺

(10) Верите ли вы, что в любой ситуации есть только одно из возможных решений, которое самое лучшее и в известном смысле абсолютно правильное в этой ситуации?

Пример: Вы торопитесь на встречу на вашей машине и на дороге перед вами видите среднего размера выбоину, которую не можете объехать. Очевидно, если вы переедите через нее со скоростью 100 км/ч, проколите колесо или даже повредите передний мост и тогда останетесь на дороге. Так же ясно, что если вы уменьшите скорость до 1 км/ч, это будет глупо, так как опоздаете на встречу более чем необходимо. Верите ли вы, что существует *только одна* скорость, которая самая адекватная конкретной ситуации, например 42 км/ч и попробуете ли вы

- первое, оценить её при условии нехватки времени и
- второе, переехать через выбоину по возможности со

скоростью приближенной к этой?

Если ваш ответ что переедите через выбоину со скоростью около 10 км/ч, настолько осторожно, что будете чувствовать себя уверенным, что ничего не случится, хотя и не абсурдно медленно, значит, на вопрос вы ответили „нет”.

В случае, если у вас менее шести очков по тесту, подумайте, могли бы вы иметь большой успех на не руководящей позиции и не чувствовали бы вы на этой позиции себя более комфортно. Всё-таки руководство предприятием в нормальном случае связано с *очень* большим стрессом. Там обыкновенно успевают люди с железной самодисциплиной и такие, которые скорее склонны упрощать положение (даже с риском упустить некоторый аспект), чем раздумывать о нём слишком долго. Для большинства руководителей, если ты медлишь, значит, ты уже ошибся.

Так же важно уверенное соблюдение предварительно ясно дефинированной стратегии, несмотря на встречающиеся трудности. Одно старое правило гласит, что иногда рынок может держаться нерациональным образом дольше, чем ваши финансовые резервы могут вам позволить остаться в бизнесе. Независимо, что иногда действительно получается именно так, важно чтобы вы всегда знали, кто точно держится иррационально – рынок или вы. После того как вы убедитесь что это точно не вы, нужно сделать так, чтобы ваши финансовые резервы были достаточными до такой степени, чтобы вы могли покрыть *достаточно* продолжительное время иррациональное поведение рынка. Это достигается только в том случае, когда у вас есть:

- ясная цель и
- ясная стратегия для её достижения.

После выхода первого издания я получил достаточно комментариев по электронной почте, связанных с этим тестом. Тут я бы хотел упомянуть один из них, в котором говорилось, что для руководителя было бы важно иметь большое самочувствие и уверенность в правильности своих действий. Верно, что самочувствие это то, без чего нельзя быть руководителем. Всё-таки мы должны знать, что оно помогает только тогда, когда оно до такой степени, что ещё позволяет нам различать, что из того, что случается с нами, является (только) результатом наших усилий или просто шансом. Чересчур, если кто-то считает, что только его „гений” (или реже „хитрость”) привели к данному положительному результату, это качество стоит в основе почти уверенного провала в не слишком далеком будущем. В случае, что ваш результат теста восемь или более очков, у вас есть чудесные предпосылки стать хорошим руководителем с вытекающим из успешной бизнес деятельности личным удовлетворением. Это может найти выражение в различных жизненных аспектах.

Чтобы быть успешным лидером нужно:

- внушать доверие,
- показывать способность управлять событиями для достижения заданных целей и
- поддерживать высокую мораль.

Именно таким образом создается контроль, больше через вдохновение, а не только посредством командования.

В конце отметим, что успешные бизнесмены (даже когда не являются руководителями) всегда являются людьми уверенно стоящими на земле и смотрящими в сторону реальности. В бизнесе невозможно жить в придуманном

мире, по крайней мере не надолго. Конечно, это означает только то, что мы должны быть *полностью* осведомлены, какова действительная реальность окружающая нас, а не то, что мы должны подстраиваться под нее, прогибаясь более чем это необходимо. Как успешно сказал Джордж Бернард Шоу: „Разумный человек адаптируется к окружающему миру, а неразумный упорствует в своих попытках подстроить мир под себя. Следовательно, весь прогресс зависит от неразумного человека.” ☺

„Единственный способ увидеть, как клиенты смотрят на ваш бизнес – попытаться посмотреть на него их глазами”.

Даниэль Скругин

Глава вторая **ПРОДАЖИ**

Есть достаточно важные вещи в одном предприятии, но обыкновенно внимание фокусируется на продажах. Основная причина является по своему характеру финансовой и, как таковая, подробно рассмотрена в следующей главе (смотри страницы 55 - 58). Здесь отметим, что имеется здоровый экономический смысл в том, что *в первую очередь* вы должны видеть, что и сколько ищет рынок или с приложением комплекса подходящих мер начал бы искать, и только после этого организуете производство и/или доставку. Если до 1989 года в связи с постоянным дефицитом материалов было трудно что-то произвести, а реализация на рынке была более чем элементарна, сейчас мы наблюдаем диаметрально противоположный эффект. В общем случае вам легко организовать производство продукции, для которой вы уже нашли рынок сбыта.

Когда мы говорим о продукте, то имеем в виду не только конкретный товар или услугу, но так же путь и условия, при которых она предлагается. Допустим, что товар идентичного качества, например, бананы, предлагается по одной и той же цене как на столичном рынке, так и в блестящих и всегда хорошо вычищенных магазинах в сети

супермаркетов. В этом случае, очевидно, люди (живущие на примерно одинаковом расстоянии от одного и другого объекта) предпочтут покупать в супермаркете. Причин много: современная и гигиеничная обстановка, соответствующее отопление и вентиляция, вежливое отношение со стороны персонала, наличие автостоянки и т.д. Другими словами, при рассмотренной гипотезе, *продукт*, который предлагает супермаркет, имеет лучшее соотношение цена-качество, чем тот, который предлагается на рынке.

Основа

Мы должны быть хорошо осведомлены, каким типом игрока на рынке являемся:

- таким, который определяет цену (*price maker*) или
- таким, который должен учитывать цену, определенную другим (*price taker*).

Первое понятие обозначает хозяйственный субъект, который в состоянии непосредственно и существенно влиять на цену товара или определенный круг товаров на рынке. Такими являются монополии (Болгарские государственные железные дороги, электрораспределительные фирмы и т.д.) и некоторые мощные в своей отрасли фирмы. Например, в Болгарии, по крайней мере до 2008 года, ясно замечалось, что вопреки тому, что существовали три мобильных оператора, которые со стороны выглядели подобными, в сущности только один из них чаще всего определял цены и то, когда и насколько они уменьшатся. Остальные два, обыкновенно, просто пытались „влезть” под его условия, для того чтобы успеть привлечь и поддержать своих клиентов. Всё-таки, монополия или близкое к ней состояние может существовать и при очень

маленьком масштабе деятельности, например, если вы интернет доставщик в маленьком населенном месте, где мобильные операторы не имеют зоны досягаемости или продаете чай у горнолыжной трассы.

Price taker является хозяйственным субъектом, который никаким образом не может влиять на цену. Типичным примером этого может являться пункт обмена валюты в большом городе, который просто должен отслеживать валютный курс на биржах и подстраиваться под него. В подобном положении находится большинство продавцов овощей и фруктов на больших рынках, производители кислого молока и многие другие.

От этого, который из этих двух случаев имеется у вас, в большей степени зависит, как вы организуете свои продажи. Чем больше вы считаете, что ваше предприятие входит во вторую категорию, тем больше книг и курсов на тему "искусство продаж" и связанной с ним коммуникацией вы должны изучить, и конечно самое важное – *приложите* разумную часть от прочитанного на практике. Если у вас есть основание считать, что у вас на лицо первый случай, правильная литература была бы углубленным руководством для работы с электронными таблицами и очень хорошим учебником по микроэкономике.

Первый контакт с клиентом

В принципе, основное с точки зрения клиента является то, что он интересуется *выгодным предложением необходимого продукта*, и если вы предлагаете точно это, успех вам почти обеспечен. Но всё-таки может случиться так, что ваш потенциальный клиент в момент, в который вы появитесь перед ним, может быть занят другими мыслями

или не сможет тот час оценить пользу от ваших продуктов. Последнее случается очень часто при новых технологиях – вспомните, успели ли вы оценить мгновенно, какую пользу приносит один USB флэш памяти в первый раз, когда вы его увидели.

Как гласит поговорка „нет второго шанса произвести первое впечатление“. Следовательно, при этой первой встрече вы должны достигнуть *самое малое* следующих двух вещей:

(1) сделать так, что месяцы подряд человек напротив вас будет точно помнить с каким предложением (комбинацией продуктов, ценой и условиями доставки), вы появились у него и

(2) уверитесь, что он может вас найти, если этого захочет. Последнее достигается посредством регистрации запоминающегося домена (эффективно только для людей максимум до 35 лет), рекламным сувениром со значительной (художественной) стоимостью⁶, который вероятнее всего будет использован месяцами и другими подобными образами.

Естественно максимальную цель следует поставить значительно выше – договоренность об отправке образца, дате и времени следующего звонка после периода раздумий и т.д. Так же мы должны быть уверены, что говорим с тем, кто берет решение или хотя бы со служителем, который имеет существенное влияние на взятие решения.

6 Б. авт. – Ориентировочно, около десятикратно выше порога, под который предмет был бы отложен.

Важность прямого контакта с клиентом

Если вам требуется построить новый бизнес или ввести новый продукт, очень важно иметь прямой контакт с клиентом, так как только тогда у вас есть шанс понять, чего возможно не хватает и какие изменения требуется внести в предлагаемый вами продукт. Обыкновенно вы попытаете изменить только что то одно один раз для того чтобы увидеть эффект от изменения на (объема на) заказ. В случаях, при которых вы управляете уже работающим бизнесом, не смотря на то, что пореже, но всё равно нужен регулярный контакт с клиентом. Причиной является то, что изменяются вкусы, предпочтения и ожидания людей. Часто это происходит со скоростью выше той, с которой мы бы хотели обновлять наши технологические линии. Но... наше предприятие должно догонять (для успешных предприятий *перегонять*) развитие мира, потому как он не остановится и не будет нас ждать. Примеров в этом отношении много и самое легкое указать на такой в области высоких технологий, но – с целью иллюстрации универсальности сформулированного правила – приведем пример из одной весьма более консервативной области. В конце 90-х годов и даже немного после того в Софии, каждый чистый, прибранный и приветливый частный детский сад с молодым и амбициозным персоналом привлекал много клиентов. Особенно в случаях, когда персонал говорил на английском и реклама была, что детский сад является английским. На фоне печального состояния муниципальных детских садов (и воспоминаний родителей из их детства) это было как маленькая сбывшаяся мечта для их детей. Но времена изменились, и в следующие годы вышеописанное начало превращаться в

стандарт – подобные детские сады прорастали как грибы, уменьшая, таким образом, доходы более дальновидных. (Менее дальновидные начали реагировать ухудшением качества и со временем исчезли со сцены.) Появилась необходимость уже не просто в англоговорящем персонале, а в *native speakers*, т.е. от людей, чьим *родным* языком является английский. К 2009 году в городе высокие проценты прибыли достигаются только таким типом заведения, в то время как остальные ... просто выживают.

Давайте рассмотрим ситуацию, в которой потенциальный клиент представляет перед нами аргумент против покупки, но каким-то образом у нас создается впечатление (даже часто убеждение), что это не истинная причина его воздержания от заказа. Например, если ваш собеседник твердит, что не делает заказ потому что мы не в состоянии доставить товар в определенный срок, мы можем задать гипотетичный вопрос: „Предположим, что мы обязуемся всё-таки доставить его до 15 мая, вы бы его заказали при этих условиях?“ Эта тактика исключительно полезна, потому что случается что только после задания гипотетического вопроса противоположная сторона назовет её *истинным* аргументом, который говорит против сделки, например: „А вы знаете, что и при условии доставки до 15 мая предложенное вами качество не отвечает полностью тому чего мы ожидаем“. Ещё по этой теме вы сможете прочитать на страницах 135 - 136.

Ваш продукт решает проблем клиента?

Конечно же, вы постарались, чтобы ваш продукт решал по возможности больше проблем возможного большего круга

клиентов. Всё-таки может произойти так, что в один момент вы окажетесь перед снабженцем фирмы – потенциальным клиентом, который заявляет (таким образом, который создает у нас уверенность, что это правда), что проблема, которую решает ваш продукт, у него отсутствует. Примерно настаиваем перед вегетарианцем как хорошо купить телятину, которую продаем, является контрапродуктивным.

То, что требуется сделать в случае это:

- (1) существенно сократить планируемую продолжительность разговора, демонстрируя, таким образом, уважение ко времени противоположной стороны и
- (2) все-таки попытаться оставить у собеседника впечатление, насколько качественный товар мы предлагаем, хотя бы даже в чуждой для него области.

Причина второго является то, что придерживаясь вышеизложенного примера, вегетарианец, вероятно, иногда собирает людей дома и возможно ему потребуется купить или предложить наш продукт третьим лицам. Так же, вопреки сегодняшней безнадежной ситуации, в данном будущем моменте этот же снабженец может уже иметь проблему, которую решает наш продукт. Продолжая в духе простого примера, который мы привели, никто не знает, сколько вегетарианец будет оставаться вегетарианцем. ☺ Не менее важной чем функция, которую выполняет данный продукт, является его *надежность*, т.е. его способность исполнять эти функции при отягчающих условиях – дождь, многочасовая нагрузка и т. д. Особенно это относится к продуктам, применяющимся в областях, много значимых для клиента с точки зрения здоровья, имущества, престижа и т.д.

Реклама

Самое важное для рекламы – быть *адекватной* вашему бизнесу.

Если вы известны и востребованы даже без рекламы, в большинстве случаев вам не требуется никакой рекламы. Всё-таки есть исключения. Во второй половине 90-х годов прошлого века Даймлер рекламировал в Германии и Австрии не столько готовые новые Мерседесы, которые производил, а сколько *оригинальные запасные части* для них. Почему? Очень просто. Люди, которые могли себе позволить новый автомобиль этой марки в эти годы экономического восхода не имели нужды в этом долго убеждаться. Вместо этого, те, у которых были старые Мерседесы, часто поддавались искушению купить неоригинальные запасные части, некоторые из которых часто были в два раза дешевле по сравнению с оригинальными и с сопоставимыми качествами. Реклама гласила: „Только когда поставите оригинальные запчасти, вы будете знать, что водите настоящий Мерседес”. Остальная работа совершалась в семейных дискуссиях. Часто собственник престижной марки, ведомый желанием экономии, предлагал покупку неоригинальной запасной части с аргументом, что в 95% случаев она обладает теми же качествами что и оригинальная. Остальные члены отвечали хором: „А что будет в остальных 5%, хочешь, чтоб мы разбились по дороге?”

С другой стороны, чрезмерная реклама может создать у думающей части ваших клиентов впечатление, что ваши цены высоки, так как косвенным образом финансируют ваши расточительные рекламные мероприятия. (Для остальной части из них она создает точно то, что вы

наметили – ослепление, стремление подражать вашему образу жизни и ... вливание средств в ваш бизнес. ☺) Часто это может иметь более тяжкие последствия от недостатка рекламы. Известно правило бизнеса, что „нету более кризисной ситуации чем та, при которой клиенты начинают массово разбегаться”, так как приходы резко уменьшаются. Я бы ещё добавил к этому: особенно, если это происходит в результате несообразно высоких представительских расходов⁷ с нашей стороны, так как в этом случае произведены расходы для *возникновения* проблемы, которая до этого времени не существовала. В сущности, реклама как соль – без нее дела не идут, но когда её слишком много, она действует как отравя. Искусством является определить точно верную дозу. Естественно, в различные периоды и для различных продуктов эта (по отношению конкретного случая единственно верная) доза может быть *достаточно* различной.

Система отслеживания продаж

Вопреки тому, что это должно быть очевидным, иногда требуется напомнить, что при системе продаж на консигнацию со стороны внешней фирмы или сектором в нашем предприятии, с точки зрения менеджмента, проданными считаются только *оплаченные* товары. (Независимо от того, что с точки зрения бухгалтерии может быть по-другому).

При предположении, что у вас имеется договор, стандартный для этого типа сделки, проданное вашим торговым

⁷ Б. авт. – Знаете, что в нормальном случае представительские расходы рассматриваются с точки зрения управленческого бухучета как реклама, правда?

агентом третьим лицам, должно быть вам оплачено немедленно в конце месяца. Если этот агент подписал документ, в котором заявляет, что продано определенное количество товара (им конечному клиенту или другому торговцу), но это количество ещё не оплачено (им на вас), с юридической точки зрения вы можете считать, что продажа совершена. Всё-таки, если имеется в виду болгарская действительность на сегодняшний день, рекомендуется для целей внутреннего анализа и для определения бонусов вашего торгового отдела⁸ избегать считать сделку на этом этапе законченной..

Конкретно, если мы используем таблицу, подобную нижеприведенной, суммой наших продаж за период будет сумма, стоящая в последней колонке.

<i>Доставлены</i>		<i>Сумма долга [EUR]</i>	<i>Оплачены</i>		<i>Сальдо [EUR]</i>
<i>Дата</i>	<i>Коли- чество</i>		<i>Дата</i>	<i>Сумма [EUR]</i>	

Наличность на складе

Всякий раз, когда товар останавливается, где то на своем пути, от места, где он производится, до точки, в которой его принимает клиент, это стоит денег. Другими словами, поддержание наличности на складе *всегда* связано с расходами. Аргументы типа, „так или иначе, у нас есть свободное место” фундаментально ошибочны и одна точная калькуляция это докажет. Например, не возможно

⁸ Б. авт. – Другой важный аспект оплаты торговому отделу рассмотрен на страницах 125 - 126.

„так или иначе” иметь свободное время, вы бы могли его использовать для размышления о новом продукте.

Следовательно, самой приемлемой политикой является та, что товар постоянно находится в движении, даже когда прибыль от его единицы поменьше. Это является причиной для торговцев в розницу обыкновенно иметь в наличности только стандартные продукты, а редко используемые доставлять по заказу.

Другое следствие из вышеуказанного правила – быстро освобождаться от залежалого товара путем скидок, даже если надо более серьезных, или, в крайнем случае, отбраковки товара. (Если собственник предприятия, которым вы руководите, страдает манией преследования или проявляет склонность слепо верить в конспиративные теории, или если вы работаете в государственном предприятии, может потребоваться сделать обратное, а именно ничего не отбраковывать, в связи с риском в личном плане, к чему это может привести. При необходимости получения разъяснений по этому вопросу, обратитесь к своему юристу или главному бухгалтеру.)

Так же, самое позднее при появлении новой модели данного продукта (модной коллекции, автомобиля или чего угодно другого), продажи старой модели, если они вообще возможны для некоторых товаров, уже производятся по весьма более низким ценам. Иногда, даже только сообщение в средствах массовой информации о появлении новой модели прямо отражаются на продажах старой модели, и уже на этом этапе требуется корректировка цены в сторону уменьшения.

Важным аспектом складского хозяйства является то, что при системе с централизованным складом вы можете минимизировать количество товара, которое держите в

готовности. Всё-таки для достаточного ассортимента продуктов имеет смысл их складировать (и возможно производить) в географической близости до важных рынков, что приводит к децентрализованной системе складов и следующей из этого необходимости более высокого уровня общих складских запасов. Часто децентрализованная система будет позволять более простую организацию следпродажных услуг, связанных или не связанных с гарантийным обслуживанием.

„Реально современным является то, что на деньги взятые займы мы покупаем что-то, то нам не нужно, для того чтобы произвести впечатление на людей, которые по сути нам не нравятся”.

Неизвестный автор

Глава третья

ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

Ещё названием этой главы мы ставим акцент на контроле над финансами во всех его аспектах. Причиной является то, что часто чудесно звучащие финансовые авансовые расчеты по различным причинам выглядят достаточно различны от расчетов по уже законченному проекту. В большинстве случаев это получилось вследствие недостаточного контроля над показателями во время исполнения проекта.

Важность планирования денежных потоков

Удивительно большое количество, даже уже заканчивающих обучение, студентов по экономике, считают, что самое важное, даже единственно важное, для одной фирмы иметь прибыль. С другой стороны, всякий бизнесмен, даже не имея образования, полностью осознает насколько важно для предприятия возможность удовлетворить свои платежи в каждый момент, даже если он никогда не слышал понятия „ликвидность”. Для вас, как

руководителя, обязательно знать, что оба прибыль и ликвидность *одинаково* важны. Пока вопрос с прибылью вероятно ясен для каждого читателя и вряд ли нуждается в комментарии, кратко остановимся на вопросе ликвидности.

С целью иллюстрации проблематики, прежде чем продолжить по существу вопроса, может быть хорошая идея привести пример из другой области.

В начале 1945 года советские войска проводят успешное наступление на Вислу и Одер, достигая подступов к Берлину. Имея в виду, где более скрытая, где более явная конкуренция между союзниками, мысль войти в столицу Третьего рейха ещё в начале февраля, значительно раньше, чем союзники с запада достигнут берегов Рейна, определенно казалась достаточно соблазнительной для командования в Москве. Совершенно правильно, они не поддаются на это исключительно опасное искушение, а первое разбивают большую часть сопротивления расположенных на северо-востоке германских войск в Восточной Пруссии (которые продолжают частичное сопротивление до апреля) и группировку в Восточной Померании. Наступление на Берлин начинается только 16 апреля, и город падает в первую неделю мая.

Причина отложения операции проста: вопреки огромному превосходству советской армии, как в живой силе, так и в технике, была реальная опасность для фронтовых подразделений в их окружении от находящихся с севера и с юга сил противника. Если это было бы допущено, доставки еды и боеприпасов были бы остановлены, и было бы возможно после прекращения связи с тылом уничтожение целых армий – сценарий, болезненно знакомый советской армии с первых лет войны.

Подобное положение наблюдается и в корпоративном мире: при исчерпывании финансовых средств фирма погибает. В этом случае не играет большой роли, что ваши бухгалтерские регистры показывают прибыль и что клиенты вам должны большие суммы. Для вас всё заканчивается с умопомрачительной скоростью, иногда даже не за месяцы, а за недели. В таком случае ваш „тыл” это ваш банковский счет. Никогда этого не забывайте и не допускайте, чтобы у вас „фронт” отделился от „тыла”. Экспансия фирмы должна быть синхронизирована с обеспечением финансирования и в этом случае *обеспечение* это намного более различно от устного уверения улыбчивого банкира, что „нет никаких проблем”. Есть много примеров предприятий, которые взяли действительно большой заказ от исключительно медленно рассчитывающегося клиента, и получилось так, что клиент платил только после входа синдика⁹ в предприятия.

Механизм рычага

Рассмотрим известный механизм рычага (при этом не используя “болгарское” слово *левъридж* ☺) и попробуем наглядно пояснить его преимущества и недостатки. В этом месте отметим, что если какой-либо источник информации (литература или консультант) показывает только положительные стороны этого финансового инструмента, то вы должны внимательно оценить обращаться ли вообще к этому источнику. Почему это так, объясняет следующий тест.

Решение, использовать собственный капитал или заемные

9 Б. ред. – назначен судом управитель торгового товарищества, объявленного в несостоятельность

средства или комбинацию двух является одно из самых важных в фирме, и если вы просто менеджер, то это будет вам указано собственниками. Следовательно, если вы руководите чужим предприятием, то можете пропустить этот и два следующих пункта и продолжите от 45 страницы и далее. Если вы руководите собственным предприятием или являетесь собственником предприятия, руководство которым вы доверили другому лицу, разумным будет внимательно прочитать текст до страницы 44 и хорошо его понять.

Допустим, что вам нужно финансировать данный проект с капиталом в тысячу единиц и обдумываете следующие два варианта: финансирование целиком собственными средствами или половиной собственных средств, а другую половину заемными средствами.¹⁰. Давайте так же допустим, что в конце года прибыль от вашей деятельности – после выплаты нормальных зарплат (!) – будет 120 единиц и что процент, который вы должны банку равен 10% размера займа.

Тут кто-то бы мог возразить, что одна более точная калькуляция должна принять во внимание, что заем возвращается частями. В большинстве случаев это действительно так, но такая же точная калькуляция должна принять во внимание расходы десятков (или сотен) человеко-часов, которые неминуемо потребуются потратить в связи с получением займа и многое другое. В конце концов, вы убедитесь, что цифры, указанные ниже достаточно реалистичны. При *выгодной* процентной

10 Б. авт. – Вариант со 100% заемными средствами на практике почти не встречается, кроме как в случае если вы не любимый племянник богатой тетушки и займ не является первым шагом к подарку. ©

ставке от 10%, не будем говорить о более высоких.

Чистая прибыль вычислена на базе, действующей к 2009 г. ставке от 10% налога на прибыль.¹¹

	<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Собственный капитал	1000	500
Кредит	---	500
Операционная прибыль от деятельности	120	120
Ставка по кредиту	---	50
Облагаемая прибыль	120	70
Чистая прибыль	108	63
Коэффициент рентабельности (ROI)	10.8%	12.6%

Как мы видим, коэффициент рентабельности равен 10,8% в случае, если вы всё финансировали собственными средствами и 12,6% если вы использовали заемные средства. Давайте сейчас рассмотрим ещё один сценарий: случай, при котором фирма имела не очень успешный год и завершила его только с 60 единицами прибыли.

	<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Собственный капитал	1000	500
Кредит	---	500
Операционная прибыль от	60	60

¹¹ Б. перев. – в Болгарии

деятельности		
Ставка по кредиту	---	50
Облагаемая прибыль	60	10
Чистая прибыль	54	9
Коэффициент рентабельности (ROI)	5.4%	1.8%

В этом случае мы видим, что рычаг повернулся в обратное направление и не трудно понять, что бы произошло, если бы год был ещё более труден и операционная прибыль от деятельности была бы менее 50 единиц.

Как комментарий к двум приведенным выше примерам можем сказать, что деньги очень похожи на электрический ток – они хороший слуга, но плохой господин. Если мы работаем с собственными средствами, мы можем, и не станем очень богаты, но вероятность обеднеть так же не большая. При взятии займов мы так же поступаем достаточно „азартно” – много можем получить, но можем и понести значительные потери.

Для тех, кто связывает понятие „азарт” только с азартными играми, отметим, что на английском слово *hazard* означает опасность. Следовательно, беря заем, мы поступаем рискованно. Это действие может быть разумным, если вам двадцать пять лет (все из нас или хоть бы большинство из нас в этом возрасте совершали и более опасные поступки ©) и вы не располагаете никакими собственными средствами или вы открыли неизвестной до сегодняшнего дня (и продаваемой!) технологии. Это достаточно глупо, если вы уже перешагнули сорокалетний рубеж и располагаете приличным состоянием, которое в результате

какого-нибудь кризиса среднего возраста решите внезапно увеличить, или ваше человеческое самосознание базируется на одном единственном ряду в бухгалтерской справке – том, на котором указана прибыль от инвестиций. Мне знаком один бизнесмен, который, несмотря на то, что его политика руководства своим предприятием является странной для большинства людей, постоянно его развивает и продвигается вперед в основном благодаря тому, что никогда ни под каким предлогом не берет кредиты. Советую вам всегда по возможности поступать так же. Вы останетесь приятно удивлены, как ваше артериальное давление будет иметь нормальные границы и улыбка будет появляться чаще на вашем лице, если вы не взяли никакого инвестиционного кредита.

Подобное, хотя и не идентичное, положение будет и при краткосрочном кредитовании. При возможности нужно его избегать, но не большая проблема взять краткосрочный кредит, если требуется восстановление ликвидности за краткий промежуток времени и вы будете полностью уверены что без проблем сможете его вернуть. Хорошо или нет, но фактом является то, что в последние годы, в основном, создание много бизнесов не обходится без привлечения заемного капитала.

В сущности, следующая схема воздвигнута в рамки правил довольно много преуспевающих фирм:

- собственные капиталы направляются исключительно в инвестиции (чаще всего в основные средства, но так же и для развития), а
- для приобретения оборотного капитал (сырье, материалы и др.) используются займы.

Часто различные по виду, но сопоставимые по степени серьезности, источники утверждают, что должно

производиться обратное – логика заключается в том, что проще получить инвестиционный кредит под залог собственности, таким образом, оставляя свои деньги для оборотного капитала фирмы. Это может быть верно для маленькой фирмы и/или достаточно нестабильного предприятия, но в нормальном случае для средней и большой по масштабам деятельности это решение редко является разумным, так как не следует принципу „если требуется пожертвовать чем то, жертвуем второстепенным для сохранения главного”¹². В случае возникновения проблемы, реальной опасностью будет являться появление в товариществе судебного исполнителя для наложения ареста на ваши основные средства, перед тем как он достигнет вашего банковского счета. Для большинства предприятий этот вариант более опасен, хотя оба они неблагоприятны.

Даже если по прошествии времени вы забудете, как точно выглядят верхние примеры, попытайтесь запомнить основное, а именно, что в большинстве случаев механизм финансового рычага (т.е. использование кредита) *увеличивает* абсолютную стоимость финансового результата на предприятии, т.е. часто делает большую прибыль ещё больше, а умеренный убыток превращает в большой убыток. Точно так же как металлический рычаг в механике увеличивает силу, приложенную к его более долгому плечу.

После этого вам требуется „только” правильно прогнозировать преобладающую тенденцию на рынке. ☺

12 Б. авт. – Смотрите ещё одну иллюстрацию универсальности этого принципа на стр. 184.

Странные формы финансового анализа

После выхода первого издания этой книги я слышал интересный комментарий по обсуждаемой в предыдущем пункте проблематике. Один знакомый бизнесмен мне сказал, что всегда использует кредит для того чтоб получалась высокая норма оборачиваемости инвестиции, а если случайно дела пойдут плохо, у него всегда были другие фирмы, откуда он мог взять деньги и никогда не нуждался непременно от банков... Это в сущности мы можем назвать успокаивающе-релаксирующим финансовым анализом ☺, так как он преследует только психологические цели. Если вы выигрываете, вы великий бизнесмен и можете учить разуму других. Если вы теряете, всегда имеете резервные деньги, которыми можете поправить положение и снова стать „победителем” в глазах окружающих...

Проблема в том, что средства, которые вы держите „замороженными” для того чтобы справиться с возможными проблемами, обязательно должны относиться к предприятию для целей одного серьезного финансового анализа. Всякий другой подход к вопросу преследует единственно психологически-успокоительные и/или PR цели, но не может назваться серьезным.

Более разумным из вышеизложенного является широкая практика в холдингах с множеством подчиненных или каким-то другим образом связанных фирм отделить центральный ресурс от средств, которые помогают нуждам различных предприятий. Если вы делаете это, фактически вы создали мини-банк и во всех случаях при анализе оборачиваемости вам следует взять во внимание и финансовый результат „банка”, являющегося частью

консолидированного финансового результата¹³ группы. Всякий другой подход шел бы в разрез с серьезностью, которая обыкновенно вкладывается в понятие анализ.

Партнерство

Стремление обеспечить недостающий финансовый результат посредством входа в партнерство само по себе не может являться ни то хорошей, ни то плохой идеей. По отношению к этому, мы, к сожалению, не можем привести числовой пример. Здесь решающую роль играют отношения между партнерами, и не существуют ясные правила, применимые ко всем ситуациям.

В общих чертах отметим, что если ваше хобби похоже на хобби известного болгарского политика, который на вопрос журналистки как он проводит своё свободное время ответил: „больше всего люблю быть один”, не думайте о партнерстве. С другой стороны, если вы постоянно находитесь в компании большого количества приятелей, можете консультироваться с вашим юристом и после подписания очень хорошего договора попробовать работать с партнером.

В случае, если бы вы владели менее 50% капитала, нужно в десять раз глубже обдумать ситуацию. Причиной является то, что законодательство и судебная практика защиты мелких акционеров (соответственно владельцев долей) могут выглядеть благоприятно на момент заключения договора и совсем другим образом тогда, когда через несколько лет возникнут возможные проблемы.

¹³ Б. ред. – Для определения понятия „консолидированный финансовый результат” смотрите страницу 48.

Одно из неизвестных в партнерстве то, именно каким образом оно закончиться. Это может произойти очень культурно и при соблюдении интересов двух сторон, как завершило своё почти вековое существование общее государство чехов и словаков в девяностые годы прошлого века. Может оно распадется совсем не мирным образом как в это же время бывшая Югославия.

Мы должны иметь в виду, что партнерство, в отличие от других форм долгосрочных обязательств, например гражданский брак, *всегда* когда-то прекращается, самое позднее тогда, когда следующее поколение примет дела в свои руки. От того что тридцать лет вы понимали друг друга, никоим образом не вытекает, что ваши наследники разберутся между собой, по крайней мере в Болгарии мне не известен ни один такой случай.

Планирование кредитов

Если ваша ситуация такова, что становится ясно, что вам необходимо взять заем, следует второй шаг в анализе, а именно выбор, будем ли мы действовать по схеме *just in time*¹⁴ или предпочтем схему *just in case*¹⁵.

Первое означает, что мы планируем кредит таким образом, что возьмем его, чуть ли не в день в который нам нужны деньги. В большинстве случаев это связано с минимальными расходами по процентам, но в то же время и с максимальным риском, что в последний момент что-то может пойти не так.

Вторая тактика выражается в обеспечении кредита в момент, в который он всё ещё не в такой степени необхо-

14 Б. ред. – (англ.) точно вовремя

15 Б. ред. – (англ.) на всякий случай

дим компании, недели или месяцы до этого. В этом случае расходы по кредитным ставкам будут больше, но в то же время вы будете иметь (почти) полную уверенность в наличии средств тогда, когда в этом будет необходимость.

Калькуляция расходов и расходные центры

Звучит очень просто – продавайте ваш продукт дороже его фактической себестоимости и у вас будет прибыль. Для данной цели требуется чтобы мы могли пересчитать, сколько стоил для нас данный продукт. Прямые расходы почти без проблем могут быть определены для большинства товаров и услуг. Более сложный вопрос заключается в том, какая часть общих расходов распределяется сверху и соответственно войдут в калькуляцию всякого продукта. Знание этих чисел очень важно для предприятия, так как в нормальном случае нас бы не устроило то, что часть от прибыли, полученной от определенного вида продукта, будет „съедена” другими продуктами, не имеющими перспективы. В редких случаях, когда такое субсидирование одной бизнес линии в определенный период времени выглядит разумно, мы должны знать, сколько именно стоит предприятию данное удовольствие.

Иногда в литературе встречаются рекомендации типа: После того как продукт покрыл прямые расходы по своему созданию (т.е. например переменные расходы), мы видим какая часть общих (т.н. фиксированных) расходов он в состоянии покрыть. Это принципиально ошибочно, так как создает иллюзию, что продукт, за единицу которого расходуется 99,80 евро прямых расходов, и он продается за 99,90 евро, приносит прибыль 10 центов. По сути, более

вероятно, для производства и/или дистрибуции этого продукта были направлены усилия единиц, которые входят в общие расходы предприятия. Правильным будет подход оценить приблизительно, сколько времени менеджмента было занято деятельностью по отдельным видам продуктов и общие расходы распределяются именно в таком соотношении. Только тогда нам станет ясно, где мы выигрываем, а где теряем.

С учетом таким образом поставленных целей, *самое важное* в начале правильно разделить предприятие на секторы. Для простоты сейчас используем слова сектор и расходный центр как несущие одинаковый смысл, вопреки легкому нюансу между ними, и, в частности то, что при определенных условиях мы можем иметь чистый приходный центр, который является сектором предприятия, но не носит (точно поддающиеся калькуляции) расходов.

Давайте рассмотрим предприятие, которое сдает в аренду свои офисы и залы. Предположим так же, что офисы в большей степени заняты, в тот момент как оборот от сдачи в аренду залов не очень большой (и это мы можем видеть даже без особо сложных вычислений). Наша первая идея может заключаться в обособлении каждого вида деятельности в отдельный расходный центр. Немножко считаем, некоторое время пробуем различные акции и другие маркетинговые мероприятия и в конце концов приходим к выводу, что нужно переоборудовать залы под офисы. Мы знаем, что может это звучит трудно, но фактически может реализоваться посредством совсем незначительных расходов.

Если мы действительно пойдем этим путем, то скоро можем констатировать, что ключевой арендатор покидает

здание, так как уже не может пользоваться его залами, вопреки тому, что залы ему были необходимы очень редко. Последствия для основного, а оттуда и для целого бизнеса могут быть тяжелыми.

Вот поэтому в конкретном случае одно более разумное распределение по расходным центрам следующее:

Первый центр	Офисы в аренду, использованные клиентами, которые не нуждаются или мало нуждаются в зале (до такой степени, до которой нехватка зала не превратилась бы в фактор, который имеет существенное значение при принятии решения о прекращении аренды)
Второй центр	Офисы, сданные в аренду, использованные клиентами, для которых использование зала является ключевым
Третий центр	Залы в аренду

Сейчас уже мы можем рассмотреть консолидированный финансовый результат центров № 2 и № 3 перед тем как взять решение о возможном переустройстве залов. Консолидированный финансовый результат означает такой результат, который учитывает приходы и расходы данных двух центров только с „внешним миром” (то есть с другими секторами этого предприятия и с другими предприятиями) и, в частности, не содержит возможных отношений между ними.

С иллюстративной целью выше был приведен один граничный пример, где требовалась калькуляция, и решение не было очевидно с первого взгляда. Если

заменим в примере „залы” „паркоместами”, то увидим, что в состоянии крайне ограниченных возможностей для парковки на сегодняшнюю дату в большинстве частей самых больших городов страны, в момент, в который мы начнем что-то строить на парковке (так как считаем что под формой парковка этот земельный участок нам не носит достаточно прибыли), наше здание опустеет и бизнес провалится.

Выводом из рассмотренного примера является то, что при распределении по расходным центрам всегда нужно учитывать взаимосвязи между отдельными секторами и когда такие будут констатированы, *сечение* (т.е. общая часть между двумя старыми центрами) выделится как новый центр, формируя, таким образом, три вместо имеющихся двух.

Так же мы должны иметь в виду, что для одного руководителя трудно охватить в деталях более 10 - 15 расходных центров. Если это случится у вас, целесообразно отделить некоторую группу от секторов и доверить её своему подчиненному, возможно меняя организационную структуру предприятия.

Уже было упомянуто (на страницах 45 - 46) об общих расходах, которые выпадают на всякий продукт. В расходных центрах, кроме всего упомянутого, которое мы в связи с этим должны иметь в виду, в частности точность калькуляции, мы должны так же иметь в виду один дополнительный фактор. Речь идет о том, что метод распределения общих расходов должен восприниматься как максимально справедливый со стороны руководителей секторов. В противном случае энтузиазм в достижении высоких результатов может значительно упасть. Вы должны решать, убедите ли средний менеджмент в

справедливости избранной вами формулы или составите формулу вместе с ними на общих совещаниях. Насколько меньше будет количество участников в одной такой дискуссии, настолько продуктивнее бы работал второй вариант. Если их будет пятнадцать человек, пробуйте первый.

После того как вы справились с вышеизложенным, всё станет проще. Обыкновенно мы рекомендуем составлять отчет о прибылях и убытках по следующей основной схеме, где конечно всякая категория может быть разделена на подкатегории до такой степени подробности, которую бы вам хотелось иметь.

Приходы	Приходы от продаж		
	Чрезвычайные приходы		
Расходы	Расходы за материалы		
	Расходы на персонал		
	Расходы за услуги		
Результат до процентов банков, налогов и амортизационных отчислений (т.н. EBITDA ¹⁶)			
Амортизация	Амортизация долгосрочных материальных актив		
Результат бизнес деятельности (т.н. EBIT ¹⁷)			
Другие расходы	Расходы по процентам		
	Расходы по налогам		

16 Б. ред. – Сокращение от "Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization", что означает приходы до процентов, налогов и амортизации.

17 Б. ред. – Сокращение от "Earnings before interest and taxes", которое означает приходы до процентов и налогов.

Результат от общей деятельности			
Резервы	Резервные средства на случай X		
Конечный результат			

Здесь мы отметим, что если у вас есть подозрения в непорядке на предприятии, то всё области, где могли бы быть выявлены злоупотребления, должны стоять в отдельном ряду, таким образом, не только предотвращая, но и диагностируя проблему. Если вам кто-то посоветует, что будет лучше, если наблюдаемый не знает что за ним наблюдают, имейте в виду, что это возможно так в 2 - 3 % случаев. Во всех остальных, он не только должен знать, что наблюдаются его расходы и доходы, но и то, что это делается постоянно, рутинно, а не эпизодически раз или два раза в месяц.

Прошу обратить внимание, что здесь под „наблюдением” мы имеем в виду единственно наблюдение экономических показателей данного звена или его части: фактуры, физическую наличность, реальные продажи и т.д. и ни в коем случае применение каких-то крайних мер. Если вы хотите знать до чего могут довести резкие меры по наблюдению в данном предприятии, поищите, например, информацию о скандале, который разразился в январе - феврале 2009 году на немецких железных дорогах. Читая материалы о Deutsche Bahn, подумайте не только о правовой и этической стороне вопроса, но и о чисто экономической – огромном ресурсе, который был направлен для „борьбы со злоупотреблениями”. Реально наблюдая большую часть того, что видит Бог, руководство предприятия действительно успело констатировать если

не всё, то почти всё злоупотребления. Цена средств, затраченных на это, по грубым расчетам по данным доклада, опубликованном 10-го февраля 2009 года (учитывая и внутреннефирменный ресурс) возможно, превысила размеры злоупотреблений...

Если графики вам говорят более чем цифры в таблицах, вы можете проиллюстрировать результаты данного сектора или целого предприятия. В этом случае ещё важнее не допустить искривление действительности. Например, если ваш бизнес имеет сезонный характер и даже сезонный элемент, лучше чтоб график показывал соответствующий индикатор (продажи, прибыль или что-то другое) как *среднюю стоимость за последние 12 месяцев* по оси Y, посчитана за всякий из последних 12 месяцев, расположенных по оси X. Это гарантированно устраняет сезонный элемент. Всё-таки остается проблема с инфляцией, которую, в случае, что она является существенной, вы можете ликвидировать по методике, описанной на страницах 67 - 72.

Продажа в кредит

Предоставление товаров в кредит (т.н. консигнация) является одним из маркетинговых методов увеличения продаж. Очевидно, вы будете информироваться относительно привычек будущего партнера платить (или нет) перед тем как предпримете такой шаг. Такая информация может вам и не очень понадобится если:

- торговец, которому предоставляете товары, является большой солидной фирмой, от которой нет публичных жалоб или
- объем данных на консигнацию товаров незначителен,

как с нашей точки зрения, так и с точки зрения потенциального партнера (!).

Исследование обязательно, когда мы работаем с маленькой и относительно неизвестной фирмой и/или с более высокими объемами.

Часто во время первого контакта с незнакомым до сих пор торговцем или немного позже после этого, с него требуются или другим образом ищутся рекомендации. Это делается с той целью, что если мы начнем напрямую говорить о мерах для обеспечения исполнения, это вероятно будет концом нашего с ним разговора. При этом вы должны иметь в виду, что на практике и самый большой мошенник, который всё равно имеет постоянный офис долгие годы на одной и той же улице, уверенно может представить 2 - 3 настоящие рекомендации от бизнес партнеров, сделки с которыми у него идет хорошо или даже отлично. Таким образом, он держится в бизнесе (не меняя его постоянно), а вы можете просто стать очередной жертвой, которую он, возможно, попытается схватить.

Обратите внимание, что мы тут говорим только о мошеннике, который „профессионально” переходит от жертве к жертве и это не имеет ничего общего со случаем, когда кто-то в порядке исключения сделал шаг в сторону от верного пути. Аналогично, вы никогда не можете полностью предвидеть, кто из тех, кому вы дали товар на консигнацию, попадет в какие либо затруднения и из-за этого отложит платежи. Исключительно важно чтобы вы ещё в начале могли отсеять профессиональных мошенников. Поражения, которые „профессиональный” мошенник (тот который *кормится* обманами) может нанести вашему бизнесу, весьма более масштабны и, следовательно, намного более опасны. Они вряд ли будут сравнимы с

неизбежными неудачами время от времени собрать одно или другое по случайности превратившееся в трудно-собираемое взимание.

Распознавание человека, который занимается широкой по спектру преступной деятельностью, часто немного проще, чем идентификация мошенника „узкого профиля”. Здесь мы дадим один пример извне сферы бизнеса, преследуя идею, что достаточное количество читателей, может быть наблюдали подобное явление и тотчас же свяжут его с конкретным проявлением в определенных поступках, жестах и т.д. Надо подчеркнуть, что для целей следующего примера, под словом „лицо” может подразумеваться как мужчина, так и женщина.

Представим себе, что лицо X отказало вашему знакомому Y даже сходить с ним в кино, так как у него есть серьезный друг противоположного пола, думает о браке и не хотело бы играть своими чувствами. (Или под предлогом, что у него много работы в офисе, не смотря на то, что вечером себя чувствует очень одиноко, так как нет друга/подруги). В общем случае это не означает, что указанный приятель противоположного пола не существует в трех различных пространственных формах и одна из этих форм не живет точно напротив кинотеатра. (Так же не означает, что испытываемое лицом X одиночество не проявляется только по дороге от одной встречи до другой). В случае Y даст отличную гарантию X, при этом совсем искреннюю. Если вы безоговорочно поверите в эту гарантию, только потому, что знаете, что Y вас бы не обманул, можете легко попасть в водоворот, организованный X.

От методов, связанных с низким расходом средств, только внимательно посмотрев в глаза X и успешно прочитав в них огромное напряжение, в котором оно находится, может

вам подсказать, как точно выглядит реальность. Не забывайте, что одна из вещей, которых мошенник почти никогда не в состоянии скрыть (в течение более чем полчаса – часа коммуникации с ним с глазу на глаз, в идеальном случае в неформальной обстановке вне офиса), а именно, хроническое нервное напряжение, в котором он вынужден жить. Часто это начинается с момента утреннего пробуждения и иногда продолжается до второй рюмки алкоголя после или во время работы. Всё-таки вы должны иметь в виду, что это не точная наука и может иметься ряд других причин для нервного напряжения, особенно если речь идет об одном отдельно взятом дне.

Этот пример дан, так как большинство людей видели подобные ситуации чаще в личной жизни, чем в бизнесе. (В первую половину 90-х годов почти всякий из нас видел по рынкам и по некоторым основным дорогам страны бизнес-мошенников профессионалов, которые разыгрывали „здесь есть-здесь нет“.) Он хорошо иллюстрирует, что мы должны искать, для того чтоб распознать вовремя мошенников в бизнесе – *то же самое*, которое мы ищем, чтобы распознать их в своей личной жизни. Это правило уже определено (часть) точной наукой. В частности, из него следует, и практика это подтверждает, что при других равных условиях – на первое место выдвигаются возраст и житейский опыт, но так же комбинация из чутья и интеллекта – мужчины в нормальном случае относительно проще могут распознать мошенниц женщин и наоборот.

Важность доходов от продаж

Все сказанное до этого момента в этой главе является важным, так как, сокращая излишние и низкоэффективные

расходы, мы становимся более конкурентоспособными на рынке и/или повышаем свои прибыли. Тем не менее, ничто из сказанного не должно перемещать наш фокус в сторону от самого важного, а это первостепенное значение доходов от продаж. Именно *приходы от продаж*, а не какие-то чрезвычайные приходы, например от того, что мы продали однократно право на строительство или случайно в этом месяце котировки акций, которые мы купили, поднялись вверх (перед тем как упасть в два раза на следующий месяц).

Во втором действии своей известной пьесы „Цезарь и Клеопатра” Джордж Бернард Шоу рисует следующую сцену: Во время встречи Цезаря, который только что прибыл в Египет, с местными правителями разговор идет относительно гладко до момента, в который Цезарь ставит вопрос о налоге, который ему должны заплатить. (С точки зрения Цезаря налоги, которые он собирает – это то, что с точки зрения торгового товарищества являются его доходами от продаж). Египтяне пытаются отклонить требование и после того как видят твердость претензии, самый дипломатичный из них пробует справиться с ситуацией посредством ласки и говорит: “Неужели возможно, что у Цезаря, завоевателя мира, было время заниматься такими мелочами, как наши налоги?” На что император отвечает: „Друг мой, налоги это бизнес, которым покоритель света должен заниматься лично”. Понятно почему – без средств для оплаты своей армии, при том вовремя, он очень скоро бы перестал быть завоевателем мира, вопреки своему таланту военачальника.

В наши дни во время своего посещения Национального агентства по доходам (НАП) в феврале 2009 года бывший

тогда премьер-министр сказал: „Кто атакует НАП, атакует национальную безопасность”. Понятно почему.

Другими словами, приходы от продаж товаров и услуг, так же как и стратегии и методы для их увеличения (как фактурирование, так и инкассирование) являются самыми важными элементами, которыми должен заниматься управитель большую часть своего времени. При том *лично*. Не забывайте, что именно приходы фирмы делают вообще возможными интервью, которые дают в газетах, и в которых вы объясняете, насколько вы необычайно талантлив и как это качество привело вас к сокращению расходов на предприятии. ☺

Годы назад у меня был начальник, который в более трех четвертей случаев начинал свой телефонный разговор со мной таким образом: „Здравствуйте господин Николов, у нас есть какие-нибудь новые клиенты?” Множественное число местоимения в предыдущем изречении присутствовало неизменно. И это в бизнесе, в котором появление хотя бы одного клиента было бы новостью. Это ещё раз показывает важность непрерывного привлечения новых клиентов¹⁸ как основного метода увеличения приходов. (Другим методом является опыт изменения – увеличение или уменьшение – цен с целью повышения общих приходов,

18 Б. авт. – Задержание старых клиентов, в сущности, в известном смысле очень похоже на привлечение новых – в настоящее время большинство фирм должны *постоянно* бороться за клиентов. Помню, примерно, как несколько лет назад ключевой клиент бизнес здания объявил конкурс на нового арендодателя и тогдашний арендодатель кандидатствовал вместе и наравне с двумя другими. В сущности это не является исключением, а представляет собой стандартное действие со стороны большей части хозяйственных субъектов.

но как уже было отмечено, он часто может иметь какие-то не всегда ожидаемые посторонние эффекты¹⁹.) Так же это показывает и то, что управитель товарищества должен лично и непрерывно отслеживать этот вопрос.

Часто цитируемая теоретическая постановка, что приходы и расходы одинаково важны, аргументируется обыкновенно тем, что их частное является измерением эффективности предприятия. Эта верная в своей основе точка зрения должна быть дополнена следующими двумя важными уточнениями:

- Расход от ста единиц появляется и – если мы не будем делать неразумные поступки – *остается* сто единиц до того момента, в который заплатим (вовремя). Приход от ста единиц иногда должен быть собран ценой ещё нескольких единиц расхода и *много* испорченных нервов. Будьте уверены, что служители, которые работают на фиксированных зарплатах, *не будут* вкладывать нервы. (Вы так же, если поставлены в те же самые условия. ☺) Это забота остальных служителей и в первую очередь менеджера.
- Увеличение приходов, особенно в бизнесе с большей относительной частью фиксированных расходов, может привести к большим инвестициям в деятельности по развитию бизнеса, соответственно развитию продуктов, а в некоторых случаях и вообще сделает эту деятельность возможной.

Всякий арендатор, например, знает, что если сдашь дополнительную недвижимость в аренду, которая до настоящего момента стояла пустая, это намного важнее (а часто и более сложно), чем подашь заявление в муниципалитет об остановке начисления сбора за вывоз

19 Б. ред. – Смотрите пример на странице 14.

мусора в пустом помещении. Первое является дорогой к будущему, второе – к застою.

Прошу не толковать ничего из высказанного по этому вопросу в смысле, что мы должны стремиться к новым клиентам *любой ценой*. Это может быть удачным, например, если вы продаете коробочки с кислым молоком крайнему потребителю, но оно достаточно неразумно, если, примерно, сдаете вещи в аренду. Даже если вы продали кислое молоко мошеннику, то у вас почти невозможно появление от этого проблем. Если вы допустите, что мошенник возьмет у вас в аренду автомобиль или переедет в вашу недвижимость как арендатор, ваши проблемы могут быть огромны. Следовательно, в некоторых сферах бизнеса мы должны внимательно подбирать себе клиентов и стараться работать только с людьми или фирмами, от которых мы можем ожидать, что у нас не будет лишних забот.

Вы, как руководитель, должны найти верный баланс между стремлением к расширению клиентской базы и обеспечением безопасности взиманий и собственности.

Налоговые вопросы

Мы, в своих краткосрочных решениях, конечно же, всегда принимаем во внимание текущее налогообложение и те возможные изменения, которые могут произойти в течение 1 - 2 лет и обсуждаются в средствах массовой информации. В частности это означает, что мы должны или лично отслеживать обсуждения по этой теме, или поручить это кому то другому, в котором мы уверены, что он вовремя воспримет важные сигналы. Ради шутки процитируем Джона Мейнарда Кейнса со следующей мыслью: "On the

long run, we are all dead. What matters is only the short run."²⁰ Рассматривая вещи немножко более углубленно, если бы предыдущие поколения жили, руководствуясь подобной аксиомой, вероятно по сегодняшний день мы ещё обитали в пещерах. Долгосрочное планирование является важным, и в долгосрочном плане мы *никогда* не должны исходить из ни то сегодняшних налоговых ставок ни то от той части законов, которая имеет тенденцию часто меняться. Вместо этого нам нужно внимательно анализировать различные сценарии. Не забывайте, если рассматривая десятилетний период в прошлом, налог на прибыль от 15 - 20% оказывается более обычным в сравнении с сегодняшней более благоприятной ставкой 10%. Так же наследства далеко не всегда у нас и далеко не во всех странах сегодня облагаются таким образом, как это делается в Болгарии – может неплохая идея подумаете немного по этой теме и просчитаете несколько вариантов. Как третий пример отметим, что ставка НДС 20%, по мнению большинства экономических стратегов, близка к границе, выше которой бы могла возникнуть смута по этой теме и её почти некуда увеличивать. Следовательно, долгосрочное планирование при ставке 17 - 18 % во второй половине периода для Болгарии выглядит более разумно.

20 Б. ред. – (англ.) В конце концов мы все будем мертвы, то что имеет смысл в жизни – это то, что происходит в краткосрочном плане. Ещё комментарии по теории Джона Мейнарда Кейнса смотрите на странице 150.

"Why do accountants make good lovers? Because they are great with figures."²¹

Неизвестный автор

Глава четвертая **БУХГАЛТЕРИЯ**

Главный бухгалтер является лицом предприятия, которое совместно с руководителем несет ответственность почти за всё, что там происходит. Следовательно, главный бухгалтер часто может оценить хорошее, с *вашей* точки зрения, в некоторых ситуациях по той простой причине, что такая же точка зрения обыкновенно будет и *его*. Естественно, говорим о случае, когда служитель компетентный. Это является позицией, на которой может быть больше всего вам нужен именно такой человек.

С другой стороны, оплата вашего труда вероятнее всего большей частью организована как процент от прибыли, пока главный бухгалтер в большинстве случаев „сидит” на твердом окладе и квартальной премии.²² (Здесь не идет

21 Б. ред. – Игра слов; “figures” обозначает как „фигуры” так и „числа”: Почему бухгалтера хороши в любви? Потому что они невероятны, когда речь идет о числах/фигурах.

22 Б. авт. – В сущности, *все* служители, в отношении которых применяется такой тип стимулирования, обыкновенно лучше работают при системе с квартальными премиями, а не при такой как рождественская премия один раз в год. Причина в том, что таким образом становится кристально ясно всем, что дополнительное вознаграждение дается за достигнутый результат в предприятий, а не просто ради наступления праздника. Естественно, всё-таки не надо забывать и человеческую сторону вопроса – премия за последний квартал года

речь о большем или о меньшем, а о способе организации. Ничего удивительного, если ваши продажи неудовлетворительные, то ваша зарплата не без основания будет меньше.) Это заставляет его реальнее чем вы оценить различные ситуации, где руководитель легко может поскользнуться на опасном пути в своем стремлении к лучшему финансовому результату. Всё-таки главный бухгалтер располагает целой (или самое малое существенной её частью) информацией, которой вы располагаете. Из этого следует, что при предположении одинаковой сообразительности у него и у другого служащего, главный бухгалтер ради самой сути своей работы может сделать *весьма более правильный вывод*. Повторим ещё раз, так как это действительно важно – главный бухгалтер:

- (1) находится в максимально близких к вашим условиям,
- (2) разница в том, что система его оплаты заставляет его мыслить более трезво и
- (3) имеется информационный ресурс для того чтобы видеть почти то же самое что видите вы, где то меньше, но на множестве мест и больше.

Следующее, на чем мы остановимся в этой главе это большая разница между бухгалтерией и финансовым контролем, и почему, кроме, как может быть, в случае маленькой фирмы, эти виды деятельности должны выполняться двумя различными лицами.

Призвание бухгалтерии, хоть это будет сказано немного упрощенно, описать, что происходит на предприятии в форме, предписанной законом. Для исполнения этих своих целей оно *повернуто к прошедшему и настоящему*. Служи-

должна быть посчитана по прогнозам данных и выплачена *перед* Рождеством.

тели, которые работают там, должны быть прилежными и глубокими личностями, для которых не необходимо большое количество адреналина в крови, чтобы почувствовать себя счастливыми. Насколько более спокойна работа в бухгалтерии, настолько лучше организовано и развито предприятие.

Призвание финансового контролера – это предвидеть, что может случиться, если индикаторы продолжают быть такими, какими являются сегодня, что случится, если то или другое в предприятии изменится по одному или другому сценарию, как данная прочная практика может быть остановлена или данная рискованная практика улучшена. Для исполнения этих своих целей финансовый контролер использует для базы данные прошлого и настоящего, но *полностью повернут в сторону будущего*. Даже в случае раскрытых обманов, работа финансового контролера заключается в том, чтобы предложить такой механизм, чтобы этого не случилось в дальнейшем или хотя бы было максимально затруднено. (С работой в связи с последствиями от обманов – гражданские иски, сигналы в прокуратуру и т.д. – занимаются юристы). Идеальный служащий для такой должности это такой, который ищет новые пути и решения, правильно оценивает риски от одной или от другой деятельности, и, скажем прямым текстом, не особенно боится межличностных конфликтов. Для своей цели он должен знать соответствующий математично-аналитичный аппарат, в частности анализ чувствительности при изменении одного или другого параметра. При назначении на такую должность требуется человек, который чувствует себя хорошо в условиях постоянных перемен, но предпочтительно таких, над которыми он имеет (полный) контроль.

При недостаточном фонде заработной платы вы можете не назначать финансового контролера, а делать всё это сам. *Никогда* не пытайтесь делать работу главного бухгалтера в своем предприятии, даже если у вас есть такое образование – в момент в который вы повернетесь слишком к прошлому, руководимая вами фирма перестанет иметь будущее.²³.

Основные понятия

Если у вас есть бухгалтерское образование, то вы можете пропустить остаток этой главы и продолжить на странице 73. Если вы блестящий коммерсант и в первый раз назначены управителем, прочтите её исключительно внимательно.

Обязательным является то, что вы должны понимать три основных бухгалтерских документа – (1) баланс, (2) отчет о прибылях и убытках и (3) отчет о денежных потоках – до такой степени, что при их рассмотрении цифры вашего предприятия должны вам „говорить”.

Для начала проработайте немного справок, которые вам дала бухгалтерия следующим образом: найдите в них 20 наиболее больших цифр, мысленно соберите их в нисходящий ряд и посмотрите какое число будет последним. Допустим это будет четырехзначное число. Сейчас уберите последние 3 цифры от всех чисел так, чтобы последнее число осталось однозначным. (Ваша секретарша может вам это сделать функцией ROUND в

23 Б. авт. – Может быть единственное исключение: если у вас есть фирма по оказанию бухгалтерских услуг с персоналом 2 - 3 человека, вряд ли вы возложите на другого вести вашу бухгалтерию.

Microsoft Excel соответственно OpenOffice.com Calc, но если это по какой-то причине невозможно, для первого раза можете это сделать, используя обыкновенную шариковую ручку, а потом можете немного научиться работать с электронными таблицами или научите/смените секретаршу). Естественно, нужно зачеркнуть *одинаковое* количество нулей во *всех* справках! При этом все числа с меньшими цифрами станут нулями и справка станет более понятна. ☺ Подумайте над документом и попробуйте запомнить самые важные параметры своего предприятия не в абсолютных, а в *относительных* числах. Важным является то, как они относятся *одно к другому*, например:

- Имеем 148 единиц займа, а основного капитала только 36, т.е. меньше почти в 4 раза, значит, живем в кредит.
- На 25 единиц мы в убытке, но амортизации большой машины в отчете о прибылях и убытках равны 65 единицам, а в бухгалтерии сказали, что через два месяца эта машина будет по бухгалтерскому учету целиком амортизирована. Идеально, просто нет терпения начать вносить налог на прибыль $10\% \times (65 - 25) = 4$ единицы. Подожди, сколько нулей я зачеркнул в начале?

И так далее.

Исключительно важным является ваше *хорошее* понимание связей между этими двадцатью наиболее большими цифрами в бухгалтерских справках. *Всякий месяц*. С целью фокусировки вашего внимания на этот факт, настоящая точка немного короче, от того сколько может быть должна была быть. Идея в том, чтобы фокус на этот элемент не был размыт чем-то другим.

Вопреки тому, что я надеюсь, что это для вас лишнее, всё-таки припомним из-за полноты, что точно обозначают

упомянутые на предыдущей странице три основных документа:

Баланс – моментальная фотография²⁴ состояния предприятия на определенную дату; пассив – это откуда пришли деньги, с которыми работаете (акционеры, банки и т.д.), а актив показывает, где эти деньги сейчас (машины, расчетный счет и т.д.)

Отчет о прибылях и убытках – это документ, который вам показывает, каким бы был результат от вашей деятельности (прибыль или убыток) в одном идеализированном мире, где всякий платит в тот же момент когда получит товар. Всякий означает: клиенты – вам, а вы – своим поставщикам, персоналу и государству.

Отчет о денежных потоках – это документ, который „приземляет” отчет о прибылях и убытках и делает так, что реальность будет отражена лучше; посмотрите дискуссию по вопросу в предыдущей главе и отдельно на странице 31.

Долгосрочные материальные активы

Если политика вашего бухгалтерского учета такова, что вы начисляете амортизацию, максимально возможную по закону, действуете оптимально с точки зрения минимизации налогообложения. Недостаток этого подхода заключается в том, что при кандидатстве на получение кредита вы можете (первоначально) встретиться с проблемой, так как в этом случае актив с рыночной стоимостью тысячи евро может иметь даже нулевую

24 Б. ред. – Смотрите важный уточняющий комментарий на странице 67.

балансовую стоимость.

Альтернативой этого метода является применение лучше приближенного к действительности амортизационного плана. Если вы выберете этот вариант, доступность получения кредита упрощается за счет (легко) увеличенного налогообложения. (Невозможно чтобы кто-то вас убедил, что при так называемой системе временных разниц финансовое бремя то же самое, правда? Вы знаете, что сегодня одно евро имеет более высокую ценность, чем одно евро через три года, не только с точки зрения инфляции, но в основном имеются в виду возможности, которые нам будет давать капитал в течение этого долгого времени).

Из сказанного становится ясным, что бухгалтерский баланс товарищества будет относительно точной фотографией в смысле определения на странице 66 только при применении второго варианта. При первом подходе к отчету по долгосрочным материальным активам эта „фотография" будет более или менее искривлена в зависимости от:

- размера разниц между реальной (т.е. рыночной) и отчетной стоимостью, как и
- общего объема средств, инвестированных в долгосрочные материальные активы, отнесенного к сумме всех активов.

Отмеченные в этом пункте принципы бухгалтерского учета долгосрочных материальных активов часто применимы и по отношению к нематериальным долгосрочным активам, таким как патенты, фирменные знаки и торговые права.

Инфляционная бухгалтерия

Несмотря на то, что сейчас опасность высокой инфляции выглядит немного меньше чем существующая в мировом масштабе в начале 2009 года, немного остановимся на этом вопросе. Причиной является то, что усилия по спасению разорившихся банков, а позже и других предприятий, в мировом масштабе могут привести к необходимости приобретения знаний в этой области. Нам объясняют, что коллапса банка, автомобильной компании и чего угодно не может быть допущено, так как это привело бы к катастрофическим последствиям для целой экономики. Вероятно это так для действительно больших и важных банков. Все же интересно, как дипломат одной большой западно-европейской страны объяснял в 2008 году, насколько бы был неразумен запуск атомной электростанции „Козлодуй“, но в то же время по отношению к своей собственной стране защищал „разумную“ правительственную поддержку для малого банка²⁵. Искусственное поддержание большого числа бесперспективных предприятий в Еврозоне и в США (банков или других) по своей сути, в лучшем случае может довести „только“ до инфляции. Весь вопрос в том, куда будут простираться политические „усилия“ в этой области, и остановятся ли перед достигнутой точкой, от которой нет возврата назад. Другие комментарии по этой теме

25 Б. авт. – Аргументы, приведенные в поддержку этой тезы, были достаточно любопытны. Один из них был, что при разорении банка доверие населения в корпоративные облигации будет разрушено, а этого нельзя было допустить... Выглядит так что никто не информировал господина, какова степень доверия в подобного рода ценные бумаги в Болгарии и что от *этого* факта никогда не вылезло никакое кризисное состояние.

можете посмотреть на страницах 189 - 191.

Инфляция возникает тогда, когда слишком много денег „гоняют” слишком мало товаров и услуг. В этом определении есть три существенных момента:

- денег должно быть очень много, например, в результате чрезмерно больших государственных расходов, выпуска бумажных денег или другого увеличения денежной массы;
- эти деньги должны появиться на рынке с целью покупки продуктов, а не накапливаться на банковских счетах или в зачатках обеспокоенного за своё будущее населения и
- товаров/услуг должно быть очень мало, т.е. их количество должно остаться на старом низком уровне перед увеличением денежной массы, должно ещё более уменьшиться или просто не увеличиваться с темпами роста денежной массы.

В момент, в который вы видите вышеизложенная ситуация – не дай Бог – наступит в Еврозоне (будем надеяться что скоро Болгария войдет туда как полноправный член), вы должны перенастроить своё предприятие к инфляционной бухгалтерии. Если вы не сделаете этого, результаты могут оказаться фатальными. Для всех нас „взрослых” ☺, вряд ли необходимо пояснение сказанного, но более молодые читатели, которые не помнят ужасов обесценивания денег у нас²⁶ в период с 1989 года до 1 июля 1997 года²⁷, мы дадим следующий пример: Покупаете что-то за 100 денежных единиц местной валюты, продаете его относи-

26 Б. перев. – Речь идет о Болгарии.

27 Б. перев. – Это дата введения валютного совета (англ. – *currency board*) в Болгарии, когда болгарский лев был привязан к немецкой марке в соотношении 1:1 .

тельно быстро за около 120 и думаете что выигрываете. Сюрприз номер один приходит в момент, когда вы пойдете приобрести новый товар, то же самое уже стоит 130 единиц. Второй сюрприз заключается в годовой налоговой декларации. Там выходит, что вы „получили” 20 единиц прибыли от сделки и ... платите налог на „прибыль”.

В этой ситуации или начинаете применять инфляционную бухгалтерию и имеете некоторый шанс выжить, или ваш бизнес проваливается.

Принципиально имеются два подхода к вопросу. Один связан с применением формулы чистой настоящей стоимости по основным бухгалтерским счетам. При этом инфляция от, скажем, 10% просто вытаскивается из номинального возвращения из 16% и получается чистое возвращение 6%. Следует иметь в виду, что этот подход связан с использованием очень сложного и не непременно совместимого со всякой бухгалтерской системой математического аппарата. Кроме того, он содержит один существенный риск. Речь идет о том, что многолетнее мышление только в процентах имеет тенденцию переключать внимание от объемов. Так, например, если вы видите прибыль 5% в одном секторе и убыток 1% в другом секторе, на подсознательном уровне можете внутренне успокоиться, что всё в порядке. В сущности, если первый сектор будет с объемом продаж десять тысяч, а второй – сто тысяч, реально имеете большие проблемы.

Вот почему мы рассмотрим второй подход, который кроме того, что является математически более прост, также и более практичен, так как результаты являются интуитивными. При нём выбираем один „якорь”, стоимость которого является относительной константой по отношению времени. Большинство из нас, которые вели

какой либо бизнес в 90-х годах прошлого века вспомнят, как за такой якорь большинство продавцов машин выбрали немецкую марку, а недвижимости – доллар США.

С этого момента и в дальнейшем, всё вычисляется в единицах якоря – долгосрочные материальные активы, амортизации и т.д. *включительно* наличные деньги. Просто касса и соответственно банковский счет предприятия в бухгалтерском учете рассматриваются и отчитываются как всякий другой „склад”, где есть товары с переменной стоимостью. (В нормальном случае, предыдущее изречение должно быть достаточно ясным, но если вдруг это не так, обсудите его со своим бухгалтером. Будьте уверен, что он сможет вам объяснить концепцию).

Как шла речь выше, практическое применение этой системы в предприятии элементарно. Ваша основная ответственность как менеджера определить правильно якорь. Пока во время высокой инфляции в 90-х годах всё было намного ясно (предприятия в таком маленьком государстве как Болгария просто доверяли стабильной валюте такой как германская марка или доллар США), сегодняшняя ситуация достаточно различна. Администрация президента Обамы начала щедрое расходование долларов, а Германия мучительно (но пока успешно) удерживает натиск со стороны президента Саркози по вливанию огромных сумм в экономику. При неблагоприятном стечении обстоятельств в один момент может оказаться, что ни то одна, ни то другая из этих двух валют не являются идеальным якорем.

Здесь мы дадим основные варианты, над которыми можно подумать в возможной ситуации наступающей высокой инфляции. Прошу, примите мелкий шрифт во второй и третьей колонке как пожелание, чтобы разум у европей-

ских политиков всё-таки преобладал и вам никогда бы не потребывалось углубляться в этот текст. ☺

<i>Выбранный якорь</i>	<i>Основные преимущества</i>	<i>Основные недостатки</i>
Евро	цифры вам будут „говорить” лучшим образом	не отчитывается инфляция на само евро
Доллар США	мировая валюта с вековой историей	не отчитывается инфляция на сам доллар
Валюта страны сохранившая стабильности, например Япония или Швейцария	мировая валюта с вековой историей экономики, которая не управляется какими-то "новыми" методами	числа покажутся вам абстрактными, особенно в йенах
Индекс потребительских цен в евро по данным статистики	отчитывается покупная стоимость в регионе, в части которого вы работаете и потребляете	числа долгое время будут вам казаться абстрактными
Индекс потребительских цен в вашем городе в Болгарии по собственным данным	отчитывается самым прецизным образом покупательную способность денег именно в вашем городе	пересчет индекса является дорогим удовольствием для маленькой фирмы

<p>Золото, нефть или другое сырье</p>	<p>вычисления делаются в чем то совсем реальном, что можно „потрогать” и создадит другое ощущение по сравнению с бумажными деньгами ☺</p>	<p>числа будут выглядеть для вас очень абстрактными; в краткосрочном плане возможны огромные флуктуации</p>
<p>Смешанный индекс, комбинация из верхних</p>	<p>как большинство смешанных вещей в жизни – комбинация из преимуществ и недостатков, в зависимости от составных частей</p>	

“Незнание закона не освобождает от ответственности, а знание – часто.”

Неизвестный автор

Глава пятая

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ

Часто мне задавали вопрос, насколько один хороший руководитель предприятия должен разбираться в правовых вопросах. Ответим описательно: столько же, сколько одна хорошая мать маленького ребенка в медицине. Если нужно обобщить одним словом, это слово – *много*. Точно так же как и родителю необходимо быть знакомым со всеми ежедневными аспектами сохранения здоровья детей, хотя и не надо являться экспертом в данной области (например, знать как делается операция), так и менеджер должен знать, как правильно реагировать с правовой точки зрения в одной ежедневной ситуации, без необходимости знания деталей, как, например, технически предъявляется судебный иск.

Запомните, если у вас есть какие-то пропуски в области бухгалтерии и вы сделаете неправильную калькуляцию себестоимости второстепенного продукта, вероятно предприятие потеряет деньги, а вы бонусы, которые предвидятся в вашем договоре. Но если вы сделаете какую-то ошибку в правовой оценке данного, даже и третьестепенного, случая, потери могут оказаться катастрофическими.

Например, предположим, что вы отправляете один грузовик абрикосов для продажи в Вену и вы пропустили

просчитать какой-то элемент расходов, скажем нововведенный магистральный сбор в Сербии. Это далеко не будет иметь таких тяжелых последствий, как примерно если бы вы упустили правильно определить ответственное лицо по договору. В случае, что это фиктивное дружество, вы доставите товар, представитель покупателя распишется, что его получил, но ... вероятность, что вы увидите деньги, будет ничтожной.

В этой главе я попытался очертить некоторые из основных принципов, которые вы должны ясно знать в вашем же собственном интересе. Как уже шла речь, руководитель должен знать *принцип* и действовать адекватно и сообразно этому принципу. Знание *процедуры* находится в кругу ответственности ваших юристов и не нужно в это углубляться.

Заключение договора

Важно целиком осмыслить договор. В Болгарии часто распространена практика написания договоров, в которых один пункт лишает смысла другой. Рассмотрим договор аренды, в котором на первой странице во втором или третьем пункте сказано, что „настоящий договор заключается сроком на три года считано от ...”, а ниже на третьей странице сказано, что „договор может быть прекращен с шестимесячным уведомлением по инициативе любой стороны без указания причины”. Второе часто формулируется не до такой степени ясно, но несет именно этот смысл. Правильно догадаться, что в этом случае у вас нет договора на три года, а только за полгода. В этом примере, если вы подписали договор, после того как он был парафирован юрисконсульту вашей фирмы, может

возникнуть дискуссия, кто точно виновен в пропуске. Может быть, самый верный ответ на этот вопрос в этом случае будет, что вина лежит в равной степени как на юристе так и на руководителе.

Давайте сейчас рассмотрим один подобный на первый взгляд случай. Представьте себе договор о покупке товаров или услуг, в котором на видном месте на первой странице в пункте 2 отмечено, что „цена товара/услуги составляет десять тысяч евро”, а почти в конце, на пятой странице, вставлено между другими текстами сказано, что „сверху договорной цены по пункту 2 в законоустановленном порядке начисляется НДС”. Здесь можем увидеть, что подобный текст составлен мошенником, который пытается создать у вас иллюзию, что вы должны оплатить десять тысяч евро, а по сути, должны двенадцать тысяч, если примем ставку НДС актуальную в 2009 году²⁸. Даже если юрист фирмы и парафировал подобный договор, если дошло до его подписания, вина будет лежать только на руководителе, так как цена товара является целиком экономическим элементом.

В начале своей карьеры я некоторое время работал в министерстве и может быть то, что мне создало первое впечатление, был вот этот случай: Я подготовил важное письмо, которое должно было быть отправлено с подписью министра от имени нашего правительство важной международной организации. В документе болгарская сторона выражала отношение к требованиям организации, согласие с некоторыми, непринятие других. Мой прямой начальник, внимательно прочитав в коридоре подготовленный мною проект, задал мне один-два вопроса и его парафировал на косяке одной двери. После этого его

28 Б. перев. – в Болгарии

парафировал директор дирекции, прочитав его по „диагональной системе”, отделив менее минуты за четыре страницы текста. Не знаю, сколько времени его рассматривал заместитель министра, но оттуда не пришел ни один вопрос. Но когда письмо достигло министра, он меня вызвал, сел и прочитал всё исключительно внимательно. Обсуждение продолжалось более получаса. В один момент я очень внимательно сказал, что текст всё-таки был парафирован четырьмя человеками. Министр сказал: „Слушай, сегодня вы здесь, завтра вас нет. Ваши подписи здесь только для того, чтоб я вас уволил, если вы мне донесете на подпись какую-нибудь глупость. По сути, вся ответственность лежит на мне”. Трудно сформулировать это более ясным образом. Рекомендую вам помнить этот основной принцип всегда, когда начнете в чем-то обвинять своего юриста. В сущности, всю ответственность за законность деятельности несет руководитель товарищества. (Для главного бухгалтера это немного различно, об этом уже шла речь в соответствующей главе, смотрите страницы 61 и 62).

Договор должен быть написан максимально ясно. Если вы допустите слова, которые нужно объяснять, то уже одной ногой вы наступили на очень тонкий лед. Например, если вы должны доставить „стабильный стол, который не шатается” это может обернуться проблемой. С другой стороны изготовление „стола из массивного бука с толщиной столешницы 20 миллиметра” просто. Если вы обещаете доставить „нержавеющие трубы”, вы можете только молиться, чтобы у противоположной стороны не было времени заниматься вами. При обязательстве доставки „оцинкованных труб толщиной покрытия 10 микрона” нет трудностей.

Всегда, когда это возможно, включайте в договор пункт об арбитраже²⁹. Реально, это не может произойти в отношении споров, касающихся имущественных прав и при трудовых спорах, но применимо к большинству договоров, которые заключает товарищество. Производство в арбитражном суде намного быстрее, решение его окончательно, даже атмосфера в зале суда весьма различна. Всё это делает его и более дешевым вариантом, учитывая не только таксы, а все расходы в связи со спором. Я уверен, что вам знакомо понятие Total Cost of Ownership³⁰. Тут по аналогии можем говорить о пересчет Total Cost of Claim Enforcement³¹.

Не лишним было бы напомнить, что всегда нужно читать и мелкий шрифт, так как там часто содержится одни из самых существенных пунктов договора, например, такие как отсутствие ответственности, автоматическое продолжение срока договора и т.д. В Болгарии сейчас

29 Б. ред. – Пункт об арбитраже служит для того чтобы возникший спор был поставлен перед и окончательно разрешен арбитражным судом. Такой, примерно, функционирует к Болгарской торгово-промышленной палате, посмотрите например <http://www.bcci.bg/bulgarian/arbitration/bg/> о преимуществах арбитража перед судебным делопроизводством. (Адрес актуален на август 2009 года.)

30 Б. ред. – (англ.) Полные расходы по владению. Концепция, при которой за данный инвестиционный товар пересчитываются расходы за покупку, ремонт и поддержку, энергию и другие расходные материалы за *весь* срок использования. Таким образом выходят „на свет” скрытые расходы и в значительной степени нейтрализуется эффект от торговых стратегий поставщиков, при которых сам товар продается дешево, а после запасные части – дорого.

31 Б. ред. – (англ.) полные расходы по реализации требования

большинство фирм воздерживаются от использования таких методов, но они достаточно распространены в более развитых странах и может быть близок момент, когда мы увидим это и у нас в более широком масштабе.

Так же важно удостовериться, что лицо, которое находится напротив нас, имеет представительную власть для заключения сделки от имени товарищества и действительно является тем, за кого себя выдает³². Это примерно относится и к другим фактам, которые нас здрав разум заставляет проверить, особенно когда идет речь о крупных сделках.

Важный аспект заключения договоров отмечен в контексте проблематики рассмотренной на странице 153.

Невыполнение договора

Вопреки тому, что этот вопрос применяется на практике различным образом в различных государствах, вам хорошо бы усвоить две вещи. Первое, согласно теории права (включительно и болгарского), в общем случае лицо, виновное в невыполнении, может иметь тяжелые последствия, так как неправая сторона в полном размере должна восстановить правой ущерб, понесенный в результате невыполнения, включительно адвокатские гонорары, судебные издержки, возможные гонорары экспертов и т.д. Второй важный аспект то, что насколько глубже мы реально интегрируем в Европу, настолько

32 Б. ред. – МВД предоставляет эффективное средство для проверки подлинности болгарских документов для удостоверения личности по следующему адресу, актуальному на август 2009 года: <http://nbds.mvr.bg/bds7/web.nsf/fVerification>

больше и у нас будет становиться невозможным заключать договоры, которые в последствии не выполняются и от этого не наступают неблагоприятные последствия для виновной стороны.

Например, если вы заключили договор на поставку в определенный срок товара А торговцу Б по цене 20 000 евро и договор предвидит неустойку при несоблюдении срока от 100 евро, достаточно соблазнительно думать, что самое плохое, что может с вами случиться, это то, что вы потеряете маленькую трехзначную сумму. Но в действительности всё по-другому. Если у торговца Б уже есть заключенный договор о продаже товара третьему лицу за 25 000 евро, его ущерб вылезет в сумму, неподдающуюся калькуляции с вашей стороны. Может, например, он должен платить 26 000 евро для того чтобы закупить от вашего конкурента и доставить товар в спешном порядке, за который получил 25 000 евро. Отдельно следует учитывать возможные судебные издержки и адвокатские гонорары, которые нужно заплатить. В сущности, при хорошо работающей правовой системе ваша фирма будет осуждена заплатить *намного* больше 100 евро.

Не заблуждайтесь псевдо-утехами типа „я откуда знаю, что у него есть такой договор”. Это может подойти для жалоб приятелям за столом, но не имеет силу аргумента перед судом. Если у вас есть и малейшее сомнение в этом, проконсультируйтесь со своим юристом.

Собственность

Момент передачи собственности обыкновенно является что-то, во что не всегда углубляется руководитель. Однажды я даже слышал странный комментарий на эту

тему: „Это одна из вещей, которую просто необходимо иметь в тексте, часть балласта.”

Допустим, что вы продаете товары в кредит и вы доставили товары. Вы подписали стандартный договор, где речь не идет о моменте передачи собственности, и ожидаете платеж через неделю. Если в этот момент предприятие, в котором находятся неоплаченные товары, будет объявлено в несостоятельность и туда войдет внешний управляющий, он продаст эти товары. Вы получите такой же процент обеспечения своего взимания, как и остальные кредиторы в вашем положении (возможно даже нулевой), при этом, в лучшем случае, по прошествии месяцев. Но если в договоре имелся пункт, что „товары остаются в собственности продавца до полной их оплаты со стороны покупателя”, то вы можете появиться перед внешним управляющим и потребовать возврат товара.

Как говорить³³, разница между одним и другим положением вещей то, что между ними нет сходства. Следовательно, момент перехода собственности это то, что нужно внимательно обдумать. И ни в коем случае третирующий этот вопрос пункт не является „балластом”³⁴.

Действительно невероятно, как иногда руководитель предприятия требует от юристов включения в договор пунктов, которые „создают” невозможные права и обязанности и из которых ясно, что они не породят действия. Например, допустим, что вы покупаете от дяди

33 Б. перев. – в Болгарии

34 Б. авт. – Если вы случайно являетесь строительным инженером или техником, вы спокойно можете продолжать считать, что вопрос собственности является „балластом”. Вы знаете, что без балластной призмы невозможно построить железную дорогу. ©

Вани, собственника двух соседних земельных участков, только северный и хотите построить на нём ресторан. Понятно ваше желание сделать так, что дядя Ваня не построит конкурирующий вам ресторан на южном участке. Всё-таки, если настаиваете, что ваши юристы вписали в нотариальный акт о покупке северного участка пункт, по которому собственник южного участка никогда не использует его для развития конкурирующей ресторанной деятельности, это указание не будет иметь действия в Болгарии. Причина в том, что собственность неприкосновенна и любой может делать (почти) всё, что с ней хочет. В США, где в силе *такой же самый* правовой принцип неприкосновенности собственности, подобная конструкция работает без проблем. Продавец может ограничить в нотариальном акте права будущего собственника, достаточно чтобы это не было лишено здравого смысла (т.е. без дискриминационных и других подобных пунктов). Если дядя Ваня, извините Mr. Jones ☺, продаст вам северный участок без права продажи на нём алкоголя, об идее ресторана вы можете забыть.

Последний пример привел нас к следующему важному выводу: Почти идентично формулированный правовой принцип может применяться на практике *очень* различным образом в различных юрисдикциях. Позаботьтесь, чтобы вы знали о том, как применяется право именно в том государстве, где вы работаете.

Наказательное право

Даже если вы ничего не знаете о наказательном праве, попробуйте не забывать следующее: То, что сотни людей ежедневно совершают деяния, которые по силе указаний

Уголовного права являются преступлениями и по одной или другой причине не несут уголовной ответственности за свои поступки, не означает, что нужно следовать их примеру. Если вы это делаете и считаете, что общественная терпимость до данного момента вас оправдывает, вы попадаете в положение детей из детского сада, которые пытаются предотвратить наказание, выдвигая „аргументы” типа „Госпожа, Гоша недавно сделал то же самое, а вы на него не ругались”.

Вмените себе в привычку консультироваться с юристами относительно законности всех своих более нестандартных идей, при том перед тем как вы приступите к их исполнению. Они вам расскажут, что из того, что вы считаете нормальным, в сущности, определено в кодексе как преступления. Если вы попадете вы в районный суд с соответствующим обвинением, то можете быть осуждены на несколько месяцев тюрьмы, и вам в этом случае никак не покажется забавным то, что станете известным на страницах газет как первый случай, когда реально поработала соответствующая статья кодекса.

В болгарской действительности нет недостатка в таких примерах, но по ряду причин, которые большинство читателей, вероятно, поймут, пока приведем зарубежный пример и будем надеяться, что от какого-то момента в дальнейшем и у нас будет возможным говорить открыто и честно по некоторым проблемам в качестве необходимого первого шага, *conditio sine qua non*³⁵, по *единственно* верному пути их разрешения.

Соккрытие налогов является и вероятно в продолжение двух веков всегда было преступлением в США. Определенно это очень хорошо знал яхтенный брокер и

35 Б. ред. – (лат.) условие без которого невозможно

американский гражданин Роберт Моран. Несмотря на это, полагаясь так же на вековую непоколебимую банковскую тайну в Швейцарии, он экспортировал туда на счет более 3 миллионов долларов и вероятно никогда не думал, что его что-то испугает. Но всё-таки после массивного (и многолетнего!) натиска со стороны США, в феврале 2009 года большой банк из альпийского государства согласился предоставить американскому правительству данные по счетам почти 300 своих клиентов. В первой половине апреля 2009 года, менее двух месяцев после этого, г-н Моран признал себя виновным перед федеральным судом во Флориде по обвинению в сокрытии налогов. Это был первый подобный случай и его отметили газеты. Остальные 299 вкладчиков, вероятно, остались и без этой „чести”.

Другим примером является приговор в виде эффективного лишения свободы сроком на один год и штрафа почти три миллиона евро, который шведский суд вынес в середине апреля 2009 года для четырех человек из организаторов сайта The Pirate Bay. Обратите внимание: только за то, что содержал *ссылки* к сайтам с незаконным содержанием с точки зрения авторских прав, несмотря на то что суд принял что бесспорно то, что на серверах компании никогда не находились проблемные файлы. Конечно вы спросите, мог ли юрист компании предвидеть такое развитие событий. *С уверенностью ответим – да.* Самое позднее после одного решения, которое суд в Гамбурге постановил 12 мая 1998 года, т.е. более чем десять лет назад (!) до рассмотренного случая, всякому юристу, занимающемуся онлайн правом в Европе, уже должно быть ясно, что размещение гиперссылок:³⁶ с проблемным

36 Б. ред. – Популярное название гиперсвязей - ссылки.

содержанием может привести к тяжким последствиям.

Судебное и альтернативное судебному разрешение спора

Поход в суд связан с потреблением множества ресурсов, в основном времени, но так же и средств. Всегда, когда у вас есть такая возможность, разрешайте споры альтернативным путем, даже и за меньшую сумму от той, которую ожидаете, что вам будет присуждена. Может быть, в вашем кругу знакомых есть адвокаты, которые в приятельской компании за бокалом вина рассказывают, как они легко решили одну или другую проблему, используя выражения типа „и я ему завертел одно дельце“, „он три года корчился по судебным залам, но так как не был прав, в конце я его осудил“.

Никогда не заблуждайтесь, что в общем случае для вас вещи будут выглядеть до такой степени простыми. Если надо провести аналогию, представьте себе, что слышите, как ваш специалист по информационным технологиям говорит по телефону своему приятелю: „что-то у меня завис сервер, и потребовалось перебросить домен на другой ай-пи адрес пока я его не налажу в понедельник“. Вы *никогда* бы не заблудились, что можете легко справиться с проблемой этого типа (даже наняв стороннего исполнителя) в такой степени, чтобы *причинить* её возникновения, так как знаете, что то, что звучит так просто, при неблагоприятных обстоятельствах может превратиться в маленький ад. (Естественно, если проблема возникла сама по себе, мы положим усилия и справимся).

Причина подобных утверждений проста: Люди любят

рассказывать о своих успехах, о том, что каким-то образом создает вокруг них ореол мистики и/или величия. Как вышеупомянутый IT-шник едва ли начнет вам рассказывать о десятках бессонных ночей и литрах кофе, которые выпил по причине невозможности установить из-за несовместимости, иначе простой в установке софтвер, так и с вероятностью, граничащей с полной уверенностью можно утверждать, что адвокат не фокусирует ваше внимание на десятках случаев, в которых даже по прошествии долгих лет, после значительных расходов и после необратимо потраченных нервов, процесс завершился провалом для того, который имел право. Обратите внимание, что выше речь шла о чисто человеческих побуждениях представлять вещи в более выгодном свете, даже без наличия корыстного интереса³⁷. В случаях, в которых в дополнение к вышеуказанному имеется и материальная заинтересованность, рассказанная фантастическая история могла бы быть особенно красивой...

Изменчивые аспекты права

В предыдущих пунктах этой главы мы рассмотрели некоторые аспекты права, которые в течение десятилетий (а в некоторых странах и веков) остались почти неизменны. Ниже мы кинем взгляд на некоторые другие правовые положения, которые не имеют такой устойчивости во временных рамках. Вот почему, если вы читаете это

37 Б. авт. – Можете посмотреть немного обобщенный комментарий относительно оптимизма окружающих на страницах 192 - 193. Пример приведенный выше является просто частным случаем от приведенного там правила.

намного позже 2009 года, хорошо бы было проверить, остался ли закон всё ещё таким.

В больших организациях часто имеются служители, которые тем или иным образом дают вам повод сомневаться в их лояльности по отношению к товариществу. При наличии конкретных доказательств о злоупотреблении в большинстве случаев решение является ясным и мы должны расстаться с таким служителем. Важное исключение: может служитель действительно незаменим, например главный технолог при редкой и сложной технологии. В этом случае подходящими мерами попытаемся создать невозможность злоупотреблений или существенно их ограничить.

С другой стороны имеется достаточно случаев, при которых налицо основательное подозрение, но не хватает неоспоримых доказательств. В этом случае руководителю могут прийти в голову идеи о мониторинге электронной корреспонденции служителя, его телефона и другие подобные действия. Служба безопасности фирмы любит давать советы по этой теме в стиле: „давай, какие проблемы, никто вообще ничего не поймет”. Вы должны иметь в виду, что большинство таких действий незаконны и могут вам создать огромные проблемы. Как говорят англичане, *the truth has its own way of coming out*.³⁸ Вероятность, что при возникновении соответствующей ситуации, тот, кто вам дал такой совет, признается, что это сделал, почти равна вероятности, что в этот день солнце взойдет на западе. Более важно то, что даже если он это сделает, этот факт никаким образом не уменьшит *вашей* вины.

Хорошей новостью является то, что большую часть

38 Б. ред. – (англ.) Тайное каким-то путем становится явным.

контроля можно организовать и достичь законным образом. В рассматриваемом случае мы делаем две вещи. Первое, письменно уведомим служителя (и он распишется в получении уведомления), что не имеет права использовать служебные ресурсы для личных целей. Компьютер и интернет на рабочем месте ясно определяются в документе как служебные ресурсы. После этого, время от времени (достаточно один раз в 1 - 2 недели) и *всегда* в присутствии других работников офиса, учтиво просим служителя встать со своего места при включенном компьютере, и, совершенно официально, перед всеми рассматриваем содержимое его директорий. Специально надо подчеркнуть, что здесь речь идет о крайней мере, которая, подобно сильному лекарству, имеет достаточно побочных эффектов, один из которых это общее ухудшение атмосферы в коллективе. Следовательно, мы должны хорошо подумать, действительно ли мы полностью убеждены в том, что нет другого выхода.

Пессимисты скажут, что проблематичная корреспонденция спокойно может производиться через домашний компьютер. Если даже служитель и делает так, то в этом случае его „расходы” по злоупотреблениям повышаются, не настолько в деньгах, насколько в человеко-часах. Так же должно приниматься во внимание, что практика показывает следующее: человек с проблематичным поведением, который знает, что за ним ведется официальное наблюдение, обычно в течение менее года (3 - 6 месяцев) или исправляется или увольняется, для упражнения своим „ремеслом” на другом месте. Редко те, которые настолько ограничены, что не могут начать работу на другом месте, до такой степени склонны к злоупотреблением, что не могут перестать и одновременно

имеют настолько правильную оценку этих двух фактов, что хотят остаться и действовать по-старому.

Другим вопросом, касающимся меняющегося законодательства, является, например, частая смена требований при подаче самых различных декларации, которые ожидают от фирм постоянно нарастающее число учреждений. Здесь правило очень простое. Обязуйте вашего юриста информировать вас письменно обо всех подобных документах, неподача которых в срок связана с уголовной ответственностью. Это документы, сроки подачи которых вы отмечаете в своем календаре и соблюдаете даже тогда, когда половина администрации должна прекратить работу на целый день для заполнения данного бланка.

Насчет остального, всякий служащий должен вас информировать о появившихся новых указаниях в области его компетенции, которые связаны со штрафами. Хороший руководитель делает так, что при наложении штрафных санкций со стороны государства или местной власти, они, справедливым образом, затрагивают материально всех виновных лиц, включая его самого.

Никогда не забывайте, что только справедливое управление предприятием может привести к хорошим результатам. Франц Иосиф II, император Австрии в течение целых 68 лет (1848 - 1916) имел одно кредо, которое до сих пор выгравировано на дворце Hofburg³⁹: IVSTITIA REGNORVM FVNDAMENTVM (правосудие и, соответственно, справедливость это основа управления). Мне неизвестен другой принцип, который бы гарантировал кому-то трон в течение почти семи десятилетий.

Следовательно, основные положения, заложенные в системе бонусов, о которой говорим в седьмой главе

39 Б. авт. – Находится на Burgtor на Heldenplatz в Вене.

„Работа с людьми” на страницах 124 - 126 действуют аналогичным образом и на штрафы.

В отношении правовых аспектов входа в партнерство был сделан краткий комментарий на странице 44.

Последняя область, на которой мы остановимся в пункте где мы говорим о быстро меняющемся законодательстве, это различные указания, которые выходят, по мнению законодателя, в защиту потребителя. Здесь речь идет о самых разных вещах. Некоторые из них достаточно уместны и бесспорно необходимы, а другие с легкостью переходят границы фантазии большинства из нас. Например, возникшая много лет назад идея запрета авансовых платежей в интернет, несмотря на то, что во всех остальных коммерческих сделках они разрешены.⁴⁰

В случае вступления в силу чего-то подобного нужно:

- иметь систему, которая с высокой степенью уверенности *вовремя* известит вас о появлении новых правовых норм и
- внимательно оценить последствия от изменения и что точно должно сделать в конкретном случае ваше предприятие.

40 Б. авт. – Почти десятилетие после широкого обсуждения этой идеи, вещи претерпели развитие. В марте 2009 года европейский комиссар Меглена Кунева объявила, что решила ввести 14-дневный срок возврата товаров, купленных онлайн. К этому моменту срок в Болгарии был 7 дней, и имелось своё более или менее логическое объяснение факта, что предметы часто выглядят различным образом на экране и в действительности. В сущности, с точки зрения торговца почти не имеет значения, будет срок 7 или 14 дней. Разница между авансовым платежом и платежом после поставки огромна. Это естественно отражается на конечной цене для потребителя посредством т.н. рискованной премии.

Первое часто было бы достигнуто в описанном выше случае просто регулярным просмотром новостей по телевизору, хотя и надо что кто-то на вашем предприятии, или лицо, не относящееся к фирме, с которым у вас есть постоянный договор, должен читать регулярно и Государственную газету.

Второе, и связанный с ним анализ положения, может привести ко многим различным выводам в соответствии с ситуацией. В рассмотренном примере глупо было бы отправить без получения предварительной оплаты, какой угодно товар тому, кто регистрировался на сайте как „Карлсон, который пока живет в подвале” и с адресом „дом 214, 4 этаж, для Коротышки”. Более разумно начать использовать услуги курьерской фирмы, которая производит доставку наложенным платежом со всеми вытекающими из этого преимуществами и недостатками или прекратить этот бизнес и подождать либо европейских директив, либо здравого разума или комбинации из двух, что изменит точку зрения законодателя.

Естественно, второе возможно, только если вы *вовремя* позаботились о наличии хорошо диверсифицированного бизнеса. Никогда не должно допускаться, чтобы срыв одного отдельно взятого рынка повлек вниз целое предприятие. Цена, которую вы платите за эту уверенность (в духе мыслей, изложенных на страницах 18 - 19) и вытекающее из нее спокойствие это немного меньшая рентабельность, которую несет диверсификация по сравнению с тесной специализацией.

Оплата юридических услуг

В отличие от многих других сфер, по правовым советам и в

частности заключению договоров, консультация дается сегодня, а эффекты от нее становятся видимыми в своей целостности после продолжительного периода времени, часто через годы. При оказании бухгалтерских услуг подобная проблема решается записью в пункте договора, по которому всё понесенные фирмой санкции в связи с пробелами в бухгалтерии несет фирма по оказанию бухгалтерских услуг, соответственно они идут за счет фонда вознаграждения бухгалтерского отдела в случае внутреннего ведения бухгалтерии. При оказании правовых услуг положение вещей не такое и не может быть таким. Для этого есть много причин, в которые мы не будем углубляться, здесь дадим пример договора аренды крупного объекта, который обычно заключается на 20 - 25 лет. В этом случае трудно предвидеть от сегодняшней даты какая обстановка будет в будущем. Но нужно попытаться. (Другой пример – проверка собственности земельного участка, который имеет более десяти собственников. Проблема следующая⁴¹: на каком-то этапе проверки – одно поколение, второе поколение, третье поколение – просто нужно остановится. Решение о том, где точно нужно остановиться имеет не только

41 Б. авт. – На эту тему я получил много комментариев после выхода первого издания книги и поэтому нужно сделать дополнительное уточнение. В описанном случае товарищество не могло ссылаться на давность приобретения одной части недвижимости ради достаточно необычного разрыва цепи собственности. Юрист не предвидел точно такого стечения обстоятельств в истории объекта недвижимости, но в сущности никого в этом его не винил. Случай был настолько невероятен, что большая часть членов совета директоров не могло поверить, даже много после тщательного ознакомления с документацией.

юридическое, но и чисто экономическое измерение: сколько больше лет назад вы проверяете, настолько больше ваши документы в порядке. Если вы всё-таки решите проверять до времени царя Ивана Асена II⁴², вероятно нужно прекратить делать всё остальное.)

Обыкновенно юрист будет настаивать на фиксированной оплате, было бы это в форме месячного абонемента (если это фирма), было бы это в форме зарплаты (если у вас в штате есть юрисконсульт). При этой системе, естественно, вы будете получать советы, которые всегда будут в сторону безопасного и безпроблемного решения данного случая, даже пусть для вас это будет очень дорого. Это является нормальным человеческим поведением, и перед тем как вы начнете выражать недовольство от него, нужно чтобы вы для себя посчитали, что поставь вас в подобные условия, вы, вероятно, сделали бы то же самое.

Все дело заключается в том, что руководитель почти никогда не поставлен в такие условия, а его вознаграждение и то, будет ли вообще продолжен его договор, имеют прямую зависимость от результатов деятельности предприятия. (Если в вашем случае ситуация не является такой, вам нужно сделать внимательный анализ причин. Не исключено, особенно в болгарской действительности, что вы поставлены в условия нести какие-то риски, о которых не имеете представления, смотрите например пункт о кризисном менеджменте на страницах 108 - 110. Здесь невольно вспоминается фильм „Последний император” Бернардо Бертолуччи, в котором один человек, живет долгое время с иллюзией, что чем-то управляет, первоначально Китаем,

42 Б. перев. – болгарский правитель из среднего Средневековья

после Манджурией. Но, в действительности, он реально является заключенным в оба случая).

Принципиально существуют две возможности:

- Если объективны обстоятельства, а не только ваше субъективное желание, говорят в пользу того, что вы будете работать самое малое следующие пять лет с этим юристом, наилучшее решение будет таким, что его вознаграждение будет организовано по схеме, по которой оплачивается управляющий, т.е. его договор с вами должен содержать эквиваленты всех стимулов, который содержит ваш договор с собственником. Соответственно, если вы собственник, оплата юриста должна зависеть от прибыли предприятия в средне-срочном плане.
- Если вы предполагаете более краткосрочные отношения с вашим юристом (что редко является удачным решением) или если он/она настаивает на оплате за час или месяц, вы можете согласиться. В этом положении имейте в виду, что истина в большинстве вопросов будет где то между его/ее сдержанным и советующим не брать на себя риск мнением и мнением молодого человека из отдела продаж, который ожидает следующий бонус для того чтобы купить себе ещё более современную модель телефона или машины, в зависимости от масштабов бизнеса. В этом случае ответственность в принятии правильного решения полностью лежит на управляющем, так как „между” не означает точно посередине, а может быть ближе к одной или к другой стороне, в зависимости от случая.

В некоторых редких случаях требуется (и часто ваш юрисконсульт вам первый его предложит) поискать внешнего адвоката, который будет вести данное дело. Эта

ситуация имеет много аспектов, некоторые из которых не могут быть анализированы вне контекста конкретного случая. Два самые важные из них это:

- Ваш юрисконсульт (соответственно главная руководящая фигура в обслуживающей вас фирме, если это ваш случай) является лицом, с которым вы должны иметь отношения максимального доверия. Внешний адвокат является поставщиком, как и любой другой, в зависимости от случая – ключевой или обыкновенный, для более подробностей смотрите определение на страницах 147 - 148.
- При выборе внешнего адвоката действуют правила оперативной самостоятельности правового отдела, таким образом, каким действуют для любого другого, смотрите пункт „Оперативная самостоятельность” на странице 124 и далее.

Конечно, размер гонорара сам по себе, врядли бы являлся решающим фактором при выборе адвоката, юриста вообще или какогонибудь другого специалиста. всё-таки, как следствие написанного выше, нужно иметь в виду, что по отношению адвокатов так же действует сказанное в пункте о ценообразовании поставщиков на страницах 154 - 157.

“Одна женщина носит ребенка девять месяцев, но процесс таков, что девять женщин не могут выносить одного ребенка за один месяц.”

Фред Брукс

Глава шестая **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД**

Здесь мы рассмотрим процессный подход при организации работы в предприятии. Если вам не понятно, что это означает, пока считайте что это что-то, что имеет много общего с письменными процедурами и прочитайте внимательно эту главу. Если вы сертифицированный аудитор по системе контроля качества ISO 9001:2008, можете пропустить её начало и продолжить от пункта „Производственный процесс” на странице 104.

Процессный подход создает необходимую организацию предприятия по преодолению его задач посредством объединения сил коллектива, а не путем „точечных” усилий отдельных служителей. Обобщенно сказано он включает следующее:

- (1) Все процессы в предприятии должны быть описаны в строгих процедурах, так что выход из строя данного служителя – болезнь, отпуск, увольнение – останется почти без последствий для деятельности предприятия, так как есть подробная инструкция, что нужно делать на этом рабочем месте и как.
- (2) Анализируются „тесные места” (т.н. bottlenecks) в производственных процессах, что позволяет идентификацию

цехов и рабочих мест, которые замедляют процессы в предприятии.

- (3) Важнее действовать в соответствии с процессом, дающего статистически наибольшую вероятность в успехе, чем достигнуть какой-то результат, который в конкретном случае был бы благоприятен, но не может быть поддержан на этом уровне. Идея заключается в том, что если вы не довольны результатами за продолжительный период времени, то вероятнее всего нужно улучшить процесс, который ведет к этим результатам.

Международная организация по стандартизации (ISO) предложила относительно стройную схему введения, как это называется официально, системы управления качества на предприятии. У нас⁴³ в течение лет, предшествующих наступлению кризиса с 2008 года наблюдался головокружительный рост числа организаций, сертифицированных по ISO. Причина в том, что часто эта сертификация является предпосылкой к допуску вашего товарищества до участия в торге на общественный заказ или заказ, объявленный большим частным предприятием.

Самое важное, что вы должны знать по этому вопросу это то, что если вам не необходим документ, вы можете не платить за сертификацию. Но всё-таки вам обязательно нужно внедрить систему в предприятии, если вы хотите чтобы всё работало как хорошо сложенный механизм при минимальных сотрясениях. На это нет разумной, в частности экономически обоснованной, альтернативы.

Персонал должен быть знаком (посредством процедур), что от него ожидается при всяком нормальном стечении обстоятельств. Таким образом, для всех стандартных

43 Б. перев. – Речь идет о Болгарии.

появляющихся ситуаций будут ясные правила. В остальных случаях соответствующий служащий будет консультироваться с прямым начальником или (реже) с другим определенным процедурой коллегой. Таким образом гарантируется одинаковое третирование идентичных случаев, независимо к какому из наших офисов обратился клиент, поставщик, кандидат на работу, представитель государственной администрации или какой бы то ни было другой член общества. Пользы от этого многочисленны и одна из них это сохранение времени руководства, так как оно меньше должно заниматься второстепенными вопросами.

Принципы и приоритеты

Для начала нам нужно определить принципы, на основе которых будет работать фирма, и связанные с этим приоритеты. Это определяет *стратегию*, которую разрабатывает предприятие.

Имеется много литературы, написанной на эту тему и большая часть советов связана с тем, как точно формулируется миссия фирмы, как представляется и распространяется эта миссия среди персонала и т.д. Не плохо следовать тем из этих советов, которые практичны, но всё-таки в основе всего стоит ясное представление приоритетов. Это значит, что они должны быть расставлены в порядке уменьшения важности и всякий член коллектива будет знать, что если в данной ситуации появится противоречие, например, между приоритетом номер три и приоритетом номер пять, должен выполняться приоритет, стоящий на третьем месте.

Рассмотрим данную фирму X, приоритеты которой:

(1) Сохранение основного капитала

(2) Устойчивая прибыль

(3) Достижение высоких прибылей

При такой заданной рамке, вероятнее всего фирма будет выполнять различные услуги, такие например как консультантские или кетеринг услуги, потому что там, при минимальном вложении капитала, достигаются относительно высокие (т.е. как процент от вложения) прибыли и почти невозможно потерять основной капитал, во всяком случае, не быстро. Как в период расцвета, так и в период кризиса в бизнесе, долгосрочные активы, такие как автомобили, компьютеры и другие, будут находиться на своих местах долгий период времени. Такая фирма может так же положить часть своих денег на депозит, но не может торговать акциями. Вероятно так же собственник и руководство будут полагаться на диверсификацию гаммы продуктов, а не на специализацию. Мы почти с уверенностью можем сказать, что в этом случае будут заключены все необходимые страховки в отношении основных рисков в сфере бизнеса этого товарищества.

Все это могло бы гарантировать сохранение верхних приоритетов, расставленных именно в *этом* порядке.

Рассмотрим сейчас фирму Y, приоритеты которой:

(1) Обеспечение максимальных прибылей

(2) Сохранение основного капитала

Очевидно, что эта фирма создана на основе рискованного капитала, т.е. такого, который собственники могут себе позволить потерять целиком, например, потому что он составляет 2 - 3 % целого их капитала. Вероятно, что товарищество попытается торговать быстро оборачиваемыми товарами, может войти в торговлю финансовыми инструментами и даже решить открыть

ночное заведение класса люкс. Вряд ли такое предприятие заключит какие-то бы ни было страховки, кроме обязательных по закону. Собственники и руководство не должны сильно переживать, если потеряют всё (в *этой* фирме), так как ещё с самого начала на сохранение капитала дан низкий приоритет.

Следуя подходу, примененному и в других местах книги, воздержимся от черно-белых оценок первой и второй ситуации, так как в различных случаях может оказаться разумным как одно, так и другое.

Вероятнее всего приоритеты фирмы X встретятся в предприятии, которым руководит более зрелый человек, который считает что имеет достаточно для того чтобы жить хорошо и скорее хотел бы остаться богат, чем разбогатеть ещё больше.

Приоритеты как у фирмы Y скорее всего будет иметь предприятие активных индивидов, которым не нравится их настоящее финансовое состояние и/или у них большие представительские расходы или есть другая причина, которая их заставляет играть *va banque*⁴⁴. Это предприятие так же может составлять только несколько процентов от общего капитала менее склонного к риску собственника и в этом случае так же может оказаться, что такая стратегия имеет смысл.

Каковы приоритеты *вашего* предприятия, зависит от *вас*. А от приоритетов зависит многое.

Письменные процедуры

После того как вы разобрались с приоритетами, вы должны разработать руководство по процедурам, которое описыва-

44 Б. ред. – (фр., перен.) ставя всё на одну карту

ет всякий важный процесс в предприятии. Это начинается с использования принципа „опиши то, что делаешь, просмотри его и если требуется улучши его, после чего выполняй то, что ты написал“. Процедура не должна только описывать точно то, что нужно делать, но и как это нужно сделать.

Несколько лет назад я говорил с сотрудником филиала крупного международного банка в Софии, который сказал, что когда он уходил в отпуск, его *румынский* коллега иногда садился на его рабочее место, и, благодаря подробному описанию всех процессов на соответствующем рабочем месте, без проблем мог делать его работу. Бесспорно, этот банк является своеобразным чемпионом по дисциплине. В вашем случае, вероятно, будет вполне достаточно, если ваша коллега из отдела продаж может вводить данные в бухгалтерскую программу при отсутствии бухгалтера-операциониста или если начальник цеха маркировки может справиться с погрузкой товара в грузовики и связанным с этим документооборотом, пока отсутствует его коллега.

Естественно, процедура должна быть полностью понимаема тем, кто её будет применять, так же как и с подходящим объемом применения при соответствующей ситуации. Последнее означает, что процедура немедленного действия при возникновении кризиса не может быть описана на более чем двух страницах, а такая, как для организация делопроизводства может составлять даже и тридцать страниц.

В конце концов, процедуры, составленные для всякого процесса, должны быть написаны так, чтобы их мог бы понять человек, который *никогда* не работал на этом рабочем месте и могут звучать примерно следующим

образом:

- (1) Открываем фактуру клиента № 4 за предыдущий месяц.
- (2) Сохраняем документ под новым именем, предварительно сменив два элемента – номер фактуры и сокращении месяца, которое из трех букв.
- (3) В клетке B4 меняем номер фактуры и дату, после того как взяли из бухгалтерии номер фактуры, который будет следующим порядковым номером для новой фактуры.
- (4) В клетке E16 проставляем срок - пятое число текущего месяца.
- (5) В клетке D21 заменяем прошедший месяц на текущий.
- (6) Распечатываем фактуру.
- (7) Делаем проверку: Если мы всё сделали правильно, номер под словом „ФАКТУРА” должен соответствовать маленькому номеру, напечатанному в нижнем правом углу. То же самое относится к номерам клиента и текущего месяца.
- (8) После того как мы удостоверились что всё в порядке, закрываем файл и подтверждаем, что он должен быть запомнен.
- (9) Идем на имя файла и щелкаем правой кнопкой мыши. От *Properties* выбираем *read-only*, после чего закрываем окно.

Конечно, вышенаписанное дано только для иллюстрации того, до какой степени подробности нужно прийти при составлении процедуры. В нормальном случае вы бы никогда не допустили вашу бухгалтерию издавать в ручную ежемесячные фактуры, которые похожи как две капли воды за исключением номера и месяца, не правда ли? Подобные процессы непременно должны быть

автоматизированы, при этом квота⁴⁵ ошибок резко падает. Хорошо написанная процедура является идеальным заданием для программиста, который будет делать автоматизацию. Это сберегает множество обсуждений и корреспонденции и, таким образом, уменьшаются расходы по разработке софтвера.

Контроль расходов

В этом пункте мы кратко остановимся на некоторых методах по улучшению точности калькуляции.

Если на выбранных ключевых рабочих местах производства вправо от всякого пункта, или подходяще подобранной группы точек, из процедуры сложим по одному квадрату, где служитель отмечает, за сколько времени он произвел соответствующую группу операций, это может нам существенно упростить калькуляцию себестоимости продукции.

Для перфекционистов, которые скажут, что может быть три колонки и отслеживаться три различных типа ресурсов, например время работника, моточасы экскаватора и ещё что то, мы должны помнить, что справка хороша только тогда, когда *проста* для заполнения.

Конечно, для возможности работы этой системы важно никогда и ни коем образом не связывать оплату работнику с какими-то бы ни было цифрами, которые он написал. Ни с числами, которые его шеф вывел из чисел, которые работник подал. Если мы начнем это делать, скоро наши служители начнут предоставлять нам данные, которые нас будут делать счастливыми⁴⁶ и которые не будут

45 Б. ред. – частота появления

46 Б. авт. – Это может делаться с целью получения более

пригодными для никакого серьезного анализа. Да в принципе нет ничего плохого если персонал заботиться о вашем хорошем настроении ☺, но проблема в том, что подобный вид справки является предпосылкой менее положительных мыслей и чувств в конце отчетного периода, тогда когда истинное положение вещей уже не может быть скрыто.

Объективные данные, как, например, произведенная продукция, часы, проведенные в зоне предприятия (по данным электронной системы доступа, а *не* по данным сотрудника охраны или другого отдела) и другие им подобные, могут использоваться как база для определения вознаграждения. Цифры и показатели, которыми может манипулировать сам работник, не следует использовать для этой цели ни при каких обстоятельствах. Конечно, даже по прошествии месяцев, так как в этом случае персонал в курсе, что то, что он представляет сегодня, в недалеком будущем может использоваться против него.

Одна из наихудших практик в одном предприятии это непрерывное изменение правил раздачи бонусов. Система с умеренными несовершенствами, которая не меняется в течение 2 - 3 лет намного лучше создания всё новых и новых систем. Если вы будете честны перед самим собой, вы, вероятно, признаетесь, что стремление к тому, чтобы всё было идеально, может вас подтолкнуть к изменению системы бонусов в ущерб Пешо, если видите, что по действующим правилам он берет 20% больше бонусов чем Гога за ту же работу по данным их рабочих карт. Если вы сделаете это, то в следующий период увидите, что рабочие карты как Пешо, так и Гоги начнут показывать, как двое трудятся сверхурочно над простыми деталями. Результат

высокого бонуса или просто так, с целью „подмазывания“.

окажется таким, что вы не сможете калькулировать себестоимость и у вас теперь не будет никакой идеи, кто из них двоих является потерпевшим. Вы также не будете иметь представление, что по прошествии 60% времени дорогая машина будет стоять без работы. (Проходя мимо машины редко и видя около нее человека, вы будете думать что имеете, например 10 - 20 % сверхпотенциала⁴⁷ и это здорово. Но в действительности вы будете иметь 150% сверхпотенциал, что редко бывает хорошо). Такое искривленное представление о предприятии определенно будет иметь негативные последствия, возможно даже тяжелые.

Вот поэтому никогда не закрывайте окно, которое вам открывают ваши сотрудники для того чтоб вы видели их будни. Используйте всё, что вы видите через *это* окно только для улучшения эффективности процесса и работы товарищества как целое и никогда для перераспределения в рамках самого товарищества.

Производственный процесс

Может быть, одним из самых важных решений, которое топ менеджмент⁴⁸ предприятия принимает при организации

47 Б. перев. – По русски говорят либо о "избыточных производственных мощностях" или о "запасной производительности". Будем употреблять слово оригинала *сверхпотенциал*, так как оно звучит вполне нейтрально.

48 Б. авт. – Предпочитаю это понятие перед более часто встречающимся болгарским эквивалентом „высшее руководство“, так как мне кажется, что важно понимать, что в одной фирме нет высших и низших. Чаще встречается ситуация, в которой есть такие, которые совсем себя забыли и другие, которые реально работают. ☺

производственного процесса является, когда точно мы заменим старые машины на новые. Для того чтобы вы могли сделать точную калькуляцию и оценить правильно этот момент, нужно постоянно иметь взгляд на новые технологии. Подобная ситуация, при которой на бюро директора и/или специалиста по информационным технологиям всегда стоит самый современный компьютер. Таким образом, возможно, оценить реальную пользу от новой техники и нужно ли (пришло ли время) инвестировать в нее. Всегда когда:

- позволяет ваша финансовая ситуация и
- одна штука не является существенным процентом от общего числа,

покупайте по одной штуке самого нового с целью тестирования его преимуществ и недостатков. Таким образом ваше решение о покупке в широком масштабе или о воздержании от этого, будет более разумным, чем решение, которое вы бы взяли, основываясь только на данных в брошюре, описывающей современную технику.

Уже мы говорили о большом значении умеренного сверхпотенциала. Это на лицо до тех пор, пока может существовать надежда на увеличение продаж. Следовательно, необходимы ресурсы для производства и результаты, заложенные в маркетинговый план, должны быть тесно связаны⁴⁹. Не забывайте и самый важный

49 Б. авт. – Не можете, например, со стороны маркетинга хотеть иметь 5% более клиентов в бизнес здании без одновременного вложения необходимых ресурсов. В случае, при этом положении будет примерно на 5% больше потребление электроэнергии и у снабжения здания, вероятно, не будет проблем обеспечить её (гарантированный потенциал). Совсем другая ситуация, если что-то зависит от машины, у которой есть срок доставки три месяца (нулевой

ресурс: человеческий. Редко бы имело смысл нагружать на 100 процентов весь (производственный) персонал, это делается только во время пика заказов. Так же вряд ли вы купите участок земли для своей будущей фабрики, который ещё в начале будет заполнен целиком и не будет места для появления чего-то в будущем.

Если вы управляющий и при коммуникации с собственником заметите, что понятие „сверхпотенциал” ведет его до дергания века или другим признакам дискомфорта, можете его заменить чем-то вроде „буфер, обеспечивающий необходимую гибкость” или другим подобным выражением.



Критические с точки зрения времени процедуры

В этом пункте мы кратко остановимся на необходимости чтобы важные решения при ведении некоторых видов бизнеса, связанных с большими сумм, принимались с помощью автоматизированных систем. Тогда от точности процедуры может зависеть многое или даже всё. Речь идет о ситуациях, в которых нужно дождаться определенного момента для выполнения данного действия, но во многих случаях, базируясь на прошлом опыте, вы опасаетесь, что когда придет этот момент, вы можете его пропустить потому что может в это время вас не будет в офисе или вы подумаете „нужно ещё немного подождать”. В большинстве случаев это происходит при торговле товарами или финансовыми инструментами с быстро меняющимися и/или меняющимися в широком диапазоне ценами.

Ведя такой бизнес, вы знаете, что основным правилом

потенциал до момента доставки, 100% после этого).

является:

- (1) анализировать ситуацию на рынке и не поддаваться эмоциям,
- (2) успешно увидеть на раннем этапе заблуждение большинства участников рынка,
- (3) начать плыть по течению пока оно набирает обороты (так как именно преобладающий психологический настрой участников рынка определяет цену) и
- (4) действовать решительно, точно перед моментом, когда всё остальные разобрутся в ситуации.

Из всего этого, самым важным, конечно, является последнее, т.н. принцип know your way out before you go in⁵⁰. Человеческая психика устроена так, что большинство из нас склонны неделями, месяцами и годами жить с полной уверенностью, что когда-нибудь где-нибудь в будущем всё будет в порядке, несмотря на то, что сейчас мы испытываем временные трудности. Если речь идет о массе вашего тела, то иллюзия, продолжающаяся годы, что „вот сейчас” вы похудеете, может вас вполне устраивать. При торговле товарами и финансовыми инструментами с быстро меняющимися ценами, житье в параллельной действительности может оказаться фатальным.

Возьмем самый простой пример и предположим, что вы приобрели финансовый актив (например, иностранную валюту) за 100 единиц и в момент покупки вы решили, что продадите её, когда её цена достигнет 120 единиц. Представьте себе, что в данный момент вы видите цену 121, потом 123, но решаете подождать, пока она не достигнет 130. Потом вы видите цену 119, после 117 и т.д., всё время чего-то ждете, то, что постоянно меняется: то 120, то 130, то что-то совсем другое. Такое действие почти

50 Б. ред. – (англ.) перед тем как войти знай, как выйдешь

наверняка приведет к плохим результатам, так как заданная цель должна меняться тогда и только тогда, когда на рынке меняется что-то существенное, а не, потому что личный или массовый психоз нас заставляет действовать или бездействовать в данный момент.

Вот почему анализ должен быть настолько углубленным, чтобы заложенная цель была понятна для вас и для всех остальных в офисе, кто имеет отношение к этому расходному центру. Следовательно, при достижении указанной цели – цены 120, ваш работник, который ответственен за соответствующую финансовую позицию, должен действовать незамедлительно, даже тогда, когда вы не отвечаете по мобильному телефону. В его голову не должна ни на секунду приходить мысль: „а что скажет шеф, ведь речь идет об одной третьей части денег фирмы”. Не забывайте, что одной из самых существенных причин состояния, в котором сейчас находится бизнес в Болгарии, является широко распространенная склонность не рассуждать, а только ожидать инструкции „сверху”. Причина почему это несет проблемы ясна: иногда точно в момент, когда нужно действовать и при этом решительно, у того кто „наверху” может быть неудачный день или может быть он только ходил к стоматологу и на него ещё действует местная анестезия (делая его сонным), в результате чего можно пропустить важный момент. Здесь мне вспоминается случай, как трехлетний сын одной из управляющих нашей фирмы в первый раз в её жизни ей сказал „ты плохая мама” и это в эмоциональном отношении „сбило её с рельс” на целый день.

Процедура должна быть такова, что уполномочивает и *обязует* персонал действовать определенным образом при наступлении *предварительно ясного определенного*

события. Без какой бы то ни было необходимости консультации.

Кризисный менеджмент

В этом пункте мы рассмотрим кризисные ситуации, связанные с измерениями, выходящими за рамки чисто финансовых. Остальные критические состояния упомянуты в других местах книги, например на страницах 30 - 31.

Очень важно, чтобы у вас был ясный и точный план, что нужно предпринять при возникновении кризиса, и персонал предприятия должен знать этот план очень хорошо.

Если процитируем Дугласа Адамса, „основная разница между тем, что может пойти не так и тем что обязательно будет в порядке, это то, что когда что-то, чего мы ожидали, что обязательно будет в порядке всё таки пойдет не так, обыкновенно до этого невозможно достичь или уладить”.

В том случае, если вы исполнительный директор предприятия, а собственником является другой человек, есть два варианта:

- Если дружество является „нормальным”, т.е. с большим количеством долгосрочных материальных активов, утвержденными товарными знаками, постоянным адресом в течение многих лет и т.д., вы можете спокойно обсудить совместно с собственником детали кризисного менеджмента.
- При варианте „фирма-пустышка” (для простоты определим её как обратное верхнему случаю), часто интерес акционеров будет в том, чтобы тратить как можно меньше средств, чтобы предотвратить кризис.

Ваш интерес, наложенная вам законом ответственность, и, будем надеяться, ваши моральные принципы, диктуют вам иметь предварительно подготовленные антикризисные планы для *всякой* ситуации. Учитывая, что, так или иначе, вы „предохранитель в схеме”, вы должны сделать всё возможное и даже часть невозможного ☺, чтобы никогда и нигде не появилось „короткое замыкание”. Потому что сгорите *вы*.

Если вы работали в строительной отрасли, и особенно если вы занимались землекопными работами, так же как и если вы работали в энергетических отраслях, вы хорошо понимаете, что имеется в виду в этом пункте. Обратите внимание, что даже если вы работаете в другой сфере, вы так же должны посвятить часть своего времени вопросам кризисного менеджмента, так как кризис может реально возникнуть на *любом* предприятии.

*„Лучше обучать людей и
рисковать, что они уйдут, чем
не обучать их и рисковать,
чтобы они остались”*

Неизвестный автор

Глава седьмая

РАБОТА С ЛЮДЬМИ

Если вы не работаете в отрасли с очень специфическим высокотехнологичным производством, где, например поточные линии вашего завода являются единичными экземплярами, вы должны знать, что *люди являются самой важной составляющей вашего предприятия*. Долгосрочные материальные активы управляются людьми и эти сотрудники являются более важным элементом в системе, даже если внешний взгляд на вещи создает иллюзию обратного.

Несколько лет назад мы купили в БРЕИТТС современный для своего времени автомобиль с целью сдачи его в аренду и было положено достаточно усилий для создания отношений с большим клиентом. Когда дела пойдут хорошо, думали мы вслух, на следующий месяц мы сможем купить ещё один автомобиль, который в основном будет использоваться тем же клиентом. Со стороны клиента был нанят шофер, который был рекомендован как достаточно порядочный человек. Он появился на первую встречу гладко выбритым и имел подтянутый внешний вид. В день, когда должно было произойти событие, мы доставили автомобиль в 8 часов утра и вместе с представителями клиента начали ждать шофера. Долго и напряженно... Наверное вы уже догадались, что он вообще не появился и

не поднимал телефон. Человек, который его предложил, сказал, что знает его как очень порядочного и такое случается в первый раз. Руководитель предприятия-клиента вспылал и заявил, что больше никогда не будет заниматься, как он выразился „внешними услугами“. По прошествии менее чем двух недель, они уже имели автомобиль и шофера с трудовым договором. Мы не можем гадать, было ли это связано с меньшими проблемами (кроме того никто бы не признался напрямую), но определенно можем сказать, что пострадал наш бизнес. Не потому что была проблема с долгосрочным материальным активом, автомобиль был там и был готов к действию, а ради человеческого фактора. Это просто одна из многочисленных иллюстраций правила, что *люди являются основой предприятия*.

Ваши подчиненные должны на вас рассчитывать, и вы должны на них рассчитывать (единственное возможное исключение из этого правила, случай с т.н. „парашютистами“, рассмотренный в пункте „Проблемные ситуации“ со страницы 129 и далее). Доверие является важнейшим компонентом, который строит хорошо сработанная команда. Оно сплачивает коллектив, создает здоровую мораль и высокую производительность в организации, таким образом, воздействуя мощно в направлении увеличения и поддержания достигнутого высокого уровня конкурентоспособности фирмы.

Если ваши оперативки с утра в понедельник проходят скучно, это может являться показателем недостатка проблем в фирме, что для средних и больших предприятий граничит с научной фантастикой. Более вероятным такое состояние является индикатором нехватки взаимного доверия между членами коллектива, включая и

руководителя. В этом случае это будет играть роль важного симптома, который нужно лечить. В большинстве случаев „врачом” будете являться вы. ☺

Недостаток хорошей организационной структуры однозначно бы привел к проблемам. С другой стороны, что даже будь она успешной, это не является гарантией отсутствия трудностей. Помните, что способность людей говорить друг с другом на различных уровнях, как формально, так и неформально, это то, что вдыхает жизнь в одну организацию. В связи с этим, т.н. политика открытых дверей, которую вы применяете, будет давать положительный пример и среднему управленческому звену под вами. Это означает возможно самый простой доступ к руководителю и, с его стороны, отделение времени, чтобы выслушать всё, что волнует сотрудников за исключением интриг и подробностей о конфликтах на межличностной основе.

В этом же направлении создания конструктивной атмосферы будет работать офис открытого типа (т.е. такой который разделен перегородками, а не стенами) для администрации, с маленькими исключениями. Для управляющего и главного бухгалтера в общем случае требуются отдельные помещения, так же как и для некоторых других категорий служащих, например для кассира, если он работает с большими денежными суммами. В дополнение к основному фактору, а именно ощущение команды, должно иметься в виду, что открытый офис приводит к значительной экономии. Она намного больше чем расход средств на шумо поглощающий потолок, подходящую растительность и т.д. которые обыкновенно требуются в связи со строительством и поддержкой такого помещения.

Назначение новых сотрудников

Этот процесс начинается с подачи объявления о вакансии в средствах для массовой информации или в агентство по подбору персонала. Анонс непременно должен описывать *реально* предлагаемую позицию. Например, никогда не представляйте креативной на самом деле монотонную деятельность и наоборот. Причиной является не только то, что подходящий кандидат может не ответить на объявление, но в худшем случае это может привести к неудачному назначению.

Обычно ваше первое впечатление от людей, с которыми вы, возможно, будете работать это в первую очередь документы, с которыми они приходят как кандидаты на рабочее место. Так как в современном мире одна автобиография в большой степени является стандартной, в основном из нее вы чаще получаете общее представление о кандидате. Следовательно, эти документы не могут вам почти ничего сказать, чего вы не видели на интервью. Исключительно редки случаи, когда в автобиографии или другом сопутствующем документе вы откроете элемент, который напрямую говорит о качествах кандидата, которые он/она, вероятно успешно, попытаются прикрыть во время интервью. В качестве такого примера могу привести следующее изречение, которое однажды я видел в мотивационном письме: „Прилагаю автобиографию и непрофессиональную фотографию”. Конечно же, в сознании интервьюируемого что-то этого типа звучит следующим образом: „мне сказали, как я должен это сделать, хочу подчеркнуть, что точно знаю, как нужно сделать, но делаю и буду делать так как я хочу”.

Основным источником информации относительно

кандидата является собеседование и в этом смысле вам нужно провести как можно больше собеседований перед назначением, а не очень рассчитывать на документы, как на базу для принятия решения. В рамках собеседования становятся видны различные стороны кандидата, как положительные, так и отрицательные. Проводите интервью для руководителей секторов и других сотрудников, которые будут отчитываться непосредственно перед вами, всегда лично. Интервью с людьми, которые будут работать в определенном расходном центре, должны проводиться руководителем соответствующего организационного звена. Вы и/или специалист по человеческим ресурсам может присутствовать на интервью, но вынести окончательное решение вы должны предоставить соответствующему руководителю⁵¹. Это повышает самооценку среднего руководящего звена, одновременно вменяя ему, ответственность и ... прекращает болтовню по коридорам и оправдания своих ошибок ошибками других из отдела. Вы даете задачи и ожидаете от расходного центра конкретных результатов и это, среди много прочего, означает, что руководители среднего звена должны иметь последнее слово при выборе своих подчиненных..

Очевидно, качества, которые вы будете искать у кандидата и вопросы, которые будете ему задавать на собеседовании, зависят от того, о какой позиции идет речь и нет много общих правил. всё-таки, при назначении кого-то на должность, где нужно будет самостоятельно принимать важные решения, хорошо бы задать вопрос, в котором не хватает существенного элемента для ответа и о

51 Б. авт. – Это является следствием из общего правила политики оперативной самостоятельности секторов. Тезис развит более подробно на страницах 124 - 128.

котором кандидат должен спросить или рассмотреть альтернативные сценарии.

Например, мы ищем управляющего большого ресторанного комплекса, который находится в другом городе и, следовательно, кандидат должен самостоятельно принимать множество решений. Один из примерных вопросов, который мы ему можем задать: "У нас есть ресторан А, который имеет фиксированные расходы 3 единицы в месяц и переменные в последнем месяце 2 единицы. Так же у нас есть ресторан Б, фиксированные расходы которого 2 единицы на месяц и переменные в последнем месяце 3 единицы. Если у двух ресторанов был одинаковый приход, например 6 единиц, который из них лучше?"

Не будем останавливаться на тех, которые вообще не понимают, о чем точно вы их спрашиваете, и которые тотчас должны отпасть как кандидатуры. Давайте рассмотрим случай кандидата, который сказал: „Ну да, очевидно, что множитель расходов в ресторане А будет 3 единицы прихода на всякую единицу переменного расхода, а в ресторане Б всякая единица переменного расхода несет только по 2 единицы прихода. Выбираю ресторан А, так как при переменных расходах 4 единицы он принесет 12 единиц прихода и будет прибыль 5 единиц, пока в ресторане Б те же переменные расходы в 4 единицы принесут 8 единиц прихода и прибыль будет 2 единицы”.

Такой кандидат мог бы быть назначен, т.к. правильно понимает суть вещей. Он не настолько хорош, чтобы даже в стрессовой ситуации во время собеседования дать самый правильный ответ: „Зависит от тенденции продаж, при восходящей тенденции выбираю ресторан А, как более рентабельный, но во время кризиса предпочту ресторан Б,

где потери чувствительно меньше”. Всё таки он думал в правильном направлении, и, как чаще всего случается в реальной жизни, если идеальный кандидат не появится, может быть назначен хороший.

Хорошо или нет, но это жизненный факт, что ещё со школьной скамьи нас учат, как на интервью наш оптимизм должен бить через край. Просто примите, что кандидаты будут делать именно это. (Даже задумаемся серьезно над причинами, если у данного человека это не так). Но всё-таки вы должны иметь в виду, что когда встанет вопрос о числах, отличный кандидат на должность руководителя какого либо из ваших расходных центров будет рассматривать как оптимистичный таки *пессимистичный* сценарий. Не смотря на то, что выложит оба варианта с невероятно оптимистичным блеском в глазах. ☺

Избегайте задавать кандидатам глупые вопросы типа: „Если ты будешь в Созополе⁵², как можешь мне гарантировать, что даже когда я буду в Софии, ты не будешь злоупотреблять своим служебным положением?”. В сущности, сделает так, что-то он не злоупотреблял является *вашей* заботой, когда предложите ему договор, который делает злоупотребления бессмысленными. (В случае если кандидат находится на расстоянии 500 км, одна из схем которые работали бы хорошо была бы такова, что он бы платил в Софию фиксированную сумму X евро в месяц, независимо от оборота). Как и при виде человека с избыточной массой тела вы знаете, что в 99% случаев она имеет что-то общее с его привычками в питании, так же вы должны знать, что если кто-то злоупотребляет в руководимом вами предприятии, это почти всегда имеет что-то общее с неудачно сформулированным с вашей

52 Б. перев. – болгарский город на побережье Черного моря

стороны договором и/или неадекватными контрольными механизмами. (Другой вариант назвать злоупотреблением что то, на что служитель думает что имеет права. Например то, что кто-то принес домой „служебную” ручку, для него будет совершенно нормально и если не нормально для вас, значит, вы просто не можете видеть лес, вглядываясь чересчур пристально в отдельные деревья). Может быть, вы читали литературу на тему как проводить собеседования. В этом случае не плохо бы было иметь в виду, что т.н. в книгах провокационные вопросы, цель которых раскрыть что-то по методу спонтанной реакции, что иначе трудно видится в условиях ограниченного времени собеседования, не имеют ничего общего с откровенно глупыми вопросами типа цитированного выше. Провокационные вопросы *всегда* дают возможность искреннему человеку дать правильный и одновременно учтивый ответ, глупые – нет. Последние заставляют его подумать, „Правда же ты не хочешь слышать точно это?” и он, вероятно, начнет вам лгать ещё на собеседовании, когда скажет что-то из сорта: ”Я согласен подписать вексель на сумму активов, которые будут находиться под моим управлением – так решается проблема?”. Конечно, он никогда не сделает этого⁵³, просто в этот момент интервью пошло по другому руслу, и теперь он оценивает, сколько ума находится в *вашей* голове, так как задает вам очень хороший *провокационный* вопрос. Вы только ответьте „да, идеально” и кандидат уйдет и никогда больше вам не позвонит.

Другое, что должно учитываться, это то, что дисциплина

53 Б. авт. – За исключением, если он медицинский случай и/или не имеет и не планирует в близком будущем иметь вообще какую-нибудь собственность на своё имя. ☺

со стороны служащего редко имеет заместителя. Так как, например, если одно растение нуждается в калии, ему трудно будет компенсировать его недостаток каким угодно количеством фосфора, таким же образом во множестве случаев первое вы должны искать дисциплинированного человека и только после этого рассматривать его профессиональную квалификацию. Единственным исключением из данного правила является то, если мы нуждаемся в человеке с каким-то особенно редким даром или в специалисте в очень тесной области, и вместе с тем, готовы смириться с его непредвидимым поведением. В этом случае самое лучшее, если указанный человек будет работать в стороне от основного офиса (даже тогда, когда это связано с существенными расходами), так как недисциплинированность это „зараза”, которая переносится легко и быстро.

Другой часто обсуждаемый вопрос, это тот, что связан с дискуссией, что важнее – опыт или образование. Несмотря на то, что в некоторых географических широтах ответом будет, что самым важным из двух является третье, а именно чтоб человек был нормальный и вы бы понимали друг друга ☺, мы всё-таки прокомментируем эту дилемму. Всё зависит от того, о каком опыте и каком образовании идет речь.

Если опыт ограничивается тем, что десять лет человек выполнял совсем одну и ту же работу в неизменной обстановке, это является, по своей сути, однолетним опытом, повторенным десять раз. Если образование получено в образовательном учреждении, которое постоянно обсуждается серьезными средствами массовой информации и имеет нелицеприятные отзывы, может это образование с таким качеством, что и нет большого

значения, что у кандидата оно имеется.

Образование, полученное в авторитетном западноевропейском университете может, кроме того что представляет солидную академическую основу, спокойно заменить 1 - 2 года практики по специальности⁵⁴. Опыт, приобретенный в большой международной корпорации со стройной организацией, может быть таким, что всякий год, отработанный в такой организации, равен, самое малое, двум годам работы на другом месте, особенно если кандидат работал там на различных должностях. (Если он работал в такой организации 8 - 10 лет на одной и той же не руководящей должности в коллективе численностью 150 - 200 человек, попытайтесь *серьезно* проверить, не был ли он там парашютистом⁵⁵. Это не так сложно, как может

54 Б. авт. – Я вспоминаю, как все мы, студенты инженерно-строительных специальностей Технического университета в Вене в 90-х годах должны были делать курсовую работу совместно с коллегой, обучающемся по архитектурной специальности. Тем из нас, которые по одному или другому поводу (в большинстве случаев достигающую крайнего проявления креативности) жаловались на своего „партнера”, профессор отвечал: „Коллеги, *вы* должны справиться с ситуацией, точно так же как и в реальной жизни. В противном случае, как вы, так и архитектор получите слабую оценку. Вы знаете, что часть задачи была в выборе студента другой специальности. Если вы сейчас не получите заверку, в другой раз вы сделаете лучший выбор. С другой стороны, может быть никто из другой группы не захочет с *вами* работать”. Этот подход, создающий полезные навыки ещё на достаточно раннем этапе жизни, в то время грустно контрастировал с практиками большинства болгарских университетов в то же время, не в их пользу.

55 Б. ред. – Определение „парашютист” смотрите на странице 129.

показаться в первый момент.)

В конце хотелось бы сказать что-то о людях, назначаемых на руководящие позиции. Вероятно, вам кажется очень соблазнительной мысль назначить кого-либо, кто будет беспрекословно выполнять все ваши распоряжения, но будет исключительно тверд по отношению к подчиненным и поставщикам. Момент – а к клиентам? К ним новоназначенный должен быть тверд или выгибаться восьмеркой, потакая всякой прихоти или ... быть где то по середине?

В крайнем случае, идея назначить кого-нибудь, кто показывает различный характер в различных ситуациях, немного похоже на рекламу шоколадных десертиков, которые содержат не только достаточно энергии (верно), но и достаточно витаминов для здорового питания ваших детей (заблуждение). Или на коллаже на обложке этой книги, где изображен человек, которого вы никогда не встретите на улице. Практика показывает, что твердые характеры всегда тверды. Если вы назначите такого человека, вы должны поставить отношения с ним в ясные рамки (включительно очень грамотно заключенный с ним договор) и всё будет в порядке. Мягкие и поддающиеся влиянию характеры будут такими со всеми. Если они думают, что вам нравится твердость по отношению к третьим лицам, они попытаются преподнести себя такими же, с целью вам понравиться. В этом случае вы можете использовать типовой трудовой договор, который продается в книжном магазине, так как послушание так или иначе будет гарантировано: по отношению к вам и по отношению ко всякому поставщику или другому третьему лицу, который достаточно недвусмысленно „стиснет зубы”. Твердость характера показывается именно в *экстремаль-*

ных ситуациях. В повседневности то, что может создавать иллюзии твердой руки со стороны лица А, часто является просто тормозом по отношению к лицу Б, только потому, что А не может ничего противопоставить тормозу со стороны лица Х, который испытывает оно само.

Ничего из написанного выше не должно толковаться как однозначная рекомендация, какой тип руководителя среднего уровня вы должны искать. В зависимости от ситуации может оказаться подходящим как одно, так и другое решение. Тем не менее, важно помнить, что от этого выбора будет зависеть всё экономическое (и любое другое) представление структурной единицы, возглавляемой этим человеком.

Для тех, кто скажет, что наилучшее в этом случае т.н. „золотая середина”, может быть будет уместным провести аналогию со следующим примером из физики: Теория говорит, что не существует абсолютного проводника, так же как абсолютного изолятора, всё зависит от напряжения, которому мы подвергнем соответствующий материал. Но всё-таки всякий знает из своего ежедневного опыта, что практически в почти всех случаях пластмасса является изолятором, а металл – проводником. Подобное положение существует так же и в людских характерах: в действительности они или твердые или нет, и очень, очень редко встречается что-то „по середине”.

Карьерный рост служащих

Служащие, которых мы назначаем на высокие позиции, должны быть такими, которые могут расширить свой кругозор до новых горизонтов ответственности и так же хотят этого. (Вас не должно удивлять, если главный

инженер в вашем предприятии, наблюдая, как товарищество сменяет управляющего каждые два года, предпочитает остаться на своем месте, даже если ему будет предложено повышение.)

Иногда можно заметить, что, например, бухгалтер, которого повысили до поста финансового директора, не может сделать шаг назад от своего существующего до сих пор поприща для охвата новых обязанностей, например, в связи с управлением персоналом. Так же иногда случается что инженер, который работал исключительно только на строительном объекте и был повышен в иерархии, не может с успехом взять ответственность, связанную с согласованием проекта в бесчисленных учреждениях, где это необходимо.

Все таки, практика знает так же и обратные случаи. Человек с неособенно большим потенциалом может испытать значительную мобилизацию личности, после того как был назначен на более ответственную позицию. В этом случае он/она может работать более результативно, чем какой-либо природный талант, которому по какой-либо причине скучно на данном рабочем месте. В этой ситуации единственное, что вы должны иметь в виду после возможного его/ее повышения, это то, что ваше положение будет подобно положению шофера, который ведет со скоростью 100 км/час автомобиль, который не может развить более высокую скорость. Соответственно, было бы разумным, смирится с этим фактом и не предпринимать ничего такого, что по этой аналогии было бы сравнимо с опытом рискованного обгона.

Иногда обсуждаемая тема, лучше ли назначить в средний и высокий менеджмент внутренних служащих организации или сторонних людей носит более академичный характер.

Фактически, в большинстве случаев мы поставлены перед ситуацией, в которой:

- или относительно ясно видим служащего, который может занять вакантное место и ему предлагаем это сделать или
- не видим такого и устраиваем конкурс.

Во втором случае, в конкурсе *на равных началах* должны участвовать как люди из организации, так и посторонние.

Средний менеджмент и особенно, если кроме этого он является и локальным (например, производство, вынесенное за пределы основного) находится ближе к рынку и должен уметь принимать самостоятельные решения. В следующем пункте мы кратко остановимся на необходимости, что эти руководители так же должны быть уполномочены в этих своих действиях.

Обратите внимание, что – как показывает девиз этой главы на странице 111 – обучение производится для всякого вида персонала, который нуждается от дополнительной квалификации, и это никак не связано непременно с карьерным ростом.

Оперативная самостоятельность

Ключом к вашему успеху как руководителя является постановка нормальных (в частности достижимых) целей перед подчиненными вам звеньями и измерение по отношению к этим целям результатов работы. Из этого непосредственно следует, что всякий руководитель расходного центра в рамках предприятия должен иметь широкие полномочия, чтобы мог учитывать и исполнять намеченное вами.

Вот почему, основным принципом при управлении

структурами любого масштаба является: Всякий должен принимать, включительно идя в разрез с мнением своего начальника, те решения, от которого зависит его вознаграждение, а во всех остальных случаях, должен действовать сообразно распоряжениям своего начальника. Конечно, когда имеются разногласия между управляющим торгового товарищества и руководителем подчиненного звена по данному вопросу, всякий попытается объяснить другому свою точку зрения. Естественно тоже, что в большинстве случаев управляющий будет прав, так как обычно имеет больший опыт. Здесь речь идет о том, что если позиции обоих даже после дискуссии останутся такими же, нужно пойти таким путем, который определен тем, на вознаграждении которого результат от конкретного решения отразился бы сильнее.

Допустим, что вы нагрузили определенное звено вашей организации продавать вино, произведенное другими подразделениями вашего предприятия. Если договор заключен так, что фонд заработной платы звена формируется только как процент от продаж, вы не можете им распорядиться, где именно его продавать – только по ресторанам или только в сети больших магазинов или смешано и туда и туда. Если сотрудники работают на фиксированных зарплатах (что в более чем 99% случаев с вашей стороны было бы достаточно неразумным, но 2002 - 2003 году в Вене я работал с винным погребом, где из-за наличия очень специфического фактора оказалось что это удачное решение), тогда они должны строго следовать вашим инструкциям, где точно продавать вино. Смешанный случай, при котором имеется как фиксированная, так и переменная часть, как остальные смешанные вещи в жизни – предрасполагает к дискуссиям со всеми вытекаю-

щими последствиями. Положительным является то, что одна голова хорошо, а две лучше. Отрицательным является то, что дискуссии иногда могут быть бесконечными, особенно если собирается группа более 4 - 5 человек с различными интересами. Против этого правила можно возразить тем, что не только вознаграждение вашего подчиненного зависит от финансового результата его звена, но и – несмотря на то, что в меньшей степени – и ваше. Действительно это так, но одно нечто, что делает вас хорошим руководителем это успеть выбрать нужного человека для нужного места и (ещё более важно!) успеть его задержать. Если служащий не будет хорошо справляться со своими обязанностями, вы можете его сменить (не непременно уволить, иногда может представляется возможным возложить ответственность за это звено на другого). Во всех случаях, после того как вы его однажды там поставили, вы обязательно должны уважать его оперативную самостоятельность.

Не забывайте, что ваши служители будут делать точно то, что стимулированы делать. Вы, в долгосрочном плане, тоже. Таким образом, не только очевидно плохая, но и не очень хорошая система стимулов могут иметь очень плохие последствия. В связи с этим приведем самый известный пример: Если вы платите бонусы своему торговому отделу, которые определяются на базе достигнутого объема продаж, вы очень скоро увидите, как они предлагают максимальную скидку почти всем клиентам и/или продают только более простые для реализации продукты из вашего ассортимента, не стараясь продать остальные. Конечно, нормальным подходом в случае является то, что для базы исчисления бонусов нужно взять *прибыль* от произведенных продаж. Перед тем как начать их обвинять в

„близорукости при видении стратегических интересов фирмы” или чего-то в этом роде, подумайте, куда бы простирался *ваш* взгляд, если бы ваш договор выглядел так же как их.

Обязательно, чтобы система стимулирования делала невозможным или хотя бы существенно затрудняла эксплуатацию завтрашнего дня в пользу сегодняшнего. Например, это значит, что не должно допускаться посредством отказа от необходимых ремонтов, генерирование „прибыли”, которая стоит в основе формулы для вычисления бонусов.

Следовательно, поставленные перед сектором цели должны быть синхронизированы с целями целого предприятия, а оплата служащих в данном секторе вычислена *только* на базе результатов, достигнутых в *этом* секторе. Конечно же:

- уважая автономии решений его руководителя в рамках децентрализованной структуры целого предприятия и
- при согласовании важных решений (как например покупка или продажа долгосрочного актива со стоимости выше определенного предела, кроме в тех случаях, когда бюджет сектора в состоянии финансировать целую покупку).

Естественно, система вычисления бонусов должна быть достаточно упрощена до такой степени, чтобы быть понятной всем, к которым относится. В противном случае она будет восприниматься с недоверием с самого начала.

Если вы спросите, почему несколько предыдущих параграфов вообще находятся в главе „Работа с людьми”, а не в той, которая рассматривает финансы, ответом будет: Гнев (независимо выражен вслух или прикрыт), который порождает начисление данного расхода в секторе без того

что это могло контролироваться его руководителем, часто стоит в основе более тяжелого развития событий, чем оставшаяся незамеченной бухгалтерская ошибка с этой же суммой.

Всякий служащий должен отлично распознавать границы, до которых может (и должен!) принимать собственные решения и от какой точки нужно бы было проконсультироваться со своим начальником. (Действительно трудно поверить, но в некоторых организациях есть служащие, которые не знают кто их начальник. Если ваша организация является такой, и в личном плане у вас нет никаких отягчающих факторов, например, таких как ипотечный кредит, увольняйтесь немедленно. Чтобы что-то этого типа действительно поменялось, необходимы годы. Годы, которые вы можете инвестировать более осмысленно в другом месте).

Конечно, вознаграждение⁵⁶ не является всем. Само по себе оно не может вдохнуть Бог знает какой энтузиазм у ваших служащих. С другой стороны уверенность, что он сам определяет свою судьбу, является мощным стимулом для всякого руководителя среднего уровня работать более хорошо. Предоставляя ему возможность принимать самостоятельные решения, от которых напрямую зависит его вознаграждение, руководитель фирмы дает ему

56 Б. авт. – Понятием *вознаграждение* мы обобщаем все виды материальных (зарплаты, бонусы, бесплатные телефонные разговоры и т.д.) и нематериальных (престиж, визитка с написанной на ней высокой должностью и др.) блага, дисконтированные с точки зрения их полезности для служащего. В частности, рабочая или представительная одежда, которая не будет использована вне рабочего места и времени является чисто фирменным расходом и не может считаться частью вознаграждения.

возможность самому управлять своей жизнью. Это оценивается персоналом *исключительно* высоко. И результаты целого предприятия не заставляют себя долго ждать.

Кроме того существуют вопросы, которые лучше будут решаться на низком (может быть местном) уровне в организации. Часть от тех даже является такими, что могут быть решены гибко, в зависимости от конкретной обстановки, *только* в условиях, говорим без кавычек, предпринимательской свободы, которая дает в большой степени автономное управление расходным центром.

В конце остановимся на одном вопросе оперативной самостоятельности на уровне отдельного сотрудника. Не допускайте что ничтожные налоговые экономии и/или смешные „подарочки” вас подвели к раздаче купонов на обеды, абонементов на городской транспорт (в самом безумном случае если идущие на работу с личным автомобилем не пользовались сопоставимыми преимуществами) и т.д. Уважайте право своих служащих самим решать, как распорядится своими доходами, и стимулируйте их материально *только* деньгами. Единственным исключением из этого правила является то, что если подобная мерка применяется в данном секторе при одновременном наличии:

- исключительно низко образованного персонала (более чем три четверти со средним или более низким образованием) и
- очень тяжелое финансовое положение на предприятии.

Проблемные ситуации

Часто, когда в ваше предприятие влетят т.н.

„парашютисты” (люди, которых вы должны назначить или держать на предприятии по одной или другой причине, и не можете выразить своё мнение по данному вопросу), вы должны внимательно оценить, какой точно случай имеете. Иногда речь идет о человеке, который в достаточной степени квалифицирован для соответствующего места и просто с целью большей уверенности использовал свои связи. Часто это люди, которые много лет где-нибудь „кормятся” и для которых это обычный образ жизни. Если мы имеем один из этих двух случаев, шансы, что вы попали на неконфликтную личность, являются большими и во всех положениях вы должны попытаться разобраться с сотрудником, давая ему/ее, хотя бы в начале, относительно легкие для исполнения задачи, такие с которыми он/она может справиться. После этого вы можете поручать ему и более сложные задания до достижения зоны, близкой к границе его возможностей. Если вы ему не даете никаких заданий или каким-то другим образом мешаете его самооценке, даже невольно (!), неизменно приходится к ситуации, рассмотренной в следующем параграфе.

Тяжелыми являются случаи, когда парашютист пытается командовать, явно (на оперативках) или бурчанием (с коллегами) противопоставляется вашим разумным решениям или до бескрайности раздувает перед своим покровителем неизбежно случающиеся в предприятии мелкие неурядицы, представляя их как крупные провалы. Всякая ситуация является индивидуальной и тут трудно давать готовые рецепты. Тем не менее, вы должны хорошо знать, что профессионализм побеждает интриганство только тогда, когда шансы сопоставимы, а не тогда когда у интриганства есть арена для выступления по два часа в день без выходных, а профессионализм может защитить

свою позицию только в рамках десяти минут, примерно на оперативке в понедельник. Так же вы должны знать, что если вы допустите чтобы парашютист или месяцы поряд тяжелая борьба с ним деморализовали коллектив, результаты предприятия *обязательно* пойдут вниз⁵⁷. В автобиографии парашютиста это не отразится никаким образом, а для вас будут знать, что допустили ухудшение показателей предприятия.

Кратко, если вы не непосредственно находитесь перед уходом на пенсию, путь будет следующим: Первое приложим максимальные усилия, чтобы с ним разобраться. Если это не даст результат, должно последовать ясное предупреждение парашютисту, чтобы он сразу изменил своё поведение и одновременная ясная постановка вопроса перед вашим начальником, как поется в одной известной песне Ингрид Куп “you must know – me or her”⁵⁸. Для вас, как для менеджера, исключительно важно сделать этот шаг *перед* тем как предприятие пошло вниз. Если вы уходите из предприятия в тот момент, в который показатели указывают вверх (и продолжают быть такими в течение месяцев после того как вы ушли), вы легко найдете работу на ответственной позиции. Если вы уйдете слишком поздно, в этом уже не может быть такой большой уверенности.

57 Б. авт. – В государственной администрации этого почти не может случиться. Там, к сожалению, время „течет” с другой скоростью. ☺

58 Б. авт. – Это небольшая игра слов: „нужно чтоб тебе было ясно я или она”, одновременно – подобно неуверенному слову „возможно” на болгарском – несет смысл того что вероятнее всего ему ясно что именно ему нужно, намекая каким образом что *не* ясно. Если бы он знал правильный выход из ситуации, он бы давно предпринял какие-либо действия.

Вашей референцией будет отчет о прибылях и убытках предприятия, а крупные предприятия должны его публиковать. На практике нет существенного значения, есть ли у вас т.н „проза”, т.е. рекомендация от предыдущего работодателя в форме восхваляющего вас текста, но без цифр.

Печально, но факт, что при постановке вопроса ребром, с точки зрения покровителя парашютиста, задействуется механизм общего предупреждения⁵⁹. Другими словами, если вы поставили вопрос публично, вероятность того, что уйдет не парашютист, а вы, становится значительной, так как „большой шеф” вероятно захочет испугать остальных, показывая, что последует, если его не „послушаются”. Следовательно, этот разговор непременно должен быть проведен с глазу на глаз.

Здесь мы сделаем небольшое отклонение для того, чтобы рассмотреть одну часто встречающуюся, но ошибочную тактику противодействия кого-либо, с кем руководитель считает, что имеет проблемы. Интересно, что некоторые менеджеры думают, что могут безнаказанно поставить в изоляцию данного служителя и таким образом психически его уничтожить, после чего он сделает какую-нибудь ошибку и/или уволиться. Фактом является то, что поставленный ещё перед первыми проявлениями психического срыва (плохой сон, невозможность концентрации, резкая перемена массы тела и т.д.), служащий бы не пропустил и наименьшей возможности сурово наказать подобные опыты своего начальника,

59 Б. ред. – Термин из уголовного права и отражает одну из его целей, а именно, чтобы общество воздержалось от преступления, так как показывается ясно, какое наказание будет последовать. (Определение Ансельма фон Фейербаха)

кроме как в случае если у него совсем нет шансов найти другую работу.

С целью визуализации силы, которая иногда могут достигнуть ударов „снизу вверх”, нанесенных в подобных ситуациях, приведем пример британского королевского семейства. Принцесса Диана была реально поставлена в изоляцию со стороны королевы после июня 1992 года, когда вышла её биография. Как было бы логично предположить, имея ввиду как огромно то, что стоит на карте в этом случае, принцесса проявила *исключительное* терпение. Это продлилось до ноября 1995 г., когда она публично нанесла контрудар, признавая измену по Би Би Си. Эффект был поразительным⁶⁰ и события следующих десяти лет таковы, что приводят к дискуссии в британском обществе, подходит ли супруг Дианы вообще на роль монарха. Следует иметь в виду, что в корпоративном мире обыкновенно временные интервалы весьма более коротки. Попытайтесь ли вы кого-то изолировать, можете ожидать ответной реакции в период 1 - 2 месяца от человека с сильным характером и самое большое через полгода от остальных.

Коммуникация, коммуникация и ещё раз коммуникация

Вероятно, вы слышали о трех основных факторах, которые при других равных условиях – качество исполнения, год постройки и т.д. – имеют самое большое значение для

60 Б. авт. – Подумайте, что несущим прорыв в этом ходе является его нестандартность. всё-таки в конце 20 века, по отношению к (почти) какому-либо другому годами разбитому семейству, эффект от подобного публичного заявления был бы нулевым.

определения цены на недвижимость, это: (1) месторасположение, (2) месторасположение и (3) месторасположение. Если нужно перефразировать это выражение и перенести его в пространство управления людьми, он будет звучать так: коммуникация, коммуникация и ещё раз коммуникация. Редко найдется тот, кто может прочесть ваши тайные мысли, вот поэтому имейте мудрость и силу поделится с людьми теми из них, которые являются важными. При этом языком, понимаемом служащими.

В нормальном случае всякий служащий в предприятии должен знать, каковы планы фирмы и каким образом предвидится их достижение.

Действительно в положении, что настоящее изложение предназначено преимущественно профессионалистам и тем, кто бы хотел ими стать, я исхожу от предположения, что вам полностью ясна важность этого что в предприятии имелось:

- спокойная и дружеская атмосфера,
- ясное разграничение ответственностей, так что потенциал для конфликтов будет минимизирован,
- проведение общих (не обязательно развлекательных) мероприятий с целью сплочения коллектива, почти не затрагивающих или совсем не затрагивающих свободного времени служащих,

как и другие подобные общеизвестные истины.

Тут мы обратим внимание на некоторые менее обсуждаемые аспекты коммуникации.

Вы должны создать в фирме атмосферу обсуждения *одного вопроса только один раз*, кроме случаев, если в последствии появятся новые факты, которые потребуют его пересмотра. Это означает, что после постановки

вопроса (например, на оперативном совещании) всякий должен иметь возможность выразить *свободно* своё мнение, включительно и тогда, когда дискуссия является долгой. Но после взятия решения никто не имеет права „ворчать”, а всякий должен положить максимум усилий для исполнения взятого решения. (Если эта книга вышла бы в Германии, то, вероятно, этот параграф можно бы было пропустить. При условии, что её будут читать в Болгарии, я долго думал по вопросу, не будет ли удачно дополнительно напечатать его на задней обложке).

Вы, безусловно, слышали, что хорошая коммуникация это *многократная* коммуникация, когда речь идет об основных ценностях и принципах, на базе которых работает фирма, об её стратегии. Вы должны разграничивать это от ворчания, которое означает постоянное напоминание, что что-то не идет нормально, несмотря на то, что ворчащий имеет только общую идею, или вообще не имеет никакого представления, как улучшить положение. Это относится как к подчиненным, так и к руководителю.

Если вы читали литературу на тему успешного обмена мыслями с персоналом, это может вам быть серьезный плюс. Но всё-таки, снова и снова требуется напоминать, что, несмотря на то, что имеет значение, *как* вы это делаете, важнейшим остается то, *что* вы говорите. В 1989 году в рамках своего прощального слова, перед тем как покинуть Белый дом, американский президент Рональд Рейган поделился: "People say that I was a great communicator. It would be more accurate to say that I communicated great ideas."⁶¹

61 Б. ред. – (англ.) Игра слов, так как *great* означает как „великий” так и „очень хороший”: „Люди говорят, что я очень хорошо коммуницировал. Правильнее бы было сказать, что я

Сейчас мы остановимся на может быть самом значительном примере о (недостатке) коммуникации с нашей народопсихологической точки зрения. Я почти никогда с ним не сталкивался в немскоговорящих странах и очень редко в англоговорящих странах, но у нас⁶² такая ситуация встречается довольно часто. Два бизнесмена встречаются, гарантируют друг другу, что имеют общие или дополняющие интересы в данной области, договариваются о сделке по таким параметрам как цена и количество и ... коммуникация по вопросу останавливается. Проблема является типичной, и вы, вероятно, нередко с ней сталкивались. Чаще основной причиной является то, что у одного из двоих внезапно появилась проблема, например:

- не успел обеспечить финансирование,
- имеет необъявленного перед другой стороной партнера (или скрытого шефа), который не согласился со сделкой,
- впоследствии при точной калькуляции оказалось, что сделка уже не выгодна или
- какая-то другая причина, вариантов действительно много.

В подобной ситуации болгарин часто решает прекратить коммуникацию, а не назвать проблему. По какой-то странной причине большинство наших соотечественников предпочитают, чтобы сделка не состоялась, вместо того чтобы сказать что то типа: „Жора, всё-таки мы знакомы две недели, не было бы уместным поговорить о какой-то гарантии поставки?“. Не дай Бог Жора может обидеться, что мы на миг усомнились, что он вдруг может не

коммуницировал великие идеи”.

62 Б. перев. – Речь идет о Болгарии.

исполнить своё обязательство...

Я уверен, что если когда-то это изменится, эффект на целую экономику был бы сравним с мощным толчком, который дал введение валютного совета в стране в 1997 году. Понятно почему: Оставляя в полном неведении бизнес партнера относительно причин не заключения сделки, мы его оставляем без шансов что-то поменять в своих действиях, в частности в качествах продукта, который он предлагает. Таким же образом, каким поступают наши (бывшие) бизнес партнеры, которые не отвечают на наши телефонные звонки и этим поведением не помогают нам улучшить процессы в нашем предприятии. К сожалению, с точки зрения сегодняшнего дня, я ни то вижу индикаций скорого изменения этого состояния, ни то у меня нет идеи, как каким-то другим образом можно убедить людей в огромных преимуществах искренней коммуникации (это высказывание истины, если надо сформулированной дипломатически) перед фальшивой „учтивостью” (ослепление другой стороны обманами таким образом, что им будут верить)...

В отдельных случаях при вышеуказанной проблеме может помочь построение более долгосрочных отношений (претерпевших фазы ознакомления и создания доверия), ведение разговора о возможных проблемах („если у тебя есть проблемы с ..., прошу тебя, непременно поделись, я уверен, что мы придумаем какое-то решение”) и другое. Преодоление этой проблемы часто оказывается сложным, особенно между людьми, которые хорошо не знакомы. Вот почему на помощь приходят такие методы, как упомянутые на странице 28.

Согласно одному старому римскому правилу, "allegans contraria non est audiendus" (кто говорит противоречивые

вещи, его не слушают – свидетель, который меняет свои показания, выгоняется с судебного заседания, а у обвиняемого или представителя стороны в гражданском деле отнимается слово). Имейте в виду, что это слишком крайние меры и в нормальном случае они не должны применяться руководителем. Практика показывает, что люди выдумывают стройные и трудно пробиваемые лжи только когда могут быть непосредственно уволены, подведенные под судебную ответственность или когда другим образом их жизнь может перемешаться на месяцы или годы вперед. Обычно, если речь идет о мелких нарушениях, особенно когда ясно, что прекращение трудового договора не предвидится, нарушитель достаточно путается в историях рассказанных ещё десять или даже пять минут назад. Слушайте его внимательно и оставьте его запутаться, после чего, при мелких нарушениях, не наказывайте его. При этом подходе и этом типе коммуникации очень велика вероятность того, что он перестанет вас обманывать. По сути это должно быть вашей основной целью, а не мелким преследованием того, как точно дошло до распыления пятидесяти евро.

Как везде в жизни, иногда и в этой иначе серьезной области бывают ситуации с комичным элементом. Ниже я попытался воссоздать по памяти один интересный диалог (в левой колонке таблицы) и направить к нему некоторые комментарии (в правой). Ситуация была следующая: служащий X вошел в софтверную систему, куда ему было запрещено туда входить две недели назад. Но его пароль был сменен, так как руководитель ещё раздумывал на кого возложить эту работу, на другого, или всё таки опять на X. X знал, что когда-нибудь в далеком будущем может быть схвачен и надеялся до тех пор придумать какую-нибудь

правдоподобную историю о случившемся. Он и не предполагал, что это будущее наступит уже через четыре часа после нарушения. Его начальник Y был уверен (по данным своего специалиста по информационным технологиям), что система записывает любой доступ. Но всё-таки он не знал, что кто-то до конца не закончил свою работу и по сути записанный там час был временем по Гринвичу, и, следовательно, отличался, в этом случае на два часа, от времени, которое Y видел на своих часах...

<i>Реплики</i>	<i>Комментарии</i>
<p>Y: Здравствуй, X! Входи, садись... Используешь ли ещё систему с данными за * * * ?</p> <p>X: Нет, ничего подобного, 15 дней не входил, ты же мне запретил.</p>	<p>Спокойное начало разговора со стороны руководителя, стремление показать простое желание, чтобы неправомерное поведение было переустановлено без непременно наложения санкций.</p>
<p>Y: Ты сегодня входил в 9:03, это отражено в логге.</p> <p>X: Не верно, там постоянно идут какие-то сообщения, я сделал большую ошибку, что иногда даю некоторым коллегам, которые меня замещают садиться за мое рабочее место и сейчас система мне постоянно отправляет какие-то мейлы, что типа я входил.</p>	<p>Быстрое взвешивание фактов в уме X. С одной стороны логично чтобы был лог. С другой стороны не возможно, чтобы он был засечен, так как он не входил около 9 часов, а только к 11. И всё-таки минуты верны, где-то к 11:03. Запутанная история, нужно немного больше времени для</p>

<p>... здесь последовало почти 5 минутное многословие...</p>	<p>размышления...</p>
<p>У: Если то, что ты говоришь, случайно окажется правдой, значит у тебя большая проблема, кто-то входил с твоим паролем. Х: А-а, не знаю, то и я не знаю своего пароля, оно как то меня пускает.</p>	<p>Руководитель решительным образом показывает, что согласен принять „версию инопланетян”, только если получит твердое обещание, что этого не случится в будущем. Служащий всё ещё думает. С целью получения ещё немного времени для размышления он пытается показать себя глупее, чем он есть, говоря что-то, что наведет на мысль, что он не знает, как функционирует password manager⁶³.</p>
<p>У: В сущности, не возможно что кто-то другой вошел с твоим паролем, потому как сегодня в 9:03 ты сменил запись * * *. Этого не смог бы сделать кто-то другой. Другой возможно только бы рассматривал и не знал, как меняется эта запись. Смотри,</p>	<p>Утверждение в позиции и демонстрация, что вопрос будет закрыт благосклонно только при получении признания и отказа от подобных действий в будущем. Краткий ответ сотрудника сигнализирует, что оценка ситуации по</p>

63 Б. ред. – Система, посредством которой интернет-браузер помнит пароли на определенных сайтах, посещенных в прошлом потребителем, и с чем потребитель явно согласился.

<p>не так уж важно как это произошло, но действительно важно, чтобы больше никогда не случилось. Х: Нет, я тебе говорю, что не заходил туда несколько недель...</p>	<p>пути к завершению, и он имеет почти выстроенную позицию.</p>
<p>У: ОК, посмотри распечатку логов системы. Х: Это просто метод записи, это не доказывает, что я был внутри. С моей точки зрения 9:03 обозначает „девятое марта”, а сейчас середина апреля. Ты занимаешься отслеживанием и современными технологиями. Для твоей „возвышенной натуры” такие ценности как коллегиальность и доверие не имеют значения.</p>	<p>Руководитель концентрирует разговор на фактах. Служащий взял решение, что указанное доказательство не годно, так как ошибается на целых два часа, кроме того он не согласен продолжать работу в этом предприятии при положении что не будет иметь доступ до автоматизированной системы.</p>

Позже оказалось, что причина для решения служащего была в его опасении, что так как всё равно кому-нибудь нужно делать эту работу, в следующий момент, вероятно, этот другой станет его начальником. В конкретном случае, это не было лишено логики. Но всё-таки, немного более искренности в этой ситуации определенно бы привело к более благоприятному завершению дела для *обеих* сторон. Другое важное правило это всегда предполагать добросовестность, возможно комбинированной с

небрежностью, пока не будет доказан умысел. Не только, потому что это является основным принципом права (*bona fides praesumitur*), не единственно ради того, что это наиболее частый встречающийся случай в практике, а в основном потому что разрушительные последствия для целого коллектива от того что вы обвините в умысле служащего, проявившего небрежность, являются намного большими от промаха, который вы допускаете, если в умышленном действии видите только небрежность.

Коммуникация лицом к лицу со служителями всегда вам поможет получить лучшее представление о предприятии, чем тогда когда вы рассчитываете только на официальные мнения электронных и других источников, которые служащие высказывают по одному или другому вопросу. Например, если вы прочитаете мнение, что „отдел поддержки должен в спешном порядке решить проблему с трубой”, то вы не будете знать, является ли проблемой то, что водопроводчик Степа сегодня не в оптимальной форме после вчерашних именин (в этом случае вы должны серьезно с ним поговорить) или что у Степы нет квалификации для ремонта конкретно этой трубы, так как она немного отличается от остальных (в этом случае нужно вызвать стороннюю фирму, которая справится с ситуацией, а потом подумаете, каким будет наилучшее решение в долгосрочном плане).

Так же как и в других местах этой книги, примеры являются больше или меньше тривиальными, с целью ясно иллюстрировать мысль. В реальных условиях может одна маленькая и, на первый взгляд, незначительная информация, помочь вам „собрать пазл” и увидеть истинные причины проблемы, которую в, долгое время не могли разрешить.

Вероятно, вы спрашиваете, почему точно в пункте, посвященном коммуникации, имеется столько цитат на латинском. Идея была подчеркнуть, что некоторые принципы, на которых основываются отношения между людьми, имеют завидную устойчивость во времени и не изменились за последние две тысячи лет, а вероятнее и более долгое время. Это действует и в большинстве правил общения.

Невербальная коммуникация

Часто посредством невербальной коммуникации могут передаваться послания, даже более важные, чем передаваемые словами. Бесспорно, одними из самых значительных случаев, когда это происходит, являются те, в которых внимательным, но достаточно решительным образом кто-то вам указывает, что достигнута граничная точка и если вы её перешагнете, то недопустимым образом войдете на его реальную или воображаемую территорию, на что он будет реагировать всеми своими силами. Если вы не сумеете правильно прочесть послание, вы можете не успеть предотвратить тяжелые последствия.⁶⁴

Приведем один достаточно очевидный пример о том, как нужно рассчитывать невербальные послания. Конечно, руководитель должен быть в состоянии справиться тоже с весьма более трудными для интерпретации случаями.

64 Б. авт. – До сегодняшнего дня я так и не понял, почему употребленное на болгарском латинское слово *ultimatum* считается чем-то плохим, а выражение „последнее предупреждение” воспринимается нормальным. Ведь речь идет о полных синонимах. Если вы случайно знаете ответ на этот вопрос, буду рад его „услышать” по адресу nikolov@bulg.org . ☺

Предположим, что вы слышите от своего служащего, как кто-то другой, например старожил в руководимом от вас предприятии, долго и перед широким кругом коллег комментировал, как готовится уволиться, предлагают ему работу и т.д. Гораздо необдуманная с вашей страны реакция в этом случае была бы сказать, что „незаменимых людей нет” и этим закончить обсуждение. Причин несколько: первое, адресат вашего послания, так же как и всё остальные в офисе знают очень хорошо, что это так и вы попадаете в положение консультанта из анекдота со стадом овец⁶⁵ который сказал пастуху „мудрости”, которые пастух и без того знает. Второе, если сотрудник хочет на самом деле просто уволиться и его не интересует ваше мнение, он напрямую бы подал заявление и всё бы закончилось. В сущности, посредством избранного от него подхода, он первое демонстрирует *уважение* к вам, и, будучи более слабой стороной, вероятнее, таким образом, просит обратить внимание на одну или несколько своих

65 Б. ред. – Один пастух вывел большое стадо за село, когда к нему приблизился человек в костюме, галстук и начищенных ботинках. Он спросил пастуха, даст ли он ему одну овцу, если тот ему скажет, сколько овец в стаде. Крестьянин не поверил, что это возможно и согласился. Незнакомец действительно объявил точное количество, после чего взял одно животное и начал его запихивать в багажник своей машины. Пастух немного подумал и изрек: „А ты мне вернешь животное, если я скажу, кем ты работаешь?” Господин согласился, после чего крестьянин сказал, что незнакомец является консультантом. Последний ошарашено отпустил животное и спросил пастуха, откуда он это узнал. Ответ был: „По трем причинам: Первое я тебя не звал, а ты пришел. Второе, ты выдал мне информацию, которую я так или иначе уже знаю. Третье, ничего не понимаешь в овцах, потому что ты взял собаку.”

проблем, которые у него есть и о которых с высокой степенью уверенности считает, что они могут быть решены. Правильная реакция в этом случае или

- пригласить служащего поговорить, чтобы посмотреть, можно ли действительно сделать то, в чем он нуждается или
- в случае, что вы твердо убеждены, что лучше, если он ушел, сказать, например, „я бы принял любое его решение”.

Проставляя акцент на том, что *он* решает, вы отвечаете на уважение уважением и подаете пример остальным что, в лучшем смысле выражения, работаете по принципу: „как аукнулось то и откликнулось”, т.е. на основе взаимности отношений. Если вы скажете, что „незаменимых людей нет”, будьте, уверены, что хотя бы половина офиса вам любезно улыбнется и подумает „что ты себя возомнил великим, ты здесь самый заменимый из всех” или что-то ещё менее приятное для ушей с тем же смыслом....

Уход персонала

Может быть самым важным аспектом защиты от значительных негативных последствий ухода персонала является взаимозаменяемость на предприятии, которую мы обсудили в пункте „Письменные процедуры” на страницах 99 - 101.

Другим, что нужно иметь ввиду в этом случае является следующее: Если служащий, который для нас важен, увольняется, но не из-за явно выраженной причины вне предприятия (как, например, переезд в другой город, начало работы в фирме супруга/супруги или что-то подобное), хорошо бы было приложить усилия для

распознавания причины увольнения. Она, обыкновенно, нам подскажет проблему нашего предприятия, с которой мы *непременно* должны справиться.

В отличие от банковского финансирования, которое при правильно составленных документах, может сойти сегодня за завтра, так как все банкноты по 100 евро одинаковы, качественный персонал не может быть найден сейчас же, так как все люди разные и даже близнецы не имеют одинаковых качеств. Из этого так же следует, что есть смысл попробовать задержать самый квалифицированный персонал и во время кризиса.

Тяжелая ситуация складывается когда уходит хорошо обученный кадр, возможно такой, в квалификацию которого вложено много инвестиций посредством курсов, семинаров и подобных мероприятий. Конечно, вы должны быть уверены, что причина увольнения не является материальная неудовлетворенность, вы бы не допустили такой ситуации, не правда ли? Но всё-таки причина существует, и если она действительно не вне предприятия, вы должны попробовать разобраться и немедленно устранить фактор, приведший к такому положению вещей. Даже постфактум, когда вред по отношению конкретного служащего уже нанесен. Если в результате этого анализа вы придете к выводу, что проблема была в том, как вы относитесь к персоналу, смените отношение ко *всему* персоналу.

В случае, что вы констатировали, что люди покидают вас ради отношения к ним руководителя соответствующего сектора, вы должны провести разговор со сторонами спора для выяснения ситуации. При этом ни в коем случае не следует отступать от принципов оперативной самостоятельности, рассмотренных на странице 124 - 128 и

вмешиваться недопустимым образом в работу отдела. Следовательно, или руководитель сектора поймет, что сделал ошибку (если случай является таким) и исправится, или он должен уйти.

*„Не от великодушия мясника
или пекаря ожидаем своего
ужина, а от их заботы о
собственном же их интересе”
Адам Смит*

Глава восьмая

ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

Для простоты рассмотрения вопроса назовем *поставщиком* всякое лицо, которому вы платите за поставку товаров и/или услуг. В частности это включает субъектов, отношения с которыми проходят по счетам бухгалтерского учета 601 и 602⁶⁶. Явно отметим, что в это понятие не входят персонал предприятия и государственные учреждения.

Отношения с поставщиками имеют некоторые особенности, более важные из которых мы попытаемся рассмотреть в этой главе. Хорошей новостью является то, что в общем случае они проще от отношений с клиентами и персоналом. Самое важное в начале разграничить отношения с основными поставщиками от отношений с остальными поставщиками.

Для целей настоящего анализа будем считать основным поставщиком такого, который:

- (1) если решит создать проблемы, даже если это будет происходить не обязательно в рамках закона и наших договорных отношений или
- (2) при своих собственных проблемах внутреннего характе-

66 Б. ред. – В случае, что используется обычный болгарский план счетов. Имеется в виду всё, что проводится как „расходы за материалы” и „расходы за сторонние услуги”.

ра,
мог бы разрушить наш бизнес за несколько дней или недель. Всех остальных поставщиков будем считать обыкновенными.

Несмотря на то, что очевидно, всё-таки постоянно приходится напоминать, что при оценке коммерческих предложений нужно сравнивать сравнимое со сравнимым. Допустим, что мы видим два киоска на рынке и в правом стоит цена 1,06 евро, продавец вам знаком, и вы знаете, что спереди и сзади он складывает одинаковый товар. Пускай в левом стоит продавец, про которого вы знаете, что он вам сложит в пакетик совсем другой товар по сравнению с тем, который вы видите спереди. Пускай его цена будет 1 евро. Всякий думающий человек поймет, что это не тот случай, при котором товар справа дороже на 6%, а

- вообще нет базы для сравнения и
- при покупке от левого киоска мы заплатим (рассмотрено в среднесрочном статистическом плане, смотрите точку 3 в определении процессного подхода на странице 96) значительно больше, так как может быть нам даже потребуется выбросить часть товара.

В рассмотренном случае рыночная цена товара 1,06 евро. Число 1,03 является средним арифметическим от чего-то истинного и чего-то иллюзорного и, следовательно, ничего не означает. Цена 1,00 евро является ценой ... не будем употреблять слово обманщика, а скажем ... торговца, не фанатично придерживающегося истины. ☺

Идеальным является, если у вас есть лояльный поставщик, который гарантирует вам качество по (немного более выше) рыночной цене. Для правильной организации действия во всех остальных случаях прочитайте эту главу

до конца.

Основные поставщики

Принципом является то, что на претензии основного поставщика об увеличении оплаты, возможно через несколько дней периода для раздумий, нужно отвечать только двумя путями: „да, мы согласны” или „нет, от ... мы прекращаем использование вашего продукта”. Если это поставщик ИТ или других критических услуг, считается „*тотчас же*”. Это не всегда представляется возможным, и ниже в тексте дан пример в этом смысле в области строительства, но всегда, когда мы можем это сделать, мы должны действовать именно так.

Например, допустим, что вы управляете большим бизнес центром со специфической конструкцией, переустройством которого много лет занимается одна и та же организация. Пускай так же постоянное стремление к сокращениям довело до того, что в вашей команде нет специалиста, который в состоянии с достаточной степенью точности (со стороны компетентности и/или времени) прециозно пересчитать, насколько хорошо предложение. В конце, при обсуждении с собственником, кто именно должен/может рассмотреть предложение, он вас отправляет к сотруднику связанного предприятия, офис которого находится в 300 км. от бизнес-центра. Оказывается, что он человек в предпенсионном возрасте и совсем бы не хотел путешествовать в жару. Кроме того у него есть только общее, или никакое, представление об особенностях здания.⁶⁷

67 Б. авт. – Сознаюсь, что это может звучать абсурдно. Поверьте, пример является действительным. ☺ Причина не

Вы являетесь управляющим товарищества. Что вы сделаете в такой ситуации? Наймете эксперта из своего города, который проведет оценку на месте? Это проблема. Она заключается в том, что принимая во внимание балканский менталитет, вас *сразу* же заподозрят, что у вас с ним особые отношения. Оставьте всё как есть на своих местах? Так тоже не пойдет, так как если вы платите слишком много за ремонт, пострадает *ваша* премия в конце квартала, не будем говорить, что это не профессионально, и вы вряд ли в конце дня будете переполняться самоуважением.

Проблема состоит из двух частей. Первой и менее значительной является то, что в этом случае собственник действует в разрез с принципами оперативной самостоятельности управляющего (смотрите страницу 124), обязуя вас использовать услуги неадекватного эксперта. Если бы было только это, вы бы могли себе сказать: „ну чего здесь такого, *laissez faire*⁶⁸” и мысленно дисконтировать то, что вам платят, с коэффициентом, отчитывающим частоту и размер принуждения исполнения распоряжений подобного вида. ☹ Весьма более важным является то, что конструкция здания является специфичной, что сильно ограни-

ведущего к эффективным действиям поведения со стороны собственника была в особенностях личности, которые встречаются редко, и ради этого нет нужды в них углубляться.

68 Б. ред. – (фр.) оставьте (его) делать, в смысле оставьте всё как есть. Здесь употребляется иронично, в принципе “*laissez-faire*” используется, как призыв к государственной власти вмешиваться минимально в экономику и дать более широкое поле для проявления частной инициативы. Эта идея является антиподом теориях Джона Мейнарда Кейнса – смотрите, например, его эссе „Конец *laissez-faire*” которое вышло в 1926 году или абсурдную мысль, цитированную на странице 59.

чивает в выборе поставщиков.

Решением является только одно: вы ясно даете поставщику понять, что на своё предложение он получит ответ или „да” или „нет”. И ни в коем случае что-то от типа: „ну может быть, если дашь 5% скидки”. Параллельно с этим попробуйте получить конкурентное предложение. Естественно, запечатанные конверты, назначенная приказом комиссия и т.д., это то, что само собой разумеется. Не обязательно поставщик должен знать эти подробности, важным является то, что вы всё сделаете как нужно, чтобы быть безупречным перед акционерами.

Только при такой конструкции действуйте оптимально. Не забывайте, что не только вы боитесь, что поставщик может развалить ваш бизнес. Он так же испытывает желудочные колики или подобные симптомы при мысли, что может потерять важного клиента.

К сожалению, встречаются случаи, когда отказ от основного поставщика может быть трудным или даже невозможным. Например, рассмотрим не очень редкий случай строительной бригады, руководимой мошенником. Типичное поведение со стороны такого бизнесмена будет прийти на объект, пощелкать языком, насколько плохо справились предыдущие мастера и бодро с оптимизмом, что всё будет в порядке, выдать нам соблазнительное для нас предложение. Особенно, если он знает, что он состязается в условиях конкурса, то будьте уверены, что предложение, которое вам предоставит мошенник, будет очень „выгодным”. Работа начинается и он, под самыми различными причинами, будет постепенно настаивать на авансовых платежах, пока не достигнет момента, в который работы будут вестись во всех или в большинстве частях объекта, везде будет грязно, объект будет

блокирован для нормального применения, и в идеальном для него, но очень опасном для вас, случае платежи превысят реально выполненный объем работ. После этого последует резкое изменение в поведении. До сих пор милый и воспитанный человек станет груб и высокомерен и будет вас страшить, что оставит объект, если вы не увеличите цену. Обратите внимание, что здесь мы не говорим о нормальном повышении стоимости объекта, если действительно возникли новые виды работ, а просто о шантаже с целью более получения более высокой цены за уже договоренные работы.

Важнейшее в этом случае – это готовность и мерки, которые нужно предпринять, чтобы не прийти к этому. Выделим четыре основных из них в порядке уменьшения важности:

- (1) Если возможно, работайте с проверенными строителями, даже если их сумма по фактуре будет немножко больше, например на пять процентов, средней рыночной цены, достаточно, что у вас есть уверенность, что они работают хорошо и не создадут вам проблем.
- (2) Никогда не оплачивайте предварительно не сделанные работы, не имеет значения какую душещипательную историю о бешеных субподрядчиках, больной матери или о чем угодно другом вам рассказывают. Это очень важно, так как если мошенник не получил достаточно денег, он будет находиться под давлением своих работников оплатить реально выполненные объемы работы, и, следовательно, не только может быть не в прибыли, но и иметь проблемы. Следовательно, он даже может отказаться от уже планированного обмана.
- (3) Всегда, когда это возможно, выбирайте исполнителя,

который более короткое время может выдержать остановку объекта, чем вы. Таким образом, если даже и дойдет до проблем, хорошо будет, если всякий день остановки будет стоить исполнителю больше, чем вам.

- (4) При договоре с новым исполнителем, попытайтесь создать у него иллюзию, что не будете проводить конкурс. Таким образом, он может предложить цены немного выше, но вашим большим шансом будет часто встречаемая ограниченность и нетерпеливость в получении быстрой прибыли, встречающиеся у большого количества мошенников в этой области. Большинство из них попытаются каким-то образом вас „кинуть” ещё на этом этапе и ... вообще не будут допущены в объект. ☺

Будьте осторожны при обмене корреспонденцией со строителем (или другим исполнителем по заказу) и подписыванию протоколов совещаний, проведенных на объекте. Часто папка с этими документами может быть использована против вас в возможном будущем процессе, где исполнитель попытается доказать, что проблемы (замедление работ по объекту, „необходимость” пересмотра оговоренной уже цены и т.д.) являются результатом того, что вы, как заказчик, постоянно меняете задание. В связи с этим ваш юрист может вам объяснить, что значит заключение договора по смыслу статей 13 и 14 „Закона об обязательствах и договорах”, так же как и значения понятия „подразумеваемые действия”, если вам ни о чем не говорит это понятие.

Все-таки, даже если вы соблюдаете всё вышенаписанное, вы можете прийти к возложению заказа и остановке работы. Например, в случае, в котором для завершения вашего объекта в Софии нужно ещё три дня, а бригада с

завтрашнего дня должна быть на море для выполнения весьма более значительного объема работ. В таком случае помогает только предварительно составленный подробный план, что случится, если строительные работы продолжатся дольше планированного и дольше нормального. Естественно, всегда можно прогнуться под давлением, если установка действительно угрожает развалить ваш бизнес, но для того чтоб мы могли выбрать этот вариант, нам нужно рассмотреть всё другие варианты и знать, что именно этот повлечет наименьшие потери.

Обыкновенные поставщики

Здесь вы уже можете применять различные тактики, которые вы вычитали в книжках об искусстве ведения переговоров, и, в общей линии вести себя таким образом, как бы вы себя вели на рынке овощей и фруктов. Конечно, предполагается, что хорошо воспитанный человек даже и там не позволит себе экстремального самодурства.

Если в момент чрезмерно большого восхищения самим собой вы чувствуете что придумали какую-то „гениальную” хитрость, всё-таки имейте в виду, что основной характеристикой живой природы является её удивительная способность приспосабливаться к изменениям окружающей среды. Следовательно, по крайней мере, по отношению людей, с которыми вы регулярно работаете, на первый взгляд выглядящие очень остроумными „трюки” скоро перестанут работать. (Весь метод, описанный в предыдущем пункте на страницах 152 - 153, *не* является трюком. Это металлическая рамка, на которую вы можете рассчитывать. Возможное умолчание о конкурсе является только одним мелким её элементом, при этом таким,

который может быть пропущен.)

Ценообразование поставщика

В этом пункте мы попытаемся представить основные правила, по которым поставщик создает ценообразование всех товаров и услуг, где вообще имеется какой-то элемент нестандартности. (За товары типа „Белый рафинированный сахар по ГОСТ в упаковке 1 кг” этого не делается). При этом, будет ли данный процесс полностью осознан или нет, играет второстепенную роль. Когда вы подумаете, то увидите, что где то больше где то меньше сознательно, вы, с большей вероятностью просчитываете таким же образом цены вашим клиентам.

Для начала приведем пример, при котором всё полностью чисто и видится ясно.

Вблизи Болгарского посольства в Берлине находится большой отель, где уже многие годы нет возможности поинтересоваться просто ценой за один вечер, так как такого понятия просто не существует. Служащий на рецепции спрашивает планируемую дату вашего прибытия и вашего убытия. После этого он дает вам точную цену за эти *конкретные* ночевки и краткий срок действия предложения. Допустим, например, что вы прибываете 10 октября и выбываете 14 числа этого же месяца. Пусть так же отель почти пуст 10 и 11 вечером, 12 слишком переполнен, а за 13 имеется только одна свободная комната. В этом случае цены будут примерно такими:

- 10 октября: 80 евро
- 11 октября: 85 евро
- 12 октября: 140 евро
- 13 октября: 295 евро

Общая сумма всех 4 ночевок будет составлять 600 евро. Все командировочные из Болгарии очень раздражались при виде подобного верхнего разделения, так как часто в дни большой загрузки отеля цена была значительно выше лимита суточных по командировке. Высказывались какие угодно комментарии по вопросу, что товарищество-собственник большой хапуга, что они относятся плохо к клиентам и тому подобное⁶⁹.

В сущности, этот отель был одним из наиболее безупречно работающих предприятий, которые я видел. Причин для этого было много. Уровень обслуживания был одним из самых высоких в городе, и даже, вероятно, выше стандартов для соответствующей категории. Находясь на центральном месте на Leipzigiger Straße, в непосредственной близости к нашему и многим другим посольствам, он, так или иначе, обеспечивался в основном командировочными из Болгарии и других стран. В этом примере нашему соотечественнику возможно бы потребовалось провести где-нибудь в другом месте только одну ночь с 13 на 14. С точки зрения отеля это не играло бы для него никакой роли, в эту ночь имелась только одна свободная комната и она так или иначе бы была продана, не непременно тому, у кого есть лимит ночевок. ☺

Излишне говорить, что, как и в авиакомпаниях, цены калькулировались компьютерной программой на базе многолетнего опыта и статистически доказаны вероятно-

69 Б. авт. – Истина была точно обратной – служащие отеля очень корректно относились ко всем, показывая разбивку цен в деталях, вместо того чтобы работать с трюками, присущими другим географическим широтам. Это чувствовалось интуитивно даже критиками, которые, в конце концов, при отъезде, признавали, что всё было отлично. И заселялись туда снова при следующей командировке...

сти, с которыми прибыли были высокими насколько это возможно. Действительно, блестящая практическая реализация принципа из пункта 3 на странице 96.

Сейчас рассмотрим случай консультанта по европейским проектам в Софии. Очевидно, если он действует действительно разумно, то когда у него нет работы, он вам предложит свои услуги по низкой цене, чтобы непременно получить заказ. С другой стороны, когда он загружен работой, он вряд ли вам откажет, но объявит очень высокую цену. Кратко говоря, в своей голове консультант за секунды делает расчет, очень схожий с тем, из примера с отелем в Берлине.

Всё это показывает, что при значительных заказах мы должны искать поставщика с *не очень загруженными мощностями и достаточно свободными возможностями*. Только тогда у нас есть реальные основания считать, что мы получим достаточно хорошее предложение.

Если у нас нет никакой идеи об объеме заказов потенциального поставщика, просто нужно попытаться собрать достаточное количество предложений. При этом возрастают наши шансы попасть на ненагруженное предприятие, для которого важен наш заказ.

Как часто бывает в жизни, так же и при применении этого правила, если оно будет доведено до крайности, доходит до абсурда: В случае, что мы возложим заказ на поставщика, который уже пять лет имеет сто процентные свободные возможности, *очень большая* вероятность, что он не сделает вообще никакой работы. ☺

“Пропасть между теорией и практикой не столько велика в теории, сколько в практике”.

Неизвестный автор

Глава девятая

ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Основной работой руководителя, на которую он тратит большую часть своего времени, является и то, что он:

- идентифицирует проблемы,
- анализирует их с точки зрения их *истинных* причин,
- собирает разумное количество информации с точки зрения конкретного случая и
- принимает решения в условиях неполной информации.

Вот поэтому здесь мы попытаемся представить в весьма синтезированном виде некоторые основные концепции теории принятия решений, базированной на теории вероятности. Если у вас есть познания в этой области, вы можете пропустить настоящую главу и продолжить со страницы 171, так как изложенное здесь будет представлено по принципу „вещи должны упрощаться настолько это возможно, но не более” ☺, насколько мне известно он впервые в этом виде сформулирован Альбертом Эйнштейном.

Для тех, кто после прочтения сказали бы „это сухие теории, на практике решения так не принимаются”, я бы ответил, что для меня всегда звучало странно выражение „в теории это так, на практике совсем другое”. В принципе это означает только одно, а именно, что примененная в конкретном случае теория недостаточно хорошо приближается к практике. Например, если бы вы жили во времена

хана Крума⁷⁰, и вы учили, что земля плоская, вы бы всю жизнь не имели проблем с этой теорией, так как вам не понадобилось бы теории лучше. Допустим, что машина времени вас перенесла в конец 20-го века, и вы смотрите по телевизору новости, которые вам сообщают, что вокруг земли кружится искусственный спутник. Сейчас, если вы скажете „при такой ошеломляющей скорости, с которой он движется, ему теоретически трудно повернуть на ребре плоской Земли, и, вероятно, ему будет очень темно на оборотной стороне, но на практике как то они это сделали”, это, в сущности, будет сигналом только об одном, а именно, что применяемая вами теория неадекватна явлению, которое вы наблюдаете. В этом случае вы должны сменить теорию на более приближенную к реальности окружающего мира.

Другой важный аспект этого вопроса это то, что в отличие от ситуации в научном мире, в прикладной экономике *не существует такого понятия как более хорошая и менее хорошая теория*. Имеется теория, более адекватная данному конкретному явлению и такая, которая меньше подходит для его рассмотрения. Например, не было бы интеллигентным отсчитывать кривину Земли, если мы просто хотим трассировать границы земельного участка площадью один гектар. Более разумным в этом случае было бы просто принять, что Земля плоская и примем чертеж, изданный муниципалитетом. Таким же образом было бы неразумным при низкой инфляции использовать весьма более сложный аппарат инфляционной бухгалтерии (смотрите страницы 67 - 72). С другой стороны, при галопирующей инфляции это является просто обязательным.

70 Б. перев. – болгарский правитель из среднего Средневековья

Ученый стремится описать явления максимально близко к действительности, при которой он априори исходит из предположения о какой-то „абсолютной истине” и часто в попытке её достижения не обращает большого внимания на расход ресурсов (время, зарплаты, электроэнергия и др.). Руководитель предприятия не искал бы самого точного описания, если оно введет фирму в необоснованные расходы. Мы стремимся найти оптимальное решение, т.е. верный баланс между усилиями при подготовке данной справки и *полезностью* этой справки. Никто из нас бы не израсходовал ресурс в 100 евро для подготовки анализа, который принесет 90 евро пользы, не так ли?

Потенциальный расход и реальный расход

Пример, который мы здесь приведем, достаточно ясен, и мы его представляем в качестве иллюстрации методики калькуляции неопределенных событий. Нужно иметь в виду, что и в реальной бизнес ситуации разницы между отдельными сценариями не будут настолько очевидны и часто требуется использовать более точные методы для вычисления вероятностей.⁷¹

71 Б. авт. – Допустим, что у вас есть виноградный массив и маленький погреб для вина в бутылках, продажа которого в результате кризиса упала на 20% в 2008 году и тенденция продолжается в 2009. Учитывая факт, что по вашим наблюдениям около одно лето в четыре года бывает очень дождливым (2005 и как может оказаться 2009 так же, за более ранние периоды вы не помните) и после того как вы знаете, что в по-настоящему дождливый год вы теряете почти три четвертых от урожая, можете ли вы без предварительной подготовки сказать, имеет ли смысл продолжать деятель-

Много лет назад одна моя знакомая выразила большое удивление фактом, что одни и те же люди, которые в Софии водили машины самым безобразным образом, в момент, когда появлялись в Вене, становились исключительно аккуратными водителями. По дороги в обратную сторону с запада на восток трансформационный процесс протекал в обратном направлении. Идет ли здесь речь о магии? Вероятно, что нет, как сразу мы в этом убедимся. В Вене была⁷² высока степень общественной нетерпимости к хулиганским действиям на дороге, таким как выезд на полосу встречного движения, обгон колонны из двадцати автомобилей и „подравнивание” впереди почти посередине перекрестка. Если бы кто-то себе позволил что-то подобное, кроме небольшой вероятности быть замеченным полицейским или камерой, существовала огромная вероятность, что кто-то из „обогнанных” шоферов или пешеход, наблюдавший случай, сообщит в полицию, после чего задействуется правоприменяющая система. При этом вероятность уплаты нарушителем штрафа в около 300 евро была не менее 30 - 40 процентов. Посчитаем что 35%. Как вы убедитесь, если даже число здесь будет нереальные 10%, вывод будет тот же.

Вероятность наступления события "штраф":	35%
Потенциальный расход при наступлении события:	300 евро

ность? Вряд ли. Вам потребуется собрать немного большую информацию и посчитать хотя бы 2 - 3 часа для того чтобы иметь ответ на вопросу.

72 Б. авт. – Использую прошедшее время только потому, что рассказываю случай из прошлого. Естественно это действительно и для сегодняшней Австрии.

Реальный расход: $35\% \times 300 \text{ евро} =$	105 евро
---	----------

Последнее называется реальным расходом не, потому что будет существовать реально при всяком наступлении события, а потому, что совсем реально входит в калькуляцию – в 35 из 100 случаев штраф будет наложен, и, таким образом, будут уплачено в общем за все 100 случая 10 500 евро. Эта сумма, деленная на сто рассмотренных случая дает в среднем по 105 евро „реального” расхода на один случай.

Сейчас посмотрим, что было в Софии в это время. Комбинация высокой общественной терпимости к нарушениям и несовершенства в нормативных актах⁷³ делали в этом случае вероятность санкций примерно следующей: если наглый шофер будет так себя вести каждый день (около 5 нарушений в день), управляя автомобилем 350 дней в году, и будет санкционирован 2 раза в год, вероятность санкции будет $2 / (350 \times 5) = 0.114\%$. Не углубляясь в излишнюю полемику⁷⁴, допустим, что среднеарифметическое этих двух (различных по размеру) санкций в это время было 30 лева и, допустим, что для обратного получения своего талона шофер должен провести в Государственной автомобильной инспекции (ГАИ) 2 часа, которые он для себя оценивает как 10 лв./час.

73 Б. авт. – Я не могу забыть, как несколько лет назад грузовик самовольно перегородил улицу перед большим бизнес зданием на полчаса перед сотнями свидетелей, но так как нарушение должно было быть констатировано соответствующим органом, штраф так и не был наложен...

74 Б. перев. – Это, вероятно, намек связан с коррупцией по болгарским дорогам в описываемый период, которую власти тогда почти всегда отрицали.

Тогда калькуляция будет:

Вероятность наступления события "штраф":	0.114%
Потенциальный расход при наступлении события: $2 \times 30 + 2 \times 10 =$	80 лева
Реальный расход: $0.114\% \times 80 \text{ лева} =$	9 стотинки

Следовательно, за одно и то же нарушение в Вене реальный расход шофера был 105 евро, а в Софии 9 стотинки⁷⁵... Как мы можем видеть, не идет речи ни о какой магии. (Так же мы видим какой, по сути, самый значимый фактор, который стоит в основе большой разницы в числах в одном и другом случае. Это является скорее совершенно различной степенью общественной терпимости к явлению в двух столицах, а не столько разницей в размере санкций.)

Приходы от неопределенных будущих событий (например, продаж на новом рынке сбыта) считаются аналогичным образом.

Одновременное наступление событий

Давайте рассмотрим случай, в котором (с целью заполнения соответствующей графы в калькуляции, подобной только что рассмотренному) вы поинтересуетесь, какова вероятность одновременного наступления двух или более событий. Не углубляясь в теорию вероятности, при предположении двух *независимых* друг от друга событий,

⁷⁵ Б. авт. – Для тех, кто будет читать эту книгу после принятия нас в Еврозону ☺, уточним, что 9 болгарские стотинки в рассматриваемый период равнялись менее чем 5 евроцентам.

вы можете использовать в первом приближении⁷⁶ формулу, представленную ниже.

Для продвинутых отметим, что прециозные методы в т.н. теории игр разграничивают два случая. Первый, который не особенно удачно назвали „игрой против природы”, при котором речь идет о полностью случайных событиях, например выбрасывание монеты. Второй случай носит имя „игра против противника”, т.е. ситуацию, при которой против вас стоит кто-то другой, делающий, возможно самые затрудняющие вас ходы. Например, после того как пересчитал, на какую вероятность вы заложите, он „заминировал” точно этот путь, по которому ожидает что вы пройдете.

Скажем, вы продаете софтвер для организации документооборота, и вас интересует вероятность того, что потенциальный клиент, которого вы готовитесь посетить одновременно:

- (1) находится под натиском сокращения персонала и
- (2) обдумывает введение нового софтвера для обслуживания делопроизводства ради проблем с документооборотом (а не ради экономии).

Так же допустим, что у нас нет ресурсов (времени и/или средств) для проведения более глубокого изучения, а мы должны получить какое-то число как отправную точку в рамках 15 - 20 минут. Вы уже соображаете, что от того, какова данная вероятность, будет зависеть, какую скидку

⁷⁶ Б. авт. – Первое приближение будет в том случае, когда речь идет о действительно быстром (от нескольких минут до полчаса) получения относительно смысленного результата, от которого мы ожидаем, что только первая значащая цифра будет верной. Например, числа 26 и 28 в первом приближении считаются равным числу 29. Это так, потому что 26 и 28 закругляются к 30 точно так же как и 29.

мы предложим клиенту при первой встрече, не имея о нём никакой дополнительной информации.

Из нескольких телефонных разговоров и по данным в (специализированных) средствах массовой информации мы приходим к выводу, что, например, около 30% предприятий *отрасли клиента* сокращают персонал. Так же мы знаем, что около 5% предприятий имеют более или менее хронические проблемы с документооборотом. Это может быть чревато потерей документов, нетипичной для Европы, но часто встречаемой у нас особенности типа „да, он мне сказал, но так как не дал письменно, я решил спросить тебя, а потом забыл” и так далее.

В верхнем примере, из 1000 предприятий 300 будут готовиться к сокращению персонала и при 5% из этих 300, а именно 15, на лицо будет одновременно оба факта.

Как формула, это выглядит так: вероятность $P = 0,30 \times 0,05 = 0,015 = 1,5\%$.

Мы замечаем, что насколько точнее входные данные, настолько лучше будет результат. Например, если мы пропустили взять показатель для предприятий *отрасли клиента*, а вместо него взяли число, которое является общим для *всех* предприятий, точность намного уменьшится -- уже можем получить, например, 3%. Это может быть ещё хорошо в первом приближении, если указанная отрасль не является очень специфичной и её показатели идут более или менее „рука об руку” с показателями целой экономики. С другой стороны, в очень специфической отрасли, в рыночном секторе, ошибка может быть уже недопустимо большой, например, в результате выше указанных вычислений мы можем получить 0,1% для целой экономики, несмотря на то что реальный результат для конкретной отрасли 1,5%. Как

правило, вероятности, которые отличаются от действительности более чем на один порядок (то есть на десяток) полностью неиспользуемые.

С сознанием, что мы повторяем уже сказанное, мы не можем не отметить, что примеры, приведенные здесь настолько ясны, что не требуется делать вычисления. При калькуляции важного инвестиционного проекта, даже в масштабах нашей страны⁷⁷, всё совсем по другому, там сотые части процента могут быть тысячи или десятки тысяч евро.

Разум и эмоции

Даже если вы не поняли части из написанного выше, для целей управления большинства малых предприятий было бы достаточно, если вы запомните, что решения, в каком направлении мы пойдем или продолжим идти, должны приниматься *всегда на основании чисел* и их анализе. Никогда не надо допускать, чтобы эмоции, алкоголь или недостаток достаточного количества адреналина в крови стояли в основе не только стратегических, но даже и тактических решений на предприятии.

Насчет первого и второго, большинство людей сказали бы, что всё ясно. Эти два фактора являются на самом деле более редкими случаями, в которых делаются ошибки. На практике большинство проблем в этой области создаются руководителями, которым не хватает „трепки” в жизни и они пытаются создать её на предприятии. В этом случае мы можем им посоветовать только одно: Создайте себе трепку *вне* торгового товарищества – купите себе спортивную машину, если требуется, прыгните с „тарзанки”

77 Б. перев. – Речь идет о Болгарии.

и т.д., но не ищите недостающий вам адреналин на предприятие. Если вы это делаете, те, кто всё просчитывает, быстро окажутся сначала только грудью, а потом и на один километр впереди вас.

Здесь приведем один пример, при котором в условиях экономического кризиса в 2009 году один знакомый решил повысить по странной формуле арендную плату своему крупному арендатору вопреки его острым протестам и его очевидным финансовым затруднениям. Если бы арендатор покинул площади, в конкретном случае последствия для обоих были бы тяжелыми. Арендодатель в данный момент даже не имел никакой особенной нужды в дополнительных деньгах. Вопреки этому человек решил, что доведение отношений до грани разрыва будет светлым лучом, который разнообразит его серые будни...

Совсем отдельно от того, как принимаются решения, стоит вопрос как оно применяется на практике. Здесь вы можете спокойно заложить на эмоции и энтузиазм коллектива для проведения успешного внедрения на новый рынок или нового продукта на знакомый рынок. Конечно, *после* того как вы всё просчитали и знаете хорошо что в вашем конкретном случае речь не идет только об энтузиазме, подобном энтузиазму индейцев с томагавками, поставленными перед огнестрельным оружием белых завоевателей.

В заключении отметим, что часто в ежедневии расчеты типа рассмотренных в этой главе, но сделанные приблизительно в уме или даже подсознательно, называются словами и выражениями, такими как „интуиция”, „нюх”, „предчувствие”, „верная оценка обстоятельств” и подобные в случаях, когда реализуется именно эта вероятность, на которую поставил

принимающий решения.

В обратном случае используются в тот же самой степени абстрактные понятия, такие как „нет удачи”, „несчастливое стечение обстоятельств”, „во всем виновата экономическая политика правительства” и т.п. В вышедшем в 2003 году фильме „Брюс всемогущий” Джим Кэрри использовал даже более прямой подход и обвинил для всех своих неудачах ... прямо Бога. ☺

*“Компьютеры нам помогают
решать проблемы, которых
раньше у нас не было.”*

Неизвестный автор

Глава десятая

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Информационные технологии (ИТ) уже много лет перестали быть просто поддерживающим средством, помогающим бизнесу, использование которого было связано только с оптимизацией процессов и в результате этого получения более высокой прибыли. Сегодня ИТ является *частью* бизнеса, без которой не могут быть реализованы даже обычные для отрасли финансовые результаты. Без этих технологий предприятие обречено на запустение, кроме как в случае очень маленьких масштабов деятельности. Вот поэтому нам важно проводить *политику* в этой области, причем политику, которая соблюдается *всем* персоналом. В рамках этой главы был предпринят опыт выяснить, зачем это нужно.

Предприятие должно позаботиться о сохранении:

- (1) наличности,
- (2) целостности и
- (3) конфиденциальности

информации, интегрируя всё это в безопасную и надежную среду.

Конечно, центром этой среды является специалист по ИТ, соответственно *одновременно* менеджер и реально работающие с вашей фирмой специалисты из его фирмы, в случае, что мы используем внешние ИТ услуги. (Аналогия со сказанным по отношению к юристам на странице 93

здесь будет неуместна, мы должны доверять *всем*, кто входит в наши серверы, а не только шефу фирмы). Только при полном доверии личным и профессиональным качествам этого персонала мы можем уверенно использовать как доказательство электронные данные при принятии важных решений, как например, в ситуации, описанной на страницах 137 - 140. (Это подобно образу, по которому нужно иметь полное доверие сотруднику службы безопасности в принятии важных решений по данным охраны. В общем случае, по отношению к тому персоналу, применяется стандарт доверия со страницы 93, а не более высокий стандарт, описанный здесь, который действует для людей, имеющих доступ к нашим серверам). Мы подчеркиваем приоритет *личностных* качеств перед профессиональными, потому как один или другой пробел в знаниях может быть пополнен даже и в пятидесятилетнем возрасте. В отличие от других, более важных вещей, которые у совершеннолетнего человека или есть или нет, и во втором случае никак не могут быть созданы...

Вы правильно догадались об акценте первых двух параграфов предыдущей страницы – *весь* личный состав предприятия, а не только специалист по IT должен об этом заботиться. Даже если у вас есть самый лучший IT эксперт, которого, в общем случае, вы себе не можете позволить, и он предлагает безупречную систему изменения паролей каждые три месяца, это вам не поможет, если ваши служащие их записывают на бумажках и прикрепляют к мониторам.⁷⁸ Так же, даже если система

78 Б. авт. – Действительно, он может реагировать на это, обеспечивая персонал электронными устройствами для генерации однократных паролей, но это решение так же имеет свои недостатки.

архивации информации вашего IT будет на мировом уровне, это не поможет в случае что вам экстренно надо получить нужную информацию, а ключ от помещения, где хранятся диски, в кармане вашего служителя и он в отпуске. С другой стороны, если есть два ключа и/или если информация сохраняется на внешнем для организации сервере, это может не породить, а может и породить дополнительные проблемы, в зависимости от специфики конкретного случая.

Наличность информации

Первый и самый важный элемент в этой области это составление плана восстановления после сбоя данной системы.

Руководство фирмы должно ясно определить приоритеты, например:

- (1) без чего невозможно работать ни одну минуту,
- (2) что должно быть восстановлено в рамках 24 часов и
- (3) что может восстанавливаться целую неделю.

То, без чего невозможно даже один момент, называется единичной точкой возможного отказа в рамках критической услуги. Например, если целый бизнес фирмы идет по интернету, вы не можете себе позволить остаться без доступа в сеть. Следовательно, в этом случае вы должны иметь связь с интернетом от двух различных (как можно более независимых!) мест.

Все это будет предусмотрено вашим IT специалистом, *только* если вы определили ясную стратегию, основанную на приоритетах. Если вы ему скажете что-нибудь типа „смотри, всё должно идти хорошо, потому как ... работа очень серьезная и ... понимаешь, чтобы мы не засыпались”,

он подумает о вас то же самое, что вы бы подумали о собственнике предприятия, если бы он вам сказал: „смотри там, двигай работу, так как ... очень рассчитываю на тебя и ... понимаешь, чтобы были деньги”. После чего он попытается обезопасить те элементы, которые *он* считает самым важным, но это не будет обязательно то, что вы рассматриваете как основное.

Если вы используете специализированный софтвер внешней фирмы, и этот софтвер затрагивает жизненно важные для организации места (бухгалтерия, документооборот и т.д.), этот поставщик должен считаться основным по смыслу определения, данного на страницах 147 - 148. С другой стороны, поставщик, который вас поддерживает, например, софтвер для калькуляции процентов по просроченным государственным взиманиям является обыкновенным поставщиком по этому же определению.

В случае если вы используете софтвер с открытым кодом, вы должны позаботиться о наличии надежного IT специалиста, в частности такого, который способен и одновременно не готовится иммигрировать в Австралию. ☺ Так же у вас должен быть персонал, которым в рамках менее полугода может быть обучен, и в основном путем самостоятельного обучения.

Если речь идет о работниках и машинах, часто предлагаемый (в основном с точки зрения предупреждения несчастных случаев) метод заключается в постепенном изменении, например, человек в одно время использует как старый, так и новый станок. Это не относится к служащим администрации и софтвер.⁷⁹ В этой ситуации предлагается

79 Б. авт. – Так как, если вы ищите эффективность, не действительно по отношению к суду и праву. После объединения Германии, на территории бывшей Германской демократичес-

проводить изменения:

- после предварительной и достаточной подготовки,
- сразу, от сегодня на завтра и
- руководство *не* должно ожидать, что с первого дня реформ всё пойдет гладко.

Из последнего следует, что нужно правильно подобрать момент. Конечно вы знаете, что, например, бухгалтерская система не меняется ни то во время завершения финансового года, ни то в пятидневный срок перед подачей справки-декларации по НДС.

Вопрос что лучше – предпочтете ли вы IT поддержку внешней фирмы и специализированный софтвера с одной стороны или предпочитаете штатного IT специалиста, нанятого по трудовому договору⁸⁰ имеете большое число

кой республики (ГДР) „сегодня на завтра” начало применяется западногерманское право. В отличие от других стран, где государство пошло по пути бесконечных рабочих групп, дискутирующие *десятилетия* об одном и том же. Я не уверен, что точно нужно поставить здесь – ☺ или ☹, решайте сами.

80 Б. авт. – Не могу воздержаться от цитирования одного знакомого, который говорил, что использование специализированного софтвера в жизненно важных частях предприятия сравнимо с тем, что ты женат, а используешь IT специалиста на трудовом договоре – что у тебя есть подружка. Это сравнение, в значительной степени, не является точным. Если вообще такая аналогия будет подходящей, ближе к реальности была бы следующая формулировка: используешь специализированный софтвер в жизненно важных частях предприятия, это как будто ты женат на знающем свою силу, привлекательном и уже построившем свою карьеру партнере, а используя IT специалиста по трудовому договору, как будто бы у тебя есть друг/подружка, которая/который живет у вас. В сущности это является основной причиной для строгого подбора IT персонала по целой вертикали, что подчеркнута

различных сторон. Одним из самых важных факторов несомненно является густота компьютеров в вашем предприятии. В следующем примере речь идет о софтвере Майкрософта, но конечно выводы также действительны для каждого типа специализированного софтвера, который требует при своей инсталляции администраторских прав.

В одной своей статье в декабре 2007 года бывший тогда на посту министр государственной администрации сказал, что если бы не появились неправительственные организации и фирмы, подкрепляющие софтвер с открытым кодом, то бы он, возможно, мог бы выйти на пенсию с продуктами Майкрософт. В этом же материале министр заявил, что государственная администрация подождет, чтобы сначала частный сектор более массово перейдет на софтвер с открытым кодом и только тогда государство более детально рассматривает вопрос.

Имейте в виду, что к 2009 года *много* предприятий с:

- интенсивным и
- стандартным

использованием компьютерных ресурсов уже перешли на софтвер с открытым кодом, включительно почти вся редакция может быть самого авторитетного экономического еженедельника в нашей стране⁸¹. С другой стороны, если вы являетесь предприятием специализированной отрасли и используете разработанный специализированный софтвер, работающий под Windows, вы действительно можете выйти на пенсию без того что вам потребуется видеть что такое Linux.

Мы не случайно говорим всё это в разделе о наличии информации, а не в разделе о безопасности информации.

на страницах 171 - 173.

81 Б. перев. – Речь идет о Болгарии.

Если информация, которую вы бы хотели сохранить является конфиденциальной и утечет из предприятия, у вас будут, в зависимости от конкретного случая, более или менее серьезные проблемы. Если же ваша информация исчезнет или просто будет вам недоступна достаточно долгое время (например, из-за несовместимости формата или отказа сервера), предприятие может остановиться, и последствия от этого будут катастрофическими. Вы должны думать сначала о наличии, а уже потом о безопасности.

При использовании софтвера с открытым кодом, сейчас в 2009 году в общем случае требуется конвертация в формат Windows, когда вы отправляете файл за пределы своей организации. Существует тоже альтернативный вариант, хотя и менее удобный: можете сохранять свои данные в таком формате, вопреки тому, что вы работаете, например в Open Office; это так же технически возможно.

Если однажды наступит обратная ситуация и в офисах будут преобладать машины с Linux (как сейчас преобладают в серверах), обязательно случится обратное: те, кто использует Word будут должны конвертировать данные в стандарт типа xml соответственно Open Office. Но всё-таки не надо ожидать наступления этого дня в ближайшие десять лет. Как и Майкрософт, вероятно, не создает себе иллюзии, что этот день никогда не придет. ☺

Частью проблематики, связанной с наличием информации, является вопрос о коммуникационных каналах, по которым внешний мир может с нами связаться. Важнейшими из них, с точки зрения осуществления первого контакта, являются эти три, выстроенные в ряд в порядке уменьшения важности:

(1) вебсайт,

(2) телефон и

(3) адрес электронной почты.

Вебсайт стоит на первом месте, так как в нём имеется вся оставшаяся информация и так же из-за того, что он проще будет найден в интернет поисковике, чем телефон в справочной службе.

Мы вам советуем не менять основной е-мейл предприятия, если домен или телефон были сменены в последний год. Воздержитесь от изменения телефона, если ваш домен был изменен в последние три года. Никогда не меняйте домен, если ваши е-мейл или телефон были изменены хотя бы в последние четыре года. Конечно, если некоторое время новый и старый домен используются параллельно, это время можно исключить от указанных четырех лет при условии, что на место старого домена поставлен достаточно ясный текст, объявляющей о смене адреса. (Разумеется, 10 - 15 секунд после того как этот текст высветится на экране, система *автоматически* отправит вас на новый домен, не так ли? Другое, связанное с ручным набором нового адреса, решение было бы достаточно архаичным.)

Целостность информации

Целостность тесно связана с наличностью. Редко вам сделает работу справка, которая сохранена только наполовину, например, только в части, относительно выводов, но при недостатке анализа, который к ним привел. Это может получиться, когда ваш компьютер и компьютер секретарши архивируется регулярно, а компьютер служащего, который писал эту самую справку, вообще не архивируется. В нормальном случае вы часто

будете хотеть кинуть взгляд на факты, на базе которых сделаны эти выводы. Предпосылкой этого является архивирование информации и из многих других отделов предприятия, а не только руководства.

По тем же причинам вы должны так организовать своё делопроизводство, что не будет возможности потери ни одной страницы данного (входящего или исходящего) документа. По сути, из всего рассмотренного в рамках этого пункта, это *самое важное*. По простой причине, что огромное множество важных документов, включительно фактуры, налоговые декларации, повестки и т.п., или поступили когда то на предприятие или убыли из него. Компьютеры делопроизводства и директорский на практике содержат более чем 99% важной информации на предприятии.

В связи с этим было бы хорошо, с точки зрения сохранения резервной копии, чтобы эти два компьютера сохраняли файлы не локально на своих твердых дисках, а вместо этого на совместно используемом ресурсе, т.е. на сервере. Причиной является то, что серверы всегда весьма более надежно обеспечиваются против сбоев. Они находятся в кондиционируемых помещениях, до них редко имеет доступ уборщица с мокрой тряпкой, они не могут упасть, так как прикреплены к полу и т.д.

В некоторых случаях могут потребоваться частные решения для архивации локальных машин, например такая политика, при которой в момент, в который переносимый компьютер мобильного служителя регистрируется в локальной сети, его содержание сохраняется на сервере. В третьих случаях, может потребоваться, чтобы данная машина явно была выключена из системы архивирования, например в случае наличия на ней слишком больших

файлов и *ряде других* житейских ситуаций.

Следующий аспект сохранения целостности информации относится к целостности поступающей информации на предприятие в форме электронной почты. Широко применяемые в последние годы антиспам фильтры в различных приложениях, работают следующим образом: в основе их стоят, где то лучше, где то хуже, алгоритмы оценки о того, является ли данное входящее сообщение спамом или нет. Это означает следующие две вещи:

- (1) никакой софтвер не может вам гарантировать, что вы не будете получать спам (если только вы не настроите мейл своего клиента доставлять вам почту только от списка ваших знакомых, я почти не могу себе представить такого случая, при котором это поведение было бы рациональным, это бы лишило смысла изготовления и раздачи визиток) и
- (2) даже и наилучшим образом созданный софтвер может дискредитировать как спам важное для вас сообщение.

На базе всего этого выглядит так, как будто мы могли сделать следующий вывод: кроме случая, что клиенты стоят в очереди перед вашим офисом и занятость вашей секретарши составляет на самом деле полные восемь часов, не используйте антиспам фильтры. (Смотрите важное дополнение к этой теме на странице 185.)

Давайте сейчас подумаем, что бы случилось, если бы количество спама было бы ужасающим, например по двадцать сообщений в час. Потихоньку ваша секретарша начнет их стирать в большом количестве механическим движением пальцев и вероятность того, что она сотрет что-то важное, увеличится с огромной быстротой. Не трудно себе представить, что случится, если количество будет не двадцать, а двести сообщений в час.

Следовательно, здесь мы сталкиваемся с реальностью, что в один момент и в дальнейшем вам может потребоваться использовать антиспам защиту.⁸² Или вы должны очень часто менять адреса своей электронной почты, терпя все связанные с этим неудобства – эта альтернатива используется очень редко, ради своей низкой эффективности. Реально, это обеспечивает период спокойствия несколько месяцев, при большой удаче самое большое год. Другими словами, специалист IT должен искать *деликатный баланс* между простотой использования и полнотой информации. По той простой причине, что огромные количества информации не выполняют своей работы, там трудно что-то найти. Недостаточные количества информации так же не являются хорошим решением. Верное решение находится где то посередине и должно быть поискано и найдено.

Конфиденциальность информации

По этой теме много говорится и пишется и трудно дать универсальные рекомендации предприятию, при положении, что ситуация может быть достаточно различной.

Если, например, у вас есть магазин по продаже строительных материалов с двумя сотрудниками, где совсем ясно кто производит эти материалы (например, цементная фабрика X, чье название проставлено на каждой мешке) и совершенно понятно по какой цене продается товар (согласно объявленному прейскуранту), и

82 Б. ред. – К 2009 году технология Iron Port компании Cisco, представляющая модуль, который включается перед мейл-сервером и работает по принципу системы рейтинга сервера-отправителя, выглядит очень обнадеживающей.

в том же времени объем деятельности достаточно не велик, так что никто особо не заинтересуется, по каким ценам вы закупаете товар от фабрики X, вероятнее всего вам вообще не нужно принимать меры сохранения конфиденциальности информации.

С другой стороны, если например:

- у вас есть важная база данных по клиентам (особенно таким, которые до данного момента ещё не идентифицированы конкурентами как потенциальные клиенты⁸³),
- между договорами с вашими клиентами нет двух одинаковых (ни как объем предоставляемых услуг, ни как единичных цен) или
- у вас есть регистрация как администратора личных данных в смысле закона и у вас работают десятки служащих, некоторые из которых за подобную работу получают достаточно различные зарплаты (никогда этого не делайте, кроме как в случае, если ваш начальник не даст вам прямых указаний, так как это является одной из вещей, которые могут очень быстро эрозировать коллектив!),

вы просто обязательно должны иметь надежную систему для сохранения конфиденциальности информации.

83 Б. авт. – Чаще всего первая более серьезная линия информационной защиты производится между отделом продаж и остальной частью предприятия. Причиной является то, что относительно легко настойчивый „клиент” может получить информацию даже о максимальной скидке, которую вы предлагаете. Всё-таки, если у вас в данный момент есть неидентифицированные конкуренцией (потенциальные) клиенты, эта первая линия будет проходить через „территорию” отдела маркетинга, что требует углубленного осмысления, так как не элементарно реализуется на практике.

На первом месте при обсуждении защиты конфиденциальности, обратим внимание на физическую защиту. Вы, вероятно, слышали, что самый безопасный компьютер это тот, который не связан в сети, находится в помещении, от которого только вы имеете ключ и помещение настолько влажно, что там невозможно возникновение пожара. Из этого немного юмористического правила вынесем первое и самое важное правило для безопасного компьютера: самая чувствительная информация на предприятии должна находиться на машине, которая *не* связана с сетью. Часто это делается для архивных копий, которые сохраняются на компьютере, конфигурированном таким образом, что он читает и записывает информацию без исполнимых файлов, т.е. при подключении к нему потребителя (для простоты, назовем его в этом случае делопроизводитель) будет видно только приложение, которое дает ему возможность:

- сканировать документы,
 - отпечатывать сканированные документы и
 - искать документы по заданным критериям,
- но *не* дает ему прямого контакта с операционной системой.

Другим элементом физической защиты являются кабели, по которым проходит информация, так же свитчи, роутеры и другие подобные устройства. Если у вас есть очень хороший IT специалист и/или вы используете соответственное хардварное оборудование, то не проблема себе позволить не иметь физического контроля на части сети. Но всё-таки, если у вас есть такой контроль, вы можете позволить себе служащего с более умеренными познаниями (и/или более дешевый хардвар), так что в большой степени из этих двух факторов у вас должен быть в наличии хотя бы один.

Мы должны ясно указать, что в большинстве случаев нет

универсально хороших стратегий для безопасности. Проиллюстрируем это одним простым примером. Допустим, что вы регистрируете новый мейл на общественном сервере X, который вы пока не использовали и система вас спрашивает о вашем текущем мейле. У вас есть два варианта:

- (1) дадите временный мейл, который после замените на свой мейл с сервера X или
- (2) дадите реальный другой мейл адрес, который используете сейчас и будете использовать в дальнейшем.

Очевидно, при проблеме с паролем в первом случае вы теряете доступ к своему аккаунту, так как ваш сервер вам отправит пароль (или линк для его смены) на адрес, к которому у вас нет доступа. С другой стороны, если вы заботитесь об отсутствии проблем с паролем (включительно иногда его меняя), этот аккаунт очень трудно будет взломан хакером. Во втором случае всё происходит обратным образом, вы легко восстановите забытый пароль, но одновременное знание первого адреса и пробивка второго, автоматически приводит к возможности легкой пробивки первого. Какой вариант лучше? Однозначного ответа нет. Всё зависит от преобладающего типа риска в вашем конкретном случае.

Часто встречается заблуждение, что если мы применим максимальную безопасность на *всех* рабочих местах, это лучше нас защитит. Проблемой в этом случае является то, что на всех рабочих местах у нас будет *одинаковая* безопасность. При пробое одного места (методом отличным от познания отдельно взятого обыкновенного потребительского пароля), целая система может быть разрушена в секунды. Или наблюдаема месяцами. Вот поэтому информационная защита, подобно охране любого

большого объекта, непременно должна быть подобной лестнице, т.е. уровневой. Здесь снова действует уже упомянутый в другом контексте на странице 41 принцип „если требуется пожертвовать чем то, жертвуем второстепенным чтобы уберечь главное”.

Наконец в стратегии безопасности идет используемый софтвер, вид которого вы выберете сообразно своим потребностям. Всё-таки отметим, что вам лично следует ознакомиться с тем, как работает софтвер, что он может, и самое важное, что он *не* может делать. В связи с одним конкретным случаем проявленной исключительной (и, к счастью, редко встречаемой) потребительской неграмотности по отношению к обработке – иначе по своей сути достаточно защищенным инструментом – электронной подписи, мы были вынуждены сложить следующую пометку на странице БРЕИТТС: <http://www.bg-im.mobi> : „По желанию с вашей стороны мы вам будем отправлять почту с электронной подписью. Но всё-таки имейте в виду, что электронная подпись создает дополнительную безопасность только людям, *хорошо* ознакомленным с концепцией. Для остальных может создаться (не всегда безопасная) *иллюзия* повышенной безопасности”.

Вопреки тому, что, в узком смысле, это не является темой из области, рассматриваемой в этой главе, мы не можем не упомянуть именно в контексте этого пункта, что если есть причины, которые требуют, чтобы ваша секретарша *не* читала вашу электронную почту (речь идет об адресе, напечатанном на вашей визитке), значит, у вас есть проблемы, над которыми вы должны серьезно задуматься. Нормальным решением будет то, что секретарша может видеть всю служебную документацию, которая приходит в кабинет управляющего.

Глава одиннадцатая **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Большинство вопросов, о которых идет речь в этой книге, должны быть очевидны для всякого руководителя. Но всё-таки, часто, когда мне требовалось кого-то убеждать в правильности какой-либо из этих концепций, я встречал где-то более открытое, где-то более завуалированное, несогласие. Иногда, даже те люди, которые соглашались с „теорией”, на практике делали точно обратное. У этого может быть множество причин, но может быть одной из них является то, что человек это такое существо, которое никак не любит когда кто-то другой говорит ему что, как и/или когда нужно делать. Это в особенной степени относится к людям, имеющим власть (речь идет о тех, кто имеет реальную власть; у марионеток, поставленных на позиции власти это точно обратно) и, к сожалению, имеется тенденция к углублению этого с возрастом.

Книга, которую вы держите в руках, дает вам шанс воспринять те от изложенных идей, которые вам нравятся, как свои собственные, и не требуется делиться с другими, что кто-то вам их преподнес или что вы их, где то прочитали. Будьте уверены, что это повысит эффективность вашей деятельности и улучшит результаты руководимой вами хозяйственной единицы (целого предприятия, расходного центра предприятия или даже единоличного хозяйства). От этого выиграет целое общество. Тем, от чего более всего сегодня нуждается Болгария, является новый тип мышления и действия со стороны наших предпринимателей, а именно, мышление по западно-европейскому и североамериканскому образцу и действию, сообразно нашей действительности. Всё-таки, корнем

всякой проблемы не являются только политики. Кроме того, в мировой экономической истории есть много примеров, в которых изобретательность и усердие отдельных индивидов и общества в целом производить больше, лучшего качества и продавать более успешно успевали уменьшить негативный эффект и даже нейтрализовать последствия плохого управления.⁸⁴

В большинстве случаев проблема неуспешного бизнеса это недостаточно ясно выраженное логическое мышление и склонность человека обвинять других в своих ошибках. Так же как и апатия, когда допустишь чтобы она взяла верх над энергией. Всегда следует исходить из презумпции, что выход есть. Даже в самой тяжелой ситуации, всегда есть, что можно сделать в направлении улучшения положения. Другим вопросом является то, что иногда решение об этом выходе может быть болезненным – изменение всей гаммы продуктов на предприятии, смена отрасли или даже иммиграция в более разумно управляемый мировой регион и начало с нуля...

Если пессимист говорит „стакан наполовину пустой”, а оптимист – „стакан наполовину полный”, это означает, что оба они повернуты к прошлому и настоящему. У вас есть большие шансы успеть, если вы рассматриваете вопрос с точки зрения будущего, например, более или менее близкой к этой: В сущности, у меня есть на 100% больший стакан, чем мне требуется в данный момент. При этом

84 Б. авт. – Естественно, имеются так же примеры обратного – как данное правительство, как например Роберт Мугабе в Зимбабве, успевает развалить экономику достаточно быстро во всем государстве и превратит бывшую Африку-житницу в запущенную страну, где в 2008 году даже не могло быть остановлено распространение холеры.

поддержание этого свободного потенциала и связанной с ним возможности для расширения деятельности являются даже совсем бесплатными.

В середине февраля 2009 года я случайно услышал ответ министра финансов на вопрос депутата, который предлагал меры защиты сбережений граждан при возможной девальвации валюты. Я не буду цитировать дословно, но ответ был в стиле „уже 12 лет вы переживаете об одном и том же, но это всё не случается.” Действительно, не зная верно это или нет, что этот депутат 12 лет спрашивал одно и то же. То, что я знаю точно, что вопрос депутата был очень адекватен при экономических условиях того момента, так как массированное вливание денег в экономику, если действительно было реализовано по образцу, по которому тогда велись дебаты, обязательно бы привело к инфляции со всеми вытекающими последствиями.⁸⁵

85 Б. авт. – Текст этого параграфа был написан ещё в первом издании так что носил смысл, который вы тут видите. Ещё на первой неделе после его печатания я получил несколько критичных замечаний по этому поводу. После этого, 21 марта 2009 года, в газете „Капитал” вышла новость, что датская Danske bank выпустила на рынок облигации в левых с процентом 10%, что намного выше платежей по сравнимым ценным бумагам нашего Министерства финансов. Наше ведомство обиделось, что „кто-то мог не иметь полного доверия к леву” (цитата из „Капитала”). Вероятно в этом изречении единственное, что не на месте, это единственное число, так как начало умножатся число „неверующих”... ☺ Всё-таки мы должны отметить, что при синхронизированной финансовой политике между Болгарией и Европейским союзом, оба валюты будут двигаться параллельно одна другой. Другой вопрос, в каком направлении. Это будет зависеть от того, на какой основе будет достигаться эта

Давайте кратко рассмотрим то, что в 2009 году администрация американского президента Барака Обамы называет красивым именем „новая экономическая политика, "Stimulus Bill"⁸⁶ а некоторые европейские политики подпевают провозглашенным там принципам. Мне всегда было любопытно наблюдать, с каким запалом политики и примыкающие к ним экономические эксперты оперируют изречениями полными чужих слов, которые более или менее выражают следующую мысль: давайте дадим больше бумажных денег в руки населения, таким образом, мы увеличим потребление и приведем в движение экономику. Я даже убежден, что большинство этих людей выдержали бы успешно тест на детекторе лжи, так как по ним по всем видно, что они верят красивым сказкам на ночь, которые рассказывают людям.

Реальность является другой: если ничего другого не изменится, сегодня увеличенное потребление только уменьшает сбережения и этим уменьшает завтрашние

синхронизация, на разумной или какой- то другой. К счастью, в период между мартом и августом 2009 года большинство европейских политиков начали говорить более серьезными аргументами по этой теме. В отличие от некоторых „мудростей”, которые мы слушали массово в конце 2008 и начале 2009 года. Как, к счастью изолированный, голос из прошлого прозвучало заявление от 30 июля 2009 года шефа Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (комиссия финансового надзора в Германии) Йохана Заньо, что если в 2008 году не был спасен один немецкий банк, это бы было „концом света финансовой системы”. Почему мне кажется, что скорее конец финансовой системы, и любой другой системы, наступит, если однажды каждый из нас перестанет работать и начнет реветь во всё горло о государственных пособиях... ©

86 Б. ред. – (англ.) законодательство по стимулированию экономики

возможности новых инвестиции. Уменьшение инвестиции приводит к уменьшению производства и отсюда к меньшей возможности для улучшения финансовых результатов. Это действует как для отдельного индивидуума, так и для фирмы и общества в целом. Если не верите, проведите дома эксперимент, употребляя всё содержимое вашего холодильника. Потом подумайте, чем это действие привело к увеличению вашего благосостояния. Вероятнее всего только тем, что теперь вы должны схватиться за работу, единственно для достижения своего *предыдущего* уровня благосостояния. Ваше потребление привело в движение бизнес ваших поставщиков (в этом случае пищевой промышленности), обеспечило поступление налогов в казну, но как мы можем видеть, за счет ухудшения финансового состояния потребителя. Абсолютно то же самое происходит, когда государство начинает „потреблять” больше обычного. А государство – это все мы. Министр финансов не производит ничего, он берет у одних для того чтоб дать другим. (Основных методов два: один является открытым и называется налоги, другой коварен и называется инфляция⁸⁷.) Это правитель-ства часто называют „движением экономики” и другими красиво звучащими выражениями. Согласитесь, что Stimulus Bill звучит на много более пленительно чем Inflationary Paper Money Printing Act⁸⁸. ☺

Немного менее абсурдным, но вопреки всему вызывающим недоумение образом, звучат советы „экспертов” по инвестициям, которые говорят, что X% наших денег должны

87 Б. ред. – Определение инфляции смотри на страницах 68 - 69.

88 Б. ред. – (англ.) Закон инфляционного выпуска бумажных денег

являться банковскими депозитами, $Y\%$ ценными бумагами, а $Z\%$ недвижимым имуществом и так далее, в зависимости от субъективной стороны, т.е. каким типом инвестора мы являемся. Истиной является то, что всё зависит от объективной реальности, т.е. ближе к какой точке бизнес цикла мы находимся. Если экономика растёт, было бы глупым, если бы более 2 - 3 % ваших денег находились в депозитах. С другой стороны, если *начинается* или набирает обороты кризис, даже уровень порядка 75% может выглядеть разумным. В случае, что целое государство не думая вкладывает в акции, как это случилось в Болгарии в 2006 - 2007 годах, вы можете войти и в этот рынок, как в этом случае исключительно внимательно отслеживаете, новости с целью своевременного выхода.⁸⁹

Из примеров, приведенных выше, можно видеть с какой легкостью люди забывают побочное действие рецептов, используемых в прошлом. Здесь второй раз уместно процитировать Дугласа Адамса с мыслью, что „человеческие существа, которые почти уникальны по отношению к

89 Б. авт. – В нормальном случае вы бы не инвестировали ни одной копейки в предприятие, не имея вообще никакой идеи, что там происходит, не так ли? Вы знаете, что самые различные индикаторы, о которых вы читали в учебниках по финансам, имеют смысл, только если *вы* их посчитали для своего собственного предприятия и они послужат для *вашего* потребления. Если их посчитал кто-то другой, для полностью незнакомого предприятия и, исходя от какого-то своего толкования их определения, тогда это бы не должно иметь для вас никакого значения. Так же, вы не будете знать, что может один час спустя после того как они были посчитаны, был подписан договор, который существенно меняет ситуацию.

имеющемуся у них качеству учиться на ошибках других, так же замечательны в своем очевидном нежелании это делать". ☺

В заключении отметим, что при управлении капиталов нам хорошо бы помнить следующее: С одной стороны, верно, что если мы чересчур будем вслушиваться в голоса, которые нас призывают к воздержанию от хозяйственной активности, мы можем упустить большие возможности. С другой стороны, десять раз вернее, что всякий, кто доверяет чужим оценкам будущего, имеет большой шанс однажды и в дальнейшем, как говорится в одном известном анекдоте, начнет спать как младенец: просыпаться каждый час и плакать. Причиной является то, что много людей становятся внезапно большими „оптимистами”, когда предлагают инвестиции с деньгами *других* людей. На эту тему даже вышла книга: „ДДЛ: Деньги других людей” Майкла А. Лехтера.⁹⁰ Будьте осторожны, когда кто-то, кто изучил подробный род технологий, начнет их применять на вас. Во время такого разговора речь пойдет о *ваших* деньгах, сокращенно ВД. ☺

Голова вам дана для того чтоб вы думали и анализировали опыт прошлого с целью наметить стратегию будущего. Мозг является органом, который, подобно мускулам, работает по принципу: "use it or lose it"⁹¹, что означает, насколько вы меньше думаете, сегодня, настолько меньше будете в состоянии думать завтра. И обратное. Используйте *свою* голову для принятия решений, от которых зависит *ваш* бизнес, и оттуда непосредственно образ жизни вас и вашей семьи. Как и многих других людей.

90 Б. перев. – В России её издало издательство "Попурри", год выпуска: 2009.

91 Б. ред. – (англ.) используйте его или его теряете

Управление предприятием

Богдан Николов



Хотите познакомиться с *самым важным*, что должен знать любой руководитель предприятия, так, чтобы при любой ситуации вы могли бы быстро разграничить существенное от второстепенного и таким образом принять самое правильное решение?

Если это так, просто прочитайте эту книгу. Она представляет нестандартный взгляд на технологию бизнеса и основана на богатом опыте.

Даже при сложных темах, запоминающиеся примеры шаг за шагом ясно и методично ведут читателя по материалу. В книге отмечены как ведущие принципы, так и возможные исключения из них.

Рассказ по-настоящему искренний и поднесен с переплетением характерного для автора шутливого тона и серьезным, углубленным рассмотрением вопроса.

Предложен также оригинальный тест для того чтобы читатель оценил, насколько ему уготован успех как руководителю. 😊

Большой интерес и множество комментариев со стороны читателей первого издания способствовали полноте и ясным акцентам настоящего второго издания.

Издано: БРЕИТТС ЕООД
www.bg-im.mobi

Цена болгарского издания: 6¹⁴ евро

Русское издание можно бесплатно загрузить с нашего вышеупомянутого вебсайта.

ISBN 978-954-92365-2-1



9 789549 236521