

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 делает»	31
Первые шаги в роли управляющего компанией	33
Роли владельца бизнеса	34

Что значит «уволить себя из бизнеса»?	36
<i>Три критерия наличия системы в бизнесе.....</i>	37
План трансформации бизнеса.....	39
<i>Дополнительная прибыль.....</i>	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
<i>Уровень 1: собственник лично находит клиентов, заключает сделки и исполняет заказы.....</i>	59
<i>Уровень 2: собственник решает финансовые вопросы, вопросы по персоналу и занимается ГТ</i>	60
<i>Как передать оплату счетов наемному сотруднику?.....</i>	63
<i>Как делегировать работу с персоналом?</i>	63
<i>Как делегировать наем и обучение ключевых сотрудников?</i>	65

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 «структурка 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

Система найма	94
Поток входящих резюме.....	94
Конкурс на позицию «менеджер по продажам».....	96
Конвейер входящих резюме (<i>примечание Андрея</i>)	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

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
Премированное	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

<i>Какой бизнес продается, а какой покупается?</i>	192
<i>Три типа покупателей на ваш бизнес</i>	193
<i>От чего зависит стоимость бизнеса?</i>	194
<i>Что делать, если вы решили продать свой маленький бизнес?</i>	196
Технология быстрой «упаковки» бизнеса	197
<i>Быстро — значит некачественно?</i>	198
<i>ВидеоИнструкции для сотрудников</i>	199
<i>Мини-тренинги экспримтом.</i>	199
<i>Process Workflow</i>	200
<i>Чек-лист «бизнес в коробке»</i>	201
<i>Типовые ошибки, которые допускают в процессе «упаковки бизнеса»</i>	204
<i>Схема бизнеса в свободной форме</i>	205
<i>Аватар должности</i>	206
<i>Какие задачи позволяет решить аватар должности?</i>	207
<i>Сделайте это сейчас!</i>	208
Как и когда все это внедрять?!	210
<i>Волновая модель развития бизнеса</i>	210
<i>Дедлайн</i>	211
<i>Проверка на прочность</i>	212
<i>Пример личного дедлайна</i>	213
<i>Удвоение числа проектов</i>	214
<i>Станет проще!</i>	214
<i>Секрет суперрезультативности</i>	215
<i>Запуск чужими руками</i>	216
<i>Партнер в бизнесе</i>	217
<i>Масштабирование в консалтинге</i>	218
<i>Антиугон консалтинга</i>	219

Прорыв в вашем бизнесе	221
Месячный объем	221
Бизнес под ключ	222
Лицензия и франшиза	223
Клиенты, готовые платить	225
Элитная упаковка	228
Масштабные продажи	229
Никто, кроме вас	231
Пробить потолок	233
Заключение	234
Специальный подарок № 1. Бесплатный видеокурс «MinиMBA: 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

Введение

Вспомните время, когда вы создавали свой бизнес: что вы хотели, о чём мечтали, как представляли свою дальнейшую жизнь?

Наверняка считали, что станете **заниматься любимым делом**, думали об экономической независимости, о том, что будете мало работать, много получать и красиво отдыхать. Мечтали об уважении окружающих и повышении своего статуса: солидный офис, красивые машины, интересные клиенты, ответственные сотрудники — все будет именно так и не иначе.

Но вернемся к суровой реальности. **Свободного времени** у вас, скорее всего, совершенно нет. С этим сталкиваются чуть ли не все бизнесмены. А есть ли возможность в течение рабочего дня заниматься любимым делом? Скорее всего, нет: заедает рутинा, так называемая текучка, работа, от которой давным-давно хочется отказаться.

Как правило, одна из целей, ради которых затевается бизнес, — хороший доход. Вы достигли желаемого уровня личного дохода?

Какими вы представляли себе **сотрудников своей мечты**? Думали, что у вас будут работать умные, инте-

ресные и ответственные люди, организованные и трудолюбивые. А что на деле?

В общем, практически все мечты большинства предпринимателей так и остаются мечтами.

Бизнес — это организация труда других людей. Вы не должны самостоятельно делать все. На деле оказывается, что на владельце бизнеса висит куча обязанностей. И приходится заниматься рутинной работой из-за недостатка адекватных сотрудников и менеджеров, которые могли бы достойно управлять вашим бизнесом.

Из-за полного отсутствия свободного времени, невозможности оторваться от дела хотя бы на несколько дней — отправиться в путешествие или просто отдохнуть, часто возникают **проблемы в личной жизни**, в семье. Бизнес начинает затягивать так сильно, что вы все вкладываете только в него. А остальные сферы жизни отходят на второй план. Разве вы этого хотели?

Итак, цели нашей книги:

- помочь найти выход из сложившейся ситуации, чтобы перестать работать на свой бизнес, а заставить его работать на вас;
- научить работать над бизнесом так, чтобы все мечты — о свободе, деньгах, статусе воплотились в реальность.

Почему мы решили написать эту книгу?

Просто потому что нам удалось добиться этих целей в наших собственных бизнесах. Мы не утверждаем, что у нас все идеально и нет никаких проблем, но все же многие мечты нам удалось реализовать.

- В настоящее время мы появляемся в офисе два-три раза в месяц.
- Всей текущей работой занимаются исполнительный директор и команда менеджеров.
- Основные процессы в бизнесе существуют без нашего участия и неплохо развиваются.
- Идет активный рост продаж и прибыли: за 2011 г. «Финанс Консалтинг» (компания Николая) увеличила обороты примерно в 6 раз, за первую половину 2012 г. — уже превысили годовой оборот 2011 г.
- Растет клиентская база: в начале 2011 г. — 12 000, начало 2012 г. — 53 000, сентябрь 2012 г. — 165 000 человек.
- Нам удалось решить большинство личных материальных вопросов.
- Выстроена работа с сотрудниками: поиск, обучение, распределение обязанностей.

Каким-то чудом нам удалось достичь результатов. Почему «каким-то чудом»? Потому что невозможно найти толковые материалы по правильному выстраиванию работы без постоянного участия собственника бизнеса. Конечно, какие-то идеи нам встречались в книгах или упоминались на семинарах, но единой системы так и не нашли.

В нашей книге мы и хотим предложить **собственникам систему «увольнения» себя и вывода бизнеса на автопилот**.

Кроме того, в отдельной главе раскроем все нюансы антиувода бизнеса — как сделать бизнес практически

неуязвимым, т. е. не дать вашим сотрудникам ни увести его, ни клонировать.

Эта книга будет полезна всем: и владельцам уже функционирующего бизнеса, и новичкам. Согласитесь, что создавать бизнес по правильной модели гораздо лучше, чем потом его переделывать.

Желаем вам приятного чтения и продуктивного развития бизнеса!

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)

Андрей Меркулов (prodavecokon.ru)

P.S. Вполне возможно, вам покажется, что в некоторых главах мы высказываемся жестоко и цинично, и кое-кто из читателей скажет, что «это нам не нравится», «так нельзя», «надо с людьми помягче и поаккуратнее», «мы так не можем...» и т. д.

Однако у нас нет цели понравиться вам. Мы хотим показать бизнес таким, какой он есть на самом деле, а не таким, как его представляют в розовых мечтах бизнесмены-романтики, и уж тем более не таким, как его видят ваши сотрудники (в конце концов мы писали эту книгу для вас — для владельцев бизнеса).

Модель развития бизнеса

Компанию «Финанс Консалтинг» я (Николай Мрочковский) основал летом 2008 г., как раз перед началом кризиса. Поделюсь некоторыми результатами работы (многие не любят этого делать, считая объем продаж наименее интересной цифрой, я же решил открыть забрало). Это официальные данные по объему продаж, взятые из налоговой декларации:

- 2008 г.: 391 595 руб.;
- 2009 г.: 1 827 812 руб.;
- 2010 г.: 5 461 789 руб.;
- 2011 г.: 36 835 806 руб.

Но если бы мне кто-нибудь в 2010 г. сказал, что я смогу заработать почти **37 млн** руб., я бы не поверил. Да и вы, наверное, если вам скажут: «Увеличьте оборот в шесть раз», — посчитаете это нереальным. Я раньше тоже думал именно так. Но, несмотря на это, год за годом мне удавалось увеличивать объемы продаж вместо процентов в разы (рис. 1).

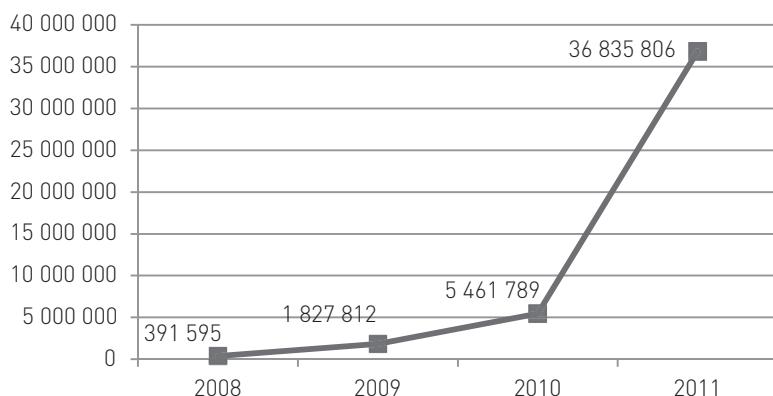


Рис. 1. Рост объема продаж в бизнесе Николая Мрочковского

Я проанализировал каждый свой шаг и понял, что на самом деле бизнес требовал совершенно других действий. Иными словами, то, что я делал в начале, в какой-то момент переставало работать. И для того чтобы совершить **серьезный рывок**, мне приходилось делать что-то **принципиально новое**.

В целом большинство бизнесов находятся в одной из **трех основных стадий**:

- рост;
- нет спада, но и роста нет;
- спад.

Конечно, падение объемов продаж указывает на то, что бизнес разваливается. Рынок вас обогнал, вы плететесь в хвосте, да и вообще скоро вас с рынка выкинут. Плохой является и промежуточная стадия, когда нет ни спада, ни роста. Такое положение дел предвещает спад.

Почему так? Ваши действия всегда имеют определенную инерцию. Если вы что-то делали, это отразится на вашем бизнесе через какое-то время: через несколько месяцев или через год. Но если сейчас у вас сейчас в бизнесе ничего не происходит, то, скорее всего, дальше будет только спад. Единственным положительным показателем в бизнесе является **постоянный рост**, не обязательно экспоненциальный, но хотя бы стабильный.

Четыре блока — основа бизнеса



Рис. 2. Четыре блока — основа бизнеса

Первый — владелец (рис. 2). К сожалению, часто именно руководитель является основным тормозом в бизнесе: самостоятельно выписывает счета, обзванивает клиентов, сам выполняет заказы, развозит и т. д.

Второй — конвейер продаж, состоящий из трех основных элементов:

- Lead Generation — генерация потенциальных клиентов (сокращенно LeadGen);
- Lead Conversion — конверсия потенциальных клиентов в реальных;
- Account Management — работа с постоянными клиентами.

Любой стабильный бизнес заинтересован в постоянных клиентах. Продать что-то своему старому клиенту примерно в семь раз дешевле, чем привлечь нового.

Третий — стратегия развития.

Если нет роста, то ваш бизнес, по сути, идет на спад. Представьте себе эскалатор в метро, который едет вниз, а вам по нему нужно подняться наверх. Если стоять на месте, вас тут же отбросит назад.

Что мы подразумеваем под стратегией развития? Вы должны видеть, какими должны быть ваши следующие шаги, и постоянно задавать себе вопрос: а что еще нужно сделать для роста бизнеса?

Если этим не заниматься, не искать постоянно возможности для дальнейшего роста бизнеса, а успокоиться и сказать себе, что «у нас и так все неплохо», вы очень быстро окажетесь за бортом.

Четвертый блок — люди, или команда, с которой вы работаете. В команду входят:

- рядовые сотрудники — исполнители основных функций;
- менеджеры, которые управляют рядовыми сотрудниками;
- топ-менеджеры — менеджеры менеджеров, т. е. те, кто руководит менеджерами.

Каждая из этих групп имеет свои особенности и требует отдельного подхода. Следовательно, нужны разные технологии работы, разные системы поощрений и наказаний. Кстати, к этому блоку относится и система найма.

Чтобы бизнес все время рос, вам нужен постоянный поток клиентов, а также подходящих кандидатов на должности. Должна быть налажена и система отсея. Но об этом мы поговорим позже, в главе, посвященной персоналу.

Основные этапы развития компании

-
1. Стартовый хаос
 2. Разгон
 3. Система
 4. Масштабирование

Стартовый хаос

Чем характеризуется стартовый хаос, т. е. работа на начальном этапе, или стартап?

Постоянными авралами, нехваткой времени и денег. Владелец многое делает сам, сотрудников мало, все дружат и становятся семьей, еще нет инструкций, клиенты — случайные. В общем, в стартовом хаосе нет системы.

Как преодолеть этот этап?

Во-первых, как ни кажется странным, нужно **перестать работать самому**. Если в бизнесе вы делаете все сами, значит, вы — никудышный руководитель.

Во-вторых, нужно составить **базовые инструкции** для исполнителей. Перечислите по пунктам, что они должны делать, чтобы они не обращались к вам с вопросами.

В-третьих, нужно создать хотя бы один, но **стабильный источник клиентов**.

В-четвертых, расширить **линейку продуктов**.

Разгон

После старта компания начинает разгоняться. Чем характеризуется этап разгона?

Итак, у вас уже сложилась команда, но людьми пока еще **управляет директор**: нет промежуточного звена, т. е. менеджеров. Но уже разработаны **типовые инструкции**, **можно рассчитывать на постоянный денежный поток**. Обычно на этом этапе **рост продаж опережает возможности компании**.

Например, вы продаете цемент мешками, а вам поступил заказ на целый состав. И вы начинаете думать: где же мне взять целый состав цемента?

К тому же на этом этапе коллектив — **уже не семья**. Директор начинает понимать, что если всех любить и со всеми дружить, то не всегда ему ответят взаимностью. **Как преодолеть этот этап?**

Вам нужны **менеджеры**, т. е. промежуточные звенья, которые будут управлять исполнителями.

Существует правило: эффективно человек может управлять не более чем пятью-семью людьми

В этом случае можно успевать их контролировать. Если у вас в подчинении будет больше пяти-семи человек, то тут же начнется бардак. Нужны промежуточные звенья и **инструкции** для них.

Затем нужно **особое внимание уделить продажам**, т.е. выделить **отдел продаж** и наладить его работу. Ваша задача как руководителя — перейти из роли исполнителя в роль наставника, который помогает другим понять, как делать что-то правильно.

У меня (Николая) есть очень простой рецепт, который поможет вам прекратить постоянный поток вопросов от сотрудников.

Каждый раз, когда человек приходит к вам с вопросом, он должен заранее продумать три варианта ответа на этот вопрос и выбрать из них, на его взгляд, наиболее подходящий.

Таким образом вы сэкономите колоссальное количество времени. К вам не станут обращаться с тривиальными проблемами: сами подумают и решат. Ну а если придут, то сами предложат и решение, а вы только подтвердите его правильность.

Очень неприятный для многих собственников, но необходимый для перехода на новый уровень шаг — вам нужно **расстаться с отстающими**.

Как правило, многие из тех, кого вы взяли на работу на первом этапе, перестают справляться с новыми объемами задач.

Система

Следующий этап — систематизация бизнеса.

Теперь у вас уже есть **линейные менеджеры**, и напрямую вы практически никем не управляете, только через

чужие руки. Уже можно говорить о **стабильности продаж, есть много клиентов.**

*Но есть еще один характерный момент: вас **бесит, что все тормозят.** Вы думаете: «Ну как же можно так медленно шевелиться?»*

Как преодолеть этот этап?

Выстраиваем **конвейер продаж** из трех уже упомянутых элементов — Lead Generation, Lead Conversion, Account Management (подробнее см. приложение, глава «Трехступенчатый отдел продаж»).

Например, если ваша система продаж основана на холодных звонках потенциальным клиентам, то модель, при которой один менеджер делает всю работу: обзванивает, закрывает сделку и ведет клиента, очень неэффективна.

Почему это плохо? Во-первых, вместо того чтобы выполнить высококвалифицированную работу (непосредственно закрытие сделки), он тратит кучу времени на крайне малорезультативные холодные звонки — обычно из 100 звонков всего лишь 2–3 приводят к продаже. Значительную часть этой работы можно переложить на чужие плечи, используя дешевую рабочую силу. К тому же, если человек владеет всей информацией по базе, он с легкостью может увести эту базу, открыв свой бизнес или перейдя к конкурентам.

Что можно сделать? Например, нанять дешевую рабочую силу — студентов, которые тупо обзванивают потенциальных клиентов и выясняют, есть ли интерес к вашей продукции. Заинтересовавшихся клиентов они передают профессиональным продажникам. Иными словами, опытные продавцы должны работать с уже теплыми

(или по крайней мере подогретыми) клиентами, чтобы им не приходилось впустую тратить свое время. В этом случае можно ждать хороших результатов. Далее клиент передается в клиентский отдел, задача которого — сбор текущих платежей и повторные продажи.

Кроме того, для перехода на новый этап нужно наладить работу с **партнерами**, а также построить **технологию найма и развития персонала**.

Вы должны перейти от работы «в бизнесе» к работе «**над бизнесом**». У вас уже должен быть исполнительный директор, который будет руководить несколькими менеджерами, а они, в свою очередь, станут управлять рядовыми сотрудниками.

Такая система работает сама, а вы находитесь вне ее и ищете стратегические возможности для роста.

Масштабирование

Четвертый этап — масштабирование бизнеса.

У вас уже есть стабильный бизнес, его возглавляет **исполнительный директор**, на котором держится все и вся, сложилась **система продаж**, есть **технология найма**.

И самое приятное — у вас уже есть достаточно и **денег**, и **личного времени**. Теперь можно масштабировать бизнес.

Какие есть варианты для масштабирования?

Вливание больших денег

Например, можно весь город завесить рекламой. Вложить огромные деньги и просто выжить всех конкурентов, которые не могут позволить себе такого.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)