УДК 658.5
ББК 65.291.21
М52

Редактор М. Савина

Меркулов А.

М52 Бизнес на автопилоте: Как собственнику отойти от дел и не потерять свой бизнес / Андрей Меркулов, Николай Мрочковский. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 251 с.

ISBN 978-5-9614-4827-6

Начиная свой бизнес, молодые предприниматели мечтают о свободе, об экономической независимости, о хорошем доходе, о том, что станут заниматься интересным делом, возглавляя дружную команду единомышленников. Но на деле все оказывается не так. Вместо коллектива друзей-единомышленников вы получаете ленивых сотрудников с огромными амбициями. А работы оказывается так много, что времени ни на что не остается, но заниматься по большей части приходится не любимым делом, а рутиной. И в результате не бизнес работает на вас, а вы на бизнес. Однако есть возможность поставить все на свои места, когда и бизнес будет расти, и доходы не падать, и у вас появится долгожданная свобода. Секрет прост: надо правильно выстроить управление бизнесом, делегировав рутину и непосредственное управление наемным менеджерам. О том, как это сделать и при этом не потерять бизнес, и рассказывает книга.

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-4827-6

© Меркулов А., Мрочковский Н., 2012
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

ŋqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔɏ Ɉqddɏqɏè

Содержание

Введение 13

Модель развития бизнеса 17
  Четыре блока — основа бизнеса 19
  Основные этапы развития компании 21
    Стартовый хаос 21
    Разгон 22
    Система 23
    Масштабирование 25
      Вливание больших денег 25
      Освоение новых каналов продаж 26
      Клонирование бизнеса 26
      Продажа бизнеса 27
  Ключевые принципы вывода бизнеса на автопилот 27
    Цели бизнеса 27
    Системный подход 28
      Либо работаете вы, либо работает ваш бизнес 29
      Ловушка под названием «никто лучше меня этого не сделает» 31
      Первые шаги в роли управляющего компанией 33
    Роли владельца бизнеса 34

ŋqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔɏ Ɉqddɏqɏè

ŋqdqɏəɎ bɆ dəqɆbɎɜə d ɐɔɑbɔɏ ɈqdqɎqɏè

Что значит «уволить себя из бизнеса»? 36

Три критерия наличия системы в бизнесе 37

План трансформации бизнеса 39

Дополнительная прибыль 40

Освобождение личного времени 42

С чего начинать? 42

Список ваших «текущих дел» 43

Топ-5 пожирателей времени 44

Что надо перестать делать? 45

Определение наиболее проблемных точек 46

Упрощенная инструкция 50

Вас ждет сопротивление! 52

Персональный помощник 53

Один день вне офиса 56

Чек-лист «освобождение личного времени» 56

Трехуровневая модель «увольнения» собственника 58

Уровень 1: собственник лично находит клиентов, заключает сделки и исполняет заказы 59

Уровень 2: собственник решает финансовые вопросы, вопросы по персоналу и занимается IT 60

Как передать оплату счетов наемному сотруднику? 63

Как делегировать работу с персоналом? 63

Как делегировать наем и обучение ключевых сотрудников? 65

ŋqdqɏəɎ bɆ dəqɆbɎɜə d ɐɔɑbɔɏ ɈqdqɎqɏè

ŋqdqȺeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔȺ ɈqddɎqȺè

Уровень 3: собственник занят в оперативном управлении бизнесом ... 66

Работа над бизнесом и стратегическое управление компанией ... 68

На каком уровне должны быть вы? ... 69

Пример «увольнения собственника» из бизнеса по установке окон ... 70

Как из-за личного участия в бизнесе на складе застряла партия китайских кондиционеров ... 72

Пример «увольнения» владельца бизнеса по продаже молочных коктейлей и фастфуда ... 78

Как «уволиться из бизнеса», связанного со сложными услугами ... 79

Кому противопоказано «увольняться»? ... 80

С чего начать освобождение своего личного времени? ... 80

Выстраивание системы в бизнесе ... 82

Структура компании ... 82

Рисуем структуру «как есть» ... 82

Рисуем структуру «как надо» ... 83

Схема движения ресурсов в компании ... 84

Найм и обучение персонала ... 85

Чек-лист «структура компании» ... 88

Система управления персоналом ... 89

Исполнительный директор ... 89

Еженедельная планерка ... 90

Правило обращения с вопросами ... 91

Правило «три раза = инструкция» ... 91

Демократия или диктатура ... 92

ŋqdqȺeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔȺ ɈqddɎqȺè

ɳqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔɏ Ɉqddɏqɏè

Система найма ... 94

Поток входящих резюме ... 94

Конкурс на позицию «менеджер по продажам» ... 96

Конвейер входящих резюме *(примечание Андрея)* ... 103

Обучение ... 106

«Золотая сотня» ... 107

Тестовые задания ... 108

Конверсия кандидатов ... 110

Расстановка приоритетов ... 111

Продажа приоритетов ... 113

Первый месяц ... 117

«Звездный больничный» ... 119

Кузница кадров ... 120

Показатели работы ... 121

Фрилансеры ... 122

Чек-лист «система управления персоналом» ... 123

Делегирование управления ... 124

Ежедневная отчетность ... 126

Некоторые примеры отчетов ... 127

Контроль линейных руководителей ... 128

Случайный контроль ... 130

Штрафы и увольнения ... 133

Установка видеокамеры ... 135

Тайный покупатель ... 135

Ключевые инструменты контроля ... 136

Отчетность персонала ... 137

Финансовая отчетность ... 138

Пример расчета ключевых индикаторов системы продаж ... 139

Внедрение системы отчетности ... 141

ɳqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔɏ Ɉqddɏqɏè

ŋqdqⱯeⱯ bɆ dedɆbⱯɜə d ɕɔɑbɔⱯ ɈqddⱯqⱯè

Индикаторы внедрения 145
Личность руководителя как инструмент влияния на сотрудников 147
Повышение зарплаты 149

Система антиувода бизнеса 150
Доступ к интернет-банку 150
Проблема воровства, или стоит ли надеяться на честность сотрудников 152
Встраивание конфликтов 155
Лояльные сотрудники 158
«Ближе к массам» 160
Конфликт между отделами 161
Проблема с лидерством 163
Ограничение доступа к информации 164
Усиление продаж 166
Аутсорсинг 167
«Свое, но в рамках нашего» 168
Сложность и запутанность 169
Премирование 170

Сценарии развития бизнеса 173
Масштабирование или «маркетинговая бомба» 174
«Дойная корова» 176

Как спасти «дойную корову» от угасания? 176
Филиальная сеть 177
Концепция «бизнес как товар» 182
Практический франчайзинг 183
Что еще необходимо для франчайзинга? 187
Продающая «упаковка» франшизы 188
Лицензирование бизнеса 188

Полная продажа бизнеса 191
Как многократно продать свой бизнес? 191

ŋqdqⱯeⱯ bɆ dedɆbⱯɜə d ɕɔɑbɔⱯ ɈqddⱯqⱯè

ŋqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɞɔɑbɔɏ ɈqddɎqɏè

Какой бизнес продается, а какой покупается? 192

Три типа покупателей на ваш бизнес 193

От чего зависит стоимость бизнеса? 194

Что делать, если вы решили продать свой маленький бизнес? 196

Технология быстрой «упаковки» бизнеса 197

Быстро — значит некачественно? 198

Видеоинструкции для сотрудников 199

Мини-тренинги экспромтом 199

Process Workflow 200

Чек-лист «бизнес в коробке» 201

Типовые ошибки, которые допускают в процессе «упаковки бизнеса» 204

Схема бизнеса в свободной форме 205

Аватар должности 206

Какие задачи позволяет решить аватар должности? ... 207

Сделайте это сейчас! 208

Как и когда все это внедрять?! 210

Волновая модель развития бизнеса 210

Дедлайн 211

Проверка на прочность 212

Пример личного дедлайна 213

Удвоение числа проектов 214

Станет проще! 214

Секрет суперрезультативности 215

Запуск чужими руками 216

Партнер в бизнесе 217

Масштабирование в консалтинге 218

Антиугон консалтинга 219

ŋqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɞɔɑbɔɏ ɈqddɎqɏè

ȵqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔɏ Ɉqddɏqɏè

Прорыв в вашем бизнесе ... 221
  Месячный объем ... 221
  Бизнес под ключ ... 222
  Лицензия и франшиза ... 223
  Клиенты, готовые платить ... 225
  Элитная упаковка ... 228
  Маштабные продажи ... 229

Никто, кроме вас ... 231
  Пробить потолок ... 233

Заключение ... 234

Специальный подарок № 1. Бесплатный видеокурс «MiniMBA: продажи» ... 236

Специальный подарок № 2. Бесплатный видеокурс «Рабочие инструменты менеджера по продажам» ... 238

Специальный подарок № 3. Бесплатный видеотренинг «5 шагов к свободе в бизнесе» ... 240

Приложение ... 241
  Некоторые регламенты и инструкции ... 241
    Ведомость входящих звонков ... 241
    Журнал контроля продажников ... 243
    Отзывы клиентов ... 244
    Список ключевых возражений ... 246

Об авторах ... 249

ȵqdqɏeɎ bɆ dədɆbɎɜə d ɕɔɑbɔɏ Ɉqddɏqɏè