

Дарья Сунцова



---

# Никогда не сдавайся

---

Антикризисные  
стратегии  
российских  
предпринимателей



альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

**Коллектив авторов  
Дарья Сунцова  
Никогда не сдавайся.  
Антикризисные стратегии  
российских предпринимателей**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63126293](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63126293)*

*Никогда не сдавайся: Антикризисные стратегии российских предпринимателей: Альпина Паблишер; Москва; 2021*

*ISBN 9785961441680*

### **Аннотация**

Сильные управленческие решения и новые бизнес-модели порой возникают во время кризисов. Резкие социальные изменения, дестабилизация экономики, сложная политическая обстановка или природные катаклизмы либо побуждают бизнес внедрять инновации и трансформироваться, либо ведут к банкротству. Руководитель Национальной премии «Бизнес-Успех» Дарья Сунцова изучила около 80 000 реальных историй малого и среднего бизнеса России. В ее книге 12 российских предпринимателей рассказывают о том, как преодолевали кризис: из первых рук вы узнаете о трудностях, с которыми им пришлось столкнуться, инструментах и стратегиях, которые позволили

выстоять и стать сильнее. Герои этой книги рассказывают очень разные истории, но сходятся в одном: этот кризис – не последний. Более того, кризисы – это норма, их невозможно избежать, но можно научиться использовать, чтобы привести бизнес к успеху.

# Содержание

Дарья Сунцова. Предисловие	7
Рубен Арутюнян. Дом моды HENDERSON	16
О коронакризисе	18
Самое важное	20
О кадрах	22
О продукте и его изменении	25
О предпринимательстве	28
Об инвестициях	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**Никогда не сдавайся.**  
**Антикризисные**  
**стратегии российских**  
**предпринимателей**  
**Автор-составитель**  
**Дарья Сунцова**

Редактор *В. Казанцева*

Главный редактор *С. Турко*

Корректоры *Т. Редькина, М. Шевченко, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Иллюстрация на обложке *shutterstock.com*

© Дарья Сунцова, 2021

© ООО «Альпина Пабlishер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому исполь-*

зованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.



# Дарья Сунцова. Предисловие



**Дарья  
Сунцова**

Предисловие

Когда все идет не по плану, главной ценностью становится способность к изменениям.

С 2011 года мы делаем Национальную премию «Бизнес-Успех». Для того, чтобы о предпринимателях знали больше хорошего. Чтобы те, кто создает свое дело и меняет мир, почувствовали признание, которого достойны. А все остальные чаще видели за цифрами статистики малого бизнеса живых людей, которые не боятся начать, очень много работают и никогда не сдаются.

Проект с 10-летней историей – это отличный способ изучить около 80 000 предпринимательских кейсов, описанных в конкурсных заявках. И постоянный источник примеров бизнес-успеха. Мы награждали лидеров на региональных, окружных и всероссийских форумах, гордились достижениями и много рассказывали про позитивный опыт.

Пока не наступил 2020 год.

Оборот нашей компании – оператора Премии в апреле 2020 года упал ровно в 100 раз за первый месяц противоэпидемиологических ограничений. Мысль о возможном банкротстве была лейтмотивом моих весенних «нерабочих» дней. Хотя тогда я еще не знала, что очных мероприятий не будет и следующие 7 месяцев. Но мне повезло – это был не первый кризис в моей предпринимательской жизни.

Оператор Национальной премии – это частная компания, обычное event-агентство без государственного финансиро-



вания. Когда-то так решили сами предприниматели: это дело малого бизнеса – организовать институт признания и популяризации. И этот проект должен существовать в рыночных условиях, потому что конкуренция – лучший способ сохранить высокий уровень и стабильно развиваться.

Как и любой малый бизнес, мы сталкивались со сложностями. Вместе со всеми российскими предпринимателями я помню 2014 год. И как это, когда цены выросли ровно в два раза из-за скакнувшего курса валют, а поступления нет. Тот декабрь был кануном самого главного ежегодного события «Бизнес-Успех» – масштабного всероссийского финала премии. Финал тогда, кстати, состоялся. Как и каждый из остальных 110 форумов в поддержку премии. Хотя в некоторых случаях это было не очевидным концом.

Однажды региональный подрядчик по аренде в ночь перед форумом принял решение не открывать двери площадки без предоплаты. Единственный вариант предоплаты в «банковскую ночь» – это привезти ему лично чемодан с деньгами. За 3000 км от Москвы. Предварительно где-то его надо найти – а у меня и пустого тогда не было, был только «чемодан с долгами». Я помню, как положила трубку после двухчасового телефонного разговора с директором компании-арендодателя. Села на пол в пустом офисе. Поревела. И позвонила ему снова. Форум тогда, кстати, прошел отлично.

В следующий раз, когда я провела незабываемую ночь переговоров в прокуренном баре, плакать уже не хотелось –

хотелось только убедить. Тогда важный спикер форума не приехал, а по мнению региональных соорганизаторов, это достаточная причина, чтобы мероприятие было отменено за несколько часов до начала. Несмотря на 1000 зарегистрированных участников, коммерческих партнеров, освещение в СМИ, объявленный конкурс. Этот форум стал одним из лучших.

Пожарные инспекции, блокировки счетов, телефонный терроризм, проигранные тендеры, проверки Счетной палаты, общегородские учения, поиск залогов, суды, смена региональных властей и команды – кажется, я видела все. И, конечно, обладаю преимуществом: пандемия – это не первый вызов, с которым я столкнулась.

Когда вечером 16 марта 2020 года мэрия Москвы опубликовала указ об отмене всех мероприятий, в том числе и финала премии «Бизнес-Успех», который должен был состояться через 2 дня, мы собрались на офисной кухне, попили чая и пошли работать, чтобы успеть все перевести в онлайн.

Потому что, если ты решил снять и смонтировать 150 конкурсных выступлений за 48 часов, то на отрицание, торг, гнев и так далее не хватит времени. В итоге у нас получилось: 16 часов видеоконтента, более 500 видео- и презентационных файлов и 15 телемостов в прямой трансляции, и активность аудитории, которая вывела видеотрансляцию в топ рекомендованных видео VK. Выступления лидеров премии «Бизнес-Успех» «конкурировали» на главной странице

главной российской соцсети с популярными видеосюжетами: смешным котиком, трансляцией спектакля и концертом поп-исполнителя. Тот наш первый онлайн-форум посмотрели больше 200 000 раз. А мы взглянули по-новому на привычный формат работы.

Мы не проводили очных мероприятий 8 месяцев.

И мне тоже не повезло с ОКВЭДом, чтобы стать пострадавшей отраслью.

Но повезло в другом.

Например, вовремя продать квартиру – я могла положить деньги на счет, чтобы оплатить налоги и зарплату во время ограничений.

И с друзьями и партнерами Премии, которые согласились пробовать с нами новые форматы и онлайн-проекты.

Но больше всего мне повезло каждый день общаться с настоящими предпринимателями.

Коронавирусной весной я впервые по-настоящему почувствовала на себе, какая огромная сила в движении «Бизнес-Успех», которое объединяет людей, развивающих предпринимательство в России.

Я хочу поделиться с вами этой силой.

Пандемия странное время – мы перестали по-настоящему встречаться и разговариваем с экранами гаджетов. Я не знаю, как передать вот это: «Да ладно, как будто в первый раз», «Справимся, конечно, у нас нет выбора» и «Не получилось? Значит, попробуем еще раз по-другому». Вот это на-

строение, которое спасало меня. Но я попробую.

Это, конечно, не настоящая книга. У нее даже нет автора. Я просто записала выступления двенадцати лидеров и членов попечительского совета Премии «Бизнес-Успех», которые рассказывали в наших онлайн-проектах про свои антикризисные стратегии. Иногда чужие примеры наталкивают на хорошие идеи. А иногда просто важно почувствовать, что ты не один. И даже когда штормит – мы все в одной лодке.

Эти онлайн-разговоры с крутыми предпринимателями о бизнесе и жизни: об изменениях продуктов и компаний, трендах, прогнозах и тактических приемах в период кризисов, помогали слушателям наших акселерационных и образовательных программ для малого бизнеса. Некоторым, кстати, удалось нарастить обороты в разы за несколько недель интенсивного обучения от практиков «Бизнес-Успеха».

Когда все меняется слишком быстро, нет готовых ответов, как действовать. Поэтому надо узнавать разные мнения, чтобы сформировать свое.

Я хочу поделиться с вами этими знаниями: инструментами, приемами и решениями, которые уже опробованы другими.

В этом сборнике только примеры из традиционных сфер. Мне хотелось показать подходы предпринимателей из фитнеса, ритейла, общепита, производства, образования – сфер, для которых локдаун действительно стал вызовом.

Например, Светланы Наумовой из Нового Уренгоя, которая вложила в расширение своей сети круглосуточных фитнес-центров в марте 2020 года, как раз накануне пандемии. Она продолжает учиться, сдает тренажеры в аренду, переводит инструкторов на онлайн-занятия и смотрит в будущее своего бизнеса с оптимизмом – «зато ремонт наконец-то сделали, в круглосуточно работающем центре это сложно».

Или Михаила Гончарова, основателя сети ресторанов «Теремок», которые стояли закрытыми долгие недели локдауна. Я спрашиваю его о том, как он вообще, с таким-то кошмаром, а он не понимает моей паники: «Так это и есть бизнес – преодолевать сложности». А руководитель сети салонов обуви «Эконика» Алеко Илиопуло спокойно замечает, что нашему ритейлу намного проще, чем коллегам за рубежом, – в России же привыкли к кризисам.

Или вот, Ольга Изранова из Пензы, которая первой из российских малых производственных компаний выпустила облигации своего ООО «Моторные технологии». Она верит, что именно такой способ инвестиций помог ей успешно перестроиться в пандемию. И, кажется, готова всех научить выходу на фондовый рынок. А Алексей Ильин, один из создателей «Альпины Паблишер», представляет простой рецепт для малого бизнеса во время «идеального шторма», созданный за 20 лет в бизнесе: надо готовиться к трудностям.

Лидерами Премии «Бизнес-Успех» обычно становятся герои из малых городов, потому что именно там малый бизнес

имеет огромное значение и для людей, и для развития территории. Артём Артемьев, который родился в селе Степное Челябинской области, а потом построил там с нуля производство гирь, изменивших мировой стандарт гиревого спорта, говорит, что надо быть в форме. И еще, что слова меняют мир. Прочитайте какие – в главе о нем.

А Дмитрий Пищальников, который сделал завод ROSSET в Краснокамске крупнейшим в Европе производителем металлических сеток, уверен, что правильная тропинка к успеху очень узкая – это научная организация труда. Я просила его объяснить в двух словах концепцию, которую не поняла до конца и за 4 часа экскурсии по предприятию, и он сказал два слова: это работает. А я до сих пор думаю, что очень многое у нас работает только благодаря таким предпринимателям.

Помню, как Илья Чех, основатель «Моторики», во время разговора о кризисе пожимал плечами: «Кризисы случаются, какие-то зарубежные проекты, конечно, встали из-за закрытия границ. Но вообще я думаю о другом – о полетах на Марс». И не забуду, как Вадим Лобов, который создал в России крупнейший частный вуз, убеждал меня, что кризис – отличное время, например, чтобы хантить звездных сотрудников. И учиться, конечно.

Павел Баздырев, который делает в Тульской области лучшие микрофоны в мире (для записей групп Coldplay и Radiohead, например), вышел в зум из кабинета в своем це-

хе и рассказывал про вызовы в бизнесе как будто про компьютерную игру: «Когда все спокойно – ничего хорошего не придумывается». А Фёдор Овчинников, предприниматель из Сыктывкара, основатель «Додо Пиццы» (но сейчас уже надо писать Dodo Brands, почему – узнаете в его главе), делится тремя факторами, позволяющими компании расти, вне зависимости от обстоятельств.

Первая история сборника – Рубена Арутюняна, который 25 лет строит Дом моды Henderson и знает все о кризисах. Он говорит: «А вы думаете, когда-нибудь есть подходящее время для бизнеса?»

Для малого бизнеса никогда нет простого времени.

Поэтому всегда важно искать эффективные решения на основе работающего опыта – такого, как у настоящих предпринимателей проекта «Бизнес-Успех».

Это книга для тех, кто развивает свой бизнес.

И для тех, кто планирует начать.

Но еще больше для тех, кто каждый день пользуется результатами предпринимательского труда и таланта. Она дает представление о реальном бизнесе изнутри. Кажется, что нам всем иногда бывает важно узнать, как думают, действуют и живут российские предприниматели. Чтобы увидеть за продуктами и сервисами конкретных людей, вот тех самых, которые рискнули, чтобы сделать, и не раз сталкивались с кризисом.

Но которые никогда не сдаются.

# Рубен Арутюнян. Дом моды HENDERSON



## Рубен Арутюнян

Дом моды HENDERSON



## **О компании**

Дом моды HENDERSON 25 лет предлагает мужчинам элегантную и стильную одежду для работы и отдыха, салоны HENDERSON присутствуют в 160 крупнейших торговых центрах, расположенных в 55 городах России.

## **О кризисе**

«За 25 лет, что я в бизнесе, никогда не было благоприятного и удобного времени для того, чтобы заниматься предпринимательством».

## **Об антикризисной стратегии**

«Умение быстро передоговариваться в сложные времена – один из главных навыков бизнесмена».

## **О бизнесе**

«Есть иллюзия, что предпринимательство – это создание некоего бизнеса, который будет работать и приносить прибыль, а владелец в это время под пальмами отдыхает и радуется жизни».



Входит в попечительский совет Национальной премии «Бизнес-Успех» и является ментором проектов.

# О коронакризисе

Сейчас не самое простое для предпринимательства время, но могу сказать, что за 25 лет, что я в бизнесе, никогда не было благоприятного и удобного времени для того, чтобы заниматься предпринимательством. Причина в том, что рост экономики всегда сопровождается ростом конкуренции. А когда экономика падает, возникает необходимость решать множество проблем, и эти проблемы испытывают, как правило, все участники рынка. Бывают солнечные годы, бывают не очень – или, перефразируя виноделов: «Урожай связан с капризами природы, и если повезет с погодой, то будет хороший урожай, соответственно, виноград будет отличный, а вино – отменное». В бизнесе также не все в наших руках – есть внешние факторы, которые сильно влияют на планы и бизнес-модели компаний.

В жизни нашей компании было множество кризисов, которые необходимо было преодолевать, – не только внешних, но и внутренних. Переживаемый в настоящее время кризис беспрецедентен – в первую очередь потому, что он охватил всю планету. Экономические сложности испытывают в том числе все наши производители и партнеры в 15 странах мира. И все они согласны с тем, что ранее с таким сложным вызовом никто не сталкивался.

Но и этот кризис, я не сомневаюсь, будет преодолен. Хо-

тя есть понимание, что эпидемии могут повторяться в будущем. И поэтому нам всем надо научиться делать свои бизнес-модели более гибкими и адаптивными.

# Самое важное

Кризис – как лакмусовая бумага: сильные компании после него становятся еще более успешными, а слабые уходят с рынка. Самая важная черта сильных компаний – это скорость трансформации в новых реалиях. Для того чтобы быстро менять свою бизнес-модель, нужно передоговариваться по всей цепочке создания продукта с партнерами бизнеса. Умение быстро передоговариваться в сложные времена – один из главных навыков бизнесмена. За прошедшие 25 лет мы много сил и энергии вложили в создание тесных и доверительных отношений с нашими бизнес-партнерами, и этот факт сейчас нам помогает обсуждать и совместно находить новые решения для выхода из текущей непростой ситуации. Крайне важно иметь полную и правдивую информацию о реальном состоянии дел и не скрывать ее ни от своей команды, ни от партнеров. Сейчас идет процесс пересмотра соглашений по всем фронтам: и с банками, и с поставщиками, и с торговыми центрами. Когда мы говорим об изменении бизнес-модели, мы также имеем в виду, что ее нужно менять и для своих покупателей. Из-за пандемии им стало удобнее и безопаснее совершать покупки онлайн – в интернет-магазине [HENDERSON.RU](https://henderson.ru) и ведущих маркетплейсах. А это значит, что наше внимание сейчас сосредоточено на улучшении покупательского опыта в онлайн. За последние

месяцы мы увеличили наши продажи через интернет в пять раз по сравнению с прошлым годом, и мы ожидаем, что и в будущем часть наших покупателей будет предпочитать совершать покупки в онлайн-каналах.

# О кадрах

Мое первое правило – это открытая коммуникация со своей командой и с партнерами. И если в компании наступает финансовый кризис, важно не тянуть до последнего, а вовремя сообщить им, что у вас уже нет достаточно средств оплачивать людям заработную плату в том размере, в каком они ранее ее получали. Есть западная модель управления – когда у компании финансовые сложности или неопределенность в будущем, она быстро сокращает персонал для улучшения своих финансовых показателей в краткосрочной перспективе. В моем понимании это не очень правильная стратегия, потому что кризис когда-то обязательно закончится и для своего развития заново придется находить людей, обучать их и строить вместе с ними команду.

Кроме того, уволенным сотрудникам найти новую работу в кризис крайне сложно. Увольняя людей в самые трудные времена, компания также теряет лояльность оставшихся сотрудников, которые понимают свою незащищенность. В таком случае приходится добавлять объем задач людям, которые продолжают трудиться, и разрушается атмосфера доверия в коллективе.

Мы в HENDERSON собираем сотрудников и говорим: «Ребята, мы не хотим никого увольнять. Если кто-то уверен, что найдет на рынке работу с такой же зарплатой, пусть

увольняется. Вы же сейчас будете получать на X процентов меньше, но мы будем работать дальше и поднимать эффективность компании, чтобы вернуть вам ваши зарплаты, которые мы вам обещали». И у нас 0,1 % увольнений. Люди воспринимают такой честный и открытый подход как некий социальный акт со стороны руководства. Они понимают, что их не хотят увольнять, но компания просто не в состоянии платить прежнюю зарплату. Сотрудники соглашались временно на более низкий доход и вместе с менеджментом стараются вернуть компании необходимую ликвидность. Мы со своей стороны регулярно их информируем об улучшении ситуации. Причем у нас принято возвращать уровень зарплат последовательно: сначала специалистам, потом менеджерам среднего звена и лишь при полном восстановлении ликвидности – топ-менеджменту.

Забегая вперед, скажу, что этот подход помог нам вернуть ликвидность компании в очень короткие сроки. В августе мы уже практически возвратили уровень зарплат всем сотрудникам, кроме топ-менеджеров, которым мы восстановили уровень вознаграждения в сентябре 2020 года.

В этот кризис у меня была такая история. В связи с тем, что требовалось осуществить огромный объем работы по быстрому переводу всех сотрудников компании на удаленный режим, руководством было принято решение в последнюю очередь сократить уровень зарплат IT-специалистам, которые были максимально вовлечены в этот проект. Один

из сотрудников IT-службы написал мне письмо: *«Мы знаем, в какой сложной ситуации находится сейчас компания. Будет несправедливо, если моя зарплата останется прежней»*. Мы с ним встретились и объяснили, что это осознанное решение, ведь во время организации перехода всех сотрудников компании на удаленную работу команда IT работала практически 24/7. Через неделю после завершения этого проекта уровень зарплат и у них мы также уменьшили.

Культура компании проявляется именно в эти самые сложные времена, и такое отношение сотрудников к компании является ее наилучшим отражением. Мы открыто обсуждаем с сотрудниками проблемы компании и вместе с ними находим решения.



# О продукте и его изменении

## Онлайн или офлайн?

Я отвечу словами вице-президента компании Toyota, которого во время бизнес-тура в Японию мы спросили: «Почему Toyota не делает электромобили?» Он ответил: *«Мы верим в гибридные модели. Представим, что у нашего покупателя мечта – ездить по горам, но сейчас в горах нет места, где можно было бы подзарядить автомобиль, а бензин, например, можно взять с собой. Мы не хотим поставить покупателя в безвыходное положение»*. На этом примере я хочу показать, что мир никогда не будет белым или черным. Одному покупателю удобнее и привычнее совершать покупки в онлайн, а другому – прийти в магазин, получить консультацию продавца и выбрать среди всего ассортимента наиболее подходящий продукт. Должна происходить адаптация бизнеса к потребностям клиентов, что и есть признак интеллекта системы. Если она может гибко подстраиваться под новые реальности, значит, система мудрая, здоровая. Я верю в то, что будет и онлайн, и офлайн. В нашей компании мы тоже верим в гибридную модель развития бизнеса.

## **В кризис надо продавать дешевое или дорогое?**

Бренд – это всегда обещание. Обещание определенного качества продукта, определенного стиля этого продукта, определенного сервиса. Если бренд начинает делать что-то другое, значит, он обманывает своих покупателей. Этого нельзя делать ни в коем случае, это размывает его, бренд начинает исчезать, а покупатели постепенно уходят от такого бренда. Мы пережили не один кризис, в том числе такие, которые сильно сказывались на доходах населения. Что мы замечали? Люди просто покупали меньше, но не переходили в другую категорию. Радость от низкой цены быстро улетучивается, когда ты купил что-то некачественное. Наша компания будет по-прежнему производить коллекцию класса «доступный люкс» и предлагать своим покупателям превосходное обслуживание во всех каналах продаж.

## **Индивидуальное или массовое?**

Рынок индивидуального продукта – это другой сегмент, в отличие от рынка массового производства. Но нужно понимать, хотят ли клиенты конкретного бренда такую услугу. У нас история индивидуального пошива костюмов и рубашек началась очень прозаично.

Мы не хотели идти в этот сегмент, так как понимали, что это более высокие издержки и высокие цены на готовую продукцию, при этом производство индивидуальных изделий более сложное и длительное. Для этого нужно также создавать определенную атмосферу в салонах HENDERSON, а внутри торговых центров это достаточно сложно.

Однако мы это сделали потому, что увидели потребность в услуге со стороны наших покупателей. У части наших клиентов появилось желание получить новый опыт – по индивидуальному пошиву в HENDERSON. И мы начали разработку новой услуги для самых взыскательных клиентов, потратив целый год на создание HENDERSON Su Misura (*итал.* «пошив по меркам»). Теперь индивидуальный пошив доступен в 10 городах России с выбором из более чем 10 000 лучших итальянских и британских тканей. Костюмы и рубашки по индивидуальным меркам могут стать роскошным подарком самому себе или близким друзьям. А в 2019 году мы запустили услугу индивидуального пошива рубашек и для женщин – HENDERSON Su Misura Donna.

Для нашей компании HENDERSON Su Misura является дополнительной услугой, так как на этом мы пока не зарабатываем. Сегодня это комплимент нашим покупателям, который дает понять, что все виды сервиса по стилю можно получить у нас. Но с каждым годом эта услуга будет более востребована, и мы начнем ее рассматривать как самостоятельный бизнес.

# О предпринимательстве

Предпринимательство в первую очередь предполагает желание этим заниматься. Человек должен испытывать удовольствие от того, что он предприниматель. Не у всех имеется такое желание. Есть иллюзия, что предпринимательство – это создание некоего бизнеса, который будет работать и приносить прибыль, а владелец в это время под пальмами отдыхает и радуется жизни... Это, мягко говоря, далеко от истины, потому что, как только вы какую-то интересную бизнес-модель создаете и становитесь успешным, вас быстро копируют и эффективность бизнеса резко падает. В нашем быстро меняющемся мире, чтобы оставаться на месте, нужно развиваться, но, чтобы двигаться вперед, нужно развиваться в два раза быстрее, чем ваши конкуренты. Предприниматель должен постоянно искать новые варианты развития бизнеса. Поэтому и надо понять, есть ли у человека желание быть предпринимателем. Готов ли он 24/7 быть им? Успешные люди, которых знаю я, встают в 7:00, их день расписан до 22:00. И это непростая жизнь – независимо от кризиса. Я специально зашел в интернет и посмотрел определение предпринимательства, и там, на мой взгляд, написано неправильно: «самостоятельная, осуществляющаяся на свой риск деятельность». На самом деле это не так. Я не видел в жизни ни одного бизнесмена, который бы занимался биз-

несом один, – всегда есть команда. Да, должен быть лидер, но должна быть и сильная управленческая команда, которая вместе с ним развивала бы их общее дело. Лидер должен завлечь идеей свой коллектив, чтобы он пошел за ним. Предпринимательство – это всегда команда, которая не только вместе с предпринимателем развивает бизнес, но и поддерживает его в сложные времена.

# Об инвестициях

Во время этого кризиса мы продолжили наши инвестиции – в первую очередь в IT, в интернет-магазин, в CRM-системы, в развитие навыков команды и т. д. Раньше в онлайне нам была важна коммуникация с молодым поколением, которое привыкло там находиться, но во время пандемии большинство наших покупателей использовали именно онлайн-каналы для совершения своих покупок. Наличие собственного интернет-магазина и присутствие на ведущих маркетплейсах страны помогли нам легче перенести коронакризис и повлияли на стремительное развитие этих каналов. У каждого бизнеса есть точки роста, которые надо изучать, чтобы была возможность своевременного инвестирования в изменение бизнес-модели и ее адаптации к новой реальности. Все индивидуально. Невозможно дать какой-то рецепт, не понимая бизнес, рынок и особенности конкретной компании. Но что бы вы ни делали, находясь в экстремально высокой конкурентной среде, вы точно должны знать, какова миссия вашей компании и ее цели, кто ваши клиенты и какие у них потребности. Если вы не можете ответить на эти вопросы, лучше не предпринимайте ничего – сэкономите деньги. При этом все, что вы будете делать, нужно осуществлять в рамках принятой стратегии и тактики. Цели всегда достижимы, просто надо выбирать правильные дороги, иметь силь-

ную и мотивированную команду профессионалов, знания и ресурсы на это.

# 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.