

Оглавление

Управление начинается с себя	9
Глава 1. Как и где можно научиться бизнесу	15
Глава 2. Постановка целей компании	21
Управление	26
Финансовый департамент	28
Отдел продаж	31
Бухгалтерский учет	36
Производство	37
Исследовательское подразделение	39
Департамент развития	43
Обучение персонала	44
Логистика	48
Служба безопасности	52
<i>Схемы обмана в ритейле</i>	54
<i>Способы борьбы с воровством</i>	56
<i>Проверка магазина тайным покупателем</i>	59

<i>Махинации на складе</i>	60
<i>Уязвимые места общепита и продуктовой розницы</i>	62
<i>Воровство топ-менеджмента</i>	67

Глава 3. Изучите собственный бизнес. Успех приходит, когда появляется осознанность	71
---	----

Глава 4. Бюджетное управление и ключевые показатели бизнеса	87
--	----

Глава 5. Стратегия — продавать. А не «впаривать»	105
---	-----

Глава 6. Магазин. Создание и развитие	115
--	-----

Смотрите на объект глазами клиента	117
Что необходимо для открытия магазина	122
<i>Документы</i>	123
<i>Оборудование и персонал</i>	123
<i>Расходы</i>	128
<i>Правило «золотого треугольника»</i>	130
Основные бизнес-процессы	131
Как проходить проверки	135
Какой формат выбрать?	141
Как выжить единичному объекту	152
<i>Маленький магазин не конкурирует с большим</i>	152

Вьетнамский ритейл как модель	154
Как строить отношения	
с поставщиками	156
Как привлечь покупателя	159
Эффективный ассортимент	164
Оборотные и прибыльные товары	164
Ассортимент — это колесо	167
Как увеличить прибыль на 100 %	169

Глава 7. Производство.

Типичные ошибки организации

и лучшая практика 179

Промышленность без иллюзий	180
Что нужно клиенту	182
Надо ли «замещать» и чем	183
Производство будущего	185
Как работать в двух разных сегментах	187
Производство и розница. Разные стратегии	
на пути к общей цели	189
Сбытовая стратегия	192
Целевые клиентские группы	195
Каналы продаж	196
Торговые посредники компании	197
Работа с торговыми посредниками	
компании	198
Сбытовые стратегии	199
Тактики сбыта (пример)	200
Задачи отдела продаж	202
Своя база клиентов	203

<i>Прямое общение с покупателями/ дистрибьюторами</i>	204
<i>План взаимодействия с покупателями/ дистрибьюторами</i>	205
Вход в сеть. Войти нельзя остаться	207
Каналы сбыта для мелкого производителя	212
Палатки	213
«Мелкие сети»	213
Интернет-магазины	215
Социальные сети	219
Многоуровневый маркетинг	220
Каналы сбыта для экологически чистых продуктов	220

Глава 8. Общепит. Деньги или гламур? ... 225

Условия успешности точки общепита	228
Местоположение	229
Концепция	231
Фабрика-кухня	233
Соответствие контингенту	234
Четко прописанные бизнес-процессы	236
Почему многие рестораны терпят крах в первый же год после открытия	237
Ошибка первая: «здесь этого нет»	237
Ошибка вторая: «плясать» от повара	238
Ошибка третья: работа по шаблону	239
Ошибка четвертая: увлечение консультантами	240

Ошибка пятая: неумение рассчитывать плановые убытки	240
Ошибка шестая: столкновение людей	241
Ошибка седьмая: ожидание любви	242
Ошибка восьмая: заведение разного сегмента под одним брендом	243
Функции и задачи подразделений точки общепита	244

Глава 9. В поисках «идеального»

персонала	249
Подбор персонала	253
Низшие должности	255
Менеджеры по продажам	258
Топы	259
Мотивация	265
Стандартные методы мотивации	266
Обязательное правило сетевого бизнеса – внедрение идеологии	267
Мотивирует ли партнерство	271
Управление удаленными точками	273
Бизнес-партнерство: мифы и реальность ..	275
Компании семейного типа	279

Что делать, если после прочтения

этой книги вы поняли, что идете

неверным путем	285
-----------------------------	------------

**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 поперет как на дрожжах. Единственное, что я могу утверждать с достаточной долей уверенности, — вы мно-

гое 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 забегалками, 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