

A black and white portrait of a woman with long, straight, light-colored hair. She is smiling slightly and looking towards the camera. She is wearing a light-colored, possibly white, button-down shirt. The background is blurred, showing some foliage.

ЕКАТЕРИНА АФАНАСЬЕВА

ДЕНЬГИ
ЧАСТНЫХ ШКОЛ

Екатерина Александровна Афанасьева

Деньги частных школ

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70821682

ISBN 9785006414280

Аннотация

На пути к созданию процветающей школы владельцы часто не уделяют должного внимания финансовой стороне дела. Как уберечь проект от кассовых разрывов? Как наладить доход? Как не раздуть расходную часть, которая норовит сожрать всю прибыль? В книге я рассказываю об иллюзиях собственников, перепрошиваю ваше финансовое сознание и даю отлаженный механизм работы финансового отделения для частных школ. Применив схему на практике, вы сможете быстро передать процесс команде и высвободите свое время.

Содержание

Благодарности	5
ОТ УБЫТКОВ К ФИНАНСОВОМУ	7
МОГУЩЕСТВУ	
Напутствие	17
Если совсем нет финансовой дисциплины	20
Во власти иллюзий	23
Образование за три копейки	23
Люди-оркестры	35
Иллюзия вечного блага	37
и непрекращающегося ада	
Секретные материалы	40
Штаны на вырост	45
ВЕЧНО ГОЛОДНЫЙ РЕБЕНОК	55
Владелец, который смотрел не туда или	59
туннельный эффект	
Поможет ли франшиза	63
Слипшиеся проекты	68
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Деньги частных школ

**Екатерина Александровна
Афанасьева**

© Екатерина Александровна Афанасьева, 2024

ISBN 978-5-0064-1428-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарности



Этой книги не случилось бы, если бы не было в моей жизни людей, благодаря которым я стала собой настоящей. Жизнь – это череда соприкосновений с людьми, которые оказывают на вас сильнейшее влияние.

Первые люди, которых я повстречала на своем пути – это мои мама и папа, Александр и Елена. Благодаря их смелости и любви к жизни родились двойняшки, мы с братом,

став их четвертым и пятым ребенком. На своем непростом жизненном пути мои родители всегда находят добрые слова поддержки. Их глубокая вера в меня дает невероятную поддержку. Они научили меня легко принимать важные решения и не сомневаться в себе даже в самые трудные времена. Помню, как долгими вечерами папа проводил с нами ненаправленные беседы и выражал восхищение всякий раз, когда я или мои братья делились своими гениальными идеями. Благодаря воспитанию моих родителей, уже в юности я обрела самостоятельность и автономность, взрастила в себе яркую индивидуальность.

Благодарю моего супруга Евгения. Его надежное плечо и истинная любовь исцеляют мою душу, дарят умиротворение и ощущение безопасности.

Благодарю своих детей – Максима и Полину. Эти жизнерадостные существа вдохновляют меня принимать фантастические решения, выходить из коробочки и каждый день наслаждаться даром материнства.

Благодарю моих Учителей – Александра Высоцкого и Игоря Рыбакова за то, что дали уникальные знания для больших позитивных изменений в моей жизни. За высокое качество жизни предпринимателя и идею великих замыслов, за мое воссоединение со своей мечтой из детства.

Благодарю вас за то, что имеете смелость улучшать компанию на пути к системной компании и вашей большой мечте.

ОТ УБЫТКОВ К ФИНАНСОВОМУ МОГУЩЕСТВУ

Если вы держите в руках мою книгу, то, очевидно, хотите разобраться с вопросом финансов в своей «образовашке». Так я нежно называю любые учебные заведения, будь то спортивная школа, школа искусств, языковой центр или детский сад. Любые онлайн и офлайн школы.

Я всегда была далека от финансовых вопросов. Возможно, вы тоже. Не удивлюсь, что это ваша первая попытка изучить финансовый вопрос компании. Такие владельцы – это творческие, разносторонние люди, которые обходят разговоры о деньгах за версту. Они не говорят о деньгах, не понимают их законов и избегают их всю жизнь. В компанию поступают какие-то доходы, как-то совершаются расходы, происходит какой-то учет. В этом случае, моя книга – настоящее спасение для вас. Самый настоящий тренинг по систематизации финансов, чтобы через несколько сотен страниц вы настолько поднаторели в аспекте денег, как если бы были на моем месте – развивали образовательный бизнес в течение десяти лет и окончили международный МВА для владельцев бизнеса.

Я до сих пор считаю, что разговоры о финансах – это все-

таки немного скучно. Сначала на страницах книги я хотела оставить для вас изображения таблиц и схем. Но позже решила изображать схемы и образы в виде рисунков, которые нарисовала это руки. Эта идея показалось мне достаточно забавной и нетривиальной. Моя бунтарская натура не пошла в сторону искусственного интеллекта для изображений книги: «Дам свободу самовыражения для моей настоящей нейросети!» – подумала я. Надеюсь, мои рисунки понизят градус серьезности финансовых разговоров и вместе с этим поднимут вам настроение на пути к позитивным изменениям вашей компании. Кстати, согласно одному из важнейших законов эффективного обучения, вы пробуете нарисовать то, что изучаете. Если вашему воображению не удастся изобразить в рисунке материал, будь то описание процесса или схема взаимодействий, то вы не сможете применять его на практике. Это удивительно, не правда ли?! Обсуждая что-то с сотрудниками, я могу неожиданно предложить им нарисовать какую-то идею от руки. При этом абсолютно не важен уровень художественного мастерства, суть здесь в другом: отрисовывая материал, человек не только многое себе объясняет, он делает это на уникальном языке своего воображения, создает образ, а именно образы в нашей памяти могут храниться годами.

«Деньги частных школ» – это поистине ёмкая выжимка из всего пережитого мной на пути обретения финансового могущества. В ней я поделюсь с вами своей историей: как я

выжила, абсолютно игнорируя финансовый вопрос. Расскажу о своей компании и о том, какие иллюзии были у меня и какие иллюзии у тех собственников, кто обращается ко мне за консультацией. Я поделюсь историями предпринимателей из моего окружения, которые владеют образовательными компаниями абсолютно разных масштабов. Но часто, даже имея бизнес с высокими оборотами, эти люди так или иначе допускают системные ошибки. И от этого их проекты может лихорадить.

Раньше мне казалось, если у человека состоявшийся бизнес, то у него не может быть никаких системных проблем. Раз собственник достиг такой высоты, то все у него в порядке. К моему удивлению, это далеко не всегда так. Поэтому если вы являетесь опытным владельцем успешной «образовашки», что ж, я предполагаю, что моя книга и вам поможет избавиться от шероховатостей, которые, случается, портят настроение и не позволяют повысить прибыльность вашего проекта.

Кстати, успешная «образовашка» – это какая? Для одних владельцев успех проекта определяется устойчивой прибылью, которой хватает и на развитие, и на желаемый образ жизни самих владельцев. Для других – это результаты учеников и довольные родители. В начале своего пути я получала колоссальное удовлетворение от того, что мой экспериментальный подход давал ученикам быстрые практические результаты, росла иерархия команды, и мой проект регу-

лярно получал высокую оценку на грантовых конкурсах. Как видите, сначала прибыль не была моим приоритетом. Хватало на жизнь — и меня это устраивало!

Сегодня же я вижу успех в том, чтобы мой проект расширял географию на международный уровень, обретал множество заряженных партнеров и новые образовательные форматы. Мне стало важно делиться опытом и накопленной экспертизой с предпринимателями и влиять на позитивное развитие образовательной отрасли.

Как видите, точка зрения на успешность меняется по мере развития вашего проекта и вас как личности. Вы можете принадлежать к более идейным владельцам бизнеса, как и я, а можете быть больше ориентированным на прибыль, все же, в целом, успех включает все эти аспекты.

Тем не менее, я продолжаю встречать предпринимателей, которые видят любой успешный образовательный проект как машину для зарабатывания денег на детях. Этот ограничивающий паттерн они, конечно, относят к детским «образовашкам». В главе об иллюзиях я поделюсь ложной установкой владельцев об «образовании за три копейки». На мой взгляд, важно понимать, что коммерческие образовательные учреждения решают серьезную социальную проблему. Не секрет, что государственный сектор образования не поспевает за стремительными изменениями в мире и не проявляет должной гибкости в использовании мировых успешных образовательных подходов. В то время как коммерче-

ские компании во главе с их идейными основателями могут моментально перестраивать деятельность. Давать родителям высокий сервис, а детям – новаторские подходы в образовании. Они способны захватить вызов общества. Разве это не благо? Более того, государство осознает эту проблему и выделяет колоссальные деньги для финансирования частного образования.

Также я замечаяю, что даже люди, достигающие больших оборотов в бизнесе, зачастую испытывают проблемы, которые мой системный подход позволяет решить и получать от проекта гораздо больше отдачи. При этом открывается возможность значительно сократить расходы, наладить регулярный доход и, как говорится, навести полный порядок.

Мне приходилось не раз встречаться с такой ситуацией: очень опытные бухгалтера, которые успешно сопровождают много бизнесов, при намерении открыть свое предприятие пасуют. Другими словами, существует экспертная финансовая грамотность, которая отличается от предпринимательской финансовой грамотности. Разница между ними в том, что финансовая грамотность человека с узкой специализацией очень глубокая и многогранная, но она не позволяет принимать верные управленческие решения и выстраивать процессы, увеличивающие прибыль компании. А предпринимателю совершенно не обязательно владеть всей этой «базой знаний». Ему нужно развивать предпринимательскую финансовую грамотность, понимать финансовые процессы

компании, вести незамысловатые 3—5 документов и попросту иметь бухгалтера на аутсорсе, который бы делал необходимые отчеты. Поэтому если у вас узкая экспертиза в финансах, посмотрите на эту книгу с позиции предпринимателя.

Не секрет, что часто предприниматели не начинают свое предприятие, потому что знают: финансовый вопрос, если наделать здесь ошибок, очень больно ударит по образу жизни, по привычкам. Они рисуют страшные картинки, что вырастут долгами. Особенно если человек уже прогорал, то это становится практически непреодолимым барьером. Если вы действительно прогорали из-за оплошностей с деньгами, то моя книга даст ответы на те вопросы, которые вы не смогли решить в прошлом.

Когда я начинала свой бизнес, то основала его в регионе, где предпринимательство всегда поддерживалось государством. Существовало много программ поддержки. И первые несколько лет я «объедалась» этими бесплатными семинарами с достаточно известными коучами. Все было за счет государства. И мне казалось, что этого достаточно.

После очередного форума я бежала к себе в офис, первые несколько дней абсолютно заряженная. Потом в течение двух недель всё стабильно сходило на нет, и сотрудники со временем обрели иммунитет к моим светлым порывам. Спустя год-два хождения по форумам я поняла, что действительно получаю общение с другими предпринимателями – ощущение приверженности. Мне это очень нравилось,

потому что я тот предприниматель, который безумно любит общение с теми, с кем я «одной крови». Мне необходимо ощущение приверженности. Именно поэтому я непрестанно учусь и постоянно вращаюсь в различных сообществах. Сейчас это закрытый клуб миллиардеров. Также это закрытый клуб выпускников международного МВА с предпринимателями со всего мира. Еще раньше – другие, в которых как раз таки обучение проводилось за счет государства. Сколько себя помню, я всегда была в тусовках предпринимателей.

Вместе с этим обучение не давало никакого весомого практического результата – я получала рваные знания. Приезжал очередной коуч, блистал своей экспертизой, я лихорадочно собирала все жемчужины его выступления. А потом, внедряя по кусочкам точку зрения именитого эксперта, я убеждалась всякий раз, что пока я сфокусирована на чем-то одном, все остальные процессы компании сыплются в недосмотре. Уже тогда я осознала необходимость системного подхода.

Моя компания уже пятый год работает по международной системе бизнес-администрирования и успешно развивается. Последние пять лет я после риска угрозы потери всей компании, живу тем образом жизни, о котором всегда мечтала. Я имею много времени на развитие, на свою семью, на свой размеренный образ жизни – без суеты, с большим объемом прогулок, медитативных состояний, свободных поездок. Эта система касается всех основных функций бизнеса, и финан-

сы – лишь одна из семи. Поэтому я считаю важным сказать об этом уже сейчас, в этом предисловии.

Надеюсь, вам не кажется, что я сделала слишком большое «лирическое отступление». Финансовое отделение заслуживает особого внимания, ведь здесь скопилось так много ценнейших лайфхаков и тех жемчужин бизнеса, которые рождены только из практики, а не выдуманы, не собраны из разных источников, не подсмотрены у кого-то. Именно благодаря выстроенным функциям в отношении дохода, расхода и учета, ваша компания обретает настоящее финансовое могущество и приносит прибыль даже в самые кризисные периоды.

Да, финансы – это не единственная функция. Как вы уже прочитали, она одна из семи функций в производственном цикле. И, конечно же, финансы связаны с остальными семью функциями. Я всегда настаиваю на том, что для налаживания системного подхода к развитию своей компании нужно потратить полгода-год, пропустив через себя эту систему, внедрив ее, став профессиональным владельцем бизнеса. Чтобы больше никогда не погружаться в операционку. Подарить себе эту свободу. Научиться управлять компанией по цифрам через мозговой центр своих руководителей и забыть обо всех тех сложностях, с которыми вы, возможно, сталкиваетесь в случае, если ваш проект пока еще не приведен в систему, работающую как единый организм, где все процессы становятся действительно бесшов-

ными. В главе об универсальной системе производственного цикла вы прочтете краткий обзор каждой из семи функций.

Когда в моей компании запускались эти семь функций, то, понятное дело, они не все сразу активировались. Какие-то – в первую очередь, а другие мы только сейчас начинаем «пробуждать». Вместе с тем хочу сказать, что функция финансов значительно оздоровила компанию, работа в ней стала приносить огромное удовольствие. Не секрет, что, не разбираясь в финансах, я вредила проекту. Принимала недальновидные решения о приобретениях, упускала возможности повысить доход, теряла не раз ценные активы. Выправив финансовую функцию, я не то чтобы окупил все вложения в системное обучение, но и обрела спокойное, умиротворенное состояние. Координации с руководителями стали приносить мне удовольствие. Ушли угрозы кассовых разрывов и риски банкротства. Насколько же я благодарна себе за то, что позволила себе роскошь стать профессиональным владельцем.

Ведь мы в погоне за прибылью – и давайте честно признаем этот факт – часто забываем о качестве своей жизни. Мы склонны включать «режим» советского человека и пахать, пахать, пахать в погоне за своей мечтой. И в той череде ошибок, которые мы неосознанно совершаем, не будучи профессиональными владельцами бизнеса, мы остаемся барахтаться в процессах, вместо того чтобы наслаждаться жизнью. Насколько же страдают наши семьи от нашего невнимания, от нашей постоянной усталости и от бесконечных фи-

нансовых передрыг, в которые мы вляпываемся.

Со временем вся затея с бизнесом начинает казаться не очень привлекательной, уходит любовь к своему проекту. Дело сводится к тому, чтобы хоть как-то заработать деньги и расплатиться по ненавистным счетам, свести концы с концами. А если дела идут хорошо, то загруженность владельца уводит взгляд от большой мечты, и компания становится механизмом зарабатывания денег.

Все эти ситуации я прожила на своем десятилетнем опыте и откровенно делюсь ими в книге. Я приглашаю владельцев профессионально подходить к своему бизнесу и жить качественной жизнью предпринимателя, позволить себе много времени для своей мечты, для своей семьи, для самих себя, жить тем образом в жизни, который так нужен вам.

Напутствие

Скажу сразу, у меня нет финансового образования. Я не владею бухгалтерскими тонкостями и никогда не училась в этом направлении. И те вещи, те приёмы, те инструменты, о которых я здесь напишу, с большой вероятностью вы встречали ранее. Какие-то из них вы уже применяете. Особенно если вы не первый год в бизнесе. И вместе с этим я предлагаю вам не поддаваться двум иллюзиям, закрывающим ваше мышление и открытость вашего сознания к новому.

Первая: если вы профессиональный финансист, экономист, бухгалтер, если это является одним из ваших образований, вы можете включить режим «я и так все знаю», «чему я могу научиться у человека, который не заканчивал финансовых университетов». Вместе с этим могу сказать, узкое профильное образование зачастую не позволяет нам принимать эффективные финансовые и управленческие решения, когда заходит речь о реальном проекте. Владея какими-то финансовыми инструментами на достаточно глубоком уровне, вы по-прежнему можете совершать ошибки, которые ограничивают ваш доход, раздувают вашу расходную часть.

Предпринимательское финансовое мышление больше связано с творческим подходом и организацией бизнес-процессов. Именно поэтому предпринимателю не так важно разбираться в тонкостях финансовой науки, как понимать

иерархию финансов, последовательность действий финансового отделения и таким образом комбинировать решения, которые позволяют всему проекту выходить на новый уровень.

Вторая иллюзия, которой вы можете поддаться, – это идея о том, что достаточно прикупить известную CRM, в ней и так процесс по работе с доходами и расходами расписан, и нет необходимости вникать в то, чтобы выделять отделы и секции. Такие программы находятся в легком доступе и часто предлагаются предпринимателям менеджерами по продажам, будь то UDS или различные CRM.

Однако хочу вас уберечь от этой иллюзии, потому как, применяемые хаотично и без системы отдельно взятые программы, не давая вам общей картины и в отсутствие у вас четкой последовательности шагов в отношении финансового процесса, работают скорее разлаженно и больше путают вас, не дают узреть истинные моменты. Изначально предназначенные как надстройка на существующий порядок, в условиях бессистемности они перетруждают сотрудников, запутывают и как итог, сотрудники пользуются ими с неохотой и «из-под палки», с ошибками или вовсе забрасывают.

Такие инструменты призваны накладываться на уже готовую основу, которую вы как владелец первоначально внедряете в свой проект. Позже, уже отработав на практике четкие последовательности финансовых действий, вы обогащаете свой проект надстройками в виде этих инструментов.

В этом случае все работает бесшовно, и вы при этом не теряете фокус внимания на целом проекте, вы видите глубже этих инструментов, с легкостью можете выбирать самые подходящие для вашей компании. И самое хорошее в том, что вы понимаете то, как они могут работать еще более эффективно, чем об этом вам рассказали менеджеры по продажам, которые их вам предлагали.

Например, разработчики CRM, которой мы пользуемся, регулярно получают от нас предложения, как улучшить их программу. Они всякий раз удивляются тому, насколько точно мои руководители подмечают упущения, и горячо благодарят нас за вклад в развитие их продукта. Не практикуя системный подход, мои сотрудники попросту бы соглашались на недоработки в программе и регулярно испытывали бы массу трудностей.

Если совсем нет финансовой дисциплины

Так есть ли шансы на успех у того владельца, который вообще не имеет финансовой дисциплины? Давайте разберемся, что такое финансовая дисциплина, как вижу ее я. Это комбинация знаний о финансах и своего личного отношения плюс твердого решения соблюдать эту дисциплину, следовать системе финансовых знаний.

Если вам удастся наладить доход, то игнорирование законов расходов приводит к тому, что прибыли не остается, и вы снова в ощущении износа, как пишет Кийосаки, в ощущении крысиных бегов.

В отношении финансов есть оговорка: их очень трудно поддерживать в порядке одному человеку, я бы даже сказала, что в отдельных случаях невозможно. Когда я единолично принимала финансовые решения, то сильно вредила компании. Для успеха такой машины как бизнес необходима слаженная работа всех семи функций в цепочке производственного цикла. Центрируя их все на себе и не передавая шесть из них команде, владелец, конечно же, не может ни одной из этих функций управлять достойно. Согласно классическому закону менеджмента, эффективно управлять можно не более, чем тремя подчиненными. Таким образом, если у вас в прямом подчинении больше семи людей или боль-

ше пятнадцать, то вы уже давно ловите дичайший расфокус и абсолютно неэффективно управляете, хотя и думаете обратное.

Это тот случай, когда владелец становится в своей компании самым узким местом, потому что не выращивает несколько прослоек руководителей и не передаёт основные функции им, не выстраивает эту систему. Без крепкого фундамента все здание вашей компании постепенно обрушится. Заниматься финансами компании самому – это одно из частых заблуждений собственников, когда они принимают абсолютно бредовые финансовые решения, кажущиеся им очень и очень логичными. Об этой и других распространенных ложных идеях я расскажу в главе «Во власти иллюзий».

Проходя обучение у долларового миллиардера, я уяснила идею, которую он многократно рассказывает: коллективная субъектность всегда превзойдёт по силе одного человека. Имея на сегодня команду руководителей, я осознала, насколько потрясающую возможность я себе подарила, передав принятие решений своему мозговому центру. О мозговом центре в своей книге «Думай и богатей» писал Наполеон Хилл. Он рассказывает, как регулярно представляет себе круг из авторитетных для него людей, с кем он советуется. Если вам эта идея кажется немножко странной, то посмотрите, президент никогда не принимает решения в одиночку. Это всегда мозговой центр, круг советников президента, ко-

которые генерируют решения для него в интересах целой страны.

Поэтому защитой от вашей низкой финансовой дисциплины и от опасных для бизнеса финансовых решений собственника может быть только одно – это выстроенная финансовая система с мозговым центром, который работает по определенным алгоритмам. Это будет лучшим вкладом в финансовое здоровье компании, которое владелец только может сделать. А вам остается любоваться тем, как мозговой центр с каждым разом все лучше и лучше принимает финансовые решения. В книге я поделюсь с вами ситуациями, когда мои руководители принимали куда более разумные решения в отношении финансов, чем я.

Передав управление мозговому центру, снабдив своих руководителей четкой структурой для действий и наблюдая за их решениями, вы начнете ощущать себя гением. Это прекрасная связка, которая дает устойчиво высокие результаты и позволяет владельцу встать над бизнесом вместо того, чтобы барахтаться в нем. Она позволяет наладить высокую дисциплину среди сотрудников, когда все это им становится даже важнее, чем вам. Уверена, именно этого вы и желаете! Так давайте же основательно разберемся, как вы можете воплотить это желание в жизнь.

Во власти иллюзий

Перед тем как разговаривать о правильных действиях в отношении финансов, я хотела бы обсудить с вами иллюзии и ошибки владельцев в отношении денег. Предлагаю вычистить из ваших светлых голов ложные идеи, которые не дадут места правильным финансовым установкам и не позволят настроить эффективную и приносящую радость работу финансового отделения в вашем проекте. Во власти всех этих иллюзий пребывала и я сама в разные периоды жизни моей образовательной компании. Также я привожу примеры своих знакомых предпринимателей, компании которых так или иначе пострадали от неосведомленности своих владельцев. В конце описания каждой из этих иллюзий я буду давать положительные варианты развития событий. Что ж, давайте начинать!

Образование за три копейки

Ох уж этот наш постсоветский менталитет – все никак не выветрится из наших голов! Именно он нам предательски нашептывает, что образование должно быть или бесплатным, или компенсироваться государством. А если и вытаскиваешь деньги из кармана на образование, то по минимуму. Поэтому часто владельцам центров обучения, кото-

рые сами проработали в образовании всю жизнь и решили открыть свой бизнес, приходится продираться сквозь дебри этих установок. Опыт достаточно болезненный, полный сомнений, вероятно, и у вас есть часть этой советской «прощивки».

Основная политика большинства образовательных центров – «мы дешевле конкурентов». Такой подход выдается как преимущество. И все это: низкие цены, ментальные установки, низкие зарплаты – обростает еще большим комом проблем.

Владельцы центров психологически не могут ставить высокие цены, соответственно, их проект не растет, так как на низкую зарплату не идут хорошие педагоги. Собственники работают сами и себя же обслуживают, так как низкий чек за курсы не позволяет платить администрирующему персоналу и выращивать управленцев. Денег на это нет просто потому, что компания не зарабатывает добавленную стоимость, которую можно было бы направить на развитие. Попробуй выберись из этой ловушки! Проходит три, пять, семь, десять лет, а у владельца такого образовательного центра по-прежнему нет денег на администрирование и дальнейшее развитие бизнеса. И это не исключение, а встречается повсеместно!

На короткой дистанции такой предприниматель чувствует себя победителем: он обошел систему, за счет низкой цены переманил учеников из конкурирующего центра. Он мо-

лодец! А на длинной дистанции такой владелец стораает как спичка. Вместе с моей командой все эти годы мы наблюдаем за вновь и вновь появляющимися языковыми центрами, которые через два-три года закрываются, а их ученики звонят консультантам моей школы.

Как вы думаете, что происходит с организацией, где маленькие зарплаты? Правильно, текучка! Люди рассматривают такое место как временное, на 1—3 месяца, чтобы просто перекантоваться, получить хоть какие-то деньги, пока появятся приличные предложения. Такова участь компаний, не выделяющих в фонд оплаты труда достойные деньги. Это нормально – искать лучшие финансовые условия, поэтому имеет смысл мотивировать сотрудников достойными зарплатами, а не только высокими целями. Люди должны желать работать у вас продолжительное время и понимать, что закрывают тут свои личные вопросы и интересы.

Если вы выбираете такой путь, готовьтесь повышать стоимость образовательных услуг. На Западе, например, образование дорогое. Среднемесячная трата на дополнительное образование ребенка в Европе в пересчете на рубли – более 30 тысяч, а у нас в стране – около 7 тысяч.

Давайте забудем старую советскую игру под названием «образование за три копейки» и поставим хорошие цены на образовательные услуги. Тогда у вас появится финансовый ресурс, который позволит достойно существовать всему коллективу. А вы как владелец сможете давать клиентам

высокий сервис, модернизировать свой проект, не чувствуя нужды и вечной нехватки, а в состоянии довольного, оптимистично смотрящего в будущее человека. И дополнительное образование в странах СНГ просто перейдет на новый уровень! Поверьте, клиенты будут платить. Они понимают, что без образования никуда. Но нас сковывает менталитет. Давайте менять парадигму и делать это красиво!

Помнится, что в первый год работы компании со мной соседствовала женщина-логопед, мама троих детей. Она сама проводила занятия, сама же администривала. Ей невозможно был дозвониться – всегда на занятиях. У нее не было ни одного свободного окошка, потому что занятия стоили очень дешево. В те редкие моменты, когда она заходила ко мне на чай, она роптала, что люди, которые и так ходят к ней за сущие копейки, постоянно просят перенести оплату, снизить чек, жалуются, что у нее дорого. Кроме того, я лично наблюдала несколько моментов, когда к ней заходили люди во время занятия, она просила их контакты, чтобы связаться позже, и, видимо, никогда им не перезванивала из-за хронической занятости.

После долгой летней паузы мы с ней снова встретились, и это был уже совершенно другой человек. Летом она съездила в Екатеринбург на обучение и после этого повысила стоимость своих услуг ни больше ни меньше ровно в три раза. Почти все ее клиенты перестали ходить к ней, и вместо полного рабочего дня моя знакомая стала работать лишь

несколько часов в день. А денег при этом имела столько же, сколько до этого. У нее появилось время заняться звонками от новых клиентов. Более того, у нее изменилась категория клиентов. К ней стали приходить люди, готовые ей платить, они не выпрашивали скидок и не ходили в долг.

Разумеется, я воодушевилась ее примером и недолго думая, уже на следующий день, написала всем своим клиентам, что мои занятия теперь стоят в три раза дороже. Что же вы думаете, я повторила ее историю! Большинство отказались от занятий, остались лишь три ученика, которым я больше всего полюбилась. Денег у меня теперь было столько же, зато работать я стала в три раза меньше. Причем оставшиеся ученики действительно были нацелены на результат, хотели учиться и давали максимальную отдачу от занятий. Как же я благодарна моей знакомой за тот инсайт, за правильную бизнес-установку, которую она мне подарила в самом начале моего пути!

Вопрос повышения цены – это ваша внутренняя настройка. Безусловно, у нас всегда были и будут существовать компании, работающие за три копейки. Эдакий жесткий масс-маркет, как в магазинах фиксированных цен. Он кричит с баннеров на заборах и с мониторов: «Научу скорочтению за 499 рублей», «300 рублей – и вы свободно заговорите на английском». Интернет кишит такими объявлениями. Трудно не поддаться таким провокациям, особенно если внутри сидит «советская училка» и продолжает нашепты-

вать вам про бесплатное образование.

Эта ментальность заставляет владельцев принимать губительные решения вроде такого: «Раз у всех за три копейки, давайте сделаем за две копейки». Естественно, в результате таких финансовых решений прибыль не увеличивается, приходится перебиваться с грехом пополам и самому пахать с утра до вечера. Клиенты разбегаются, потому что образовательный центр – это не только уроки, но и сервис, и допродажи, и социальная жизнь учеников, на которые у вас не остается ни времени, ни ресурсов. Поэтому, формат «образование за три копейки» – это путь к разрушению. Смысл такого бизнеса пропадает. В итоге вы будете смотреть с досадой на нагло процветающие школы, которые продают свои курсы в десять раз дороже, и недоумевать, откуда у них берутся клиенты. «Они такие глупые, раз идут в эти дорогушие школы. Зачем зря тратиться? Почему не ко мне?» – вы не сможете ответить на эти вопросы, пока не поменяете в себе устаревшую глубинную установку, о которой мы говорили выше.

Как вы, наверное, уже поняли, я очень внимательна к деталям, к атмосфере внутри школы, к трендам. И так же внимательна к другим школам. Когда мы уже внедрили систему администрирования бизнес-процессов, научились держать коэффициенты, подняли цены, наша школа стала самой дорогой в городе, а я внимательно следила за тем, что происходит в сфере образования. На моих глазах одна за одной открывались школы с низкими ценами. Меня это не пугало.

Наоборот, я им сочувствовала, потому что судьба всех этих школ была примерно одинакова. Они делали курсы в два раза дешевле, и на эту бросовую цену поначалу набегало много новых учеников. Чтобы обслуживать столько людей, нужны помощники. На помощников нужны деньги. А люди-оркестры обладают коммерческой жадностью и недальновидностью. Именно из-за жадности и недостатка знаний в области управления бизнесом закрылось так много прекрасных проектов. Куда делись их владельцы с дешевыми образовательными услугами? Кто-то посвятил себя материнству, кто-то ушел в наем... А ведь могли бы и развиваться, если б оплачивали администраторов и преподавателей, если б грамотно собрали свою собственную бизнес-машину. Когда я родила сына, мой центр продолжал работать и расти, а я наслаждалась материнством дома.

Я надеюсь, вы тоже замечаете глобальный сдвиг в сфере образования, видите, что богатые люди, селебрити, заводы, банки, производственники открывают свои школы, запускают образовательные проекты. Передовые компании и дальновидные люди держат нос по ветру и чувствуют, что нужно идти именно в образование, собирать вокруг себя учеников, но при этом, заметьте, не продают свою экспертизу дешево. Они вкладывают и зарабатывают много, они процветают и растут. И только владельцы образовашек с низкими чеками остаются прозябать в своих тесных кабинетиках. Я специально нагнетаю, чтобы вы уже сейчас, читая эти стро-

ки, отказались от такого менталитета, если вдруг до сих пор его придерживались.

Сейчас образование развивается быстрыми темпами, сюда вливаются большие бюджеты. К тому же бизнес в России становится развернутым к людям. Все вместе это создаст почву для того, чтобы и преподаватели стали смотреть в сторону предпринимательства. Да, с этим вам тоже предстоит конкурировать: когда ваши педагоги получают маленькие деньги, они инстинктивно и совершенно естественно поглядывают на сторону. Скорее всего, у них в окружении есть коллеги, которые хорошо зарабатывают, работая на себя или в щедрой компании. Поэтому ваша задача – не испытывать их соблазнами извне и двигаться к высоким зарплатам.

Кстати, процветающий бизнес с растущими зарплатами – это и есть ценный конечный продукт функции владельца. Естественно, взвинчивание зарплат без выстроенных бизнес-процессов приведет к потоплению вашего корабля. Так как неконтролируемые статистики, хаос в администрировании и перегрузка вас операционкой будут нещадно скрадывать прибыль, а при таком раскладе найти средства на повышение зарплат просто неоткуда. Сначала вы выстраиваете бизнес-процессы: распределяете функции, создаете должностные папки и систему статистик, налаживаете письменную коммуникацию и регулярные координации, начинаете еженедельное финансовое планирование и только после этого последовательно повышаете зарплаты на растущем объе-

ме производства.

Однажды один из моих преподавателей, на котором была почти половина всех учеников, уволился одним днем за два месяца до окончания учебного года. Да, директор вытянула эту ситуацию, превзойдя себя и все мои ожидания. В тот же период я познакомилась с владельцем языковой школы из другого города, который рассказал, что у них зарплаты преподавателей ровно в два раза выше, чем в моем центре. Он оставил меня стоять с открытым ртом, потому что я никак не могла сообразить, как он научился управлять своим бизнесом так, чтобы платить в два раза больше. При этом конкуренция в их городе была жестче. И что же не так с менеджментом в моей компании, если я не могу себе позволить такое? А я хочу! Хочу, чтобы мои педагоги были счастливы, сыты и довольны.

И тогда на общем собрании, стоя у флипчарта на предпоследнем месяце беременности, я манифестировала, что со следующего года преподаватели будут получать в два раза больше. Я восприняла уход того преподавателя как прекрасный урок. Безусловно, среди учителей есть негласное правило – доводить своих учеников до конца года, но я как предприниматель готова к любым раскладам и понимаю, что в бизнесе все может измениться за один день. Поэтому его уход и одновременное знакомство с владельцем другой языковой школы для меня послужили больше стимулом поднять зарплаты ровно в два раза и сподвигли принять ряд карди-

нально новых управленческих решений.



Кстати, кратный рост зарплат стал доброй традицией в моей школе. А тогда мне нужно было понять, сможет ли мой бизнес генерировать столько денег, чтобы без снижения прибыли я увеличила зарплатный фонд. Я в тот раз сделала два правильных действия, которые заставляют меня до сих пор гордиться собой. Во-первых, пересчитала продуктовую линейку, то есть те курсы, которые мы продавали. Пересмотрела их состав, финансовую основу. Моя задача была сохра-

нить для клиентов те же цены и при этом значительно увеличить доход. Для меня это была одна из первых финансовых головоломок, учитывая, что я всегда была далека от подобных расчетов. Все равно что пройти сквозь игольное ушко.

У меня получилось! На следующий год мы начали продавать курсы в новом формате. Цена для клиентов не изменилась. Что же конкретно я сделала: курсы, подобные моим, как правило, продаются месячным абонементом. Базовым действием было выделить несколько ценовых категорий: «VIP», «Стандарт» и «Эконом».

Для тех клиентов, кто не мог себе позволить повышенную оплату, мы стали предлагать пакет «Эконом». Например, можно уменьшить количество занятий в месяц или на некоторые занятия объединять несколько групп. В пакет «Стандарт» добавили каких-то бонусов, чтобы клиент не просто получил повышение цены, а вместе с этим конкретную образовательную выгоду, при этом у него всегда есть выбор, ведь он может остаться в рамках пакета «Эконом». Большим сюрпризом оказалось для меня, что на тот момент ни у кого в городе не было услуг из разряда «VIP». Мы стали единственной компанией в городе, которая начала предлагать такой пакет, в четыре раза дороже «Эконома». Цена вполне оправдана, ведь такой клиент занимается индивидуально и «выкупает все купе» – платит и за тех, кого вы туда уже не можете посадить. К моему приятному удивлению, тут же нашлись ученики, перешедшие на этот тариф.

Обратите внимание на один неочевидный момент: платить сотрудникам в два раза больше ни с того ни с сего – это опасная игра. Для сотрудников становится нормой, что ты просто так поднимаешь зарплату. Если первый раз – это удивление, второй раз – норма, третий – обязанность, а в четвертый вам уже не простят, если вы останетесь на том же уровне. Преподаватели решат, что завтракать вы летаете в Париж и где-то неподалеку припаркован ваш вертолет. Все удивительное очень быстро становится привычным и ожидаемым, поэтому просто повысить зарплату в два раза было не в моих планах.

Я создала положение о премировании с ежемесячными, годовыми и трехгодичными бонусами – систему, которая позволила мне решить несколько вопросов: текучку, посещаемость тренингов преподавателями и не совсем справедливое на тот момент распределение бонусов. В то время одни преподаватели стабильно ходили на тренинги, а кто-то откровенно бездельничал – не читал инструкции, пропускал внутреннее обучение, саботировал существовавшие стандарты, а получал столько же. По новой системе такие бездельники должны были подтягиваться до уровня тех, кто все это делал, если хотели получать бонусы.

В общем, я комплексно решила множество проблем в бизнесе и со спокойной душой пошла рожать своего первенца.

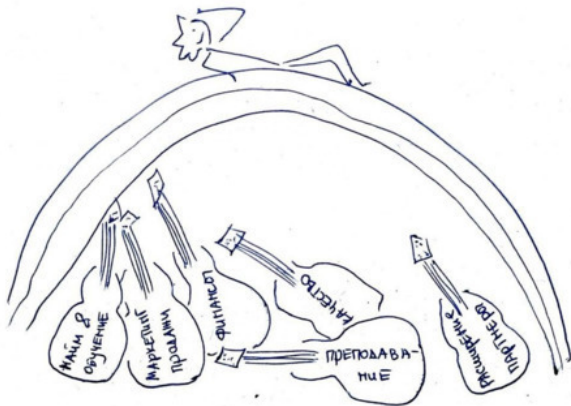
Люди-оркестры

У меня есть друг-предприниматель, который купил франшизу образовательного центра, при этом все делает сам. Он посмеивается надо мной. Так и говорит: «Я уже купил квартиру, а ты все еще людям деньги раздаешь». Все же замечу, на долгой дистанции мы его регулярно обгоняем: у него на сегодняшний день 20 сертификатов дополнительного образования, а у нас больше 300. При этом я не появляюсь в офисе вообще и могу вкладывать свое время и энергию в другие проекты. А мой знакомый периодически с недовольством поговаривает, что поток клиентов слишком маленький, его не удовлетворяет бизнес и он подумывает его продать.

Хочу обратить ваше внимание на то, что стоимость услуг у него достаточно высокая, одна из самых высоких в городе. Казалось бы, такие цены позволяют ему нанять помощников, которые могут встречать клиентов, если он решит побыть дома с семьей. С завидным упорством он жадничает. Забирает все деньги себе, считая, что лучше сделает эту работу сам. При этом мои сотрудники часто видят такую картину: клиенты стучатся в закрытую дверь его офиса, разворачиваются и уходят. А если бы был помощник, вполне мог бы совершить продажу новому клиенту. Как видите, при детальном рассмотрении человеку-оркестру не светит добе-

жать до изобильного финиша, он попросту выгорит и съедет на обочину.

Люди-оркестры – это люди-однодневки. Их проекты быстро закрываются, так как, придя за деньгами, они начинают понимать, что бизнес – это не радуга, на которой можно отсидеться, что они путаются в собственной неосведомленности или не могут выпрыгнуть из ловушки «образование за три копейки». Либо они просто продолжают жадно тащить на себе все больший и больший груз ответственности, преподавать, управлять, репетиторствовать и в конце концов приходят к выводу, что бизнес – это «слишком много всего». Я ничего не имею против репетиторства, могу точно сказать, что коллективная субъектность всегда превзойдет человека-одиночку. Придет на полянку зверь и сожрет вас, потому что у вас нет ничего, чем вы могли бы себя защитить. Участь человека-одиночки – прятаться в страхе от хищников и оставаться истощенным.



Иллюзия вечного блага и непрекращающегося ада

Несколько лет назад мой образовательный центр вырос в пять раз. У нас действовало пять филиалов, мы резко стали зарабатывать в пять раз больше, чем до этого. Такой рывок должен был стать поводом для ликования и радости, но, проведя год в заоблачном пятикратном росте, я начала тонуть в раздражении. Проблем накопилось настолько много, что деньги приносили лишь горечь. В частности, незаметно

для себя я так раздула расходную часть, что по прошествии этого мощного года оказалась в больших долгах.

Когда вы не отслеживаете доход и расходы, то вместе со своей командой очень часто пребываете в иллюзиях. Компания растет, и вы наивно полагаете, что так будет всегда и денег теперь вам точно будет хватать всегда. Эйфория замыливает ясное восприятие, и вы начинаете позволять себе то, чего раньше никогда не позволяли (особенно если вы девочка, у которой было бедное, полуголодное детство). Вы тратите больше, чем когда-либо, потому что теперь всемогущи, а ваша жизнь наладилась. Например, вы можете приняться за грандиозный ремонт и закупить дорогостоящее оборудование.

Не отслеживая доходы и расходы в компании, в хлебные времена вы пребываете в эйфории и наивно полагаете, что так будет всегда.

Парадокс, но, когда в вашей компании дела идут из рук вон плохо, вы пребываете в похожей иллюзии. Заблуждаетесь, что так будет всегда. Находясь в подавленном состоянии, с пониженным боевым духом, вы склонны еще больше в своем воображении ухудшать ситуацию. Зачастую вам кажется, что денег вообще ни на что не хватает или что их совсем нет, поэтому опускаете руки и перестаете следить за доходом. Когда на вас насаждают банки и контрагенты, вы реально готовы продать машину, квартиру, даже телевизор — лишь бы расплатиться. Я видела много грустных историй

предпринимателей, совершенно упавших духом и ставших банкротами.

И в той, и в другой ситуации вы во власти иллюзий. Но как только вы начнете регулярно изучать цифры отчетности, даже когда все плохо, то сможете увидеть драйверы для роста. Всегда можно переделать расходы, переиначить цифры и сроки. Чем больше вы туда всматриваетесь, тем больше власти над цифрами получаете и тем меньше над вами довлеет воображение, имеющее свойство раздувать масштаб проблем и рисовать страшные картины банкротства. Регулярно общайтесь на тему финансов с вашим мозговым центром и руководствуйтесь инвестиционным подходом – так вы будете принимать управленческие решения абсолютно другого порядка и окажете реальное положительное влияние на финансовую ситуацию в компании.

Чем больше вы всматриваетесь в цифры, тем больше власти над ними получаете и тем меньше над вами довлеет воображение, имеющее свойство раздувать масштаб проблем и рисовать страшные картины банкротства.

Бизнес – это циклическая история со спадами и подъемами в доходах и расходах. Выстраивание финансового отделения позволит вам всегда держать руку на пульсе – без нервозности, без перегруза, без износа, решая проблемы с помощью мозгов и идей ваших руководителей.

Секретные материалы

Ваши администраторы лениво отвечают на звонки и не торопятся заключать договоры с новыми клиентами, а преподаватели с легкостью прощаются с нерадивыми учениками. И вот вы наблюдаете плачевную картину – группы пустеют, а новых учеников не прибавляется. Единственный человек, кто в этом случае ломает голову над тем, как при таком отношении сотрудников покрыть расходы в следующем месяце, это вы. Может прозвучать пугающе, но сотрудники должны видеть доходы и расходы компании. В противном случае, они теряют причастность к успеху проекта и перестают на что-либо влиять. Они чувствуют себя следствием всевозможных обстоятельств, а не их причиной, и не развивают нужную вам степень ответственности.

Не имея представления о доходах и расходах, сотрудники чувствуют себя следствием всевозможных обстоятельств, а не их причиной, и не развивают нужную вам степень ответственности.

Владельцы часто сетуют на то, что их команде наплевать, как обстоят дела в компании. Сотрудники не берут ответственность за результат, то и дело жалуются на низкие зарплаты и уклоняются от задач. В своем страхе рассекретить доходы и расходы, собственники оставляют решение всех финансовых вопросов за собой. Они опасаются, что в хлеб-

ные времена сотрудники начнут требовать повышения зарплат, ведь денег в компании много. В тяжелые времена, узнав истинное положение дел, сотрудники потеряют веру в успех проекта и разбегутся с тонущего корабля. На самом же деле, владелец собственными руками топит свой корабль.

Когда вы только начинаете свой первый бизнес, то сначала все финансовые решения принимаете самостоятельно. По мере роста компании вы нанимаете сотрудников, но по привычке продолжаете заниматься денежными вопросами. Так владельцы оказываются в ловушке: когда сотрудники не имеют отношения к планированию финансов компании, не привлекаются к планеркам и совещаниям, не имеют представления о доходной и расходной частях, о зарабатывании и тратах, то обычно склонны преувеличивать доход раз в десять и примерно во столько же преуменьшать расходы. Как следствие, возникает множество недопониманий и со временем растет напряжение между собственником и командой. Он не делится реальностью с сотрудниками и начинает обижаться на то, что те «не шевелятся» и слишком много от него ожидают. У него закрадываются мысли, что это «какие-то неправильные пчелы и они делают какой-то неправильный мед». Сотрудники в свою очередь пребывают в растерянности, пытаются лучше стараться и в конце концов опускают руки, делая вывод, что владелец просто такой человек – вечно недовольный их результатами. Они не понимают, какие действия от них ожидаются.

Сотрудники склонны преувеличивать доход раз в десять и примерно во столько же преуменьшать расходы.



Почему же так важно делиться с командой финансовой информацией? Какой именно информацией с ними делиться? Что с того, если сотрудники узнают, во сколько бизнесу обходится, скажем, аренда или реклама? Как это вообще может повлиять на успех проекта? На деле сотрудники даже не особо хотят вникать в эти вопросы и первое время могут

искренне неудомявать, с чего же вдруг владетель рассказывает им все это.

Как у музыкантов есть язык нот, у вас появляется язык статистик, на котором вы общаетесь со своими сотрудниками. Что остается владельцу, не имеющему в компании такой язык? Невежественные собственники вызывают нерадивых сотрудников к совести и долгу. В особо тяжелые для компании времена говорят на языке эмоций и даже жестов. Они грозятся поувольнять всех к чертям и многозначительно машут руками.

Я вспоминаю, как в первые годы проекта у нас были проблемы с посещаемостью. Полупустые группы красноречиво напоминали мне, что к концу месяца денег с грехом пополам хватит на покрытие зарплат преподавателям и прочие расходы. На собраниях я буквально на коленях умоляла их о том, чтобы повысить число учеников в группах. Они с участвующим видом кивали в ответ, но упорно твердили, что с большим числом учеников на занятиях качественно работать не смогут. Налицо был конфликт интересов: владелец зарабатывает при высоких показателях наполняемости групп и посещаемости, а преподавателю легче работается, когда учеников в группе меньше.

Дело сдвинулось с мертвой точки, когда я стала регулярно показывать им цифры. Увидев, что с незаполненных групп проект не может оплачивать помещение, где они проводят занятия, и администратора, который составляет для них рас-

писание, преподаватели стали более охотно идти навстречу.

Сегодня, участвуя в подсчете абсолютного и динамического коэффициентов, преподаватели рвут когти, чтобы посещаемость была 100%. Ведь так они получают максимальные бонусы. В этом вопросе мы пошли дальше, и посещаемость бывает даже больше 100%! Чем не магия?! При этом мне больше не приходится ползать на коленях или придумывать различные ухищрения во имя высоких показателей.

Предлагая сотрудникам решать финансовые головоломки, вы видите, как они включаются в эту игру и с азартом принимаются искать решения, чтобы снизить расход и увеличить доход. Это-то вам и нужно!

Магическим образом все меняется, когда через статистику для каждой должности вы начинаете увязывать доход с расходом и регулярно обсуждаете эти вопросы с командой. Статистики – это та самая секретная квинтэссенция, которая позволяет вам наладить в компании волшебную дисциплину. Именно статистики позволяют вам экологично влиять на действия вашей команды. Ведь успешный бизнес – это по сути регулярные правильные действия и отсутствие неправильных. Какие же действия являются правильными? Те, что повышают доход. А неправильные действия его снижают. Уяснив связь, как каждое его действие влияет на доход через статистики должности и регулярно получая о нем данные, сотрудник с завидным рвением бросается в бой и не делает лишних движений, которые не дадут финансового ре-

зультата и лишь отнимут драгоценное рабочее время.

Статистики – это та самая секретная квинтэссенция, которая позволяет вам наладить в компании волшебную дисциплину.

Штаны на вырост

Недавно я познакомилась с таким понятием как мегаломания. Это стремление, иной раз одержимость, человека чувствовать себя большим, великим. Я не берусь судить такое стремление в людях. Более того, я считаю, что предпринимателям и всем, кто играет в иерархические игры, она присуща в той или иной степени.

Часто в предпринимательство приходят люди, ведомые большой мечтой: заработать свой первый миллион или миллиард, создать проект, который улучшит жизни многих людей, перевернуть целую отрасль. Мечты могут быть разными. Именно наши мечты дарят нам смелость рисковать, идти ва-банк и ставить на кон все, что у нас есть. Все это неизбежно сказывается и на нашем отношении к финансам. Желание почувствовать себя большим уже сегодня заставляет собственника делать приобретения на вырост. Об этом я и хочу поговорить с вами.

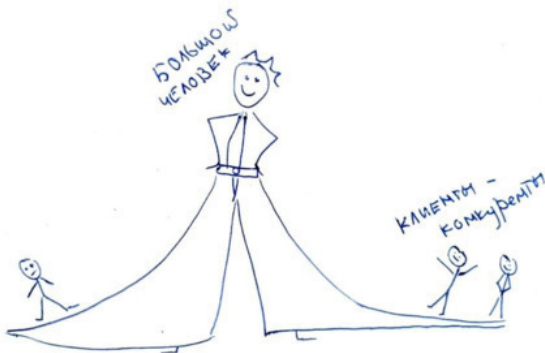
Когда я только основала компанию, у меня абсолютно не было средств ни на что, мне к тому же негде было жить. Благодаря помощи бизнес-инкубатора я заняла небольшой

кабинет, за аренду которого вносила средства с оплат от своих первых учеников. К счастью, обстоятельства не позволили мне делать приобретения не по средствам.

Один мой знакомый два года назад основал детский сад и начальную школу по франшизе. Согласно требованиям франчайзера, он арендовал две тысячи квадратных метров и сделал там ремонт на свои сбережения, потратив уже на старте около трех миллионов рублей. Также он нанял приличный штат воспитателей и педагогов и запустил рекламу. К сентябрю ему удалось набрать учеников в первый класс и две группы детского сада. Это были не полные группы, и он продолжал набор. Как вы можете подсчитать, большая часть арендованного помещения в первый год простаивала. Андрей принял решение привлечь в проект дополнительное финансирование и пригласил еще одного учредителя, который помогал покрывать арендные платежи.

К середине второго года Андрею удалось запустить еще одну группу детского сада и собрать еще три класса. Но на тот момент за ним тянулся приличный долговой хвост в несколько миллионов по зарплатам и по аренде. Арендатор отказался входить в положение предпринимателя и принял решение о расторжении договора. А сотрудники в течение года увольнялись один за другим из-за задержек в зарплатах. Родители начали выражать негодование, ведь такие пертурбации приводили к ухудшению качества учебного процесса. Еле дотянув до мая, Андрей объявил о закрытии проек-

та и подал на банкротство, получив судебные иски от франчайзера и недовольных сотрудников. На сегодняшний день у Андрея больше нет школы, но есть долговые обязательства, для выплаты которых он ушел в найм.



Весной этого года я познакомилась с Анной, владелицей детского сада в Краснодаре. Анна устала покрывать ежемесячный убыток в несколько сотен рублей и подумывала продать проект. В противном случае ей пришлось бы выплачивать неустойку в полтора миллиона арендатору за расторже-

ние договора и возвращать родителям оплаты, которые те внесли за год вперед. В нашей беседе я выяснила, что при открытии проекта Анна сделала ремонт в пяти группах сада и рассчитывала набрать их в течение первого года. Ее ожидания не оправдались, и на текущий момент ей удалось организовать лишь две группы для восемнадцати детей. Проблема моей знакомой усугублялась тем, что желающих купить убыточный проект найти ей не удавалось.

И в том и другом случае, владельцы уже на старте допустили финансовые промахи. Во-первых, это помещение на вырост. Во-вторых, ремонт на вырост. В-третьих, это раздутый штат сотрудников. Давайте разберем все это по отдельности.

Помещение на вырост владельцы частных образовашек принимают решение арендовать или выкупать по разным причинам. Они планируют большой приток клиентов в будущем, у них есть предпосылки ожидать, что им сулит большой заказ, и эти площади вскоре начнут себя окупать. Аренда или покупка помещения на вырост часто оттягчается еще и тем, что владелец делает ремонт во всем помещении, хотя пользуется лишь частью этого помещения.

Представляете какой это ложится нагрузкой на проект, который еще не зарабатывает деньги! Откуда же берутся деньги на эту прорву? Владелец либо берет кредит в банке, либо приглашает инвестора. На самом деле весь мой опыт показывает, что ожидание по доходу стоит делить на 2, а то и на 3, и даже прогнозировать вариант понижения доходно-

сти бизнеса. Проект платит расход уже сегодня, а деньги получает возможно когда-то в будущем, а то и в растянутые в 2—3 раза сроки.

Ожидание по доходу стоит делить на 2, а то и на 3, и даже прогнозировать вариант понижения доходности бизнеса.

Бывает, что на арендованной площади вы сделали ремонт, и вас с этой площади выгоняют. Да, есть договор. Да, есть договоренность письменная и устная, что вы там работаете ближайшие пять лет. И все же собственник помещения по каким-то причинам принимает решение передать его другому арендатору или вовсе продать. Это ставит вас в ситуацию полной потери вложенных в ремонт и в аренду средств. Потому как в абсолютном большинстве случаев в договорах аренды прописывается условие — все ремонтные усовершенствования помещения становятся его неотъемлемой частью и не компенсируются арендатору. И вот вы вынуждены искать новое помещение и снова делать там ремонт. Эта ситуация настолько частая, что встречается практически в каждом первом случае.

Один из моих знакомых открыл центр по обучению детей IT в большом жилом комплексе. Дмитрий обратился ко мне за консультацией, потому что хронически испытывает минусовой доход. Он арендует три пространства по достаточно высокой арендной ставке и ожидает, что в ближайшие пару лет эти помещения наполнятся учениками. Преподает

он сам, у него не остается времени следить за наполняемостью групп и посещаемостью. Рекламу он не запускает, так как думает, что клиенты и так его найдут.

Чуть позже я поделюсь с вами одним из ключевых финансовых постулатов. Согласно инвестподходу, расходы производятся только на те ресурсы, которые генерируют вам прибыль уже сегодня. Исходя из этого постулата, если помещением вы не пользуетесь, то приглашаете субарендаторов или ищите площадь поменьше.

Несколько лет назад, открываясь в соседнем городе, я арендовала помещение. Была очень привлекательная локация, там располагаются две школы и большой жилой массив. Единственное, этот большой жилой массив состоит из пятиэтажных зданий старого жилого фонда, и этот фактор я предпочла не учесть. Повелась я на то, что квадратный метр помещения для того города, где я открывалась, действительно был очень недорогим. Единственным условием арендодателя было то, что я занимаю громадную на тот момент для меня площадь.

И я на это пошла, мы сделали там ремонт. При этом я наняла сотрудников на вырост, которые, имея малый поток клиентов, по большей части пинали воздух, как говорится в простонародье. Все это тянуло прибыль с моего основного филиала. Вместо того, чтобы вкладывать деньги в создающие прибыль инструменты, я покрывала ими крупную сумму аренды и оплатила ремонт. Тот ремонт, конечно же, так

и не окупился. Отказаться от помещения означало для меня полное фиаско. «Все или ничего!» – говорила я себе. Тогда я еще ассоциировала бизнес со своей личностью, и мне казалось, если я сворачиваю бизнес, то это моя личная неудача, повод плохо к себе относиться. В том городе арендовать большие площади было для меня непозволительным. Правильным решением было бы не соглашаться на такую сделку, а найти небольшой кабинетик и стартовать с него. При этом брать этот кабинетик уже тогда, когда у меня есть предзаказы на курсы и есть люди, кто будет эти предзаказы в ближайшее время отрабатывать, то есть преподаватели.

Не имея понятия об организующей схеме и системном подходе, я наняла отдельного администратора и нескольких преподавателей. Это казалось прекрасным решением. В то время как преподаватели работали по часовой ставке и по совместительству, пока был небольшой поток клиентов, то администратора я наняла на полный рабочий день. В течение года я не особо чувствовала, насколько много ресурсов забирает этот растущий филиал у моего основного филиала-донора, уже генерирующего хорошую прибыль, ведь я совсем не контролировала расходную часть. К лету, когда и в моем основном филиале начался низкий сезон, то расход на персонал в новом городе сожрал не только прибыль от моего бизнеса, но еще и половину квартиры, деньги от продажи которой лежали у меня дома.

С началом учебного года случился ряд непредвиден-

ных обстоятельств, и доход компании резко сократился в несколько раз. Я оказалась в очень затруднительной финансовой ситуации. Тогда я осознала, что больше тянуть прорву не хочу, просто потому что мне нечем ее покрывать. Я перестала церемониться со своими амбициями и закрыла филиал, вывезла оттуда всю мебель и, что называется, зафиксировала убыток.

Поделюсь историей одной моей знакомой владелицы небольшой школы. Сотрудница, которая выполняет ряд функций в ее компании, сейчас в декрете, и они договорились, что собственница продолжает выплачивать ей зарплату по МРОТ. При этом девушка работает пару в день и иной раз вообще не выходит на связь. В надежде, что девушка после декрета возобновит работу, каждый месяц моя знакомая, и так испытывающая затруднения с финансами, считает необходимым держать эту договоренность, и около года кормит человека, который не дает проекту дохода. Она боится потерять так полюбившуюся ей сотрудницу.

Рассказывая эти истории, я призываю вас прямо сейчас посмотреть на расходы вашего проекта. К примеру, в моем основном филиале я даже никогда не выделяла себе места под кабинет владельца, потому как все площади я всегда задействовала под образовательный процесс. Мои руководители зачастую работают из дома. Посмотрите, в полной ли мере вы задействуете помещение. Также посмотрите на команду. Зачастую владельцы бизнеса, не понимая, как выстроить си-

стему зарплаты и боясь потерять текущих сотрудников, продолжают соглашаться на то, что сотрудники, не работая полный день, получают полную ставку. Таким владельцам не хочется подводить сотрудников или упускать будущие заказы. Из года в год они тянут этот чемодан без ручки.

Вместе с этим бизнес – это не про то, чтобы подводить людей или выполнять обязательства, которые ваш проект не может потянуть. Бизнес – это механизм, который призван генерировать прибыль. Если какой-то ресурс больше не отыгрывает – пересмотрите условия, откажитесь от того, чтобы больше не платить за то, что не приносит вам прибыль прямо сейчас.

На что же я рекомендую направить средства, если не на ремонт или аренду? Это, конечно же, маркетинг и продажи. Тут вы можете воскликнуть: «Но если я привлеку слишком много клиентов, как же я смогу их обслужить!? Ведь у меня недостаточно площадей и сотрудников.» Но если простаивающая часть помещения с ремонтом не генерирует вам деньги, а только лишь забирает их у вас и кладет в карман арендатору, то реклама проекта как раз-таки генерирует. Согласитесь, ожидающие своей очереди клиенты, мечтающие отдать вам свои денежки – более приятная забота, нежели чем поиск дополнительных средств на покрытие аренды за квадратные метры.

Если простаивающая часть помещения с ремонтом не генерирует вам деньги, а только лишь забирает их

у вас и кладет в карман арендатору, то реклама проекта как раз-таки генерирует.

Представляю ваши переживания – как говорить клиентам, что пока их нигде разместить и вы еще не наняли для них педагога? На самом деле, нет ничего криминального в том, чтобы честно сказать клиенту, что вы только проводите набор, и при достаточном количестве учеников организуете обучение. Люди любят правду. Будьте готовы, что кто-то из клиентов не согласится ждать. Вам имеет смысл поставить реальные сроки запуска и заключить договоры о намерениях. Будет не лишним взять предоплаты, на которые вы сможете сделать все необходимые приготовления. Если все-таки клиентов в листе ожидания очень много, подумайте о повышении стоимости услуг. Если же таких клиентов немного, пригласите их в существующие группы.

Пристрастно обсудите все возможные варианты с командой и выработайте временные решения для ожидающих клиентов. При худшем исходе вы просто упустите возможную выгоду, но при этом останетесь финансово устойчивым и сможете комфортно продолжить работу с текущими клиентами. В случае же раздутой расходной части вы ставите под угрозу финансовое здоровье проекта и рискуете потерять даже текущих клиентов, как это произошло у моего знакомого Андрея. Будь он прозорливее, его школа продолжила бы существовать пусть и с небольшой прибылью, зато без убытков и с потенциалом к росту.

ВЕЧНО ГОЛОДНЫЙ РЕБЕНОК

Еще одной иллюзией, которая достаточно часто встречается среди предпринимателей, это иллюзия того, что бизнес, особенно на старте, это растущий ребенок. То, во что нужно вкладывать. И несмотря на то, что это по сути так и есть, здесь притаилось коварство. Оно заключается в том, что предприниматель с самого начала закладывает в проект необходимость в дотациях.

Предприниматели грешат тем, что изначально закладывают в проект необходимость в постоянных дотациях.

Выстраивает структуру так, что компания изначально нуждается в постоянном финансировании со стороны. И таким образом, не фиксируя отсечку, после которой такой проект должен себя окупать, предприниматель попадает в ловушку на долгое время. Иногда такие бизнесы убыточны годами.

Какие источники предприниматель выбирает в жертву своему проекту? Первый источник – это конечно же кредитные деньги. Они хороши тогда, когда еще не закончились, и часть из них покрывает и платежи по кредиту, и операционные расходы вашего убыточного проекта. И только тогда, когда деньги заканчиваются на выплату ежемесячных взносов, вы очень быстро осознаёте, что компания не генерирует

достаточно дохода, чтобы покрывать еще и выплаты банку. Прямая дорожка к банкротству, вам не кажется?

Второй источник – это спонсор, партнер-кошелек. У меня есть знакомая, у которой сеть ювелирных магазинов, где она продаёт авторскую бижутерию. Недавно она открыла один из филиалов в Дубае, что видится ей несомненным успехом. Вместе с этим расходная часть не покрывается доходами от этого проекта, и ее супруг миллиардер из месяца в месяц покрывает кассовый разрыв. Конечно, такой бизнес трудно назвать бизнесом, скорее это хобби, которое требует регулярных вложений, что в принципе неплохо, потому что позволяет этой девушке развивать свой потенциал, реализовываться в деловом поле. Все же нужно понимать, что это лишь иллюзия бизнеса.

Следующий источник, из которого такой проект может высасывать деньги – это ваши накопления. И владелец компании восклицает: «Господи, чего не сделаешь ради любимого детища!» Ослепленный идеей будущего могущества большой компании, реализации своей большой мечты, он вытаскивает из кубышки накопленные средства и щедро осыпает ими текущие кассовые разрывы. Когда эти деньги заканчиваются, и он понимает, что больше брать неоткуда, он либо включает, что называется, голову и перестраивает, оптимизирует расходную часть, начинает искать новые возможности для получения дохода, чтобы этот проект все-таки начал зарабатывать, а не терять деньги, либо попросту прикрывает

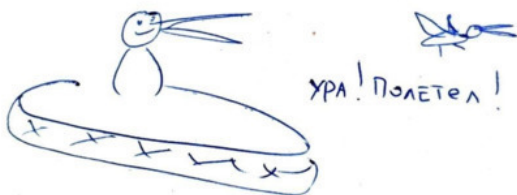
лавочку.

Еще один источник, который может пасть жертвой голодного ребенка, – это основной бизнес. Как же часто я сталкиваюсь с такими предпринимателями, к коим принадлежала в свое время! Имея основной стабильный бизнес, который устойчиво генерируют прибыль, человек запускает еще один бизнес или еще один филиал. Пребывая в иллюзии, что денег всегда будет столько, сколько их есть сейчас, либо под идею будущего дохода, о чем я писала выше, он начинает с самого начала датировать этот бизнес без четкого горизонта, когда прекратит вливания. Он не следит за финансовой деятельностью проекта-ребенка и может не заметить, как проходит уже достаточно много времени, а проект так и не генерирует прибыль.

Именно этому вопросу и посвящена книга «Деньги частных школ». Чтобы вы не поддавались иллюзиям и всегда использовали основные постулаты финансового планирования, держали финансы в ежовых рукавицах. И тогда бизнес становится легким понятным механизмом. Вы четко понимаете, расход не должен превышать доход проекта, а не наоборот.

В такую иллюзию впадал даже мой учитель, благодаря наставничеству которого я внедрила системный подход в свой первый проект. В одной из книг он поделился случаем, когда новое направление они достаточно долго спонсировали деньгами основного бизнеса до тех пор, пока не приняли ре-

шение, все, хватит! Хватит кормить этого вечно кричащего и голодного ребенка! И с тех пор этот проект полетел.



Как бы не обливало сердце любящего родителя, нужно понимать, до какого момента вы датируете новый бизнес. А когда наступает момент отсечки, вы выбрасываете птенца из гнезда и смотрите, он полетит или он упадет. Если он падает и вы ничего не можете с этим сделать, пробуя различные гипотезы, то отпускайте это неполетевшее дитя. И если он полетит, то это прекрасно, вы все сделали пра-

Владелец, который смотрел не туда или туннельный эффект

Одна из иллюзий владельцев образовательного бизнеса заключается в том, что они фокусируются не на тех вещах. Зачастую собственнику кажется, что нужно вкладывать деньги в определенный ресурс, который на деле не приносит ожидаемого дохода. Он склонен не замечать ресурсы, вложение в которые позволяет проекту зарабатывать. Такая иллюзия возникает в том случае, когда нет опыта ведения бизнеса, или владелец очарован какой-то идеей и напрочь забывает весь свой накопленный опыт.

Первый проект я начинала абсолютно без денег, о чем рассказала в своей истории выше. И с тех пор я исповедую идею, что бизнесу чаще всего нужны не ваши сбережения или деньги партнеров-кошельков, бизнесу нужны другие решения, правильные действия владельца, которые дают финансовый результат.

Бизнесу нужны не деньги, бизнесу нужны решения, которые дают финансовый результат.

Когда предприниматель не видит, какие семь функций в его проекте должны в какое время стартовать, а с чем можно подождать и под полученную прибыль развить эти

функции, он склонен действительно делать большие ошибки на старте.

Например, одна из излюбленных хотелок начинающих предпринимателей, это красивое и просторное помещение, и тогда бизнес полетит: модный ремонт, новая мебель, дорогая вывеска и все, что с этим связано. При регулярном подсчете ROMI мы видим, что вывеска генерирует лишь один-два процента откликов от целевых клиентов. Можете себе представить? Безусловно, бизнесы бывают разные, но мы с вами говорим об образовательном бизнесе. Исходя из этих данных, я делаю вывод, что дорогая вывеска – это далеко не первое, чем мы должны заняться в первую очередь. Да, смотря на другие компании, мы видим вывески, которые обходятся в кругленькую сумму, и вместе с тем даже обычная вывеска в виде натянутого баннера может давать абсолютно такой же результат. При этом вы не тратите денег, которых еще не заработали.

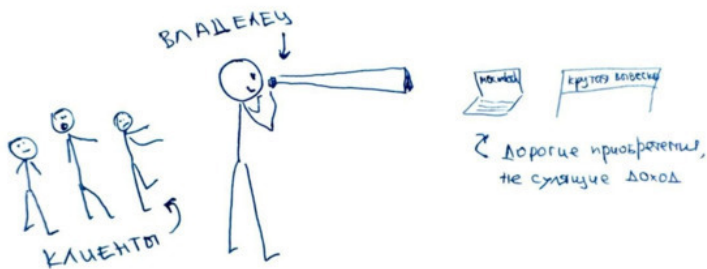
Предпринимателям, одухотворенным идеей красивой большой компании, кажется, что бизнес начинается именно с дорогого оборудования, с компьютеров желательно Macintosh, с дорогих сенсорных экранов и так далее. Владелец лелеет идею очаровать своих клиентов, как только те переступят порог его компании.

Нужно признаться, в отдельных направлениях, особенно в спортивном направлении и в случае общеобразовательных школ, действительно требуется много оборудования. Но ни-

кто не заставляет вас приобретать все новое и дорогое для проекта, который еще не генерирует вам устойчивый доход. В этом случае вы всегда можете воспользоваться арендованным оборудованием, либо помещением, присев к кому-то на субаренду.

Подойдите к вопросу творчески и посмотрите, как вы можете не тратить столько денег, сколько изначально хотели бы потратить. Шкафы и коробки, пусть даже самые современные и фирменные, не принесут вам целевых клиентов в необходимом количестве, чтобы покрыть инвестиции и еще и заработать на текущие операционные расходы, при этом оставить что-то себе как владельцу. В первую очередь совершайте расходы для запуска функций маркетинга и продаж, а также функции по расширению деятельности компании. «Включив» в первую очередь эти две функции, вы можете заработать деньги, которые пустите на покупку того оборудования, которое вы бы хотели для своей школы.

Шкафы и коробки, пусть даже самые современные и фирменные, не принесут вам целевых клиентов в необходимом количестве, чтобы покрыть инвестиции и еще и заработать на текущие операционные расходы, при этом оставить что-то себе как владельцу.



Часто владельцы склонны, как это принято называть у пилотов, к туннельному зрению, когда они видят только то, что им очень нравится и понятно, и не фокусируются ни на чем больше. Так бывает у бывших преподавателей, которые открывают свою первую школу. Преподавание им понятно, они с легкостью привлекают в штат новых педагогов и выращивают четвертую функцию достаточно быстро. При этом зачастую они совершенно не хотят смотреть в сторону маркетинга и продаж. Они скорее всего даже не любят продавать, а маркетинг – это вообще темный лес для них. И вот идут месяцы, а такой владелец сидит в полупустом помещении в окружении стопки закупленных глянцевых учебников и парт, нервно поглядывает на дорогую интерактив-

ную доску и не понимает, что же он сделал не так... Вместе с тем, именно маркетинг и продажи приводят первых клиентов. Если не заниматься этой функцией, то клиенты приходят крайне стихийно и не могут обеспечить бизнесу стабильный доход, чтобы тот рос и процветал, чтобы вы смогли выращивать команду и быстрее выпрыгнуть из операционки.

Поможет ли франшиза

Среди предпринимателей бытует мнение, что покупка франшизы – это безопасная позиция. Просчитанная бизнес-модель дает спокойствие, умиротворение, что с финансовой стороной их проекта точно ничего не случится. Давайте разберем эту иллюзию. Франчайзер действительно предлагает вам рассчитанную бизнес-модель, в которой показаны верхние и нижние границы ваших расходов по зарплатам, по рекламе, по помещениям и так далее, чтобы получить определенные доходы.

Оговариваются условия для ваших сотрудников, чтобы все сложилось, и сложный механизм предприятия давал результат, который вы хотели, приобретая франшизу. Вместе с этим я сама франчайзер и я могу сказать абсолютно искренне, что франшиза не дает стопроцентную защиту и не дает гарантию того, что финансы вашего образовательного проекта будут под контролем. Потому как финансы – это не только просчитанная бизнес-модель. Финансы – это

еще и регулярное управление через определенные административные инструменты, управление деятельностью людей.

Финансы – это не только просчитанная бизнес-модель. Финансы – это еще и регулярное управление деятельностью людей.

В бизнесе самое главное – это люди. И именно люди, их ежедневные действия требуют управления. Очень легко раздуть зарплатный фонд, когда в компании не выстроен регулярный еженедельный менеджмент, который контролировал бы расходы по зарплате.

Казалось бы, бизнес-модель франшизы дает вам конкретную сумму по расходам на продвижение. Вы, переводя ее на счет подрядчику, радуетесь и предвосхищаете, что появится нужное число откликов, и вы сделаете много продаж. Но этого не случается, потому что человек, который вам пообещал результат, не справился со своей работой. Он не выполнил свои обязательства или работу делает более медленно, чем ожидалось. Что в этом случае делать? Продолжать ему платить или нет? Возникает много вопросов, на которые невозможно найти ответ, просто прочитав об этом в пакете франчайзи. Важен регулярный менеджмент финансов, о котором я подробно расскажу во втором разделе.

Ежедневно у предпринимателя возникает много вопросов, на которые невозможно найти ответ, просто прочитав об этом в пакете франчайзи.

В моей школе мы ежедневно и еженедельно считаем статистики в денежном выражении. Деньги повсюду.

Часто покупатели франшизы – не профессиональные владельцы бизнеса, что абсолютно нормально. Ведь собственно за этим они и идут к сильному и опытному партнеру, который даст им экспертизу. И им не придется разбираться в основах бизнеса. Вместе с этим никакой франчайзер не даст вам базовых настроек, без которых вы сто процентов будете неизбежно вредить проекту. Он попросту отправит вас внимательнее читать пакет франчайзи, и в итоге вы будете иметь понимание, что, да, у вас есть на руках что-то, что работает, но вы понимаете, что это не избавляет вас от ошибок, и вы продолжайте их совершать. Со временем вы приходите к выводу, что основы ведения дела вам все-таки нужны.

В своей франшизе я предлагаю партнерам обучение основам системного бизнеса. Без понимания базовых вещей все наши годами оттачиваемые механики непрофессиональный партнер просто не заметит, проигнорирует! Всё равно, что человек без музыкального образования не услышит и десятую долю того, что слышит профессиональный музыкант. Профессиональный же владелец бизнеса, только лишь взглянув на показатели проекта, может не только определить его состояние, но и спрогнозировать будущий доход. Он моментально заметит ошибки управления и увидит, откуда растут ноги этих ошибок.

Я четко понимаю, недостаточно дать работающие инстру-

менты. Ведь вы на эти инструменты, скорее всего, не будете смотреть так, как смотрит на них моя команда, а значит, и результаты будут ниже. Я понимаю, что лучше вы станете уверенными с самого начала, чётко знающими, что правильно, что неправильно, что вам нужно, что нет. Так вы избежите 90% всех ошибок, которые делают непрофессиональные владельцы бизнеса.

У моего знакомого достаточно неплохой бизнес по франшизе школы скорочтения и это действительно прекрасно работающий бренд, который дает своим франчайзи много чего. Единственное, что дабы заработать больше денег, он выполняет достаточно много линейных функций. Бухгалтерию он передал на аутсорс, оплаты от клиентов принимают его преподаватели, расходы он совершает сам и также принимает все финансовые решения. Кстати, о том, как взаимодействовать с преподавателями как развивать своих преподавателей у меня скоро выходит отдельная книга.

Пусть у него есть рекламные материалы, каналы, где он должен размещать рекламу, пусть у него есть готовые скрипты продаж, но, сконцентрировав все эти функции на себе, он сильно теряет свои позиции. Сначала он посмеивался над мной, что я выращиваю команду, вкладываю в обучение руководителей, а со временем он начал понимать, что работа всей его компании останавливается всякий раз, когда он решает остаться дома с семьей или уезжает в отпуск.

Клиенты, которые приходят купить скорочтение у него,

в итоге покупают английский у нас, потому что при всем желании не могут отдать ему свои деньги. В кабинете их никто не встречает, а на звонки он часто отвечает не сразу. Когда в нашем городе стал доступен госзаказ и нужно было задействовать значительный человеческий ресурс для того, чтобы этот заказ взять в работу, он еле ухватил лишь двадцать процентов от объема, который смогла забрать моя системная компания. И это чисто управленческая недоработка с его стороны. Рынок дает колоссальные возможности, которые играючи захватывают системные компании, в то время как жадным и недалёковидным людям-оркестрам остается с досадой кусать локти и обвинять всех, кроме себя. Эта ситуация сделала явной несостоятельность работы одного человека по сравнению с компанией, где выстроен системный менеджмент. Несмотря на то, что этот человек работает по франшизе, а мы не работаем, но при этом настраиваем систему и растим команду, мы не делаем тех ошибок, которые делает он. И мы гораздо быстрее справляемся с вызовами нашего локального бизнеса.

Рынок дает колоссальные возможности, которые играючи захватывают системные компании, в то время как жадным и недалёковидным людям-оркестрам остается с досадой кусать локти и обвинять всех, кроме себя.

Слипшиеся проекты

Владельцы бизнеса – это всегда люди с мощной энергией. Зачастую таким людям недостаточно иметь одного проекта. Они развивают новые направления, они открывают новые компании. И это прекрасно! Создавая новый бизнес, мы улучшаем жизни людей, наших клиентов, действительно позитивно влияем на этот мир. Идея создания блага всегда меня вдохновляла.

И вместе с этим предприниматели, у которых несколько проектов, сталкиваются с проблемой, вовремя не рассмотрев которую, увеличивают ком проблем в отношении финансов, а именно они не разделяют проекты, либо разделяют их совершенно условно, и это несет большую угрозу. Поэтому эта статья особенно полезна, если вы планируете, либо уже имеете несколько проектов. Часто предприниматели, открывая несколько проектов достаточно близких друг другу, не понимают, зачем эти проекты нужно разделять. Они вальяжно отмахиваются рукой, потому что разделение процессов требует определенных временных затрат и системного менеджмента. На самом деле, именно разделение проектов позволяет вам получать ясную картину в отношении финансовой деятельности и не допускать серьезных провалов в доходах и расходах каждой из ваших компаний. Поделюсь несколькими историями, которые наглядно демонстрируют

мое видение.

В прошлом году я общалась со своей знакомой из Санкт-Петербурга. Вместе с сестрой они развивали свой бренд и производство одежды, которую продавали на Вайлдерриз. На тот момент в компании накопился ряд серьезных проблем. Мало того, что сестра приняла решение выходить из бизнеса, так еще и навалились проблемы с сотрудниками. Девушки постоянно болтались на грани кассового разрыва. Денег в конце месяца оставалось крайне мало, бизнес переставал давать какое-то удовлетворение в финансовом и моральном отношении. При этом их бренд одежды был достаточно востребованным, но что-то не клеилось. В откровенной беседе мы пришли к выводу о том, что на самом деле у них три проекта: швейное производство, бренд одежды и дилерство.

Без понимания классического производственного цикла трудно разделить слипшиеся проекты. У владельца в голове роятся множество мыслей по этому поводу: название одно, владелец один, так почему же отдельные компании? Это может показаться слишком сложным, если такие владельцы, к тому же, завязаны в операционке – мысль обслуживать несколько компаний вместо одной сводит с ума.

Проблема заключалась в том, что когда производство отшивало одежду, у них не всегда была возможность эту одежду в полной мере реализовать – процесс продажи не был продуман, сотруднику не уделялось должного внимания, по-

казатели зачастую игнорировались. Нашим героиням не удалось получить достаточно дохода, чтобы обеспечить производство тканями и фурнитурой в результате низких продаж. Скопились товарные остатки, росли расходы за склад. Когда было понижение в производстве, начинались перебои с отшивом новой одежды. Если бы они разделили эти проекты, то увидели бы точки роста для каждого из них.

Допустим, если это бренд одежды, почему он не может отшиваться на внешнем производстве, которое, возможно, обходилось бы дешевле? И почему их пошивочная компания не может брать заказы от разных брендов, вместо того чтобы отшивать для единственного бренда одежды? И почему дилерская компания, которая реализует одежду на Вайлдберриз, не может взять несколько производств на обслуживание, чтобы не зависеть от спадов ни в одном из них?

Безусловно, владельцу кажется избыточным работать с разными заказчиками. Ведь для этого девушки и занялись собственным производством – так дешевле, чем платить внешнему производителю накладные расходы. Только они не учли, что процессы каждого из этих направлений требуют отдельного менеджмента. Неспроста крупные бренды одежды налаживают производство в партнерстве, а не организуют собственное. Они сосредотачиваются на усилении и продвижении бренда и отказываются нести управленческие издержки за производство. Неспроста дилерские компании берут на реализацию либо несколько брендов, либо

один раскрученный бренд, что обеспечивает стабильно высокие продажи. В противном случае, при слабом менеджменте в руках одного владельца такие проекты впадают в самую настоящую со-зависимость и хронически буксуют.

При слабом менеджменте в руках одного владельца проекты впадают в самую настоящую со-зависимость и хронически буксуют.

Следующая история, которую я хочу рассказать, это история другой моей знакомой. У нее в Екатеринбурге несколько складских помещений, также она занимается производством косметики и так далее. Однажды, явившись случайным наблюдателем того, как она беседует со своей сотрудницей в части хозяйственной деятельности, я увидела то, что финансовые потоки от всех бизнесов они обсуждают в один раз. Из этого получается достаточно хаотичная картина. И этот ворох расходной части настолько их утомляет, что не остается ни сил, ни энергии анализировать каждый из них. Там все смешано, и доходы, и расходы. Одно предприятие и другое.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.