

Встреча 2. Фундамент бизнеса, или на чём держится ваше дело

Чем отличаются предприниматель и бизнесмен?

Мой наставник сравнивал предпринимательство с обучением езде на велосипеде. Можно научиться управлять велосипедом, падая, верно? А вот бизнесом нельзя. Как вы думаете, почему?

— Потому что в бизнесе только одна попытка?

На велике, падая, можешь научиться кататься, а самолет падает один раз. Авиакатастрофа в небе — это банкротство в бизнесе. Это означает, что создание системного бизнеса, который будет работать без вас, требует наработки навыков: маркетинг, финансы, продажи и многое-многое другое. Как перед полетом необходимо знать, за что отвечает каждая кнопка и каждый рычаг, так вы должны понимать, как работают все процессы стабильного системного бизнеса. Поэтому предпринимателями могут быть, грубо говоря, все, но строить системные бизнесы и управлять ими — это очень специфический и ценный навык, доступный немногим.

Кардинальное отличие предпринимателей и бизнесменов в моём понимании — это калибр. Есть патроны для пистолета Макарова девять миллиметров, а есть снаряды для гаубицы сто пятьдесят два миллиметра.

Калибр бизнесмена — это масштабы его видения и мышления. Заметьте, что девятимиллиметровая пуля — это не плохо, она хорошо выполняет свои функции в рамках поставленных задач, однако масштабы цели у гаубицы совсем другие.

— Но чтобы вырасти из предпринимателя в бизнесмены, нужно потратить гораздо больше ресурсов, верно?

Поверьте на слово, затраты усилий и энергии одинаковые хоть в малом бизнесе, хоть в крупном. Вы будете одинаково пахать как в одном маленьком ларьке, продавая газеты и жвачки, так и в продуктовой сети из десяти магазинов. Затраты энергии у предпринимателя и бизнесмена одинаково колоссальные. Отличие только в том, что крупным бизнесом заниматься легче при владении инструментами, а малым — сложнее, потому что им часто занимаются на ощупь, как если бы вы сами впервые учились кататься на велосипеде. Возвращаясь к аналогии с калибром: если я дам вам пистолет Макарова, вы сможете разобраться, как из него выстрелить по мишени?

— Вполне.

А если я дам вам стопятидесятидвухмиллиметровую гаубицу?

— ...

Вот, вы молчите. В крупном бизнесе нет возможности учиться на собственных ошибках, понимаете?

Чем выше калибр, тем строже и четче вы упакованы и, соответственно, запас ваших ресурсов больше, чем в малом бизнесе: у вас есть миссия, видение, вы гораздо легче собираете сильных людей вокруг себя и масштабируетесь, к вашим продуктам гораздо больший кредит доверия у клиентов и инвесторов. Поэтому построить системный бизнес легче, если вы знаете как. Но совершенно невозможно без знаний, технологии и опыта.

Четыре шага перед первым шагом

Итак, сперва вы должны осознать и применить к своей бизнес-идее четыре важных шага.

1 шаг. Понимание, для чего.

- Бизнес для создания денежного потока.
- Бизнес для последующей продажи с капитализацией.
- Бизнес для наследия.

Мы уже выяснили, что стратегии построения этих трех моделей бизнеса различны с самого первого шага — с этапа планирования. Поэтому будет отличаться и фундамент, который вы изначально будете заливать. Вы должны сразу понимать, куда движетесь.

2 шаг. Выбор ниши: подбор правильной бизнес-модели и понимание емкости рынка.

Если вы живете в маленьком городке или небольшой стране и хотите повторить успешный кейс, изучите, как работает эта бизнес-модель в крупных городах или в другой стране. Если она выстрелила там, то вероятность, что она аналогично выстрелит и у вас, уже на пятьдесят процентов выше.

Мы обсудим это детально в следующей главе.

3 шаг. Понимание, как вы собираетесь действовать: в партнерстве или самостоятельно. Грамотный подход к командообразованию в целом.

Идеальный вариант для бизнеса за рубежом — подбирать локального партнера из того региона, где вы собираетесь открывать бизнес. Он знает правила игры и подводные камни. Важно помнить: системный бизнес невозможно построить без сильной грамотно скомпонованной команды. Имеется в виду не только персонал, но и команда учредителей-партнеров.

4 шаг. Маркетинг и крутой сервис.

Разобравшись с тремя шагами, мы определимся с маркетинговыми цепочками, воронками продаж и позиционированием. Здесь мы должны использовать все инструменты маркетинга. Всё это не будет работать в сильной конкурентной среде. Самый легкий способ работать в конкурентной среде — выстраивать грамотный и крутой сервис с самого начала, ведь он стоит дешевле всего и быстрее всего достигается своими усилиями.

QR ИНСТРУМЕНТ

ССЫЛКА НА КОЛЕСО БАЛАНСА БИЗНЕСА

ДНК Бизнеса

Иллюстрация — ДНК + составляющих

Поставив галочки напротив всех четырех параметров, только тогда приступайте к следующему шагу — созданию ДНК вашего бизнеса. Запомните четыре слова:

- миссия,
- видение,
- ценности,
- стратегия.

Начнем с первого.

У всех узнаваемых компаний на большом рынке есть миссия. Заметьте, они всегда об этом говорят, потому что миссия определяет их позиционирование.

Canon: Помочь людям реализовать весь потенциал изображения

Walmart: Сэкономить людям деньги, чтобы они могли жить лучше

Amazon: Создать пространство, в котором каждый может купить всё, что пожелает

Apple: создавать продукты, обогащающие жизнь людей.

Kaspi.kz: создавать инновационные продукты и сервисы, которые улучшают жизнь любимым клиентам и партнерам

Газпром: максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей Российской Федерации, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Кроме того — и, возможно, это самое важное, — под определенную миссию гораздо легче кооперировать правильных людей.

Мой наставник говорит: «Собирать людей надо вокруг миссии, а не вокруг лидера. Только тогда команда будет формироваться вокруг ценностей, а не чего бы то ни было еще».

Представим, компанию «Y», которая во главу угла ставит решение конкретной глобальной проблемы общества. Очевидно, что на их масштабное стремление будут стягиваться множество неравнодушных людей, потому что это совпадает с их мироощущением.

Например, в маркетплейсе, построением которого я сейчас занимаюсь, мы выбрали миссию: «Трансформация рынка. Мы помогаем оффлайн-продавцам из Таджикистана и Средней Азии выйти в онлайн». И мы везде об этом говорим. Даже на собеседованиях спрашиваем кандидатов:

— Вам это интересно?

После произнесения нашей миссии мы уже видим в глазах потенциального сотрудника, имеет ли он искренний интерес. Мы понимаем, что наша идея цепляет сильных людей, и именно они вступают в команду с легкостью.

И напротив, когда я не задумывался о миссии, мне сложно было собирать команду во всех проектах. Была высокая текучка кадров — люди оставались и уходили ни за что ни про что.

После нескольких проверок эффективности этого инструмента первое, что я делаю в каждом стартапе, — лично формулирую миссию. Затем передаю свои идеи топ-менеджменту. Потому что абсолютно все — от основателя до технички — должны понимать, зачем мы делаем этот бизнес.

— А как определить для себя миссию?

Для своих проектов я легко ее нахожу. Задаю вопрос: «Какую проблему нашего клиента и общества мы решаем?»

— Насколько должна быть глобальна такая проблема?

Чем глобальнее, тем выше вероятность масштабности вашего проекта. Это и есть разговор о вашем калибре. Приведу пример своего проекта — маркет с собственной рассрочкой, выдаваемой без участия банка.

Наша миссия:

«Мы открываем доступ к вашей мечте прямо сейчас. Сегодня. Всегда».

Наша миссия созвучна с лозунгом, который мы транслируем на нашу аудиторию. Так мы помогаем населению избегать лишней бюрократии. Мы создали систему, которая в самом магазине оформляет товар в рассрочку за семь минут вместо двух-трехдневной бумажной волокиты с неизвестным

исходом в банке. При этом мы создали систему такой, чтобы она учитывала особенности нашей ментальности: если клиенты опаздывают с платежами, мы не взыскиваем пени. Потому что наша цель — помощь. Наша миссия — осуществление мечты, а не заработок на рассрочке.

Так при выборе миссии вы должны понимать, какую проблему клиента или общества решите. А наши клиенты понимают, что мы действительно соответствуем нашей миссии.

Представьте, что вы владелец книжного издательства. Какую миссию вы бы выбрали для своей компании?

— Если хотя бы один человек прочитает книгу нашего издательства и его жизнь изменится, то это уже огромный вклад в будущее человечества.

Мы уже обсуждали с вами, что мышление человека с состоянием отличается от мышления других людей. Миллиардер не будет писать книгу, он найдет того, кто это сделает для него и вместе с ним. Вашей миссией может стать помощь вывести знания, к которым у населения не было доступа до вас.

В то же время вы помогаете тем, кто хочет, как я, реализовать свою мечту. Вывести свои знания на свет в формате книги.

И представьте, как в своих рекламных проектах вы будете акцентировать внимание именно на этом. Когда люди увидят решение своей проблемы в вашей миссии, это сразу же их зацепит.

— А в чём принципиальное отличие желания от миссии?

Книги меняют жизни людей — это понятно, но это не план и не решение. Это желание, которое когда-то сбудется. Но как это произойдет? Чтобы к этому прийти, вы должны осознать и применить на практике миссию. Понимаете? А почему ваше описание — это лишь желание? Потому что вы хотите, чтобы ваши книги сделали хотя бы одного человека успешным или богатым. **Вы хотите.** Это просто ваша «хотелка».

Давайте разберем дальше: кто клиент потенциального издательства — читатель или автор?

— Я акцентировал внимание на читателе, а вы — на авторе.

Потому что ваш клиент — автор, а не читатель. Соответственно, вы должны решать проблемы клиента, правильно? И ваша миссия должна ориентироваться на него. В таком случае позитивный побочный эффект — трансформация читателя — это лишь сопутствующий успех, но не цель.

Так, например, у меня есть компания — агрегатор такси. На одном из очередных совещаний с топ-менеджером и командой я спросил:

— Кто наш целевой клиент?

Они тоже, как и вы, ответили:

— Человек, который садится в такси.

По идее правильно ведь?

— Получается, что так.

Но как же? Комиссию с каждой оплаты пассажира отдает нам именно водитель такси! Мы решаем проблемы водителя, а не пассажира. Какая главная проблема таксиста?

— Стабильный поток пассажиров?

Верно, у него нет лидогенерации, соответственно, нет клиентов и заказов. За решение проблемы он платит нам комиссию — десять или пятнадцать процентов от каждого заказа. Если я буду нацелен на решение проблемы пассажира, это никак не повлияет на лояльность водителей и не сгенерирует мне целевых клиентов.

Поэтому я выбрал миссию «Решаем проблемы водителя». Поэтому мы предоставляем водителям технологические решения и повышаем комфорт их работы. Генерация и автоматизация заказов, сокращение времени ожидания — они полностью делегируют нам поиск заказов, и поэтому те водители, которые раньше даже не задумывались зайти в агрегатор, в итоге пришли, потому что видят реальное и выгодное решение проблемы. Смог объяснить или нет?

На самом деле, большая и неочевидная проблема многих бизнесов в том, что они не знают свою аудиторию, либо ориентируются неправильно.

— Если миссия должна быть высокой, значит она должна быть завязана на ценностях?

Ценности — то, что мы даем миру. Это может быть ценность и вашего продукта, и вашей компании, и ваших сотрудников. Вы когда-нибудь задумывались, почему компании транслируют ценности? Потому что это бесценности...

Давайте вернемся к водителю. Какую ценность мы даем ему?

— Мы определили, что это — лидогенерация.

Самое главное — мы экономим его время и повышаем при этом эффективность, понимаете?

Таксист должен подходить к каждому клиенту или останавливаться — узнавать, нужно ли такси, выяснять точку назначения, искать ее на карте, торговаться по цене. На эти нюансы он тратит массу времени и энергии. Агрегатор заранее изучит клиентов, проанализирует рынок и цену, установит точки заказа и прибытия, рассчитает время. Здесь кроется масса ценностей компании, за которые клиент в итоге с радостью готов платить. Потому что та

ценность, которую он получает на сегодняшний день, огромна по сравнению с тем, что было в прошлом.

Определившись с миссией, задайтесь вопросом: «Какую ценность несет выведенный на рынок продукт?»

Например, мы с вами беседуем на страницах книги. Какую ценность несет наш разговор для вас?

— Книга позволяет молодому предпринимателю масштабироваться — он понимает, с помощью каких инструментов может вырасти и достичь своих целей.

Именно. Инструментарий, понимаете? На страницах этой книги собран набор инструментов, который всю свою жизнь я тщательно собирал, тестировал и использовал на практике. Я знаю, что они работают. Именно поэтому книга имеет ценность. Кроме того, мы интегрировали в книгу AI-ассистента, который сопровождает читателя. За счет этого параметра ценность книгикратно увеличивается.

А в чём миссия этой книги?

— В том, чтобы люди достигали поставленных целей? Наверное, как-то так.

Частично, может быть, да. Однако книга — всё же нечто большее. На самом деле мы помогаем предпринимателям совершать меньше ошибок путем внедрения определенного набора инструментов в их бизнес. Вот и вся наша ценность. Ценность книги в инструментарии, который повысит его эффективность, сэкономит время и спасет от ошибок, которые совершают девяносто процентов его коллег, и ошибок, которые я сам когда-то совершал.

А видение? Куда мы идем? Как вы думаете?

— Покорять рынок?

Слишком общие слова. Вы должны сказать: «Я вижу, как за первые шесть месяцев продаж реализован миллион экземпляров. Из них пятьсот тысяч — на российском рынке, пятьсот тысяч — на среднеазиатском рынке, из которых двести тысяч — в узбекистанский, сто тысяч — таджикистанский и двести тысяч — казахстанский».

Это уже не блуждание на ощупь в темноте, это восхождение к вершине, которую видно.

QR-код на технология постановки цели SMART

Цель — это результат действий.

Далее я бы вас спросил: «Отлично, как мы это сделаем?»

— Для этого мы будем использовать пять каналов: таргетированная реклама на пять тысяч долларов, двадцать микроблогеров, продвижение через крупнейшее издательство РФ, двенадцать оффлайн-конференций с нативной продажей книги и двенадцать крупных презентаций книги в разных странах.

Это уже зародыш стратегии. Смог объяснить или нет?

Миссия:

- Зачем вы делаете этот бизнес? Какую проблему помогаете решить своему целевому клиенту и обществу в целом?

Ценности:

- Что вы даете клиенту? За счет чего он сможет решить свой вопрос и за что он будет с радостью вам платить?

Видение:

- Каково видение вашего бизнеса? Куда вы движетесь, сколько хотите заработать? Какое количество сотрудников видите у себя в подчинении?

Стратегия:

- Каким путем вы достигните своей цели?

