

## Бизнес-династия

Бывают проекты, в которых ответ находится на поверхности – только руку протяни, только прими решение. Но такие проекты часто оказываются самыми сложными. Не только для нас, но и для заказчиков. В погоне за результатом собственник подбирает себе команду единомышленников, и чем выше ставки - тем надёжнее должны быть люди. А кому можно доверять больше, чем родственникам, друзьям детства и юности, соседям...? Чаще всего «своих людей» ставят на денежные потоки: бухгалтером, финансовым директором, снабженцем. При этом кредит доверия обычно настолько велик, что даже объективные цифры не всегда способны исчерпать его.

О том, что «красивый» не обязательно означает «умный» и «добрый», - наша история.

Как-то мы получили очень интересный заказ на «полное описание бизнеса», «построение финансовой модели» и «подготовку его к тиражированию». Надо сказать, что сам бизнес относился скорее к категории «малого», но подход к нему собственника, его основательность и дальновидность делали бесспорными планы по его стремительному развитию и росту. Одна из ключевых задач, которая перед нами стояла, заключалась в том, чтобы максимально объективно посмотреть на компанию, полностью выстроить всю финансовую часть и главное – сделать так, чтобы бизнес не зависел от конкретных исполнителей и мог бы быть таким же успешным в любом другом месте и с любым другим набором сотрудников. Мы начали работать и, как это часто бывает в таких проектах, начали встречаться с руководителями. Одним из руководителей, с которыми нам предстояло очень плотное сотрудничество, был финансовый директор. Ко встрече с ним мы готовились особенно: деятельность компании была для нас новой, общая финансовая модель выглядела понятно, но не прозрачно, а так как это направление было одним из основных в нашем проекте, то и вопросов у нас было множество. Мы с предвкушением ждали этой встречи.

С первой же фразы финансовый директор сбил наш «познавательно-исследовательский» настрой, сказав, что никакие цифры нам не покажет, о финансовой модели говорить не намерен, но у него есть множество претензий к собственнику, которые мы и должны до него донести. Оценивая перспективы дальнейшего взаимодействия с руководителем, всю первую встречу было решено посвятить «снятию напряжения». Ко второй встрече мы подошли более настороженно и ещё более серьёзно, но... На этот раз финансовый директор сказал нам, что он не подчиняется собственнику, а является его «партнёром», и может самостоятельно принимать все решения в рамках финансового направления компании. На этом он вышел из кабинета.

Пять встреч всеми правдами и неправдами мы пытались перейти к содержательной части деятельности руководителя. Имея полную поддержку собственника и его личное разрешение показать нам все материалы, мы пытались приблизиться к сути. А когда мы получили информацию, то не сразу поверили: в компании не велась абсолютно никакая аналитика, управленческая отчётность представляла из себя странный набор цифр, из которых, например, следовало, что деньги, находящиеся в кассе, относятся к чистой прибыли, а остатки товара на

складах помещены в категорию «другое» вместе с бюджетом будущего квартала на ремонт оборудования. Очень много усилий нам потребовалось для того, чтобы прояснить реальную ситуацию и сформулировать план ближайших экстренных шагов.

Когда мы пришли с этими результатами к собственнику, он на удивление спокойно посмотрел на них и сказал, что ожидал худшего. Вздохнув, он рассказал нам, что финансовый директор был его давним другом, практически единственным, оставшимся из юности. Когда-то они начинали другой бизнес вместе и пообещали, что будут поддерживать друг друга, что бы с ними не произошло. Наш заказчик стал более успешным и взял «под крыло» товарища. Профильного образования финансовый директор так и не получил, он вообще имел только аттестат об окончании 9 классов. Опыта работы у него тоже не было. Всё, что он умел – выполнять разные поручения. Одним из таких и было «стать финансовым директором».

Отказаться от помощи другу наш клиент так и не смог и в качестве компромисса взял ещё одного финансиста, теперь уже настоящего.

Доверие к своим сотрудникам, а тем более к ключевым руководителям – одна из составляющих успеха бизнеса. Однако «приближенный непрофессионал» зачастую приносит гораздо больше вреда, чем «подозрительный специалист».

P.S. Сегодня, 7 июля, день рождения Владимира Дурова – основателя известнейшей цирковой династии. Мы желаем каждому собственнику иметь в своём окружении не только преданных, но и профессиональных людей, вместе с которыми действительно можно построить собственную бизнес-династию.



## **Вредный управленческий совет №26**

Если родственники тестя  
Попросились на работу,  
Надо выбрать из балбесов,  
Кто тебе милей других.

Ты расчисти ему дорогу,  
Может, станет генералом,  
Ты же знаешь, хуже профи  
Может только быть чужак!

*Надежда Кузьмина  
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

