

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
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 Самоучитель бизнеса. Главные инструменты предпринимателя / Дмитрий Потапенко. — Москва : Издательство АСТ, 2020. — 288 с. — (Умный бизнес).

ISBN 978-5-17-126710-0

Вместе с решением открыть свое дело перед предприимчивым человеком встает ряд вопросов, ответы на которые можно получить, или набив шишек, или обратившись к специалисту, который прояснит магчась. Эта книга написана реальным предпринимателем, экономистом и радиоведущим Дмитрием Потапенко для того, чтобы каждый настоящий или будущий бизнесмен мог пошагово и с умом организовать свой бизнес: от постановки целей компании и юридической поддержки до поисков идеального персонала и бюджетного управления. Как выстроить структуру компании и из чего состоит ее успех? Как создать и развить магазин? Как строить бизнес в сфере производства? Как построить компанию в сфере общепита? — На все эти вопросы вы найдете ответы.

Эта книга незаменима для тех, кто задумывается о собственном деле или хочет оптимизировать уже имеющийся бизнес.

*Книга выходила ранее под названием  
«Бизнес — это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами»*

Макет подготовлен редакцией «Прайм»  
Мы в социальных сетях. Присоединяйтесь!  
[vk.com/prime\\_ast](https://vk.com/prime_ast)  
[instagram.com/prime.ast](https://instagram.com/prime.ast)  
[facebook.com/praim.ast](https://facebook.com/praim.ast)



ISBN 978-5-17-126710-0

© Потапенко Д., 2017  
© ООО «Издательство АСТ», 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Управление начинается с себя .....	9
------------------------------------	---

## *Глава 1.*

Как и где можно научиться бизнесу .....	15
---	----

## *Глава 2.*

Постановка целей компании .....	19
Управление .....	23
Финансовый департамент .....	25
Отдел продаж .....	27
Бухгалтерский учет .....	31
Производство .....	32
Исследовательское подразделение .....	34
Департамент развития .....	37
Обучение персонала .....	38
Логистика .....	41
Служба безопасности .....	44
Схемы обмана в ритейле .....	45
Способы борьбы с воровством .....	47
Проверка магазина тайным покупателем .....	49

Махинации на складе.....	49
Уязвимые места общепита и продуктовой розницы.....	51
Воровство топ-менеджмента.....	54

*Глава 3.*

**Изучите собственный бизнес.**

Успех приходит, когда появляется осознанность.....	57
--	----

*Глава 4.*

Бюджетное управление и ключевые показатели бизнеса.....	69
---	----

*Глава 5.*

**Стратегия — продавать.**

А не «впаривать».....	79
-----------------------	----

*Глава 6.*

<b>Магазин. Создание и развитие.....</b>	<b>85</b>
--	-----------

Смотрите на объект глазами клиента.....	87
---	----

Что необходимо для открытия магазина.....	91
---	----

Документы.....	91
----------------	----

Оборудование и персонал.....	92
------------------------------	----

Расходы.....	94
--------------	----

Правило «золотого треугольника».....	96
--------------------------------------	----

Основные бизнес-процессы.....	97
-------------------------------	----

Как проходить проверки.....	100
-----------------------------	-----

Какой формат выбрать?.....	104
----------------------------	-----

<b>Как выжить единичному объекту</b> .....	111
Маленький магазин не конкурирует с большим .....	111
Вьетнамский ритейл как модель .....	113
Как строить отношения с поставщиками .....	114
Как привлечь покупателя .....	116
<b>Эффективный ассортимент</b> .....	119
Оборотные и прибыльные товары .....	119
Ассортимент — это колесо .....	121
<b>Как увеличить прибыль на 100 %</b> .....	123

## *Глава 7.*

### **Производство.**

<b>Типичные ошибки организации и лучшая практика</b> .....	129
<b>Промышленность без иллюзий</b> .....	131
Что нужно клиенту .....	132
Надо ли «замещать» и чем .....	133
Производство будущего .....	134
Как работать в двух разных сегментах .....	135
<b>Производство и розница. Разные стратегии на пути к общей цели</b> .....	137
<b>Сбытовая стратегия</b> .....	140
Целевые клиентские группы .....	142
Каналы продаж .....	143
Торговые посредники компании .....	143
Сбытовые стратегии .....	144
Тактики сбыта (пример) .....	146
Задачи отдела продаж .....	147
Своя база клиентов .....	148
Прямое общение с покупателями/дистрибьюторами .....	148
План взаимодействия с покупателями/дистрибьюторами .....	149

<b>Вход в сеть. Войти нельзя остаться</b> .....	151
<b>Каналы сбыта для мелкого производителя</b> .....	155
Палатки .....	155
«Мелкие сети» .....	155
Интернет-магазины .....	157
Социальные сети .....	159
Многоуровневый маркетинг .....	160
Каналы сбыта для экологически чистых продуктов .....	160
<i>Глава 8.</i>	
<b>Общепит.</b>	
<b>Деньги или гламур?</b> .....	163
<b>Условия успешности точки общепита</b> .....	166
Местоположение .....	166
Концепция .....	167
Фабрика-кухня .....	169
Соответствие контингенту .....	170
Четко прописанные бизнес-процессы .....	171
<b>Почему многие рестораны терпят крах в первый же год после открытия</b> .....	173
Ошибка первая: «здесь этого нет» .....	173
Ошибка вторая: «плясать» от повара .....	174
Ошибка третья: работа по шаблону .....	174
Ошибка четвертая: увлечение консультантами .....	175
Ошибка пятая: неумение рассчитывать плановые убытки .....	175
Ошибка шестая: столкновение людей .....	176
Ошибка седьмая: ожидание любви .....	176
Ошибка восьмая: заведения разного сегмента под одним брендом .....	177
<b>Функции и задачи подразделений точки общепита</b> .....	179

---

*Глава 9.*

<b>В поисках «идеального» персонала</b> .....	183
<b>Подбор персонала</b> .....	187
Низшие должности .....	188
Менеджеры по продажам .....	190
Топы .....	191
<b>Мотивация</b> .....	195
Стандартные методы мотивации .....	195
Обязательное правило сетевого бизнеса – внедрение идеологии ..	196
Мотивирует ли партнерство .....	198
<b>Управление удаленными точками</b> .....	201
<b>Бизнес-партнерство: мифы и реальность</b> .....	203
<b>Компании семейного типа</b> .....	206

*Глава 10.*

<b>Антикризис</b> .....	211
Наше ближайшее будущее .....	213
Перспективы бизнеса .....	232
Налоги, кредиты, инвестиции .....	243
Сокращение издержек .....	253
Производители и ритейлеры .....	259
Разное .....	267

<b>Что делать, если после прочтения этой книги вы поняли, что идете неверным путем</b> .....	277
--	-----

<b>Миллиардером может стать каждый. Будьте им!</b> .....	279
--	-----



**УПРАВЛЕНИЕ  
НАЧИНАЕТСЯ С СЕБЯ**

Приветствую вас, читатель! Моя первая книга была посвящена ответам на вопросы предпринимателей, здесь же мы поговорим о бизнесе чуть более детально. Детально и в то же время общо — потому что каждый раздел, который мы будем обсуждать, будь то бизнес-процессы, логистика или безопасность, требует отдельной книги.

Вновь прибывшим, кому лень читать биографию, сообщаю: я прошел путь от «фарцовщика», торгующего жвачкой у гостиницы, до управляющего партнера Management Development Group — корпорацией, владеющей двумя десятками розничных и ресторанных сетей и тремя производственными линейками, и, несмотря на все кризисы, наш бизнес развивается. Хочу сразу предупредить: я не бизнес-тренер, не коуч и не гуру. Моя книга, как и любая книга или семинар по бизнесу, не совершит чуда. Я не скажу волшебного слова, от которого ваш бизнес похнет как на дрожжах. Единственное, что я могу утверждать с достаточной долей уверенности, — вы многое переосмыслите. Все, что я делаю, — это беру тряпку и оттираю зеркало, перед которым вы стоите.

Мой стиль управления называют «безжалостным». В этом то как раз и проблема: мы очень любим прилагательные, в то время как *экономика* — *вещь математическая*. В экономике,

бизнесе есть только глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами. Жалости и безжалостности, так же как оптимизма и пессимизма, не существует. Существуют стандарты, которые должны быть прописаны. **Чем больше у вас цифровых показателей и меньше эмоций, тем выше вероятность успеха**, тем больше шансов адаптироваться к изменениям, которые происходят во внешнем пространстве, экономике. Если хотите, можете считать это волшебной пилюлей от гуру, хотя на самом деле это базис, нулевой уровень. Тот, кто полагает, что на «загнивающем» Западе подобной «ерундой» не занимаются, глубоко заблуждается. У них все стандартизировано. Именно поэтому, приезжая в любой город мира, незнакомые с местными забегаловками, мы ищем «Макдоналдс»: мы точно знаем, какой продукт, какое обслуживание и в какой срок мы получим. Именно поэтому там, где встает «Ашан» или «Леруа Мерлен», вся розница вымирает.

Мы любим пенять на судьбу и невезение, рассуждать о турбулентности нашей экономики и поведении властей. Однако крайне редко подходим к зеркалу и стучим себя по голове. В каждой аудитории, где бы я ни выступал, я задаю два вопроса. 1. Есть ли у вас план в товарном выражении на это же число следующего года? 2. Есть ли у вас план-схема, где и как располагается ваш товар в магазине? Я называю это «округлим до десяти». Потому что, какой бы численности ни была аудитория, 100 человек или 5 тысяч, поднимается 5–7 рук. И эта тенденция не меняется последние 10–12 лет.

Если вы не знаете, куда хотите прийти, требовать от мироздания каких-то объемов продаж бессмысленно и беспринципно. Вы выбрасываете в воздух абстрактное утверждение «Хочу денег!», но что именно и каким образом вы хотите получить, не знаете

---

ни вы, ни ваши сотрудники. Представьте, что перед вами несколько дверей, вы поставили цель выйти, но не решили, через какую именно. В бизнесе все то же самое. Беда наших предпринимателей в том, что они не прописывают свой бизнес. **Нет понимания, что мы делали вчера, что делаем сегодня и что будем делать завтра.** Поэтому, когда у нас открывается заведение общепита или ритейла, возникает следующая ситуация: в зависимости от того, какой управляющий назначен на конкретный объект, объект либо абсолютно успешен, либо абсолютно неуспешен. Дело все в том, что хороших управляющих от силы 10–15%. Любая структура, открытая на основе «безжалостного» или «жалостливого» менеджмента, зависит только от человеческого фактора. И нам не хочется ничего прописывать. Знаете почему? Потому что, когда вы пропишете свой бизнес, вам станет страшно. Вы придете в ужас от того, сколько у вас неформальных договоренностей, которые то соблюдаются, то нет. И если ваш бизнес до сих пор существует, причина не в вашей талантливости, а в том, что рынок пока позволяет ему существовать.

Я не ставлю перед собой задачи принизить вас или навязать вам свои принципы. **Экономика катится под горку, и мы вместе с ней. Я показываю пеньки. Врезаться в пенек или его объехать — решать вам.** Есть законы экономики, переломить которые невозможно. И есть методология, основанная на этих законах, придуманная не вчера и не мною, которая работает и позволяет предпринимателю выживать и развиваться в условиях падения покупательской способности. Мы, первые российские предприниматели, начавшие бизнес в 90-е, познавали эту методологию на собственной шкуре, методом проб и ошибок. Вам она предоставляется фактически готовой. Не имеет значения, производство у вас, магазин, ресторан или салон красоты, — все

---

строится из одних и тех же кубиков, как Lego. Вам останется лишь поменять кубики местами в соответствии со спецификой вашего предприятия.

---

Эта книга, как и все, что я делаю в публичном пространстве, — часть служения предпринимательству. Когда предприниматель сидит в своей «конуре», он чувствует себя в темноте и в одиночестве. Я делаю все, чтобы вы не чувствовали себя в темноте и в одиночестве.

---



## Глава 1.

**КАК И ГДЕ МОЖНО  
НАУЧИТЬСЯ БИЗНЕСУ**