

УДК 336.76(075)
ББК 65.262.2я7
П64

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Потапенко, Дмитрий Валерьевич.

П64 Честная книга о том, как делать бизнес в России. 2-е издание / Дмитрий Потапенко. — Москва : Издательство АСТ, 2020. — 272 с. — (Умный бизнес).

ISBN 978-5-17-119223-5

Дмитрий Потапенко — известный российский предприниматель, медиа-личность, экономист, которого знают не только по достижениям в области управления крупными торговыми сетями, но и как харизматичного и прямолинейного оратора.

Книга, которую вы держите в руках, честно, без прикрас и ремарок расскажет об отечественном бизнесе: как он работает и что его ждет в ближайшем будущем. Даются конкретные ответы на конкретные вопросы, а теория — только та, которую можно подтвердить на практике!

Издание достойно стать настольным для начинающих предпринимателей, а знатоки своего дела и просто любознательные читатели найдут множество ярких мыслей, обогащающих бизнес в России.

Макет подготовлен редакцией «Прайм»

Мы в социальных сетях. Присоединяйтесь!

vk.com/prime_ast

instagram.com/prime.ast

facebook.com/praim.ast



Оглавление

Введение. Секрет успешного бизнеса, или Шок-терапия от Потапенко	9
Глава 1. От графика покраски кранов до «Черного Барса» и собственной розничной сети	13
Глава 2. Как вложить опцион менеджера в конкретное дело ..	19
Гениальная идея — та, которая нужна клиенту	21
Предприниматель — это особая логика принятия решений	24
Малый предприниматель и менеджер — не одно и то же	24
«Я же владелец!»	26
Главные враги вашего бизнеса. Кто виноват и что делать?	29
Халявщик никогда не станет предпринимателем	31
Откуда «растут ноги»	33
Возлюби ближнего как самого себя	34
Начать бизнес в условиях кризиса: реальность или фантастика?	36
При покупке сверла человек покупает не сверло, а дырку в стене	36

Теория «стационарного бандита».	
О патриотизме и не только	40
Предприниматель — это математическая погрешность в экономике России	41
Не лучше ли уехать за границу?	42
Предприниматель — это тот, кто умеет зарабатывать на пикирующем рынке	45
Какой бизнес открыть?	47
Стратегии в предпринимательстве в ближайшем будущем	48
Какие сферы бизнеса перспективны	49
Не надо ничего изобретать. Копируйте!	50
Производство или торговля?	51
Сказка об импортозамещении	54
Наш маленький шарик	56
Глава 3.	
С чего начинается бизнес?	59
Сперва поработайте «наемником»	63
Бизнес начинается с торговли	63
Что сначала: образование или стартап?	65
Новый бизнес начинают там, где другие плохо работают. Как получить клиента?	66
Как узнать, чего ждет потребитель	67
Клиент не всегда прав, но клиент есть клиент	69
Следуйте за клиентом, а не за трендами	69
Высокий сегмент и масс-маркет	70
О важности планирования	74
Резюме	76
Описание бизнеса и его клиента	78
Анализ рынка	81

Стратегия маркетинга	81
План производства	84
Бюджет	85
Риски	90
Оценка экономической эффективности проекта	90
Где взять денег?	94
Банковские кредиты	94
Субсидии	95
Франчайзинг: за и против	96
Что такое франчайзинг	96
Специфика франчайзинга в России	96
Выбирая франшизу, включайте голову	97
Глава 4.	
Все действия в компании	
должны приводить к деньгам!	
Организация бизнес-процессов	99
Что такое бизнес-процессы и какие они бывают	100
Как прописываются бизнес-процессы	109
Три кита, на которых держится успех	
любого заведения	111
Удачное и неудачное расположение объекта	111
Технологические требования к объекту	112
Выбор формата	113
Зарабатывает тот, кто умеет сокращать издержки ...	115
Оплата за товар	115
Арендная плата	116
Заработная плата персонала	117
Обслуживание оборудования	118
Списание	118

Ассортиментная политика	119
Продавать не умеете — вон с рынка!	120
Лучший пиар — это быть профессионалом	120
Дает ли публичная деятельность монетизацию компании	122
Как сделать, чтобы в вашем магазине в первый же день вынесли двери	123
Шесть правил Глеба Жеглова	123
Что вы должны знать как торговый представитель	122
Алгоритм действий торгового представителя	125
Составляйте четкий график акций по сезонам	127
Глава 5.	
Работа с персоналом	129
Как набирать команду	130
Упрощайте бизнес-процессы — нанимайте гастарбайтеров	131
А как же «наши»?	132
Системный подход вместо азиатского	134
О мотивации	134
Как контролировать персонал. Что делать, чтобы не воровали	137
Как обучать сотрудников	138
Как обосновывать увольнение сотрудников	139
Взаимоотношения в команде	140
Как строить бизнес с партнером	140
Глава 6.	
Ответы на вопросы слушателей семинаров	143

Россия без «розовых очков»: экономика, политика, бизнес	145
Ритейл	160
Сетевые бизнес-технологии	165
Бизнес за границей. Сотрудничество с зарубежными компаниями	167
Политика	181
Кризис	193
Перспективы развития различных отраслей на ближайшие годы	196
Финансы	214
Налоги	220
Организация и управление	224
Планирование	233
Персонал	235
Работа с клиентом	244
Продажи	249
Реклама	252
Работа с конкурентами	253
Успех. «Главное, что меня учит»	259
Заключение.	
Как заработать миллион	263
Биографическая справка	266
Официальные страницы	267

Образование	267
Профессиональная деятельность	268
Management Development Group Inc.	269

Введение

**СЕКРЕТ УСПЕШНОГО
БИЗНЕСА,**

или Шок-терапия от Потапенко

Сразу хочу предупредить вас, читатель: я не буду рассказывать вам сказок о том, как, не делая ничего, достичь всего. Вы не найдете в этой книге рецептов, как быстро «срубить» миллион долларов. Я не буду гладить вас по головке и превозносить до небес подобно авторам популярных американских бизнес-пособий (которые пишут их не затем, чтобы научить вас зарабатывать, а чтобы заработать на вас): мол, вы такой умный, талантливый, стоит лишь представить себе картинку в уме — и все произойдет само собой. Ничего этого не будет. Моя книга скорее похожа на удар током. Так что прошу не обижаться. Я всего лишь хочу помочь вам трезво взглянуть на бизнес и себя в нем. Либо понять, что оно вам не надо, — это тоже результат.

Есть одно, что объединяет людей, добившихся успеха в разных областях жизни, будь то медицина, спорт, бизнес или искусство. Если человек много работает, то он становится Пироговым, Плющенко, Потапенко, Пушкиным... Все эти мечты типа «я построю бизнес, который будет работать сам по себе, а я буду греться на солнышке на Мальдивах», настолько же реальны, насколько мечта спортсмена — не тренироваться, но чтобы медали все равно давали.

По щучьему велению ничего не бывает. Успех напрямую зависит от вложенных усилий: тем он больше, чем больше вложено. За успехами больших компаний лежит большой

труд. Чеки на сотни тысяч долларов, выписанные на коленке, — это сказки. В 90 % случаев этому предшествует очень тяжелая работа. Поэтому, если вы действительно хотите начать свой бизнес, вам придется много работать. Или снизить планку, что тоже, кстати, вариант. Ведь «успех» — понятие растяжимое; банка «Балтики-3» каждый вечер — вполне себе успех... по сравнению с бомжом с ближайшего вокзала, который ничего лучше денатурата не пробовал.

Предприниматель — это психологическая характеристика человека и его отношения к делу. Не больше и не меньше. Как человек, прошедший путь от торговли жвачкой до управляющего крупнейшими в России розничными сетями, я знаю, о чем говорю. Плюс ко всему мы не страна, у которой есть рынок. В России на сегодняшний день рынок копеечный. Сравнить нас с Америкой — все равно что сравнивать «запорожец» с «ягуаром». Мы ездим на «запорожце», и, для того, чтобы из «запорожца» вырасти хотя бы в приличную иномарку, нужно много-много труда, а этого труда — нет. Вот почему в России так плачевно с бизнесом.

Если взять список лидеров рынка 1996 года и сравнить их с лидерами 2016 года, то будет не более 5 % совпадений. Из года в год на каждой бизнес-конференции мы встречаемся с одними и теми же людьми и обсуждаем одни и те же темы. Меняются визитки, названия, логотипы, а фамилии — одни и те же. К сожалению, новых хороших сейлзов не появляется. По-прежнему нет хороших управляющих, которым можно доверить бизнес и которые готовы его строить. И по-прежнему нет толкового обучения бизнес-процессам. Нет у нас пока людей с нужным опытом и настоящих бизнес-кейсов.

Вся современная стартап-тусовка — это грантоежки, которые прыгают с шоу на шоу. Чиновник приходит «наверх» и говорит: «Нам нужны предприниматели». Осваивает бюджет и создает тусовку. А ребяташки всего лишь изображают из себя молодых Стивов Джобсов, хотя они даже не то что там

Стивы Джобсы, они для начала в «Макдоналдсе» должны поработать уборщиками в ночную смену.

Основная проблема России в том, что за сто лет у нас не появилось слово «ответственность». Были ошибки 1905–1917 годов, когда вырезали, по сути, поколение, элиту. Мы, в общем-то, все кухаркины дети, как бы нам ни хотелось искать у себя «голубые крови». На сегодняшний день ответственности нет ни за что, и нести ее люди не хотят. Люди хотят, чтобы им дали в рот соску, воткнули в анабиоз, подключили ко всему, как в «Матрице», — и получать вечный кайф. «Сделай мне хорошо» — единственное их желание.

Хорошо вы будете делать своим клиентам — потом, когда начнете свой бизнес. А сейчас нужно начать шевелиться. Выползайте из спячки, много и тяжело работать. Осознать, что от вас что-то зависит. Действовать, рисковать, набирать коммерческий опыт, не бояться совершать ошибки и набивать шишки. Этого выбора за вас не сделает никто, даже самый дорогой бизнес-тренер. Если вы готовы, то с планом, КАК действовать, я вам помогу.

Прошу обратить внимание! Эта книга — не очередной учебник по бизнесу. Это своего рода семинар, где основное внимание уделено не изложению пространных теорий, а разбору ситуаций и проблем, с которым предприниматели сталкиваются каждый день. Итак, добро пожаловать на конференцию молодых предпринимателей!

Глава 1

**От графика покраски кранов
до «Черного Барса»**

**И СОБСТВЕННОЙ
РОЗНИЧНОЙ СЕТИ**

Я никогда не мечтал стать бизнесменом. Я просто был им. С детства я был прагматичным и не занимался мечтаниями и витанием в облаках. Когда я учился во втором классе, мы жили в двухкомнатной квартире «хрущевки»; у меня была тетрадь за 48 копеек, и в ней я составлял график покраски кранов — в какой цвет красим, когда и каким маслом смазываем — и график проверки розеток. В третьем классе я уже фарцевал жвачкой рядом с отелем «Можайский». В пятом классе наша пятиметровая кухня была обклеена вкладышами от жвачки с Дональдами — тогда это была большая редкость.

Студентом продолжил предпринимательскую деятельность — торговал пластинками в Столешникове. Это были времена тотального дефицита. Я увлекался музыкой. Хотелось слушать то, что мне нравится, а не то, что официально продавалось в магазинах.

Свою первую компанию я зарегистрировал в 1989 году — ЗАО «Черный барс». Мы занимались разгрузкой-погрузкой, герметизацией межпанельных швов и промышленным альпинизмом. Тогда я еще учился в институте и работал одновременно на трех работах, помимо «Черного барса» — помощником патологоанатома в морге, телохранителем президента банка «Русский кредит» и охранником в закрытом игровом клубе известного бизнесмена Отара Квантришвили. Благодаря этим работам, я приобрел не только коммерче-

ский опыт, но и психологическую непробиваемость: научился не реагировать.

В казино дорос до директора. Но меня не интересовала игорная отрасль. Я слишком быстро понимаю алгоритм игр, и мне становится скучно. Системы игроков — миф. Существует механическое тасование карт, но в процесс вмешивается рука дилера, поэтому можно понять алгоритм его работы, и все сводится к технологиям. Кроме того, приходилось подстраиваться под ночной режим жизни, а я люблю работать днем. Поэтому пошел продавать технику на «Горбушке».

В те годы не было разделения на бытовую, компьютерную, офисную технику. Мы везли и продавали все, что везлось и продавалось, от калькуляторов до холодильников. Кстати, соседний с нами ларек держал тогда еще никому не известный Женя Чичваркин. И надо сказать, бойко торговал сотовыми телефонами и аксессуарами. Со временем ввозимой техники становилось все больше, встал вопрос об открытии новых точек, и мы пришли к ритейлу. Всего у меня было четыре палатки. В принципе, любой бизнес — это ритейл. Были бы торговые точки и площади, а чем торговать — всегда найдется. Можно сказать, что «Горбушка» дала мне путевку в жизнь. В то время это было единственное место свободной торговли.

После этого я много и успешно наемничал. В 1992 году появилась одна из первых компаний, импортирующих электронику, Natashkyang Korotia Systems. С ней я создал свою первую сеть магазинов — «Тусар». Магазины были расположены по Москве и назывались «Альфа», «Бета», «Гамма»... Всего пять. Потом на российском рынке появилась компания Grundig — один из поставщиков наших магазинов, куда я перешел на должность старшего менеджера, а вскоре стал вице-президентом по продажам и маркетингу в СНГ и России.

Продажи росли. И «Манхэтан Инд. Корп.» (производитель товаров Grundig, AKAI) создала московский офис. Я был единственным сотрудником, который попал туда из фирмы-