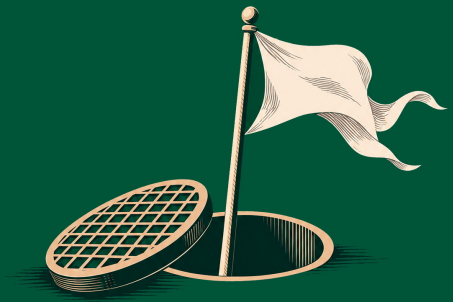
Андрей Тысленко

ПО ЛОКОТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Заметки с поля боя о том, как эффективно управлять компанией



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Андрей Григорьевич Тысленко

По локоть в менеджменте. Заметки с поля боя о том, как эффективно управлять компанией

Серия «Бизнес по-русски. Практичные книги от лучших российских экспертов»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74707626
По локоть в менеджменте: заметки с поля боя о том, как эффективно управлять компанией / Андрей Тысленко: Эксмо; Москва; 2026
ISBN 978-5-04-256233-4

Аннотация

Красивые управленческие концепции не помогут, если сотрудниками не выполняются поставленные задачи, планы срываются, ответственность размывается, а собственник вынужден лично тушить каждый новый пожар. Миссии, ценности

и командообразование имеют смысл только когда за ними стоит четко выстроенная система.

«По локоть в менеджменте» подскажет, как навести в управлении порядок. Автор разбирает конкретные проблемы: исполнение планов и распоряжений, мотивацию и оценку сотрудников, контроль, найм и распределение ответственности.

Более 300 реальных ситуаций показывают не только, что делать, но и как. С ними можно знакомиться последовательно или использовать как справочник, обращаясь к определенному разделу в нужный момент.

Вы научитесь:

– отличать реальный результат от имитации бурной деятельности и выстроите эффективный контроль;

– оценивать состояние компании и сотрудников с помощью конкретных инструментов, а не полагаться на интуицию;

– не зависеть от сотрудников, которые пытаются сделать себя незаменимыми;

– наводить порядок в найме, мотивации и оценке людей.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение 7
Часть I 10
1. Вы не Стив Джобс. Вы – это просто вы. И вот почему 10
2. Нет хуже горя, чем случайный успех 16
3. Отличия предпринимателя от наемного сотрудника. Мышление собственника 18
4. Почему предприниматели тупеют 23
5. Основные требования к молодым управленцам 29
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Андрей Тысленко
По локоть в менеджменте. Заметки с поля боя о том, как эффективно управлять компанией

Выражаю благодарность моей жене Прохоренко Татьяне Николаевне и моей дочери Тысленко Марии Андреевне за неоценимую помощь в создании этой книги

Серия «Бизнес по-русски»

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

© Тысленко А. Г., текст, фото, 2026
© М. Высочкина, иллюстрации, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Введение
Обращение к читателю

Обращаясь к читателю, я сначала хотел использовать слово «коллеги», но быстро понял, что оно слишком официальное. «Друзья» тоже не совсем точно, потому что, будем честны, практически никого из вас я не знаю. Вы те, кто каждый день рубится в бизнесе и за бизнес. Те, кто вместе со многими другими предпринимателями находится в этой борьбе. Мы с вами не коллеги, не друзья – скорее собратья.

В чем основная идея этой книги? В свое время я записал более четырехсот видео для YouTube[1]. Честно говоря, я сам не ожидал, что они окажутся настолько востребованными. Сначала это были попытки привлечь внимание, иногда – ирония над популярными, но слабо применимыми управленческими концепциями. Но со временем стало ясно: видео дают что-то большее.

Читая комментарии и отзывы, я увидел, что люди находят в них ответы на свои насущные вопросы – те самые, которые возникают у них каждый день в процессе работы. И ответы эти оказались не абстрактными рассуждениями, а конкрет-

[1] С июля 2024 доступ к платформе YouTube на территории РФ существенно ограничен в связи с наличием контента, нарушающего законы РФ, а также с отказом Google (владельца YouTube) хранить данные российских пользователей на локальных серверах.

ными – пусть и не всегда удобными – решениями.

И тогда у меня появилась идея написать книгу. Я хотел, чтобы она стала диалогом. Диалогом с товарищем, с человеком, который сражается в том же бою, что и я, и сталкивается с теми же проблемами. Диалогом без экивоков, без украшательств и академической сухости – таким, какой ведут между собой люди, которым действительно важно выжить в бизнесе.

Тут мы собрали и сгруппировали наиболее частые и острые вопросы: об общем управлении, организационных структурах, мотивации и оплате труда, удержании персонала, работе HR-подразделений. Обо всем том, с чем приходится сталкиваться ежедневно, еженедельно и ежемесячно. И когда я говорю «мы» – то имею в виду компанию «Фаисом-Лаборатория» и весь ее опыт.

Важно, что эта книга не предназначена для последовательного прочтения от первой до последней страницы. Она задумывалась и получилась практическим справочником предпринимателя: вы открываете ее в тот момент, когда у вас возникла конкретная проблема, и находите нужный раздел. Если сегодня горит вопрос с текучестью кадров – идите в часть V. Если не понимаете, почему распоряжения не выполняются, – в часть II. Если думаете, как выстроить мотивацию, – в часть IX.

Главы внутри разделов тоже самостоятельны. Большинство из них выросли из видео, которые в свое время нашли

отклик у практикующих предпринимателей. Поэтому в тексте вы нередко встретите живую речь без академических оговорок и без лишних украшений.

Я уже писал последовательные книги об организационных структурах, но именно эту не нужно изучать «от корки до корки». Открывайте книгу, если у вас возникла конкретная проблема, потребность в изучении определенной темы или вы находитесь в поиске рабочей идеи, которая поможет принять решение и двигаться дальше.

Именно с такой целью я ее и писал. Надеюсь, эта книга окажется для вас полезной и своевременной.

С уважением к читателю,

А. Г. Тысленко

Часть I
Личность. Кто такой предприниматель

1. Вы не Стив Джобс. Вы – это просто вы. И вот почему

Почему вы идете в предприниматели? Меня этот вопрос правда волнует. Я несколько лет выступал на форуме «Селигер» (без ложной скромности могу сказать, что не раз был признан лучшим преподавателем смены), и более половины аудитории составлял контингент, который был накачан обучалками типа БМ («Бизнес Молодость»). Эти люди не понимали, куда и зачем они идут, с какими трудностями им предстоит столкнуться и какие инструменты им понадобятся, чтобы с этими трудностями справиться.

Поэтому мое выступление там начиналось с азов управления, а именно: оргструктура, планирование, бюджеты, стимулирование, мотивация, люди. Селигерцы до сих пор пишут мне, что те знания, которые они успели получить на моих лекциях за несколько дней, многим спасли бизнес и многих уберегли от ошибок.

И теперь чем больше я смотрю на современных молодых предпринимателей, тем сильнее хочу спросить: вы вообще понимаете, зачем идете в бизнес?

Если ваш ответ – «заработать денег», давайте сразу договоримся: иллюзий здесь быть не должно. Я видел сотни историй, когда люди, пообщавшись со мной, а потом наслушавшись очередного «эге-гей-курса» из серии «купи тут, продай там – и будет счастье», шли в бизнес с ощущением, что дальше жизнь просто обязана сложиться. И каждый раз мне приходилось повторять им одно и то же: счастья там будет немного.

Реальность выглядит проще и жестче. Восемь из десяти человек, которые бросаются в предпринимательство без специальности, без навыков и без понимания ремесла, но с бешеным порывом «хочу заработать миллион», в течение первого же года сталкиваются с тем, что ничего не получается. Меня, если честно, в молодежи именно это и раздражает: не хочу стать хорошим управленцем, не хочу стать профессионалом – хочу сразу «миллион». Итог почти всегда одинаковый: год попыток, потом долги. Средний размер долгов после таких экспериментов – от одного до двух миллионов рублей. Сумма вроде бы не огромная, но отрабатывать ее потом оказывается крайне сложно.

И тут возникает второй вопрос, куда более важный. Когда вы пытаетесь заниматься бизнесом, связан ли он как-то с вашей специальностью? У вас вообще есть специальность?

Вы разработчик? Программист? Технолог? На самом деле в большинстве случаев вы хороши только в одном: в вас сейчас бурлит энергия.

Допустим, вы откроете один магазин, потом второй. А дальше начинается то, что обычно никто не хочет замечать: планирование, контроль, подбор людей, система мотивации, ответственность, управление. И к этому большинство оказывается не готово. При этом для многих почему-то понятие «предприниматель» подразумевает красивую быструю машину, большую квартиру, клубы, путешествия и успех. Нет.

Предприниматель – это человек, который, даже если в какой-то момент бизнес не принес денег, все равно обязан платить зарплату. И сотрудникам все равно, что у него случилось. Он должен достать деньги из собственного кармана и заплатить.

В стартапах нередка ситуация, когда зарплату сотрудникам предприниматель отдал, а себе – ни на квартиру, ни семье – уже не осталось. Вот это реальное предпринимательство, а не красивая картинка.

Поэтому я снова спрошу: вам никогда не приходило в голову, что разумнее сначала поработать в крупной компании? Набраться опыта, понять, как устроены процессы, увидеть сильные и слабые места, стать специалистом и уже потом либо найти нишу, либо отзеркалить изученную модель, либо выйти на рынок осознанно. Либо вообще остаться в чужом бизнесе и сделать карьеру, ведь если вы чего-то стоите, вы

пробьетесь. И самое смешное, что через год-два нормальной карьеры вы будете зарабатывать не меньше, чем более-менее удачливый начинающий предприниматель, только без риска, без долгов и без постоянного ощущения, что завтра все рухнет.

Есть и другой путь, если хотите «стабильности» и «комфорта». Идите в чиновники: попросите родственников из сферы – и вас устроят. Может быть, вам понравится – и вы принесете пользу стране. Может, не понравится – и будете тихо воровать, пока вас не посадят. Может, даже заработаете больше, чем будучи предпринимателем. Зачем же вы так уверенно лезете именно в бизнес?

Мне особенно нравится одна цифра. По результатам опросов среди ребят 20–30 лет почти каждый пятый хочет быть предпринимателем. Двадцать процентов! При этом у большинства нет ни базового образования, ни профессиональных навыков. А ведь предпринимателей, которые более-менее состоялись и не разорились сразу, по разным оценкам всего 5–7%. Но каждый пятый уже уверен, что он «сможет». А ведь если не сможет – останется с долгами, с разочарованием и с тяжелым хвостом последствий на несколько лет. Просто подумайте об этом.

А чтобы думалось не в вакууме, советую посмотреть мои выступления, которые созданы не только для начинающих предпринимателей. Оцените хотя бы перечень задач и проблем, в которые вы можете вляпаться. Кого-то это, возмож-

но, не остановит, но у кого-то снимет розовые очки.

Люди часто приводят мне «любимый» аргумент: «А как же Билл Гейтс? А Стив Джобс? У них получилось». Сразу скажу: успокойтесь, вы не Билл Гейтс и совсем не Стив Джобс.

Когда мне окончательно надоели разговоры про «мы можем» и «у нас получится как у Джобса», мы сделали простую вещь: проанализировали автобиографии самых выдающихся предпринимателей мира, так называемую «гарвардскую пятидесятку», и посмотрели, что у них общего, чтобы не было бесконечной неконструктивной дискуссии.

И вот что выяснилось. У большинства из них – у 94% – было профильное образование, причем одно из лучших в своей области. У вас оно есть? Или вы собираетесь пройти очередной «ЭГГ» и заняться девелопментом? В лучшем случае это упрется в «купи-продай», и то с сомнительным качеством.

Вторая общая характеристика известных предпринимателей: прежде чем заняться бизнесом, они работали в крупных профильных компаниях. Они получили опыт штатного управления, увидели сильные и слабые места систем, научились сначала подчиняться, а потом подчинять. И накопили тот самый опыт, который нельзя заменить курсами.

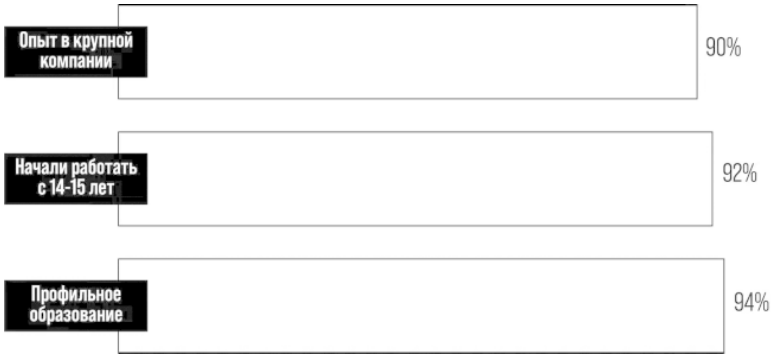


Рис. 1. Общие черты успешных предпринимателей («гарвардская пятидесятка»)

И еще один момент: больше 90% из них начали работать в своей профильной области минимум с 14–15 лет.

Теперь просто возьмите этот список и поставьте в нем галочки: есть у вас это или нет. И посчитайте, сколько получилось.

Это вопрос серьезный, ведь молодость проходит быстро. Да, стране нужны предприниматели. Стране нужна элита, двигатель прогресса, но прежде чем в очередной раз говорить: «Я буду предпринимателем», посмотрите в зеркало и задайте себе один простой вопрос: «Я – элита прогресса или нет?»

И почаще напоминайте себе: «Я не Билл Гейтс».

2. Нет хуже горя, чем случайный успех

Успех – это случайность?

Случайный успех – почти всегда проблема. То, что не является результатом системной, осознанной работы, может дать быстрый эффект в сфере финансов, но при этом сильно расслабляет человека. Такой успех не формирует навыки, не развивает мышление и не создает задела на будущее. Это невоспроизводимый успех.

Настоящий успех – тот, который можно действительно так назвать, – никогда не бывает случайным. Он может прийти вопреки обстоятельствам, ситуации на рынке или внешним условиям, но за ним всегда стоит подготовка. И этот тип успеха не расслабляет, а, наоборот, усиливает человека, расширяет его возможности и повышает планку требований к себе.

Существует цитата, авторство которой приписывают разным известным людям: удача благоволит только подготовленному уму. И это очень точная формулировка. То, что принято называть везением, в реальности почти всегда является следствием долгой и незаметной подготовки.

Успешным невозможно стать «по случаю». Чтобы добиться устойчивого результата, придется много

работать – зачастую в режиме 24/7.

Но дело не только в количестве часов. Ключевую роль играют развитые мозги: способность видеть проблемы раньше других, находить нестандартные решения и понимать последствия своих действий.

Случайный успех ничему не учит. Системный успех – всегда результат накопленного опыта, дисциплины и интеллектуальной работы.

И если подытожить совсем просто: Бог действительно помогает тем, кто работает – но работает не хаотично, а осознанно, последовательно и с расчетом на длинную дистанцию.

3. Отличия предпринимателя от наемного сотрудника. Мышление собственника

Это, на самом деле, далеко не очевидный и во многом спорный вопрос: чем предприниматель отличается от наемного сотрудника? Попробуем ответить на него так, чтобы понять этих «странных людей» и заодно разобраться в том, где чаще всего ломается взаимодействие собственника и команды.

Исследователь и философ экономики Нассим Талеб однажды сказал, что он никогда не поставит на одну доску наемного сотрудника и предпринимателя. Когда я цитирую эту фразу, мне часто возражают: мол, почему вы так делите людей, разве мы не одинаковые? Нет, люди этих двух категорий очень разные. И ключевое различие между ними – риск.

Чем рискует наемный менеджер? Максимум – потерей работы и, в худшем случае, репутации. Он может уйти в другую компанию и довольно быстро возвращается к привычной жизни. Предприниматель рискует иначе. Он рискует своими деньгами, своей семьей, будущим детей, спокойствием родителей и даже собственной жизнью. Поэтому ставить на одну доску человека, который пользуется деньгами собственника и рискует только зарплатой, и человека, который рис-

кует всем, нельзя.

Многие любят говорить, что мы – общество равных возможностей, но люди по своей природе разные. Один способен принимать решения и нести за них ответственность, другой – нет. Один готов рисковать, другой – нет. И именно отношение к риску и определяет, кто есть кто.

Есть и второй момент, который редко хотят замечать. Попробуйте посчитать, сколько законов защищает интересы наемного сотрудника – и сколько стоит на стороне предпринимателя. Посмотрите, сколько вокруг охотников на того, кто рискнул всем, чтобы создать бизнес. Почему-то любят считать, сколько предприниматель зарабатывает и на какой машине ездит, но почти никто не считает, какими рисками это оплачено.

Предприниматель	Наемный менеджер
●●●●● Личные деньги	○○ Рабочее место
●●●●● Семья и будущее детей	○ Репутация (иногда)
●●●● Жизнь и здоровье	– Новая работа в течение месяцев
●●●● Репутация	
●●●●● Нет запасного плана	

Рис. 2. Сравнение рисков

Очень показательная ситуация возникает, когда речь заходит об ответственности. Ошибся менеджер – компания понесла убытки. Неприятно, но лично он, как правило, не разорился. А теперь попробуйте предложить ему простую вещь: «Если ты хочешь процент, премию и долю, то будь готов отвечать за безвозвратную дебиторку своими деньгами». В ста случаях из ста ответ будет один и тот же: «Я же не собственник». То есть получать – да, отвечать – нет. Такой человек не сможет претендовать на звание предпринимателя. Жизнь очень быстро расставляет здесь всех по местам.

Предпринимателями хотят быть многие, но настоящих предпринимателей, к сожалению, не больше 6–7% от общего числа работающих. Это действительно другая категория людей. И если не понимать, чем они отличаются, можно наделать массу ошибок – особенно в управлении.

Дальше начинается разговор о менеджменте. KPI, мотивация, зона комфорта, корпоративная культура – все это звучит красиво. Но и здесь проходит тот же водораздел. Одни системы управления ориентированы на удобство наемных сотрудников, другие – на защиту интересов предпринимателя. Это принципиально разные подходы.

В первом случае будут говорить о миссии, ценностях и комфорте. Во втором – миссия и стратегия важны в первую очередь для собственника, а для остальных ключевым пунк-

том остается выполнение задач и финансовых показателей. Можно сколько угодно не понимать стратегию, но бюджет должен сходиться. И именно здесь возникает конфликт: все хотят говорить о целях, но не хотят, чтобы деньги были жестко привязаны к результату.

Примеров этому масса. Коммерческий директор готов получать премию по суммарному результату, даже если один регион стабильно проваливается. Предпринимателю же нужен результат без слабых звеньев. То же самое в HR: можно годами гордиться низкой текучестью кадров, но не закрывать ключевые позиции месяцами – и бизнес от этого не станет эффективнее. Просто кому-то так удобнее.

Проблема в том, что предпринимателей почти нигде не учат обращать внимание на эти различия. Им часто дают инструменты, которые комфортны наемным сотрудникам, но опасны для бизнеса. И человек применяет их, не понимая, что тем самым подрывает собственное будущее.

Итак, основная разница между предпринимателем и наемным сотрудником – и из нее вытекает все остальное – в том, что предприниматель рискует всем и не может «переключиться» на другую жизнь в пару кликов. Наемный сотрудник может сменить работу. Предприниматель – нет.

При этом у нас до сих пор сохраняется пренебрежительное отношение к предпринимателям. Их считают ловкачами, ворами, выскочками. Видят новую машину – и не видят цену ошибки, бессонные ночи и постоянное давление ответ-

ственности. Есть выражение «невидимые миру слезы» – вот это как раз про предпринимателей.

Предприниматель – это не шаромыга и не обязательно вор, это не тот, кому просто повезло. Это человек, который умеет рисковать и умеет работать. И это гордо. Потому что

> Наемный сотрудник рискует деньгами предпринимателя, чиновник – деньгами государства, а предприниматель – своей жизнью, своей семьей и своим будущим.

И принижать значимость этих людей – большая ошибка.

4. Почему предприниматели тупеют

Раз мы уже поговорили о принципиальных отличиях предпринимателя от наемного менеджера, то давайте копнем глубже и посмотрим на вещи, о которых обычно предпочитают не думать. Начнем с неприятного: мы тупеем.

Если взять показатель IQ, картина выглядит довольно жестко. У молодого человека в 22–24 года, окончившего более-менее приличный вуз, IQ часто находится в диапазоне 120–122 единицы. В 44–55 лет у среднестатистического человека этот показатель снижается до 94–95, притом что норма – около 90. Дальше IQ, как правило, продолжает падать. Это подтверждается нашими исследованиями, которые базируются на данных более 400 компаний из 8 стран мира.

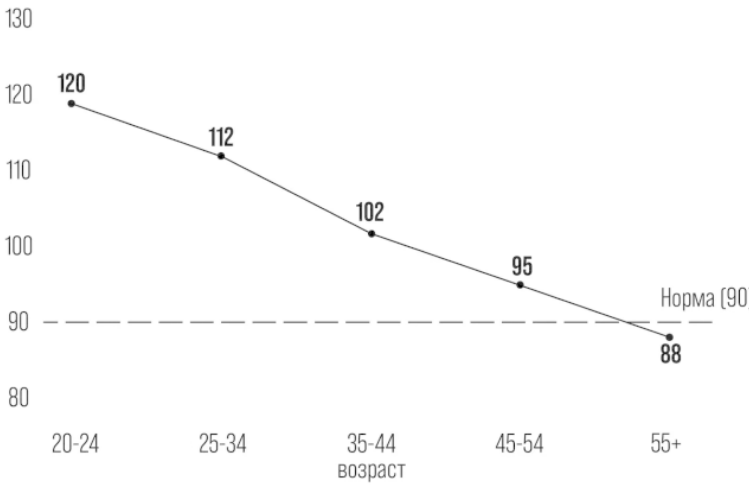


Рис. 3. Динамика IQ с возрастом

Кто-то может не согласиться и попытаться оспорить результаты нашего анализа, но я не хочу ничего доказывать научному сообществу, которое будет рьяно защищать свой весьма предвзятый и субъективный взгляд, тем более никто из ученых не проводил подобных исследований. Все-таки эта книга для действующих предпринимателей.

В естественных науках есть один базовый принцип, который основывается на оценке любой научной сентенции с учетом опыта, знания, здравого смысла и логики читателя. Так вот, попробуйте пропустить эту книгу в первую очередь через ваш фильтр опыта, здравого смысла и логики и возьмите из нее то, что вам покажется полезным.

Теперь задайте себе простой вопрос: когда ваш бизнес уже состоялся и его нужно развивать – сколько вам было лет? А сколько при этом лет вашим сотрудникам, которые приходят и уходят? Обычно им 20–30. И в какой-то момент они оказываются просто умнее вас.

Абсолютное большинство предпринимателей этот фактор игнорируют. Они забывают, что мозгами нужно заниматься так же, как бизнесом. Вспомните, когда вы в последний раз читали сложную, структурированную книгу? Не легкое чтиво, а текст с формулами, датами, логикой, нагрузкой. Если за последние три-шесть месяцев этого не случилось хотя бы пару раз – поздравляю: вы уверенно маршируете на интеллектуальную помойку. А вот люди, которые будут управлять вашими деньгами, – все еще в строю.

Но интеллект не единственная проблема, ведь есть еще ресурс. У каждого человека есть предел выработки, и у предпринимателей ресурс расходуется совершенно иначе, чем у наемных сотрудников.

Если взять психоэмоциональное истощение, то у наемных работников, особенно при стабильной работе в одной компании, уровень выработки чаще всего в пределах нормы. Через 4–6 лет он может быть даже ниже нормы, потому что им комфортно.

У предпринимателей все наоборот: их использование ресурса почти всегда выше нормы. Чем дольше вы в бизнесе, тем быстрее вы вырабатываетесь. А начиная примерно с 8–

10 года уровень психоэмоционального истощения растет уже не линейно, а скачкообразно.

Почему так происходит? Мы много раз задавали предпринимателям вопрос: «Можно ли одной фразой описать состояние, в котором вы живете, ведя бизнес? Самый частый ответ звучал так: «непрерывное ожидание трындеца». Это ожидание беды со всех сторон, причем чаще всего не знаешь, откуда прилетит, ожидание потери всего, что ты делал всю жизнь, благополучия семьи, будущего детей – и оно выматывает сильнее всего. У наемных сотрудников такого состояния нет.

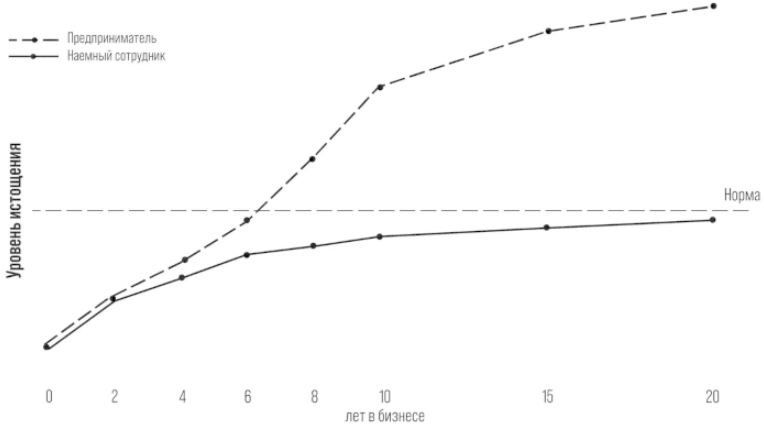


Рис. 4. Психоэмоциональное истощение: предприниматель vs наемный сотрудник

В итоге получается парадоксальная ситуация: вы с каждым годом вырабатываетесь, а они приходят все более молодые, здоровые и подготовленные. И в какой-то момент вам просто нечего им противопоставить.

Что с этим делать? Решения, как ни странно, довольно приземленные. Во-первых, мозг – это химический компьютер. Начните хотя бы с базового: пейте около двух литров воды в день. Ходите не меньше семи тысяч шагов. Это банально, но это работает.

Во-вторых, мозг, как и мышцы, развивается только от регулярной нагрузки. Поэтому читайте сложные книги. Мы ставили множество экспериментов и выяснили: IQ растет у тех, кто читает структурированные тексты. История – но не популярная, а профессиональная. Начните, например, «Греко-персидские войны» Геродота – с датами, именами, сложными связями. Уже в процессе чтения почувствуете, как мозг начинает работать иначе.

Если вы из производства – откройте «Справочник директора предприятия». Это не «Семь нот менеджмента», в «Справочнике» есть глубина и конкретика. Или возьмите книги по бюджетному управлению – это и полезно, и интеллектуально нагружает.

В целом факторов, из-за которых предприниматели со временем становятся слабее тех, кто управляет их же деньгами, – несколько десятков. Мы подробно разбираем их на семинарах, но сейчас важно другое: если ничего не менять,

вы начнете проигрывать в этой гонке. И в итоге проиграете окончательно.

5. Основные требования к молодым управленцам

Вопрос личной культуры и профессиональной подготовки руководителей актуален как никогда – и особенно для нового поколения руководителей 28–35 лет. Почему это важно? Потому что во многом именно от руководителя зависит рост и развитие бизнеса (как малого, так и среднего) и наличие в компании прорывных идей.

Но современные молодые руководители от своих предшественников, уже достигших успеха, радикально отличаются тремя основными характеристиками:

- гораздо более низкой профессиональной подготовкой;
- отсутствием опыта структурированного взаимодействия, опыта подчинения;
- достаточно низким уровнем личной культуры.

Если говорить кратко, то нынешнее поколение предпринимателей не всегда понимает, как работает рынок. Например, они не знают, что такое период адаптации бренда и какие этапы нужно пройти, чтобы вывести новый продукт на рынок. Они ошибочно предполагают, что открытие новых розничных магазинов само по себе привлекает покупателей и гарантирует успех. Но это не так.

Стандартный действенный метод продвижения в рознице включает в себя три основных задачи:

1. Первым делом нужно завоевать рынок в опте, начиная с мелких и средних оптовиков. Секрет в том, что без прочного положения в опте невозможно успешно выйти на розничный рынок.

2. Вторым шагом должны стать глубокие исследования рынка и конкурентов: открывать розничные магазины без расчетов и аналитики нет смысла. Если уже имеющиеся точки не приносят прибыли, то какой смысл в новых?

3. Третьим, не менее важным шагом должно стать планирование рисков. Можно посчитать себестоимость и реализацию и радоваться красивым цифрам, но ни один розничный бренд так не работает. Пока покупатели в течение 5–6 месяцев привыкают к магазину, обязательно будут убытки, которые нужно учесть заранее.

Многие молодые предприниматели не знают этих базовых вещей и двигаются по наитию. Это касается и вхождения в новый регион, и разработки или внедрения новых линеек товаров, и работы с новыми поставщиками, и многого другого.

Помимо отсутствия продуманного подхода к запуску бизнеса, у нового поколения руководителей нет опыта работы в структурированных отношениях. Ведь люди, которые могут управлять, это те же люди, которые могут подчиняться. И если опыта подчинения не было, процесс взаимодействия с непосредственными подчиненными будет складываться крайне сложно.

Если откатиться подальше, то проблемой может стать

и отсутствие профильного качественного образования. Заметьте: абсолютное большинство людей, являющихся безусловными лидерами в бизнесе, получили хорошее профильное образование. Например, возьмите экономиста и бывшего министра внешних экономических связей РФ Петра Авена или генерального директора ПАО «Сургутнефтегаз» Владимира Богданова.



Рис. 5. Три задачи перед выходом в розницу

Если вы посмотрите на любого достигшего определенных высот российского предпринимателя (если он не сын политика и чиновника), то у него будет как минимум очень

неплохое профильное образование или хорошее экономическое. Есть, конечно, и люди без профильного образования, но, как правило, это компенсируется высокой степенью трудоголизма и гигантским наработанным опытом в той области, в которой они достигли успеха. Я знаю многих людей, например из области бытовой косметики или швейной продукции, которые добились колоссальных успехов как на общем рынке, так и на маркетплейсах, компенсируя недостаток хорошего образования бешеной работоспособностью. Все они рано или поздно приходили к стадии полного истощения и критического стресса. Кроме того, в своей предметной области они начали работать с юности и прошли все ступени этого бизнеса.

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.