

Встреча 7. Оргструктура, или как укрепить скелет бизнеса

(шаблон оргструктуры + КПИ + ЦКП)

У каждого свой размер одежды

Следующий этап — создание организационной структуры, с которой и начинается система. Неважно, идет ли речь о стартапе, малом или среднем бизнесе — это правило работает для всех.

Напомню, что прежде, чем создавать структуру, необходимо расписать функционал каждой позиции. Это нужно делать в подробностях, по часам: пришел человек на работу в восемь часов, какие задачи он должен выполнять до конца рабочего дня? А какие — в течение недели? Второй момент: необходим ЦКП каждого сотрудника. Например, у маркетолога это — выполнение плана лидов либо план охвата.

Организационную структуру каждый должен составлять сам под себя. Это как одежда — у каждого свой размер. Вот и бизнес может быть разного масштаба и профиля. Скажем, на начальном этапе кому-то не нужен HR — он может выполнять эту функцию сам или взять кого-то на аутсорс. То же самое касается логистики. Например, у вас проект доставке товара, но вы не будете создавать свой отдел логистики: вы просто заключаете договор с Яндексом или с какой-нибудь курьерской службой. Тем не менее эта функция должна быть заложена в структуре — ведь кто-то же ее всё равно выполняет.

В производстве структура будет уже другой: там обязательно должно быть ПТО, отдел контроля качества и другие позиции. Но, каким бы ни был ваш бизнес, если вы хотите строить систему, первым шагом должно стать построение структуры. Даже если запускаете стартап, и в вашей компании всего два человека.

Сначала организовать, потом заработать

— Какими принципами я должен руководствоваться при составлении оргструктуры?

Ну, вы ведь всегда исходите в первую очередь из ресурсов. Но обычно люди совершают одну и ту же ошибку: они думают, что будут закрывать какие-то позиции, когда заработают денег и появится возможность. А суть в том, что вы, наоборот, должны сначала нанять или организовать этих людей, а уже потом они помогут вам зарабатывать деньги. Многие проекты на рынке уже пять или семь лет, но у них до сих пор нет финансиста или бухгалтера. Они сами не знают, сколько зарабатывают! Когда я спрашиваю: «Какая у тебя

чистая прибыль?» — владелец может сказать приблизительно или вовсе предполагать.

Однажды мы сделали аудит одному предпринимателю. Его бизнес был убыточным. Оказывается, свой капитал он давно уже «съел», но брал у поставщиков товар под консигнацию на полмиллиона долларов — и за счет этого жил. А сам предприниматель, оказывается, этого даже не знал и, когда мы предоставили ему управленческую финансовую отчетность, очень удивился! Фактически у компании не было активов, а были банкротство и убытки.

— Ого, и каков же был итог?

Какой итог — это решение должно оставаться уже за ним. В свое время наставник учил меня: нищета — это от слов «не считать». Всегда. Это же я говорю и своим ребятам. Люди беднеют не из-за того, что всевышний их такими создал или им на роду написано. Они просто не умеют считать. Человек, который умеет считать, в нищете жить просто не может! Вот скажите, Дмитрий, сколько процентов банкиров, на ваш взгляд, живут бедно?

— Я о таких не слышал.

А знаете, почему? Потому что люди, которые окончили факультет «банковское дело» или работали в банке, в первую очередь, умеют считать. Да, такой человек может быть не сверхбогатым, но и бедным в любом случае не будет. Это как минимум средний класс.

**— Вы сказали, что нужно сначала
искать людей под свои задачи, а потом эти
люди помогут заработать. А как тогда
мотивировать людей прийти ко мне, если у
меня сейчас нет ресурсов и нечем им
заплатить?**

Смотрите, что мотивирует людей? В первую очередь, выгода. По пирамиде Маслоу, сначала — потребительские нужды, потом уже идея, миссия, хобби. Если ты голоден, тебе не до обдумывания философских вопросов. Тебе нужно сначала накормить семью, а потом уже думать о сверхмиссиях.

Я не раз нанимал, например, маркетолога, но не мог его осилить финансово. Я четко знаю, какую функцию он закрывает, — это выполнение плана лидов. Я рассчитываю, что в месяц он должен сгенерировать мне четыреста-пятьсот клиентов. Соответственно, я считаю: если он сделает мне даже триста клиентов со средним чеком в сто долларов, месячная выручка составит тридцать тысяч. А если у меня пусть даже минимальная маржа — десять процентов, значит, доход составит три тысячи. Хотя я обычно даже не лезу в бизнес, в котором меньше двадцати процентов маржи, мне просто неинтересно.

Маржа и оборот

Предприниматель, который хочет стать успешным в системном бизнесе, — неважно, в каком — всегда должен учитывать маржинальность и оборачиваемость. Маржа — это разница себестоимости и продажной цены, и именно она в прямом смысле рулит в бизнесе. Она может называться накруткой — как угодно. Допустим, кулек семечек стоит сто рублей. Вы продаете его за сто двадцать — у вас двадцать процентов маржи. Или может быть так, что маржинальность у вас низкая, но скорость оборачиваемости высокая. Например, у человека может быть маржинальность сорок процентов, но оборачиваемость — два раза в год. Значит, его фактическая маржинальность в год — восемьдесят процентов за вычетом остатка. Или, допустим, маржа низкая — двадцать процентов, но скорость оборачиваемости — двенадцать раз в год. Это уже двести сорок процентов маржинальности. То есть порой высокая оборачиваемость важнее высокой маржинальности. И при финансовом планировании вы должны четко понимать, на что будете опираться и что для вас эффективнее — маржинальность или оборачиваемость.

Если маржа и оборачиваемость низкие, то ввязываться вообще нельзя, потому что при сильной конкуренции на первом этапе вы можете конкурировать только ценой. У кого низкая себестоимость, тот и забирает рынок. При марже пять или три процента вы конкурировать не сможете (если это не B2B или у вас высокая скорость оборачиваемости).

Вернемся к примеру с маркетологом. Если он будет генерировать триста клиентов с десятипроцентной маржой, я буду зарабатывать три тысячи долларов. И я считаю: сколько сотрудников могу себе позволить на эту сумму и на какую сумму — маркетолога? У меня уже есть какая-то константа, от которой я могу отталкиваться. Если, допустим, я могу нанять его за тысячу долларов — значит, я уже конкурентоспособный относительно того, кто возьмет функции маркетолога на себя.

Должностные инструкции

Теперь второй шаг. Что я делаю, посчитав всю экономику и понимая, на какую сумму могу нанять человека? Я объявляю вакансию, провожу собеседование и сразу даю должностную инструкцию понравившемуся кандидату. Говорю ему на берегу: «Твой ЦКП — выполнение плана лидов. Я беру тебя на три месяца испытательного срока, в этом месяце у меня — минимальная лидогенерация, твой план — триста клиентов. Ты готов это выполнить?» Если он — уверенный в себе маркетолог, то триста клиентов — это ни о чем. Окей, подписываем договор на три месяца. А мой KPI привязан к ЦКП, и он будет получать столько, на сколько выполнил.

В этом случае, каким бы дорогим сотрудник ни был, за него платит рынок. А если ничего нет — ни ЦКП, ни функционала, предприниматель просто так нанял сотрудника на пятьсот долларов, а тот не сгенерировал лиды и не сделал продаж, — кто тогда платит за него?

— *Сам предприниматель.*

Верно. Видите, получаются две разные картины. В первом случае платит рынок — неважно, дорогой кадр или нет. Во втором — вы как предприниматель, который этого не рассчитал.

Система или зависимость: когда всё крутится вокруг одного

**— А не является ли это в таком случае
риском? Ведь получается, что система завязана
на одном сотруднике.**

Нет. Смотрите, идея в том, что здесь, наоборот, создается система, а не зависимость от кадра. Вы с таким же успехом можете нанять другого маркетолога, согласитесь? Какая разница? Главное, чтобы он всё выполнил. Есть четкие функции, ценный конечный продукт, KPI. Делаешь — берешь, не делаешь — извини, берешь столько, за сколько сделал.

У вас опять стоит выбор — как и всегда в жизни. Либо вы платите за него, то есть за свое невежество, из своего кармана, либо рынок сам платит за то, что вы знаете эти вещи. Многие бизнесы и предприниматели остаются мелкими, потому что боятся нанимать людей, думая, что не смогут их обеспечить. И они правы, потому что не делают тех вещей, которые я сейчас перечислил.

**— Наверное, здесь еще и сотрудник должен
согласиться работать полностью сдельно...**

А если он не готов, то вы его не берете и всё равно не платите. Так что вы ничего не проигрываете, а ищите до тех пор, пока не найдете, кто готов так работать. Если не соглашаются, то увеличиваете сумму. Не смогли найти за тысячу — точно найдете за полторы. Тогда план увеличиваете, и всё.

Вы не поверите, не зная этих вещей, я и сам долгое время платил за людей. Я нанимал людей, но не привязывал их KPI к KЦП. Сначала у них был оклад. А месяц проходит так быстро — вы не представляете! Делает человек план или не делает — мне приходилось ему платить, потому что у меня не было ни организационной структуры, ни KPI, ни функционала. И до сих пор там, где я не успеваю, возникает аналогичная ситуация. А там, где внедряю оргструктуру, проект сразу идет по-другому.

Это работает именно так — независимо от того, верите вы в это или нет. Вы не представляете, сколько раз я наступал на эти грабли! Вот, например, в вашем проекте — почему вы не берете профессионалов, которые всё быстро делают? Почему, например, долго ищите исполнителей?

**— Зависит от разных факторов, иногда и
быстро находятся.**

Ни от каких факторов не зависит, кроме единственного — того, что я перечислил. Если вы будете платить на десять или двадцать процентов дороже рынка, лучшие райтеры окажутся у ваших дверей. Для этого вы, соответственно, сами должны зарабатывать больше. А для этого — иметь клиентов, готовых платить больше. В первую очередь готовых платить клиентов

обеспечивает ценность или конкурентные преимущества, не завязанные на цене. После этого нужна лидогенерация — без этого никак.

У вас очень слабый маркетинг, вся проблема в этом. Вероятность того, что вы подберете хороших райтеров при стоимости в пятьсот тысяч выше, чем за триста. Так работает механизм. Только сильные кадры согласятся на KPI, на выполнение ЦКП. А посредственные, которые дрейфуют свободно лишь бы им дали бюджет, никогда не соглашаются, потому что не уверены, что выполнят задачу на пять. Сильные же люди хотят отсутствия потолка. Все нанятые мной сильные специалисты говорили: «Убери потолок! Ставь любую задачу, но чтобы не было потолка!»

Зачем нужен бизнес?

— Допустим, я понял работу инструмента организационной структуры, приступил, собрал под эту структуру команду. Мой следующий шаг?

Построение ЦКП. В структуре, в должностных инструкциях вы всё это привязали, соответственно, как только человек приступает к работе, вы должны вручить ему ценные конечные продукты и заверить подписью. Это и есть ваш контракт на результат, и вы оба будете защищены подписями.

В компании обязательно должен быть человек, ответственный за прибыль, — это либо партнер, либо топ-менеджер.

Вы должны задаваться вопросом: кто отвечает за прибыль в компании? Этот человек на планерках должен отчитываться о своих показателях и о выполнении плана-факта.

Например, если это финансист или генеральный директор — это план-факт прибыли компании: человек должен отвечать за генерацию прибыли, каждый день думать, как увеличить, привлечь, выполнить план. Финансист должен составлять управленческие отчеты, планировать или оптимизировать расходы — тоже чтобы делать прибыль. Если это маркетолог — вы должны сделать план лидов; если эсэмэщик — план охвата; если руководитель отдела продаж — план продаж компании; если продавец филиала — план продаж филиала.

Теперь давайте определим, от чего вы должны отталкиваться, формируя тот или иной план. Для чего делается бизнес?

— Для прибыли.

Все, это и есть константа. Сколько вы хотите заработать? Сколько раз в месяц вы думаете, как удвоить свой доход?

— Раз в четыре недели.

И как, он удваивается?

— Нет, он растет стабильно, но не удваивается.

А почему?

— Наверно, потому, что нет действий?

Нет, потому что нет цели. С целью удвоить доход в месяц вы будете каждую секунду думать, как это сделать. Я уже говорил: когда есть цель и вы дробите путь на действия и шаги, то ее достижение неизбежно.

Так и здесь. Прибыль не растет, потому что никто не думает о ее увеличении. Я просто удивляюсь предпринимателям, который ставят за год рост прибыли в десять, двадцать процентов! Говорю: «У тебя что, тысяча лет жизни, что ли, в запасе? За сколько ты такими шагами придешь к миллионным заработкам?» надо ставить амбициозные цели — в год минимум стопроцентный рост! А чтобы к концу года сделать доход «икс два», нужно удвоить выручку. А что для этого нужно? Удвоить лидогенерацию. А для этого, соответственно, — охват.

Вот и все! Разделяете план на двенадцать месяцев и всех долбите и требуете — привязываете к этому план-факт. Три месяца кто-то не выполняет свои функции — меняете этого человека, нанимаете того, кто может это делать, и платите ему в два раза больше, если надо.

На самом деле люди просто не думают.

— Я сейчас с вами беседую и понимаю, что так оно и есть.

Просто цели нет. Я как-то спросил ученицу: «Сколько ты заработала в прошлом году? А почему не в два раза больше?»

— У меня в прошлом году случился «икс два», но потом резко ушло вниз.

Смотрите, когда вы зарабатываете в год, условно, до ста тысяч долларов, то «икс два» — это недостаточно. Вы должны ставить себе «икс три» и больше! Когда доход больше ста тысяч в год, уже сложнее делать «икс два», нужно приложить больше усилий, стандартные действия не помогают. Работают другие алгоритмы.

Теперь, чтобы весь этот механизм работал, вам необходимо разработать карты бизнес-процессов. Допустим, вы хотите что-то приготовить, назовите любое блюдо?

— Пицца.

Пицца — это конечный продукт. Чтобы ее приготовить, необходимо запустить множество процессов. Например, в первую очередь понять рецепт. Затем вы должны купить ингредиенты — сыр, муку и так далее. Потом

почистить и подготовить ингредиенты, замесить тесто. Всё это — процессы. И все они должны быть расписаны, как карта. Почему?

В ресторанном бизнесе есть понятие техкарты. Вспомните «Додо Пицца» — почему эта компания с каждым годом масштабируется? Потому что они сделали так, чтобы любой человек, не имея специфических навыков, мог сделать классную пиццу. Как? Для него расписана техкарта. Сколько граммов какого ингредиента добавлять, сколько секунд или минут на какой скорости перемешивать. А для нужного размера пиццы сделали шаблоны — ты по-любому не промахнешься.

Регламент — великое благо!

— Получается, под каждую позицию должен быть прописан четкий регламент?

Если вы откроете в Google шаблон карты бизнес-процессов, то увидите, что каждый процесс расписан стрелочками. Вот так и должна выстраиваться любая карта процесса — начало и конец. А в промежутке необходимы действия и кто за них отвечает. Это снижает вероятность не сделать или сделать неправильно.

Когда карта процессов выстроена, расписываются регламенты, которые регламентируют эти процессы. Расписаны все действия: «этот шаг должен быть сделан за столько-то секунд». И так — по каждому направлению. Например, в бизнесе есть продажи — должен быть отдельный регламент по продажам, по обслуживанию клиентов. Есть логистика — отдельный пошагово расписанный документ, иногда до сорока или даже до восьмидесяти листов. Человек, который приступает к работе, должен в первый же день получить эти регламенты — ему нужно дать на изучение три или четыре дня. Потому что сотрудник — это шестеренка в механизме, и этой шестеренке нужно расписать регламент. Если вы устроитесь в «Кока-Колу», которая уже сто тридцать лет на рынке, то вам дадут толстенную папочку и два дня, и дальше никто с вами нянчиться не будет. В этой папочке расписан весь регламент ваших обязанностей. Либо еще есть формат онлайн-платформ или видеообучения.

Или в «Макдоналдс» — если не ошибаюсь, у них текучесть кадров составляет более тысячи процентов! Столько сотрудников просто невозможно обучить — с этим не справится ни один эйчар. Поэтому там расписаны и автоматизированы все регламенты. Приходит к ним работать студент — он садится за компьютер или получает папочку, он изучает тот или иной процесс и приступает к работе. И он делает всё лучше, чем любой специалист, потому что всё автоматизировано. Это как трафарет, в который невозможно неправильно залить материал. При регламенте вы не можете допустить ошибку, даже не имея образования.

— А есть какие-то принципы составления регламента? Или это просто форма?

Это должны выстраивать вы. Помните пример с одеждой: чужой костюм будет вам или узок, или широк, и вам будет дискомфортно. Так же работают

регламенты. Я часто приглашал консалтинговые компании, которые делали мне регламент. Они так классно всё расписывали, оставляли красивые папочки, брали за это бешеные деньги, а потом я ничего с этими регламентами не мог делать. Знаете, почему?

— Почему?

Во-первых, потому что сам не понимал, что это такое. А не понимал, потому что не я это выстраивал. Что-то я, может, и понимал, но не вникал в эти процессы и не знал, зачем тот или иной процесс туда включен. Я видел очень много ребят, которые на этом прогорели. Только когда я начал выстраивать эти бизнес-процессы вместе с консалтами, они и подошли под мой проект и начали работать.

Вы можете прямо сейчас открыть ChatGPT и сказать: «Предложи мне шаблон регламента по расписанию бизнес-процесса». Он всё красиво распишет, но это будет шаблон. Для начала можно воспользоваться и шаблоном, но его, опять же, нужно адаптировать под себя. Если у вас большой офис, два или три этажа, и один сотрудник какого-то отдела должен каждый день нести отчет или товар с первого этажа на второй, то есть статистика: в день он теряет минимум полтора часа только на это. Почему? Потому что сам процесс занимает, допустим, десять-пятнадцать минут. По пути он кого-нибудь встретит, поболтает, потом зайдет в туалет, потом пойдет покурить. Это измерялось хронометражом — и в Европе, и в Америке, и в Японии.

Потом они придумали систему оптимизации бизнес-процессов Кайдзен. Сейчас на ней построены все корпорации и крутые компании — и Toyota, и Boeing, и многие другие. Но Кайдзен не всегда подразумевает использование технологий. Вы, наверное, видели в фильмах или лично, если были в Европе или Америке: если должны двигаться какие-то бумаги с верхних этажей на первый, они заталкивают бумаги в капсулу и спускают ее по специальной трубе. Почему? Потому что они знают, что это — оптимизация рабочего времени и расходов. Если я каждый день на этом теряю пусть даже полчаса — сколько теряю за двадцать четыре рабочих дня?

— Полдня, двенадцать часов.

Да, двенадцать часов. Соответственно, во сколько обходится стоимость моего рабочего часа? За рубежом обычно от двадцати до сорока долларов. Умножайте эту цифру на двенадцать. Потом еще раз на двенадцать — это будет сумма за год. Потом, допустим, на пять лет, если я проработаю столько в этой компании. Представляете? А если таких сотрудников десять? А если пятьдесят?

Я тоже обучался этому. Специалисты Кайдзен говорили: «Ты не обязательно должен внедрять автоматизацию, если не можешь себе это позволить. Но до этого должна быть внедрена стандартизация — это и есть регламенты. Тебе нужно, чтобы люди не ходили из одного кабинета в другой — просто сделай на стене форточку». Это и есть оптимизация процесса.

— Интересно, как это реализовывается сейчас, когда очень многие люди работают на

**удаленке? Я слышал, что есть трекер времени,
который за тобой следит...**

На удаленке это делать вообще легко. Даже у меня стоит CRM-система, которая показывает, сколько часов я активно двигался и продавал — генерировал лиды, звонил и так далее. Этот дашборд трекером показывает каждый мой шаг. А есть просто готовые рабочие столы с функцией: он, как дашборд, показывает, сколько человек находится в твоём рабочем процессе (а не просто «открыл-закрыл»).

Вы видели красные машины?

Дмитрий, слышали о теории красной машины?

— Да.

Как вы ее изучали? Что знаете о ней?

**— Это эксперимент, в котором людей
попросили думать о красных машинах, и
поток красных машин увеличивался.
Правильно?**

Нет, это другая тема. Скажите, сколько Вы за сегодня видели красных машин?

— Не считал.

А если бы я утром сказал вам: «Дмитрий, за каждую увиденную красную машину я заплачу вам десять тысяч рублей», — сколько бы вы насчитали их до вечера?

— Много!

А знаете, почему? Потому что ваш фокус был бы там. И вы начали бы видеть красные машины. А поскольку ваш фокус сейчас на другом, то вы не замечаете красных машин, даже если их рядом с вами сотни. Так и в бизнесе: большая проблема предпринимателей в том, что, оказываясь, чистую прибыль своего бизнеса они не делают такой «красной машиной». А нужно!

Я задаю ребятам вопрос: сколько ты хочешь заработать? Они говорят: хочу «икс два». Стоп. Я спрашиваю: «Для чего?» Никто не знает! Уворачиваются от прямых ответов. Я повторяю: «Для чего тебе бизнес?» Начинается: самореализация, масштаб, чтобы открывались филиалы, чтобы было много сотрудников, создавались рабочие места — в общем, всё, что угодно, лишь бы не прибыль. И я не могу понять, почему.

**— Наверное, потому что считается
постыдным — делать что-то ради денег.**

Это большая ошибка, которую я и сам совершал долгие годы. Для чего вообще существует бизнес? В чём его смысл, если не в прибыли?

— Говорят, что деньги ради денег — это бессмысленно.

Нет, давайте будем называть всё своими именами. Если цель бизнеса — не заработок, то это — социальный проект. А если бизнес — то владелец должен думать о прибыли. Фокус должен быть на прибыли, и на прибыли сегодня! Это стратегия построения cashflow, то есть денежного потока — заработать сегодня. Оказывается, в этом и таится самая большая ловушка: люди либо не хотят делать себе установки на заработок, либо вбили себе в голову что-то вроде самореализации или масштабирования. Готовы стать героями, но только не зарабатывать! О себе вспоминают в последнюю очередь: когда прибыли нет, они всё вкладывают — инвестируют.

Я тоже был таким, и только в этом году полностью поменял вектор. В итоге ты зарабатываешь в другом месте, чтобы сохранить этот бизнес, содержать компанию и сотрудников, оплачивать маркетинг и аренду, но на себя заработанные деньги не тратишь. И со временем этот бизнес начинает тебе надоедать и даже бесить, у тебя появляется выгорание, апатия.

И это не единичные примеры. За последние два месяца я переговорил, наверное, с пятьюдесятью или даже семьюдесятью предпринимателями, в том числе очень крупными. Везде проблема именно в этом. Они не тратят прибыль на себя, не выводят дивиденды. Мозг не понимает, зачем нужен бизнес, и нет вкуса заработанных денег.

А когда ты не тратишь заработанные деньги на себя, энергия сливается. Она уходит с каждым днем. И твой бизнес становится твоим якорем, и ты всё чаще думаешь: «Да зачем этот бизнес вообще мне нужен?»

При правильном фокусе прибыль растет. Потом ты начинаешь фокусироваться на дивидендах, вытаскиваешь их и тратишь на себя: шоппинг, полеты бизнес-классом, хорошая машина, дом и так далее. Когда ты тратишь на себя и своих близких — ты кайфуешь и получаешь от этого энергию. Ты позволяешь себе профессиональных дорогостоящих сотрудников, престижное обучение, технологии, программное обеспечение и многое другое, что может увеличить прибыль.

И только в этот момент ты и понимаешь смысл бизнеса.

Да, смысл жизни, самореализация — это, конечно, звучит красиво. Пофилософствовать таким образом бывает приятно. Но если ты делаешь бизнес пять лет, десять, а заработанные деньги опять инвестируешь и содержишь на них офисы — твой мозг не понимает, зачем позволяет заниматься тебе этим делом.

Я консультировал в этом году многих людей. Как только сдвинул фокус предпринимателей, которые обращаются за помощью, на прибыль, — вы не поверите: семьдесят-восемьдесят процентов из них вовлеклись в бизнес по-другому! Они наперебой говорили мне: «Почему мы до сих пор этого не делали?» У них вдруг появилась энергия! Один вообще рассказал, что за два месяца увеличил прибыль на шестьдесят процентов, хотя не мог сделать этого

годами. А почему? Потому что прибыль не была его «красной машиной». Фокус был на чём угодно, только не на прибыли.

— Интересно. Ведь мы начали говорить о бизнесе именно с понятий «миссия», «ценности». А сейчас...

Так я же не говорю взять и отменить ценности и миссию! Я говорю, что это, наоборот, усилит и то, и другое! Потому что когда в компании есть прибыль, ты можешь позволять себе социальные проекты, содержание социальных пакетов для сотрудников, наём лучших, качественных кадров, которые будут создавать тебе лучший продукт, лучшие технологии, новые программы. Это ни в коем случае не значит, что всё, кроме прибыли, уходит на задний план и все должны стать меркантильными людьми и только зарабатывать и зарабатывать. Я говорю об эффективном управлении финансами!

— Почему же предприниматели боятся даже себе признаться в том, что действуют ради денег? Может быть, им не хватает продолжения этой мысли: «Ради денег, которые я буду направлять на...» (далее можно подставить свои ценности)?

Да, на ценности, которые несет его компания, на реализацию ее миссии. Я сказал в самом начале, и повторю: деньги — всего лишь инструмент, который помогает достичь целей и реализовать возможности. А как вы собираетесь строить бизнес без фокуса на прибыли? Сколько он выдержит?

— Пока не проедятся все сбережения.

Вот об этом я и говорю! Надо признаться, что сутью бизнеса должна быть генерация прибыли. Если ее нет — то нет смысла заниматься бизнесом. Но генерация будет только тогда, когда вы будете давать ценность взамен. Цена всегда равна ценности.

— А что такое тогда деньги?

Я же сказал: это инструмент.

— Но есть же, наверное, какое-то определение из учебника...

Мой наставник учит, что деньги — самый лучший работник. Если вы их размещаете правильно — то есть устраиваете на хорошую работу, — то он не болеет, у него не портится настроение, нет выходных, он не требует отпуска, не прерывается на кофе и круглосуточно работает на вас. Видите, какой хороший работник, если вы умеете ими управлять! А если нет, то деньги — плохой работник. Если вы не умеете устраивать их на работу, то они вами управляют, становятся вашим господином. Если нет денег — то они диктуют, во что вам

одеваться, что есть, где отдыхать, на чём ездить. Они вас ограничивают и говорят, как вам жить. Поэтому мой наставник всегда говорит: «Ты должен ставить свои возможности выше денег». Только так!

— Почему же большинству людей трудно устроить этого сотрудника на хорошую работу?

Никто не говорит, что трудно. Просто надо научиться.

— За счет тех инструментов, которые мы даем в этой книге?

В том числе, да. Здесь их всего несколько, а на самом деле их сотни или даже тысячи. Есть масса вариантов, но суть в конечном счете одинаковая — во всех книгах по финансовой грамотности. Вы должны научиться считать и сохранять. Всегда есть три этапа заработка: зарабатывание денег, их сохранение и приумножение. И эта формула не меняется.

Чтобы овладеть какой-либо профессией, люди учатся пять лет. Но ведь управление деньгами или людьми — тоже профессия. Так почему же мы этому не учимся? Люди MBA заканчивают — и то не умеют создавать бизнес!

— Но если мы говорим, что бизнес — ради денег, то для многих молодых людей деньги могут стать испытанием, которое они не смогут выдержать. Я знаю людей, у которых сначала вроде бы получалось с бизнесом, а в результате все деньги сливались на какие-то цацки и девочек.

Это вопрос ценностей. Вы как личность должны расти по всем параметрам. Если вы растете только умом и не телом, не духом, то не будете сформированы как личность. Это как с воспитанием детей: если вы заботитесь только о развитии IQ у своего ребенка, то он станет ботаником, но не сможет постоять за себя или превратится в изгоя. Если наоборот — забыли про интеллект и занимаетесь только его телом — он станет социально опасным для окружающих, а то и вовсе одним ударом убьет кого-нибудь. Это основополагающие вещи, которые вы должны развивать параллельно: разум, дух, тело, душа.

Я знаю много молодых людей, которые резко заработали большие деньги и тут же потеряли смысл жизни, потому что у них не было развития духовности. Или наоборот — они только сливали все деньги, вплоть до алкоголизма и наркомании. Это вопрос окружения и ценностей человека. Личность не может, как и птица, летать только на одном крыле.

— Если говорить о деньгах как об инструменте, что нужно мне как молодому предпринимателю делать с деньгами, чтобы они стали хорошим работником?

Для начала нужно элементарно понять, сколько вы хотите заработать.

— За всю жизнь?

Да хоть за всю жизнь! В этом проекте, за год, за какой-то период. Это первая проблема: люди не знают, сколько хотят заработать. Когда я задаю людям этот вопрос, они теряются. Итак, сколько вы хотите заработать?

— Ну я сразу начинаю думать, что это значит. За год, за жизнь...

Окей, за год, или за жизнь, неважно. Дайте мне конкретику!

— Всё равно не знаю...

Вот видите, вы сами не знаете. А если не знаете, как же ваш мозг должен сконструировать дорожную карту на эту сумму? Ведь мозг работает как навигатор.

Первое — нужно понимать, сколько вы хотите заработать. Не важно, за какой цикл и в каком проекте. Второе — вы должны понимать, для чего эти деньги вам нужны. Пока ответов на эти вопросы в вашем подсознании нет, у вас не будет и желаемой суммы.

— Это должна быть какая-то материальная цель, типа миллион долларов, квартира в Москва-Сити?

Это общие слова, понимаете? Квартира в Москва-Сити — на каком этаже? Какая квадратура? С каким дизайном? С каким ремонтом, какой стоимости? Должна быть конкретизация! Вот тогда вашему мозгу будет легче достичь этой цели. Соответственно, появятся возможности, инструменты для ее достижения. И в бизнесе точно так же: вы должны четко понимать, сколько хотите заработать — за полгода, год, за пять лет.

— То есть получается прямая корреляция. Мой бизнес приносит столько-то, оборот у него такой-то, из этого оборота я забираю себе столько-то.

Вот видите, это неправильный алгоритм, потому что вы отталкиваетесь от оборота. Причем тут оборот? Желая заработать, я всегда отталкиваюсь от прибыли, от желаемой суммы. Потом подгоняю все планы под эту прибыль, чтобы ее получить.

Условно, я говорю себе: «Я хочу заработать миллион долларов». Значит, я должен понимать, сколько продаж нужно сделать с учетом маржинальности, чтобы заработать миллион. Высчитав нужный объем продаж за год, я должен понимать, сколько клиентов мне для этого нужно. И так далее.

— Вот я проанализировал, поставил цель, составил план. Каким образом я сгенерирую нужную прибыль? И сколько я смогу оставить себе? Деньги уже начали работать на меня или пока еще нет?

Вы всего лишь поняли, чего и сколько вы хотите, определили точку «Б». А теперь вы должны, как навигатор, выстроить к ней дорожную карту, создать операционный план. Вы поняли, сколько вам необходимо продаж, лидов, охвата. Теперь нужно понять необходимое количество филиалов, каким должен быть объем продукции или услуг, сколько сотрудников требуется нанять, какой бюджет выделить на маркетинг. Другими словами, идет расчленение этого слона. Может быть, он будет состоять из ста шагов, может, из двухсот.

Необходимо пошагово расписать, как всё сделать: нанять, дать задание, создать какие-то процессы, купить программное обеспечение, запустить таргет, обработать лиды, увеличить повторные продажи, придумать программу лояльности и так далее. То есть сделать так, чтобы шансов не заработать не было. Я смог объяснить?

— Да.

А теперь вопрос: а куда девать духовные ценности? Если не будет прибыли, они быстро улетят, поверьте мне на слово. Вашего проекта не будет через год, если нет прибыли. И вероятность реализации вашей миссии просто нулевая. Вы долго не продержитесь. Многие проекты умирают именно из-за смещения фокуса.

Действия

Всё, о чём мы говорили с вами на наших встречах, не будет работать без действий. Боевого плана, который будет позволять сделать всё, не отступая и не тушуясь. Почему люди не получают результат? Как вы думаете? Они обучаются годами, прокачивают себя и свои навыки, но...

Они не предпринимают шагов. Инструмент, который я хочу предложить вам здесь — это операционный план. Он помогает мне и моей команде двигаться, не отвлекаясь на пейзаж и не расслабляясь. Да, это самый банальный инструмент. Но от того он не менее важный. Trello, «Битрикс», Notion, Excel, Гугл-таблицы — вы можете вести план там, где вам удобно. Но вы должны его вести, если хотите достичь цели. Ваш план будет заставлять вас двигаться вперед.

**— А зачем предпринимателя заставлять?
Я думаю, каждый предприниматель и так
замотивирован действовать...**

А вы мотивированный человек?

— Кажется, да...

А что вам мешает делать в десять раз больше?

— Я понимаю, что нужно делать больше, но сейчас слишком много операционных задач.

Вот видите, все думают так же. Мы ставим такой блок у себя в голове и успокаиваем себя. А когда вы фокусируетесь, ведете трекинг задачи и устанавливаете ответственных — у вас нет возможности не сделать, понимаете? Это ваша декларация. Ваша морковка спереди.

Бывает, когда просто лень. Даже у меня: включается лень, и не хочется двигаться. Потому что человек сам по себе — ленивое существо. В такие моменты я ставлю себе челленджи — нереальные задачи. И при этом заключаю пари с коллегами и партнерами — если я это не сделаю, то отдам тебе столько-то.

Недавно мы поспорили с партнерами, что за два месяца похудеем на десять-двенадцать килограммов. Кто это не сделает, скидывает двадцать тысяч долларов. Как вы думаете, сколько из нас добились результата?

— Все?

Ну конечно все. Как вы знаете, богатство — это набор правильных привычек. Тех привычек, которые ведут вас к нужному результату. А бедность — набор неправильных привычек.

Правильные привычки: откладывать деньги, заниматься спортом, стремиться к саморазвитию, читать книгу, быть в правильном обществе, контролировать окружение, работать с наставником, работать над духовностью, путешествовать. Неправильные: курить, употреблять алкоголь, тратить время в соцсетях, не работать с наставником, быть транжирой, преждевременно покупать мечту, не заниматься саморазвитием, не заниматься спортом, смотреть телевизор, иметь слабое токсичное окружение.