

Андрей Меркулов  
Николай Мрочковский

# БИЗНЕС НА АВТОПИЛОТЕ

Как  
собственнику  
отойти от дел  
и не потерять  
свой бизнес



“ Если вы предприниматель — то гораздо продуктивнее работать НАД бизнесом, а не В нем. Чем меньше вы участвуете в оперативной работе, тем больше прибыли, свободы и удовольствия получите.

”



Николай Мрочковский

**Бизнес на автопилоте. Как  
собственнику отойти от дел  
и не потерять свой бизнес**

«Альпина Диджитал»

2012

**Мрочковский Н. С.**

Бизнес на автопилоте. Как собственнику отойти от дел и не потерять свой бизнес / Н. С. Мрочковский — «Альпина Диджитал», 2012

ISBN 978-5-9614-2867-4

Начиная свой бизнес, вы мечтали о свободе, о хорошем доходе, о том, как посвятите все свое время любимому делу, собрав вокруг себя дружную команду единомышленников. Но в реальности все оказалось не так. Вместо команды мечты вы получили безынициативных сотрудников с амбициями на пустом месте. А работы оказалось так много, что вы уже не понимаете, зачем решили затеять свой бизнес, и подумываете свернуть его, пока не забыли, как выглядит любимый человек. Однако есть возможность поставить все на свои места, когда и прибыль будет расти, и у вас появится долгожданная свобода. 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.

ISBN 978-5-9614-2867-4

© Мрочковский Н. С., 2012

© Альпина Диджитал, 2012

## Содержание

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                  | 6  |
| Модель развития бизнеса                                   | 8  |
| Четыре блока – основа бизнеса                             | 10 |
| Основные этапы развития компании                          | 11 |
| Стартовый хаос                                            | 11 |
| Разгон                                                    | 11 |
| Система                                                   | 12 |
| Масштабирование                                           | 13 |
| Вливание больших денег                                    | 13 |
| Освоение новых каналов продаж                             | 13 |
| Клонирование бизнеса                                      | 13 |
| Продажа бизнеса                                           | 13 |
| Ключевые принципы вывода бизнеса на автопилот             | 14 |
| Цели бизнеса                                              | 14 |
| Системный подход                                          | 14 |
| Либо работаете вы, либо работает ваш бизнес               | 15 |
| Ловушка под названием «никто лучше меня этого не сделает» | 15 |
| Первые шаги в роли управляющего компанией                 | 16 |
| Роли владельца бизнеса                                    | 17 |
| Что значит «уволить себя из бизнеса»?                     | 18 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                         | 19 |

# **Николай Мрочковский, Андрей Меркулов**

## **Бизнес на автопилоте. Как собственнику отойти от дел и не потерять свой бизнес**

Редактор *М. Савина*

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Меркулов А., Мрочковский Н., 2012

© ООО «Альпина Паблишер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

### **Прочитав эту книгу, вы:**

- систематизируете свой бизнес настолько, что он будет функционировать как часы совершенно без вашего участия,
- начнете получать максимальную прибыль и при этом вообще не заниматься оперативным управлением,
- узнаете, как сделать свой бизнес неуязвимым для увода и клонирования.

## Введение

Вспомните время, когда вы создавали свой бизнес: что вы хотели, о чем 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 рутина, 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, интересные 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 владельца 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: найм, 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](http://ultrasales.ru))*

*Андрей Меркулов ([www.prodavecokon.ru](http://www.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.

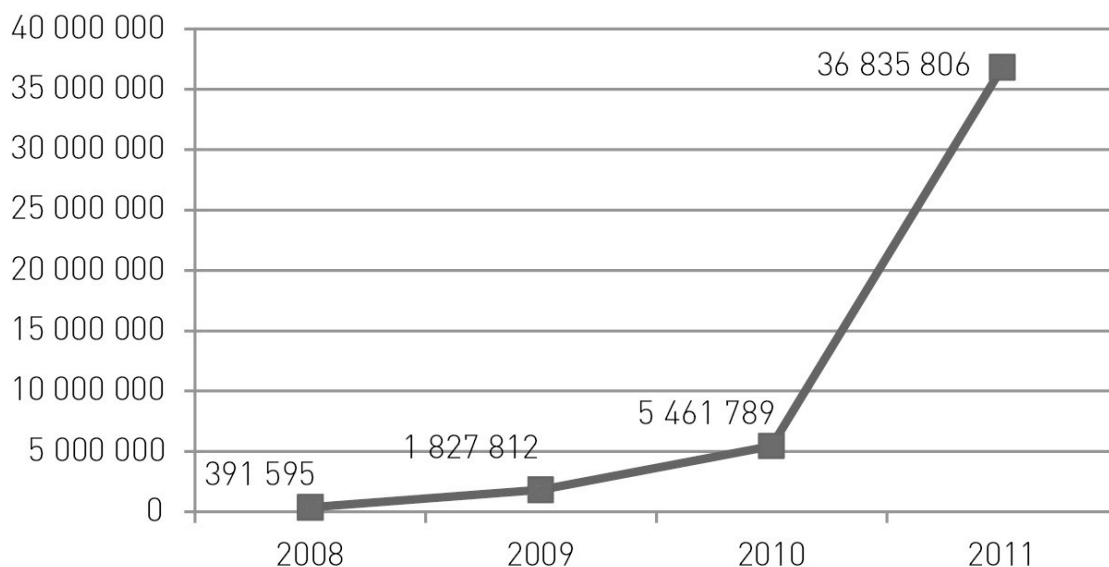
Однако у нас нет цели понравиться вам. Мы хотим показать бизнес таким, какой он есть на самом деле, а не таким, как его представляют в розовых мечтах бизнесмены-романтики, и уж тем более не таким, как его видят ваши сотрудники (в конце концов мы писали эту книгу для вас – для владельцев бизнеса).

## 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 наисекретнейшей 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 вверх. 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 отсева. 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 выполнять 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 **технологии 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.

Как правило, такие деньги появляются, если бизнес частично или полностью продается. Например, ваш бизнес решает приобрести крупная компания, которая готова вложить несколько десятков миллионов долларов для вывода бизнеса на новый уровень.

### Освоение новых каналов продаж

Это освоение новых:

- территорий (выход за рамки города на уровень региона в целом или на федеральный уровень либо переход из offline в online, и наоборот);
- сегментов рынка (соседних ниш);
- клиентов (физлица, юрлица, мелкие компании, региональные сети и т. д.);
- продуктов (значительное расширение линейки продуктов);
- партнеров (стратегические партнерства с крупными игроками).

### Клонирование бизнеса

Если у вас есть успешный бизнес, то вы можете продавать его модель с помощью франчайзинга или лицензирования.

При **франшизе**: другие компании работают под вашим брендом. При **лицензировании**: купивший лицензию просто получает модель бизнеса и может с ней делать, что хочет.

### Продажа бизнеса

Бывает, что бизнес настолько надоедает, что его хочется продать и начать заниматься чем-то другим.

Подробнее эти варианты мы разберем в дальнейших главах.

## Ключевые принципы вывода бизнеса на автопилот

Прежде чем говорить о выстраивании систем в бизнесе, обсудим некоторые ключевые принципы, на которые будем опираться в дальнейшем.

### Цели бизнеса

В бизнесе мы, как правило, преследуем три основные цели.

Цель № 1: **свобода**. Изначально большинство предпринимателей строят бизнес для того, чтобы стать свободными и независимыми. К огромному сожалению, чаще всего складывается все наоборот.

Среднестатистический бизнесмен трудится по 14–16 часов в сутки все дни в неделю, и лишь раз в 3–5 лет ему удастся взять отпуск.

Уверены, вы видели массу таких людей. Вам не кажется, что здесь что-то не так? Человек начинает бизнес, чтобы получить свободу от офисного рабства, и где же она?

Цель № 2: **деньги**. Скажем честно, собственник даже без «увольнения» может получать весьма приличный доход, по крайней мере значительно более высокий, чем у многих. Однако у любого малого бизнеса есть определенная планка. Рано или поздно вы упретесь в нее и выше не прыгнете, пока не начнете выстраивать бизнес так, чтобы он работал без вас.

Цель № 3: **возможность заниматься любимым делом**. К сожалению, практически во всех сферах бизнесмен занимается не столько тем, что ему действительно нравится, но и огромным количеством ненавистных ему дел. Кто-то терпеть не может бухгалтерию, но ему приходится постоянно выписывать счета и проверять поступления. А для кого-то настоящей пыткой является общение с клиентами, хотя это не самый худший вариант. В общем, ненавидеть можно многое – все это глубоко индивидуально.

Задача – снять с себя нелюбимую часть работы, делегировав ее своим сотрудникам, и оставить себе то, что поистине приносит удовлетворение.

### Системный подход

Итак, есть три цели, которых вы хотите достичь:

- свобода;
- деньги;
- возможность заниматься любимым делом.

Для их достижения необходимо разработать системный подход – построить бизнес, который может работать без вас. Тем не менее в большинстве случаев все происходит абсолютно наоборот. Владелец бизнеса делает большую часть работы, и более того, он относится к своему бизнесу, как к работе.

**Работа – процесс, когда вы сами что-то делаете.** Если же вы хотите заниматься бизнесом – то обязаны работать НАД бизнесом, а не В нем.

От вас как от бизнесмена требуется работать именно над бизнесом, постоянно его улучшать, отыскивать новые идеи, разрабатывать стратегии, тактику роста, подсматривать фишки у конкурентов, на семинарах, т. е. заниматься преобразованием своего дела. При этом вы должны постоянно замерять и контролировать ключевые индикаторы управления.

## **Либо работаете вы, либо работает ваш бизнес**

К сожалению, бизнесмены (особенно в малом бизнесе) обычно сами общаются с клиентами и самостоятельно выполняют всю ключевую работу.

Посмотрите, какую часть работы в своем бизнесе делаете вы?

Например, вы сами работаете с проблемными клиентами – ведь всегда есть клиенты, которые допускают ошибки при оформлении заказов, задерживают платежи, предъявляют претензии по любому поводу. И все эти конфликты вы «разруливаете» самостоятельно.

VIP-клиенты – другой разговор. Владелец бизнеса должен постоянно поддерживать связь со своими основными клиентами, приносящими большую часть дохода. Но это именно несколько лучших клиентов, а не 95 % всех остальных.

Итак, если вы самостоятельно принимаете звонки, составляете график монтажей, решаете вопросы с рекламой, с 1С, с банком и т. д., значит, тратите кучу времени на выполнение технической и организационной работы.

В итоге времени, чтобы работать над самим бизнесом, у вас просто не остается. И возникает интересный парадокс – **либо работаете вы, либо работает ваш бизнес.**

Чем больше вы сами работаете в своем бизнесе, тем хуже развивается ваш бизнес.

В большинстве случаев малый бизнес так и начинается – человек умеет делать что-то хорошо. Например, он легко выполняет техническую работу, пишет программы, устанавливает окна, стрижет людей – существует великое множество вариантов.

В какой-то момент у него рождается мысль: «Если я хорошо все делаю, то почему, собственно, большую часть денег получает кто-то другой? Возьму-ка и открою свое дело». Так стартует собственный бизнес.

Делая первые шаги в бизнесе, легко попасть в ловушку под названием **«никто лучше меня этого не сделает»**.

## **Ловушка под названием «никто лучше меня этого не сделает»**

Здесь мы добрались до ключевой проблемы. Вы нанимаете первого человека для выполнения определенной работы и хватаетесь за голову: «Елки-палки, да он ничего не умеет! Лучше я сам буду этим заниматься, потому что он делает все криво, клиенты жалуются, требуют возврата денег, бизнес идет наперекосяк».

Проблема в том, что кого бы вы ни взяли на работу, вам всегда будет казаться, особенно на первых порах, что проще все сделать самому, чем кому-либо что-то объяснять.

Ведь потом еще и переделывать за ним придется, извиняться перед клиентами за то, что сотрудник плохо общался или еще в чем-то напортачил.

Не думайте, что такая ситуация складывается только у вас и только ваши сотрудники не хотят глубоко вникать в работу, делать ее качественно, как вы того требуете. Это общая проблема, с ней сталкиваются абсолютно все.

Важно понять: чтобы перейти на следующий уровень трансформации своего бизнеса, вам необходимо прежде всего **переделать себя.**

Возможно, вы думаете, что с такими сотрудниками, как у вас, невозможно построить бизнес на автопилоте? Посмотрите на McDonald's. Вот отличный пример невероятно сильно автоматизированного и регламентированного, а самое главное – систематизированного бизнеса.

В компании огромная текучесть кадров. Она нанимает студентов и школьников с отрицательным IQ, которые ничего не умеют делать, кроме как взять лопаткой котлету и перевернуть ее. Иногда котлета падает на пол, и существует специальный менеджер, мотивированный вовремя исправлять ситуацию. А еще есть отдельные люди, умеющие кричать: «Свободная касса!» Тем не менее это потрясающе работоспособная структура, которая действует как часы.

McDonald's работает, потому что в нем прекрасно выстроены все системы. Именно к такому механизму ведения дела нужно стремиться. А для этого прежде всего нужно переделать себя.

Расскажу вам о своем подходе к бизнесу (Николай). Прежде чем начать что-то делать, создать какой-либо новый типовой процесс, я задаю себе два основных вопроса.

*Первый: как это будет работать без меня, кого мне надо будет нанять и чем загрузить, в каком формате (постоянная работа в офисе, удаленная, сдельная) будет идти работа?*

*Второй: как я могу автоматизировать процесс? Если есть возможность убрать человеческий фактор – это идеальный вариант, к которому нужно стремиться. К счастью, сейчас большой объем бумажной и административной работы с клиентами (оформление заказов, прием оплаты, оформление документов) можно автоматизировать, и это обязательно нужно делать.*

## **Первые шаги в роли управляющего компанией**

Первый шаг, который следует сделать для вывода бизнеса на автопилот – это личная трансформация. Вам необходимо **из технаря перейти в менеджеры**.

Вы превращаетесь из человека, который все делает своими руками, в того, кто делает чужими руками, а сам лишь управляет, контролирует и совершенствует процесс.

Подобного эффекта очень сложно достичь без систематизации бизнеса. Вас постоянно будет беспокоить мысль, что ваши сотрудники – идиоты: «Как я с ними построю бизнес? Мне все равно придется самому все делать». И это будет действительно так, пока вы не начнете выстраивать систему. Как именно – об этом речь ниже.

Следующий шаг – переход **от менеджера к директору**, т. е. к менеджеру менеджеров. Вы начинаете управлять другими менеджерами, которые контролируют выполнение определенных работ.

Сначала вы выстраиваете системы для технарей, а затем управление этими системами. Теперь вы не только выполняете работу чужими руками, но и управляете людьми чужими руками.

Возьмем пример бизнеса по установке окон: здесь есть замерщики и специалисты по установке. Вы прописываете регламент: как и в какой срок замерщик должен, получив заказ, добраться до клиента. Например, если ему передали заказ, он должен прибыть к клиенту в течение 36 часов, но не в течение недели. Причем за час до приезда мастер должен обязательно позвонить и предупредить клиента о своем визите.

Он должен приехать, провести замеры и продающую презентацию четко по замерному чек-листу и заранее определенной технологии продаж. **Ваша задача: прописать все эти процессы.** Когда все спланировано, вы передаете контроль другому человеку. Возможно, он будет выделен из штатных сотрудников или из технарей либо вы наймете его отдельно.

Как правило, операционный менеджмент плохо удастся владельцу бизнеса, так как ему приходится регулярно контролировать повторяющиеся рутинные операции. Роль бюрократа-администратора редко сочетается с ролью предпринимателя, у которого в голове сотни идей и ему гораздо интереснее заниматься проектным менеджментом и другими задачами.

На роль линейного менеджера отлично подходит хороший исполнитель с четко прописанными функциями контроля рабочего процесса по часам. Таких людей довольно много, среди них необходимо найти тех, кто готов учиться и развивать свои компетенции в том процессе, который он контролирует.

## Роли владельца бизнеса

Следующий – третий уровень, на котором на деле все и начинается. Находясь на этом уровне, вы сможете постепенно добиться личной свободы – это уровень владельца бизнеса. Здесь у вас может быть несколько ролей. Необходимо выбрать ту роль, к которой вы будете стремиться.

Первая роль – **инвестор**. Она хороша для тех, кто уже давно в своем бизнесе, причем настолько давно, что уже ненавидит его, спит и видит, как бы от него поскорее избавиться. Иными словами, в этом случае вы смотрите на свой бизнес как на инструмент инвестиций: «Я вливаю в него столько-то денег, он дает мне до 25 % возврата на инвестиции в год».

Вторая роль – **архитектор**. Эта роль подразумевает активное участие в развитии технологий вашего бизнеса, создание бизнес-моделей и построение систем.

Третья роль – **предприниматель**. Такой человек определяет видение, разрабатывает стратегию развития и воплощает новые идеи, изменяя существующую бизнес-модель. Предприниматель регулярно поднимает планку и буквально поднимает всю компанию на новую высоту, постоянно преодолевая сопротивление и скептицизм своих менеджеров.

У большинства стандартных видов бизнеса существует финансовый потолок. Для ресторана, например, в зависимости от города и места расположения – это оборот в полмиллиона долларов в год. Задача владельца, занимающегося развитием бизнеса, пробить этот потолок и увеличить оборот раз в 10.

Возможно, сейчас вы как директор выполняете все роли: управляете процессами, рассматриваете бизнес с точки зрения инвестиций, занимаетесь развитием бизнеса, совершенствованием технологий, работой с партнерами – в общем, всем сразу.

Однако чем больше задач вы берете на себя как руководитель, тем сильнее начинает буксовать ваш бизнес.

## Что значит «уволить себя из бизнеса»?

Это не значит, что вам вообще ничего не надо будет делать – такое практически нереализуемо без материального ущерба в виде падения прибыли.

Мы говорим о выходе из бизнеса в плане текущей рутинной работы: вы должны перестать играть роль незаменимого наемного работника в своем бизнесе и начать заниматься стратегическим развитием, построением системы, а также ключевыми клиентами.

Существует несколько **типовых моделей** развития бизнеса (о них мы поговорим чуть позже):

- «дойная корова»;
- масштабирование (тут есть различные вариации – вливание крупных денежных сумм, создание филиалов, франчайзинг и др.);
- бизнес на продажу.

Любая из этих моделей будет требовать постановки промежуточной задачи по выстраиванию конвейера в бизнесе.

## **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.