

вводный курс

ОТКРОЙ СВОЁ ДЕЛО

ОТ ИДЕИ ДО БИЗНЕСА

рабочая тетрадь
для начинающих предпринимателей

otkroisvoedelo.pf | vk.com/otkroydelo72 | #откройсвоедело #мойбизнес

Содержание:

Внутренние ресурсы и самоанализ.....	4
Генерация бизнес-идеи.....	15
Команда и подбор персонала.....	21
Маркетинг.....	28
Продажи.....	41
Бизнес- процессы.....	50
Финансы в бизнесе.....	56



ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ И САМОАНАЛИЗ



Анализируй всё, особенно себя!

Если Вы загорелись какой-то идеей и решили открыть собственный бизнес, то самое главное, с чего нужно начать и без чего ни один успешный бизнес не развивается – нужно проанализировать бизнес-идею.

Чтобы Вам было проще, мы разработали это бизнес-пособие. С его помощью Вы сможете поэтапно рассмотреть свою идею с разных сторон, оценить сильные и слабые стороны, предусмотреть риски.

Любое предпринимательское дело состоит из нескольких базовых модулей, которые лучше продумать заранее. Данные модули универсальны для всех типов и видов деятельности, которыми вы собираетесь заниматься.

Это может быть производственное предприятие или кондитерская лавка вашей мечты. Вводные данные и законы рынка везде работают одинаково.

Чтобы эта тетрадь была для Вас максимально полезна – мы рекомендуем Вам:

- Ограничить время проработки бизнес-идеи в бизнес-пособии, не растягивать время на долгие месяцы;
- Детально заполнять все имеющиеся поля и выполнять задания;
- В случае необходимости – поискать недостающую информацию в Интернете;
- Записывайте все, что приходит в голову.



РАДИ ЧЕГО Я БУДУ ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ. МОИ ЦЕЛИ

Многие люди, к сожалению, проживают свою жизнь неосознанно. Не понимая, к какой цели они идут, кем они хотят быть через 5–10–20 лет. Это неверный подход. Из-за непонимания, ради чего каждый день мы преодолеваем трудности, появляется раздражительность, разочарование, неудовлетворенность жизнью. Чтобы этого избежать – мы будем учиться жить осознанно. Планируя свои цели и желания на годы вперед. А затем, разбивая цели на задачи для каждого месяца –

будем достигать их, делать мечты реальностью. Именно это отличает успешных людей от неуспешных. Итак, поехали!

АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ

◆ **Задание:** Четко сформулируйте 3 своих главных цели на ближайшие 5 лет. Цель должна быть максимально конкретна, подробна, измерима. Цель не должна быть формальной! Она должна вдохновлять Вас, вызывать желание действовать – это признаки того, что Вы нашли свою истинную цель.

Таблица 1

№	Четко сформулированная цель	Сроки достижения цели	Что мешает достижению цели	Способы преодоления преград
1				
2				
3				

♦ **Задание:** Разбейте достижение каждой Вашей цели на этапы и опишите, что необходимо сделать на каждом этапе и что Вы получите в результате конкретных действий

Цель 1

Таблица 2

№	Название этапа	Описание действий	Результат
1			
2			
3			

Цель 2

Таблица 3

№	Название этапа	Описание действий	Результат
1			
2			
3			

Цель 3

Таблица 4

№	Название этапа	Описание действий	Результат
1			
2			
3			



◆ **Задание:** Опишите свой среднестатистический день. По итогу выполненного задания у вас получится список дел за день (усредненный). Для примера Вы можете взять любой будний день этой недели. Пропишите его максимально подробно. Далее – каждому делу присвойте статус. Для этого поставьте галочку в одном из 4 столбцов напротив каждого дела из вашего списка.

Таблица 5

№	Время дня	Дело	Статус дела (Выберите 1 столбец по каждому делу)			
			Срочное важное	Несрочное важное	Срочное неважное	Несрочное неважное
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

◆ **Задание:** Теперь Вам необходимо вписать номера дел в соответствующий квадрат на основе ранее присвоенного Вами статуса. Далее вы поймете, для какой цели мы выполняли данное упражнение.

Таблица 6

Срочное важное	Несрочное важное	Срочное неважное	Несрочное неважное

А ТЕПЕРЬ РАСШИФРОВКА. НО ДЛЯ НАЧАЛА ПОЯСНИМ, ЗАЧЕМ ЖЕ МЫ ЭТО ДЕЛАЛИ. ДЛЯ ДВУХ ЦЕЛЕЙ:

Увидеть, насколько Ваша ежедневная деятельность соответствует Вашим целям: у большинства, к сожалению, ежедневная загруженность не способствует достижению истинных желаний. А это, как мы говорили ранее, сулит негативные последствия.

Понять, насколько правильно Вы распределяете свое время в течение дня.

РАСШИФРОВКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТАБЛИЦЫ 6:

Если квадрат 1 занимает более 50% – то Вы нерационально распределяете работу-отдых.

Рекомендация: помочь могут семинары, тренинги, книги по тайм-менеджменту. Зачастую получается, что основная часть дня уходит на выполнение дел, относящихся к квадрату 4. Результат выполнения

таких дел обычно не способствует достижению целей. Результат выполнения дел, относящихся к квадратам 2, 3 – мало способствует достижению целей.

Проанализируйте, насколько Ваше ежедневное расписание способствует достижению поставленных Вами целей.

Пример анализа одного из участников программы: одной из главных целей девушки являлось создание крепкой счастливой семьи. Но, из ежедневного распорядка дня – она увидела, что уделяла практически все рабочее и свободное время построению карьеры. При этом проходили месяцы и годы, а желанная цель не достигалась, что приводило к постоянной неудовлетворенности жизнью.

ВЫВОД: ВАЖНО ЧЕТКО ПОНИМАТЬ ВАШИ ЦЕЛИ И ПОСТОЯННО АНАЛИЗИРОВАТЬ, НАСКОЛЬКО ВАША ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СПОСОБСТВУЕТ ДОСТИЖЕНИЮ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ!



◆ **Задание:** далее предлагаем Вам визуализировать для себя сроки реализации целей. Закрасьте соответствующие квадраты по каждой цели:

Таблица 8

	2019				2020				2021			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Цель 1												
Цель 2												
Цель 3												

ИСХОДЯ ИЗ ДАННОГО ГРАФИКА СОСТАВЛЯЙТЕ СЕБЕ ПЛАН НА КВАРТАЛ–МЕСЯЦ–НЕДЕЛЮ.

Когда мы понимаем наши цели, наступает время осознать – какими ресурсами мы обладаем. Анализ собственных ресурсов помогает определиться с выбором направления бизнеса, когда бизнес-идея не сформулирована.

МОИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.

◆ **Задание:** Проанализируйте свои сильные и слабые стороны и заполните приведенные ниже таблицы. При необходимости, вклейте дополнительные листы для продолжения таблиц.

А. Сильные стороны

Таблица 9

№	Описание	Какие виды бизнеса можно построить, опираясь только на это сильное качество
1		
2		
3		
4		
5		

Б. Слабые стороны

Таблица 10

№	Описание	Какие виды бизнеса можно построить, опираясь только на это сильное качество
1		
2		
3		
4		
5		



МОИ СПОСОБНОСТИ

♦ **Задание:** проанализируйте собственные уникальные способности и возможности применения этих способностей в бизнесе.

№	Способность	Какие виды бизнеса можно построить, опираясь только на эту способность
	Умение рисовать	Художественная роспись ногтей, картины на заказ, декорирование помещений, роспись сувениров, шаржи, витражи на заказ.
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ

Все Ваши знакомые, друзья (а также друзья друзей), записанные в список контактов в телефоне или находящиеся у Вас в списках «друзей» в социальных сетях, так или иначе занимаются какой-либо деятельностью.

И довольно часто бывает так, что Вы ищете необходимого Вам специалиста или поставщика в справочнике предприятий, а спустя некоторое время выясняется, что подобного рода деятельностью занимается кто-то из Ваших знакомых. Ваши знакомые и друзья – это также огромный ресурс, который может пригодиться в бизнесе.

♦ **Задание:** Проанализируйте список Ваших контактов (используйте список контактов в телефоне, в социальных сетях и т.д.). Подумайте, чем они могут быть полезны Вам в бизнесе, при необходимости (в случае если это важно) впишите их деловые характеристики: как положительные, так и отрицательные. При необходимости, вклейте дополнительные листы для продолжения таблицы. В идеале, среднестатистическая таблица 20-летнего молодого человека состоит примерно из 500 контактов, 30-летнего – из 1500–2000 контактов.

№	ФИО	Род деятельности	Деловые хар-ки	Контакты	Примечание
1					
2					
3					



№	ФИО	Род деятельности	Деловые хар-ки	Контакты	Примечание
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					



**ГЕНЕРАЦИЯ
БИЗНЕС-ИДЕИ**

ГЕНЕРИРУЙ, ЗАПИСЫВАЙ, АНАЛИЗИРУЙ!

Теперь вы знаете о своих целях и преградах, которые могут возникнуть на пути их достижения, а также о времени, которое необходимо для их реализации. Мы искренне надеемся, что одним из ключевых решений, которое может вам помочь достигнуть своих целей, является создание собственного дела.

Далее мы приступим к следующему шагу, который является одним из самых важных на этом непростом пути. Таковым является выбор того, чем вы хотите заниматься. К сожалению, не у многих из нас в голове присутствует четко сформированная идея бизнеса, которым хотелось бы заниматься.

Генерация идеи – для кого-то легкий процесс, а для кого-то – вовсе нет. Существуют различные инструменты и методики, которые позволяют научить ваш разум генерировать идеи и анализировать их на жизнеспособность. Далее мы приведем несколько методик, которые позволят облегчить данный процесс.

ПРИ ГЕНЕРАЦИИ БИЗНЕС ИДЕИ СТОИТ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ НЕСКОЛЬКИХ ПРАВИЛ:

- Не обязательно придумывать что-то глобально новое, достаточно улучшить существующее;
- Бизнес идея должна облегчать человеку жизнь;
- Придумывая идею нужно решать реальные проблемы, за решение которых потребители будут готовы заплатить.



УПРАЖНЕНИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОЯВЛЕНИЮ НОВЫХ ИДЕЙ

«УСТАНОВИТЬ КВОТУ ИДЕЙ»

Постоянная и настойчивая практика дает нам возможность выполнять любой из процессов все лучше и лучше со временем. Это как езда на коньках или велосипеде. Поначалу это не получается, может быть страшно или неудобно. Но постепенно тело привыкает и появляется накопленный опыт, который позволяет вам совершенствовать свое мастерство. С генерацией идей ситуация подобна.

Поставьте себе задачу: «Придумывать 5 бизнес идей в день». И выполняйте эту задачу неукоснительно. Согласитесь, придумывать идеи, это все-таки не кирпичи перетаскивать изо дня в день. Идеи могут приходить разные: Вам будет казаться, что одни отличные, а другие вялые. Но все же, это Ваши идеи! Возможно, для некоторых время еще придет. Поначалу, это может быть трудно, но со временем идеи будут приходить к Вам как будто неоткуда, быстро и автоматически. Таки в жизни. Поставьте квоту идей – и идеи будут идти!

«СОЗДАТЬ БАНК ДАННЫХ»

Одно из свойств памяти – забывать. Если Вы просто придумали идею и забыли о ней, это одно.

А если Вы придумали что-то и записали – это совсем другое. Если Ваша идея записана, то Вы всегда можете вернуться к записи и вызвать ряд воспоминаний, ассоциаций, воображения. Суть рекомендации – создайте место для хранения Ваших бизнес идей. Лучше всего вести записи. Это может быть диктофон, ежедневник или просто заметки в телефоне.

• Записывайте все то, что приходит вам на ум. Это позволяет вспомнить об этом, в любое удобное для Вас время. Когда-нибудь Ваши записи могут Вам пригодиться и здорово помочь!

- Вы можете структурировать Ваши бизнес идеи (по отраслям, разделам и т.п.).
- Вы можете группировать Ваши идеи, создавая какую-то новую идею из комбинации старых.

Идеи посещают нас в разное время, зачастую перед сном. Они бывают вдохновлены самыми разными событиями и информационными потоками, которые нас окружают. Вас плохо обслужили в магазине или вы что-то увидели в кино. Все эти вещи могут подарить вам гениальную и, порой, весьма простую идею, которая в будущем может принести вам выгоду или же наоборот. Самое главное в этом процессе – сделать запись. Потом свежим взглядом вы посмотрите на нее и поймете – стоит ли она того, чтобы ей заниматься или же нет.



«ИЗМЕНИТЬ ПРИВЫЧКЕ»

Многие вещи мы делаем механически, не придавая этому значения. Именно это блюдо едим на завтрак, добираемся одним и тем же маршрутом на учебу или работу и прочее. Это лишает наш разум гибкости, нестандартного подхода к решению различных задач. Попробуйте поменять традиционный уклад в ваших делах! Сначала обуваете правую ногу, потом левую – сделайте наоборот.

Пример простоват, конечно, но логика понятна. Меняйте привычки – это позволит вам развить нестандартное мышление и натренировать ваш разум к иному мышлению. Добавьте к этому необходимость придумать выгодную бизнес идею и посмотрите, что получится.

«ДАВАТЬ ПИЩУ УМУ»

Бизнес – это не спокойное занятие. Он требует от нас массу усилий умственных и, даже физических. Человек же стремится к комфорту, потому что так проще жить. Мы привыкаем к распорядку дня, к любимым передачам по ТВ или сайтам в интернете. Да, мы действительно получаем информацию из этих источников. Но насколько она для нас полезна и заставляет нас думать? Дайте себе возможность узнавать что-то новое для вас! Особенно если вы хотите развиваться в новом направлении.

Читайте! Профессиональную литературу или истории успеха тех людей, которые мотивируют вас на достижения. Не обязательно предприниматели! Это могут быть ученые, спортсмены, полководцы. Из истории жизни этих людей мы можем подчерпнуть много важного для себя. Это знания, которые пригодятся вам в ваших делах и в повседневной жизни.

Путешествуйте! Это могут быть не только дальние страны. Отправьтесь в соседний населенный пункт или туда где вы никогда не были. Такие места есть даже в родном городе. Да, может быть там вы ничего особенного и не увидите, но вы посетите это место впервые – значит получите новые знания и эмоции.

Развивайтесь! Запишитесь на курсы иностранного языка, сходите на мастер-класс, познакомьтесь с интересными для вас людьми. В наше время можно связаться с любым человеком на земле. Смотрите полезные фильмы и слушайте аудиокниги!

Выврите себя из привычной рутины будней и наполняйте свое сознание правильной и полезной информацией.





№	Бизнес-идея	Описание
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		



**КОМАНДА
И ПОДБОР
ПЕРСОНАЛА**

КОМАНДА МЕЧТЫ

Формирование коллектива – всегда очень творческое и интересное дело, проанализировать и оценить которое можно спустя время. Независимо от наших целей и желаний, каждый стремится создать единую духом команду, нацеленную на результат.

Каждый разумный кандидат знает, чего он хочет и понимает, что он может. Аналогично, как и каждый разумный руководитель. Так для того, чтобы начать формировать свою команду нужно полное понимание – что из себя будет представлять компания в аспекте трудовой единицы. Для это необходимо простроить структуру предприятия. В структуре можно увидеть количество необходимого персонала, специфику деятельности этих людей, уровни ответственности и т.п. Пример одной из самых распространенных структур предприятий можно наблюдать на следующей картинке.

Спокойный руководитель – это тот, кто может положиться на свою команду.

Структура предприятия



В зависимости от вида деятельности структура может меняться. Как правило, в самом начале мы стараемся забирать себе пул задач, допустим, связанный с управлением производства. Тем самым мы теряем необходимость нанимать директора по производству, и параллельно с этим теряем часть времени необходимого

для решения управленческих задач всей структурой. После того, как сформирована структура предприятия мы можем приступать к формированию образов наших будущих сотрудников. Для этого можно использовать очень действенный и простой механизм – составить профили должностей. Выглядит он примерно так:



ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Описание должности		
Наименование должности		
Целевое назначение должности		
Структурное подразделение		
Непосредственный руководитель		
Непосредственные подчинённые		
Биографические требования		
Пол		
Возраст		
Образование		
Опыт работы		
Корпоративные ценности		Ключевые компетенции
1		
2		
3		
4		
Функциональные обязанности		Ключевые компетенции
5		
6		
7		
8		

Разрабатывая профили должностей Вам необходимо опираться не только на профессиональные качества и компетенции соискателей. Но и на их личностные качества. Так как Вам с ними работать. Один успешный предприниматель и долларовый миллиардер как-то сказал: «Нанимайте тех людей, с которыми вы спокойно провели бы вечер в баре. Из хорошего человека можно сделать специалиста». Если у Вас небольшая компания, и Вы можете выделить время на подбор персонала – занимайтесь этим самостоятельно. Никто, кроме Вас, не знает лучше тех людей, которые должны работать на Вас.

После того, как у нас есть полное представление о будущих сотрудниках можно приступать непосредственно к поиску и отбору персонала. Есть несколько этапов, которые необходимо выполнить для того, чтобы

Объявления в СМИ

Помните, что от правильности составления объявления зависит качество и количество откликнувшихся кандидатов. Постарайтесь создать структурированное объявление, где четко прописаны общие сведения о компании и ее видах деятельности, требования к кандидату, функциональные обязанности и гарантии работодателя. Ваше объявление должно выглядеть

как «продающее письмо», по сути это «крючок», на который вы будете ловить «большую рыбу», а маленькую обратно отправлять в плавание (пусть подрастет).

Самостоятельный поиск резюме

Рекомендуем потратить время на самостоятельный поиск схожих по требованиям кандидатов на сайтах по трудоустройству.

Собеседование

Составьте список вопросов, обязательно письменно, он должен лежать перед вами на собеседовании, чтобы не упустить ничего — это структурированный вариант интервью.

Распечатайте резюме кандидатов, назначенных на один день, за день до собеседования. Внутренне настройтесь на беседу купли-продажи. Вы продаете свою Компанию и покупаете сотрудника, даже если вы не купите, вы обязаны продать! Этот прием поможет сформировать положительный имидж о Вас, как о работодателе на рынке труда. Будьте внимательны, наблюдайте за кандидатом на собеседовании: опоздал или пришел заранее, нервничает ли, как умеет слушать, как реагирует на ваши вопросы...

В конце собеседования обязательно проговорите ваши дальнейшие взаимодействия, например: «До конца недели, в случае положительного ответа, я вам перезвоню и приглашу на повторное собеседование». Никогда не говорите сразу, что человек принят на работу, даже если он вам сильно понравился! В крайнем случае, перезвоните ему на следующий день и сообщите о своем решении.

Домашнее задание

Настоятельно рекомендуем использовать данный прием. Продумайте заранее, что может быть полезно для компании и в то же время поможет оценить грамотность кандидата. Это задание лучше дать на первом собеседовании и установить конкретные сроки его выполнения, например 3 дня. Выполненное задание не должно превышать 3-х листов формата А4, а выслать его кандидат должен на ваш электронный ящик. Например: краткий анализ конкурентов, предложение по развитию смежного направления.

Отбор

Пригласите тех людей, кто Вам больше всего подходит на следующий этап собеседования. Этих кандидатов обычно не бывает более 3-5 человек. Обязательно расскажите особенности работы в вашей компании: график, реальность заработка, чего вы конкретно ожидаете от специалиста на данной должности и другие нюансы...

После второго собеседования можно сделать как предварительные, так и окончательные выводы. После второго собеседования кандидату можете сказать сразу своё окончательное решение о приеме его на работу, а вот тем, кого не берете, не торопитесь сказать «нет», еще не известно, как сложится взаимная работа с отобранным кандидатом, возможно, вы еще пересмотрите свое решение. Не затягивайте с принятием решения, хороший кандидат может быстро найти работу, и

вы его упустите.

Если у Вас возникает сложность в выборе того самого сотрудника - в помощь небольшая матрица, которая поможет определиться между профессионализмом и ценностями. И помните, с минусами можно работать. В данной матрице «Идеальный кандидат» - это наши два плюса, так как по обеим осям они имеют высокие показатели. Варианты «Профессор Преображенский» и «Швондер» - это наш резерв (плюс и минус). По одной из шкал они имеют хорошие показатели, а вот по другой низкие. Мы помним, что с минусами можно работать. И минус можно превратить в плюс. Здесь конечно Вам решать – будете Вы работать с минусами или нет. И с какими минусами Вы предпочтете работать. А вот кандидат «Шариков» со своими двумя минусами – совсем не наш кандидат.

Степень профессионализма	Высокая	Профессор Преображенский	Идеальный кандидат
	Низкая	Шариков	Швондер
		Низкая	Высокая
		Степень разделения ценностей	

Не забудьте в первый же день выхода на испытательный срок прикрепить к стажеру наставника – это должен быть человек с хорошим опытом, грамотный и с наличием педагогического дара. Наставник – это тот человек, который в первый месяц будет всячески помогать стажеру адаптироваться и войти в должность. За наставничество наставнику должна идти дополнительная оплата. После первой ознакомительной недели стажер совместно с наставником пишет и утверждает у непосредственного руководителя план работы на ближайший месяц. Это делается для того, чтобы в конце месяца можно было бы оценить реальный результат его работы, а за 2-3 месяца испытательного срока окончательно принять решение, нужен ли вам такой сотрудник.



МАРКЕТИНГ



ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ И ЧЕМ ОН НАМ МОЖЕТ ПОМОЧЬ

Во-первых, стоит разобраться что же это такое «Маркетинг». Давайте вместе подумаем над этим вопросом.
МАРКЕТИНГ – это ...

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Прежде чем начинать действовать на рынке, предпринимателю необходимо иметь по возможности полное представление о том, что на нем происходит. Для этого, вам сначала надо определить глубину необходимого маркетингового анализа и установить основные источники информации для исследования данных о рынке.

В задачи маркетингового исследования входит сбор, анализ и обработка информации о рынках, клиентах и конкурентах.

Существуют два основных вида исследований для получения данных в процессе проведения маркетингового анализа. Исследование данных и их оценка в процессе проведения маркетингового анализа могут быть осуществлены путем:

- проведения **кабинетных исследований** – рассмотрения существующих источников информации – с целью общей количественной оценки.
- проведения **полевых исследований** – прямые контакты – с целью более детальной количественной и качественной оценки.

Для начала, необходимо определить, что должно служить основным источником информации

— уже собранный кем-то материал, т.е. **«вторичные» данные** (например, статистические данные, обзоры рынка) или сбор новых данных, т.е. **«первичные» данные** (например, выборочные опросы потребителей). Преимущества вторичных данных – простота доступа к

информации, относительно небольшая стоимость, быстрота применения. Недостатки использования вторичных данных заключаются в том, что они могут быть устаревшими, неточными, неполными, для них не всегда может быть известен метод сбора и обработки информации.

Доступными для вас источниками получения **первичных данных** могут быть различные формы опроса клиентов и конкурентов (интервью, интернет, телефонный), закупка продукции и ее экспертиза; круглый стол для клиентов; испытания прототипов на объекте клиента.

Для получения вторичных данных вы можете использовать:

- сайты официальных статистических и государственных органов;
- различные информационно-аналитические порталы;
- данные торгово-промышленных палат и других отраслевых, торговых или предпринимательских ассоциаций;
- промышленные каталоги/исследования;
- промышленные нормативы и инструкции;
- специализированные справочники, деловые журналы и газеты;
- информацию торговых ярмарок, брошюры и другие печатные издания конкурентов и клиентов;
- автоматизированные банки и базы данных, собираемые специализированными компаниями (например, «Производители товаров и услуг» или «Гарант»).

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Вы решили, какой продукт (товары или услуги) планируете предложить рынку. Очень важно теперь определиться – кому именно вы их будете предлагать. Для этого необходимо сегментировать ваши продукты для различных клиентских групп, которым наиболее необходимы ваши продукты/ услуги.

Сегментация – разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар или услугу.

Сегмент – группа покупателей, обладающая похожими потребностями и желаниями. Разделение рынка на различные сегменты и их последующее изучение позволяет компаниям сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах (целевых).

Сегментация, с которой собственно и начинается маркетинг, – это жертва количества ради выигрыша в качестве, результативности. Как невозможно любить и уважать всех, так, с другой стороны, невозможно нравиться всем.

Использование принципа сегментации рынка улучшает конкурентные позиции компании и позволяет лучше удовлетворять потребности покупателей. Цели сегментирования рынка направлены, прежде всего, на снижение маркетинговых издержек и увеличение продаж.

Надо иметь мужество, чтобы от кого-то отказаться, чтобы добиться необходимого результата с наименьшими издержками.

Например, аудиторию на семинаре можно сегментировать по следующим основаниям: потенциальные клиенты (с ними можно договариваться об индивидуальных встречах);

новички (их надо информировать о возможностях, вызывать интерес, но торопиться разговаривать по делу не стоит, люди должны дозреть);

любопытные слушатели или вечные студенты (готовы постоянно чему-то учиться, узнавать что-то новое в ущерб использованию на практике уже имеющихся знаний).

Невозможно построить семинар таким образом, чтобы удовлетворить всех слушателей на 100%.

Та информация, которая для практиков будет понятна и очевидна, не всегда будет восприниматься новичками и т.д.

В зависимости от Ваших целей, определитесь с выбором сегмента, на которого наибольшим образом ориентирована

Ваша программа. Тогда он будет построен с упором на приоритетную группу слушателей, которая всегда будет Вам благодарна.

Сегментация сотрудников внутри компании на ключевых, очень полезных, обычных и вредных позволит продумать методы целеполагания и мотивации, помогающие удержать одних и подтолкнуть к выходу других.

Внешних клиентов можно сегментировать самыми разными способами:

одноразовые (случайные), нерегулярные, регулярные (постоянные);

нелояльные, слабо лояльные, лояльные, фанатики;

независимые, слабо зависимые, сильно зависимые от наших продуктов и услуг;

клиенты без связей, клиенты со слабыми связями, клиенты с мощными связями (значимые в отрасли или регионе люди);

конечные потребители, посредники или элементы в цепочке посредников,

производители другого товара или услуги на базе нашего товара;

по объему закупок;

по прибыльности и др.

Сегментация бизнес-направлений и продуктов позволит привязать к ним подходящие глаголы:

душить (закрывать);

морозить (приостанавливать);

сливать с другими;

разливать, выделять в отдельные;

делать ставку, активно развивать;

инвестировать, концентрироваться и т.д.

**СЕГМЕНТИРУЙТЕ РЫНОК ОТ КЛИЕНТОВ И КОНКУРЕНТОВ
ДО ПРОДУКТОВ, СОТРУДНИКОВ, ПОСТАВЩИКОВ И КОНТРАКТОВ**



ДЛЯ ТЕХ, КТО ТОЛЬКО ПЛАНИРУЕТ ОТКРЫВАТЬ СВОЕ ДЕЛО

◆ Задание. Сегментация клиентов.

Профайл

Портрет

Демография. Пол, возраст, доходы, место жительства
(район)

Биография. Работа, карьера, семья, хобби

Поведение. Предпочтение в разговоре

Цели и задачи. Основные причины покупки

Аргументы. Как убеждать

Возражения. Типичные возражения и отбивки

Профайл

Портрет

Демография. Пол, возраст, доходы, место жительства

Биография. Работа, карьера, семья, хобби

Поведение. Предпочтение в разговоре

Цели и задачи. Основные причины покупки

Аргументы. Как убеждать

Возражения. Типичные возражения и отбивки

ДЛЯ ТЕХ, КТО УЖЕ ИМЕЕТ СВОЕ ДЕЛО

◆ Задание. Сегментация клиентов.

Портрет

Профайл

Демография. Пол, возраст, доходы, место жительства

Биография. Работа, карьера, семья, хобби

Поведение. Предпочтение в разговоре

Цели и задачи. Основные причины покупки

Аргументы. Как убеждать

Возражения. Типичные возражения и отбивки

Профайл

Демография. Пол, возраст, доходы, место жительства

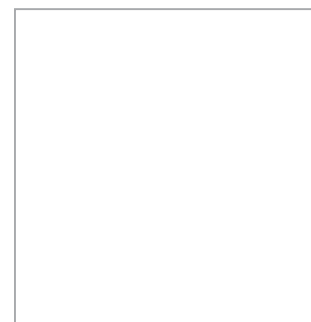
Биография. Работа, карьера, семья, хобби

Поведение. Предпочтение в разговоре

Цели и задачи. Основные причины покупки

Аргументы. Как убеждать

Возражения. Типичные возражения и отбивки



Портрет



ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНАЯ МАТРИЦА

Цель: сегментация продуктов, расстановка динамических приоритетов.

Продукт	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3	Всего
Продукт 1				
Продукт 2				
Продукт 3				
...				
Всего				

В левую колонку выписываете продукты или услуги, с которыми планируете выходить на рынок. Особенности продукта, которые могут послужить основанием для сегментации в ПР-матрице:

- сезонность;
- цена;
- объем поставок;
- рентабельность;
- качество;
- лицензионность;
- импортный – отечественный;
- первая необходимость;
- уникальность – типичность;
- срок пользования;
- экологичность;
- комплексность;
- сложность ит.д.

Верхние колонки заполняете потенциальными клиентами, которым планируете предлагать свои продукты/услуги. Особенности клиентов, которые могут послужить основанием для сегментации в ПР-матрице:

- объем закупки;
- периодичность;
- конечный - промежуточный;
- корпоративный – индивидуальный;
- государственный – частный;
- достаток ит.д.

Данный инструмент позволяет точнее понять, что и кому вы предлагаете или собираетесь предложить на рынке. В ходе заполнения этой матрицы выясняется: не так-то просто сформулировать, что вы предлагаете и как определить ваших клиентов от не-клиентов.

SWOT-анализ – (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для бизнеса – является ключевым методом согласования внутренних возможностей, ресурсов Компании и условий внешней среды.

SWOT-анализ проводят, как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий.

К сожалению, SWOT-анализ часто используется формально, без понимания его предназначения. Люди обозначают сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, нередко путая их между собой. Например, быстро растущий рынок относят не к возможностям, а к сильным сторонам своего бизнеса.

Главное, с чего следует начать SWOT-анализ – это обозначение цели, поскольку он всегда делается под конкретные цели и не бывает абстрактным. Одно и то же может быть плюсом или минусом в зависимости от цели.

◆ **Задание.** Проведите SWOT-анализ Вашего бизнеса.

	Сильные стороны вашего бизнеса: 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Слабые стороны вашего бизнеса: 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Возможности вашего бизнеса: 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Какие сильные стороны вашего бизнеса помогут реализовать эти возможности?	Как преодолеть слабые стороны вашего бизнеса через использование возможностей?
Угрозы вашему бизнесу: 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Какие сильные стороны вашего бизнеса можно использовать для нейтрализации этих угроз?	Как минимизировать слабости, чтобы избежать угроз?



МОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. ОПИШИТЕ СВОЙ ПРОДУКТ/УСЛУГУ

- ◆ **Оригинальное** (конкуренты так не говорят – а еще лучше не могут заявить такое вообще)

- ◆ **Понятное** (клиент понимает, что вы говорите)

- ◆ **Правдивое** (не врете, не преувеличиваете чрезмерно)

- ◆ **Эмоциональное**

- ◆ **Убедительное** (клиент вам верит)

- ◆ **Короткое** (длин-н-ные тексты не слушают и не запоминают)

- ◆ **Запоминающееся** (клиент может повторить его слово в слово – или хотя бы близко к тексту оригинального ответа)

Упаковка — это образ вашей компании в голове у потенциального клиента.

Рассмотрим упаковку с точки зрения многослойной модели.

Первый слой **Смысловой.**

Это суть (или ядро) — тот важный смысл, который вы хотите донести до покупателя. Представим, что клиент смотрит на ваш сайт или буклет. Что останется у него в голове, если не обращать внимания на дизайн? Что он должен понять, когда смотрит ваш видеоролик?

Например, у вас есть собственное производство, быстрая доставка, широкая география продаж. В этом случае покажите фотографии цеха, расскажите о сроках доставки и количестве регионов или городов охвата. Этот слой содержит конкретные цифры, преимущества и описания вашей деятельности.

Второй слой **Визуальный.**

Когда вы обратили внимание покупателя на смысл вашего предложения, можно переходить к его «обертке». На этом этапе создается визуально привлекательное оформление сайта, полиграфии и т.д. Это фирменный стиль, шрифты, качественные фотографии, верстка, расположение информации. Используя красивый и продуманный дизайн, вы говорите клиенту, что серьезно относитесь к своей деятельности, отвечаете за качество своего продукта.

Третий слой **Технический.**

Это то, насколько правильно и корректно работает информация, техническое исполнение. Как быстро

грузится ваш сайт, все ли кнопки работают, адаптирован ли он к смартфонам. Какая бумага у вашего буклета, качество печати. Четкость картинки в видеоролике, звук и т.д.

Четвертый слой **Конверсионный.**

Отвечает за принятие нужного решения, чем вы привлекаете внимание. Есть ли на вашем сайте формы обратной связи, онлайн-помощник, мгновенный обратный звонок? Это кнопки, акции, заголовки, предложения, которые стимулируют к покупке. Клиент, зайдя на сайт, должен понимать, как быстро сделать заказ.

Пятый слой **Аналитический.**

После того, как вы поняли, что упаковка работает, не забывайте проводить анализ данных. Используйте Яндекс.Метрику или Google аналитику. Например, Вебвизор в Яндекс.Метрике записывает действия посетителей на вашем сайте и показывает их в формате видео (движение мыши, прокрутку страницы, клики, заполнение форм, копирование текста и др).

Это то, что потом позволяет исследовать поведение пользователя и понять, насколько вы были успешны в донесении информации, ваших смыслов.

Попробуйте разложить свой сайт, каталог или другой объект упаковки по этой многослойной модели. Вы сразу увидите, какой слой у вас работает лучше всего, а где проблемы. Возможно, у вас хорошее предложение на рынке, но некрасивый сайт. Или он плохо работает и долго грузится, или клиент не понимает, как сделать заказ.



Важно знать:

1. Ценообразование. Одним из важнейших элементов привлечения новых клиентов, как правило, является цена предлагаемых товаров/услуг. Как формируется цена единицы вашего товара/услуги:

– первый фактор: цена товара или услуги должна покрывать её себестоимость и включать в себя наценку, за счет которой вы планируете получать прибыль. Себестоимость продукции включает все затраты, понесенные в связи с ее производством, как постоянные, так и переменные.

ЦЕНА = СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ + НАЦЕНКА

Установление оптимальной цены требует внимательного наблюдения и изучения рыночных предложений. Цена, которую могут принять клиенты, будет выше, если:

- выше спрос на товар (например, вода в пустыне);
- выше качество товара или услуги;
- эксклюзивнее и оригинальнее товар и т.д.

Поскольку достаточно трудно предсказать реакцию клиента, установление оптимальной цены, которая принесет прибыль, является одной из самых трудных и наиболее важных проблем, решаемых начинающими бизнесменами. Маркетинговые исследования могут помочь в решении проблем ценообразования посредством исследования рынка. Однако, во многих случаях предпринимателю приходится полагаться на свой опыт и интуицию.

Вторым фактором, который играет важную роль в определении цен на рынке, является конкуренция. Она значительно ограничивает возможности регулирования цен, особенно их верхнего предела.

Если на рынке нет конкуренции, он представляет собой монополию. В этом случае предприниматель имеет неограниченные возможности в установлении цен. Клиенты могут приобрести товар или услугу только у него, другими словами, они «привязаны» к этой единственной компании.

Еще одним фактором, определяющим возможности регулирования цен, является число потенциальных клиентов компании. Если рынок представлен одним единственным клиентом (монополия спроса), то этот клиент сможет ограничить возможности предпринимателя в установлении цены.

Каждый предприниматель должен стремиться к тому, чтобы не зависеть от одного единственного клиента. Особенно легко в эту западню попадают начинающие бизнесмены, в результате чего они оказываются полностью зависимыми от одного крупного заказа. Прежде всего, это приводит к тому, что они оказываются под постоянным давлением, и не только ценовым. На основании вышеизложенного можно сделать вывод: необходимо тщательно изучать рынок в целом. Ценовая политика – центральный элемент маркетинга.

◆ **Задание.** Коротко опишите вашу ценовую политику:

План продвижения: При определении способа продвижения ваших товаров следует учитывать четыре основных фактора: размер вашего целевого рынка, его особенности, вид вашего товара или услуги, а также такую немаловажную деталь, как размер выделенного на продвижение бюджета.

Размер целевого рынка. Если размер целевого рынка достаточно велик (много целевых потребителей) и/или они проживают достаточно далеко друг от друга, для продвижения вашего товара или услуги целесообразнее использовать рекламу (в основном). Если потребителей немного, и они сконцентрированы в пределах одного района (города, региона - в зависимости от масштаба бизнеса), что чаще всего бывает на рынке товаров для бизнеса, то можно с успехом использовать личные продажи.

Особенности целевого рынка. Изучение характеристик ваших потребителей может подсказать вам наилучший способ связи с ними. Например, если окажется, что большинство посетителей вашей химчистки - жители окрестных домов, наиболее логичным способом продвижения будет рассылка рекламных листовок по их адресам или реклама по кабельному телевидению.

Вид товара. Для продвижения товаров массового спроса, как правило, используется реклама; для продвижения сложных и дорогих товаров лучше подойдут личные продажи.

Размер выделенного бюджета. Вполне логично, что набор способов продвижения вашего товара должен определяться таким образом, чтобы максимально эффективно использовать выделенные средства. Например, целесообразность использования дорогостоящих средств продвижения - рекламы на телевидении и радио, есть смысл рассматривать только при достаточно большом бюджете на продвижение. Если вы предполагаете, что не сможете выделить много средств на продвижение, лучше остановить свой выбор на более экономичных способах продвижения вашей продукции: рекламе в прессе, почтовой рекламе и т.п.

◆ **Задание. Опишите план продвижения ваших продуктов:**



ПРОДАЖИ

ЧТО ТАКОЕ ПРОДАЖИ?

Продажи – это

Способов продавать товар очень много, так же много и участников торгового процесса. Например, определившись с сегментом Вам будет проще разрабатывать рекламную компанию, искать СВОИХ клиентов и анализировать их. Участниками процесса продажи могут выступать различные лица: физические, юридические и государство. Создан ряд аббревиатур, делящих отношения между различными участниками процесса продаж на сектора.

B2B (business-to-business) – переводится как бизнес для бизнеса. Это вид продаж в котором продавцом и покупателем выступают юридические лица

B2C (Business-To-Consumer) – в переводе бизнес для потребителя. Самый массовый сегмент рынка, в котором продавцом является юридическое лицо, а покупателем физическое лицо

C2C (consumer-to-consumer) – потребитель для потребителя. Данный вид продаж происходит между физическими лицами

B2G (business-to-government) – переводится как бизнес для правительства. Весьма крупный сегмент рынка, часто скрытый от обычного обывателя. Это те самые пресловутые государственные контракты. Когда продавцом является бизнес, а покупателем государство

G2B (Government to Business) – правительство для бизнеса. Государство продаёт, бизнес покупает

Оптовые и розничные продажи

Многие думают, что оптовая торговля это когда продаётся сразу много товара. На самом деле оптовые продажи – это продажи для ведения бизнеса. А розничные продажи – это продажи конечному потребителю. Такая терминология введена прежде всего для того чтобы использовать различное налогообложение, так оптовые продажи могут облагаться либо по Общей Системе Налогообложения (ОСН) или Упрощенной Системе Налогообложения (УСН). Розничные продажи облагаются Единому Налог на Вмененный Доход (ЕНВД).

По типу взаимодействия с клиентом можно разделить про на следующие виды продаж

- **Магазины самообслуживания.** Наиболее массовый сегмент рынка, через такие магазины ежедневно проходят миллионы жителей крупных городов.

- **Активные продажи,** достаточно популярный вид продаж, который заключается в том, что продавец самостоятельно ищет клиента.

- **Телемаркетинг или телефонные продажи.** С распространение телефонов, всё больше продавцов начинают использовать такой вид активных продаж.

- **Пассивные продажи.** Продажи с помощью распространения рекламных материалов.

- **Сетевой маркетинг.** Ещё одно разновидность активных продаж, основное отличие в системе построения работы с персоналом.

- **Прилавочная торговля.** Так же один из самых распространенных сегментов рынка, сюда можно отнести все торговые точки, в которых товар вместе с продавцом, отделены от покупателя прилавком.

- **Продажи через интернет.** Пожалуй, один из самых перспективных способов продаж товара. Рынок интернета развивается в геометрической прогрессии и значительно теснит классические методы продаж.

- **HoReCa** – в переводе означает отели, рестораны, кафе. Это значительный рынок, который имеет свою ярко выраженную специфику.

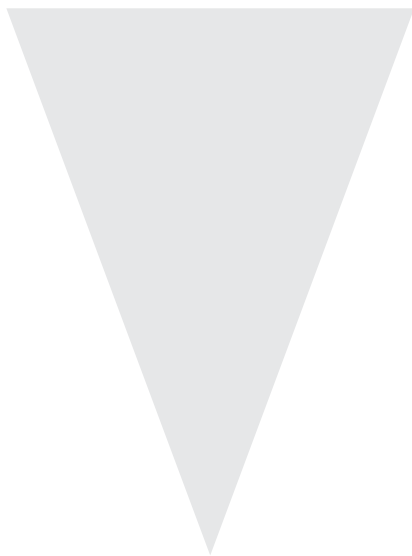
«ВОРОНКА» ПРОДАЖ.

Для того, чтобы правильно прогнозировать объем, следует разбить весь процесс продажи на этапы, задокументировать его и последовательно отрабатывать каждый этап.

Этапы могут выглядеть, например, так:

1. создаем базу потенциальных покупателей;
2. рассылаем информацию о наших товарах и услугах по этой базе, предлагаем встречи;
3. проводим личные встречи, уточняем потребности и желания потенциальных клиентов;
4. готовим конкретные презентации для клиентов, проводим их;
5. готовим проекты договоров и т.п.

◆ **Задание.** Определите «ВОРОНКУ» продаж:



Цель воронки продаж. Обеспечение контроля всех этапов коммуникации и, с той или иной точностью, прогнозирования события в процессе продажи.

Задачи воронки продаж:

- обеспечение контроля качества коммуникации с покупателями;
- обеспечение наглядности параметров всего процесса коммуникации;
- административное влияние на менеджмент, тем самым, управления этапами коммуникации;
- возможность планировать работу менеджмента;
- возможность планировать маркетинговую активность.

Воронка продаж позволяет делать выводы о качестве менеджмента и необходимости интенсификации усилий на каком-либо из этапов продажи. Если итоговое количество покупателей недостаточно велико, нужно предпринимать действия по привлечению большего количества потенциальных покупателей. Если на одном из этапов продажи происходит значительное не оправданное сужение воронки продаж - это означает, что предыдущий этап продажи. количество и качество менеджмента недостаточны, процесс продажи – не оптимален и его надо пересмотреть.

КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН ПРОДАЖ: ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКАЯ ПРИБЫЛЬ ВАШ НУЖНА

1. Приступая к постановке плана продаж, необходимо исходить из размера желаемой прибыли. Для этого вам нужны следующие данные:

- Сколько вы как собственник хотите получать прибыли?
- Маржинальность по направлениям: какие имеются источники денежного потока?
- Какая общая конверсия воронки продаж?
- Какая конверсия каждого этапа воронки продаж?
- Сколько лидов (контактов потенциальных клиентов) в месяц вы получаете на входе в воронку продаж?
- Какой средний чек?
- Данные по активности менеджеров: сколько встреч и звонков они совершают в день?

ИСПОЛЬЗУЙТЕ МЕТОД ДЕКОМПОЗИЦИИ

2. Используем метод декомпозиции – разложение главного и большого на более мелкие и простые детали или бизнес-процессы. Т.е. разбираем крупную цель по прибыли на более мелкие. В итоге вы должны понять, какие действия и в каком количестве должны совершать менеджеры, чтобы достичь поставленной цели.

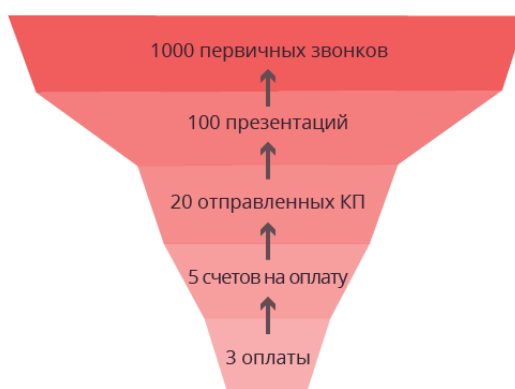
Яркий бытовой пример декомпозиции целей – вы собираетесь в отпуск. Это ваша глобальная цель. Для ее достижения нужно предпринять ряд шагов: купить путевку, собрать вещи, завершить дела на работе. А для того, чтобы купить путевку надо обратиться в агентство, а, чтобы закрыть дела, надо закончить ряд проектов и т. д.

ДВИГАЕМСЯ ПО ВОРОНКЕ СНИЗУ-ВВЕРХ

3. Ставим цель по прибыли в месяц и начинаем двигаться по этапам воронки продаж снизу-вверх.

- Считаете, при каком объеме выручки, вы сможете ее получить.
- Далее, исходя из конверсии каждого этапа воронки, смотрите, сколько счетов на оплату надо выставить, чтобы выйти на заявленный объем выручки.
- Затем анализируете, сколько же надо отправить коммерческих предложений, чтобы получить нужное количество выставленных счетов.
- Выводите цифру по звонкам и встречам, которые надо сделать, чтобы разослать такое число коммерческих предложений.

Такими шагами вы доходите до самого верхнего этапа воронки и понимаете, сколько вам нужно получить и обработать потенциальных клиентов, какой должна быть активность менеджеров, чтобы получить желаемую выручку и прибыль.



РАССМОТРИМ ПРИМЕР

Предположим, мы хотим заработать 450 000 руб. прибыли. Мы знаем, что в нашем бизнесе прибыль составляет примерно 15% от выручки. Средний чек – 3000 руб., а конверсия в продажу составляет – 35%. Теперь декомпозируем цель.

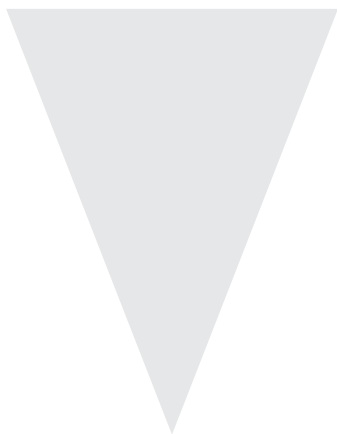
1. Считаем какую выручку нам нужно получить:
 $450\,000 * 100 / 15 = 3\,000\,000$ руб.
2. Нам надо выяснить, сколько продаж мы должны совершить:
 $3\,000\,000 / 3000 = 1000$ сделок
3. Теперь считаем, сколько лидов мы должны получить:
 $1000 * 100 / 35 = 2857$ лидов
4. Считаем, сколько нам нужно сделать холодных звонков. Например, конверсия составляет 50%. То есть надо сделать не менее 5714 звонков, чтобы получить 2857 лидов.
5. Менеджер делает по 50 звонков в день. Чтобы выполнить план по звонкам ему понадобится 114 дней ($5714 / 50$). На этом этапе вы решаете, сколько менеджеров вам нужно, чтобы ускорить процесс привлечения лидов.

КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН ПРОДАЖ НА ГОД

При составлении плана продаж на год необходимо учитывать ряд факторов:

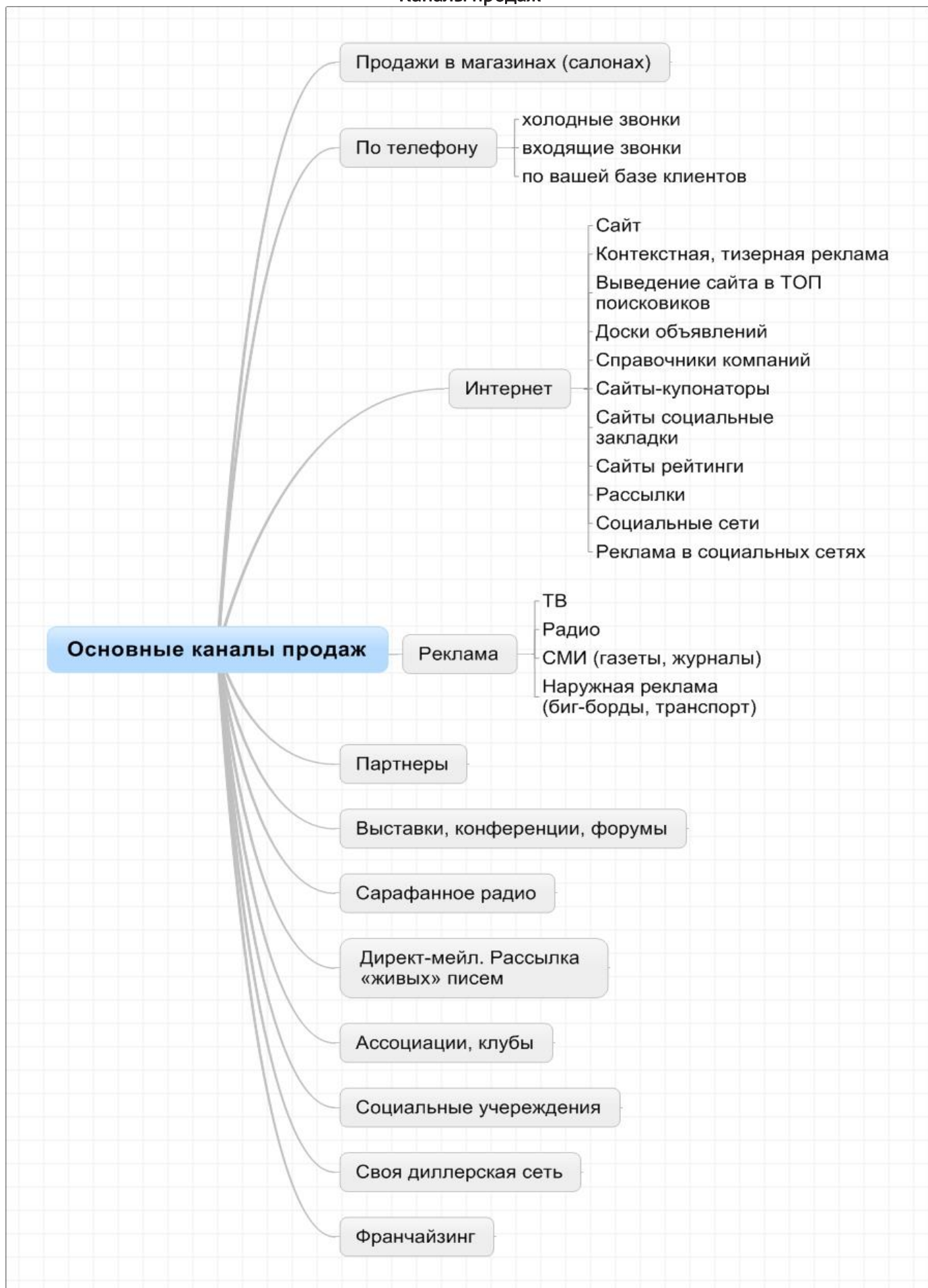
- **Ситуацию на рынке, основные тенденции (например, подъем, стагнация, стабильная ситуация, растет ли число компаний-конкурентов и т.д.)**
 - **Наличие сезонных факторов**
 - **Темпы развития бизнеса в предыдущие годы**
 - **Ранее допущенные ошибки**
 - **Возможные изменения в законодательстве.**
- Рекомендуем составлять несколько вариантов: максимальный план, нейтральный и план-минимум. Чтобы выйти на заданный результат, важно соблюдение нескольких принципов:
- **У сотрудников должны быть ресурсы (скрипты, шаблоны, инструкции, инструменты автоматизации)**
 - **Четко распределите функциональные обязанности менеджеров, не нагружайте лишними обязанностями**
 - **Установленный план продаж должен быть под силу возможностям конкретного менеджера, превышение – не более 10-15%**
 - **Внедрите систему мотивации, которая позволит сотруднику зарабатывать, но не будет давать расслабляться**
 - **Обеспечьте контроль за выполнением планов.**

Задание. Нарисуйте и опишите свою воронку снизу-вверх





Каналы продаж

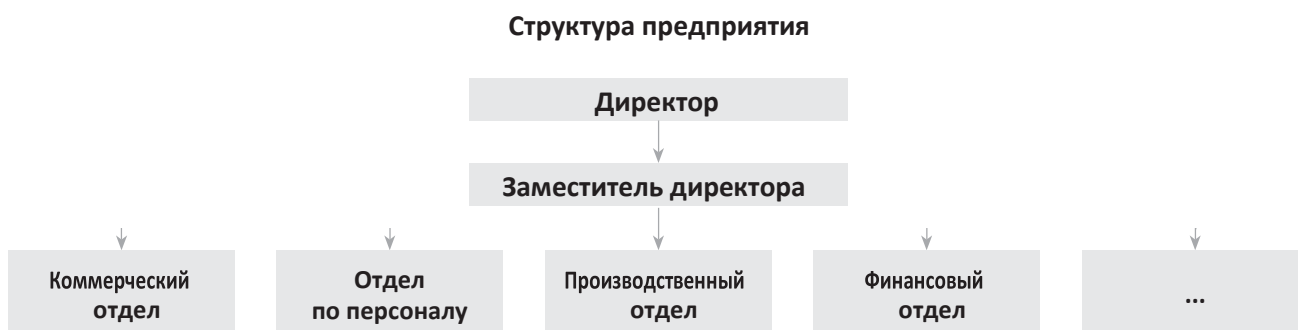




БИЗНЕС- ПРОЦЕССЫ

Бизнес-процесс (процесс) – это устойчивая деятельность, в ходе выполнения которой ресурсы преобразуются в результаты.

Благодаря такому определению, становится понятно, что бизнес-процессы существуют внутри каждой организации, независимо от того, формализованы они или нет. В организации может быть принят функциональный подход к управлению, который рассматривает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции.



Как можно управлять предприятием?

1. Управлять самодисциплинированно
2. Нанять директора и быть специалистом
3. Отдать бизнес в управление
4. Создать систему на основе бизнес-процессов

Для чего нужно переходить к процессному управлению предприятием:

- Высвобождение вашего личного времени;
- Вам легко контролировать время и ресурсы для работы;
- Есть с кого конкретно спросить;
- Освобождение от кадровой зависимости;
- Защита бизнеса от кражи;
- Максимальное взаимодействие поставщиков и потребителей;
- Ориентация процесса на удовлетворение потребителя.

Основные понятия процессного подхода

- **Владелец Процесса** – должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты Процесса;
- **Ресурсы** – ресурсы, выделенные в распоряжение Владельца Процесса для его проведения

(оборудование, персонал, помещения, среду, транспорт, связь, материалы, финансы, документация и т.д.);

- **Параметры Процесса** – информация, по которой Владелец Процесса и Директор могут определить, как эффективно выполняется Процесс и достигаются ли запланированные результаты;
- **Потребитель** – потребитель результатов Процесса, степень удовлетворенности которого, также предназначена для оценки эффективности Процесса;
- **Входы Процесса** – входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в Выходы Процесса, в ходе выполнения Процесса. Часто Входы одного Процесса являются выходами другого;
- **Выходы Процесса** – продукция, информация или услуга ради которой существует Процесс.
- **Сеть Процессов организации** – объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных Процессов организации в единую систему.



Правила работы процессного подхода

- **Правило 1.** Основных процессов должно быть не более чем 7 ± 2 . Любой человек не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большого количества основных направлений деятельности.
- **Правило 2.** При выделении Процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (Владельцев процессов). Каждый Процесс должен иметь ТОЛЬКО ОДНОГО Владельца.
- **Правило 3.** Чтобы Владелец мог влиять на ход Процесса и его результаты, ему должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия и установлены Показатели эффективности Процесса, адекватно отражающие ход Процесса (KPI).

Система показателей для управления процессом

Существует три основных потока информации:

- о качестве продукции или услуги, степени ее соответствия, установленным и прогнозируемым требованиям клиента;
- о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости,
- о степени удовлетворенности клиента.



Матрица показателей БП

	Стоимостные показатели	Показатели времени	Технические показатели
Показатели процесса	Себестоимость	Длительность цикла выполнения заявки клиента	Процент брака продукции
Показатели продукта процесса	Стоимость услуги, продукта	Срок годности	Технические параметры продукта
Показатели удовлетворенности клиента	Объем продаж	Длительность использования продукта	Количество жалоб на качество услуги, продукта

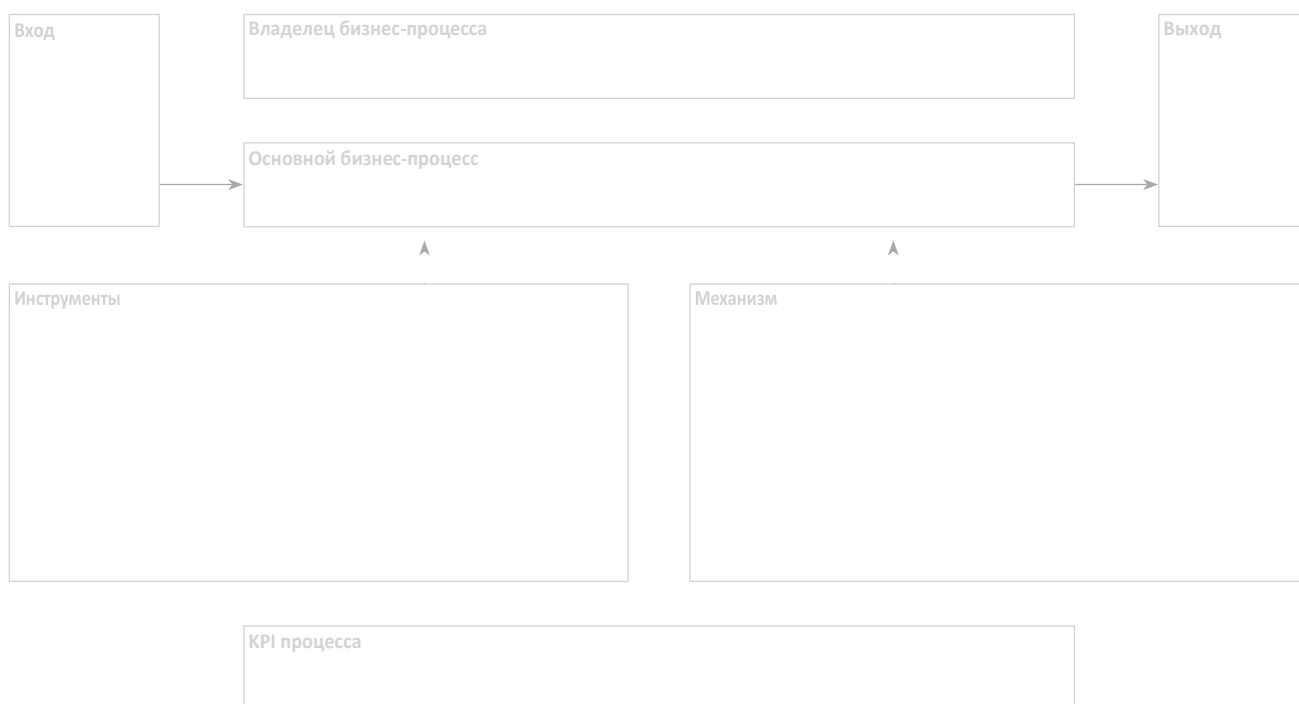
Как разработать бизнес-процесс?

1. определить владельца и границы БП;
2. определить поставщиков и клиентов;
3. определить ресурсы, необходимые для выполнения БП;
4. описать технологию выполнения БП;
5. разработать показатели, по которым оценивается БП;
6. описать работу владельца по анализу и улучшению БП, а так же его отчетность перед вышестоящим руководителем.

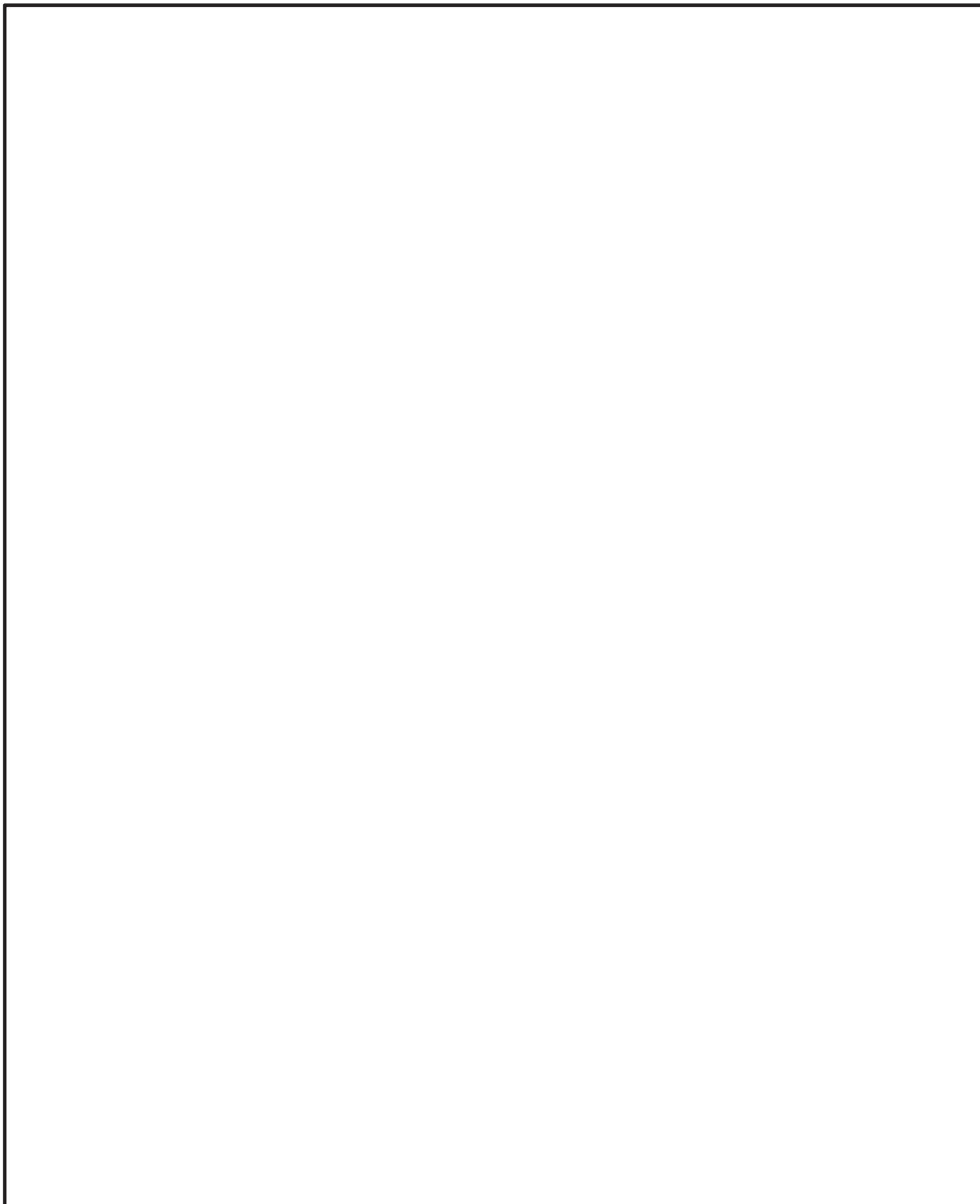
◆ Задание.

1. Нарисуйте схему бизнес-процесса предоставления услуги (продажи продукта) на вашем предприятии.
2. Укажите владельца процесса, поставщика и клиента, показатели, по которым можно определить эффективность бизнес-процессов.

◆ Задание. Описать бизнес процесс вашего бизнеса.



Нарисуйте и опишите ваши основные бизнес-процессы.





ФИНАНСЫ В БИЗНЕСЕ



Цель этого раздела – дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта и общее понимание о том, как правильно распоряжаться деньгами в бизнесе. Начать данный раздел стоит с понятия Финансовый план. Финансовый план относится к числу ключевых разделов бизнес-плана. Он сводит воедино различную информацию из предыдущих разделов бизнес-плана, представляет ее в стоимостной форме.

Предпринимателям финансовый план показывает, каково соотношение запланированных доходов от продаж и ожидаемых расходов, на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления проекта, когда и откуда ожидается поступление денежных средств и на что и когда они будут истрачены, сколько денежных средств первоначально потребуется вложить для поддержки начатого дела, как соотносится потребность в денежных средствах с денежной наличностью, каким будет финансовое положение компании к концу первого года. Потенциальным инвесторам информация из этого раздела бизнес-плана позволяет получить ответ на интересующие их вопросы: сколько реально потребуется денежных средств и на что они будут израсходованы, на получение какой прибыли можно рассчитывать, какова экономическая эффективность проекта, будет ли компания способна вовремя вернуть долги и заплатить налоги.

Себестоимость продукции включает все затраты, понесенные в связи с производством продукции или предоставлением услуг.

1. Переменные затраты сразу же изменятся, если компания произведет больше/меньше продукции. Сумма переменных затрат зависит от количества произведенной продукции и степени загрузки производственных мощностей. Типичными примерами переменных затрат являются затраты на закупку сырья, основных и вспомогательных материалов, электроэнергию и т.д. Положительный аспект переменных затрат: если предприниматель не будет производить продукцию, переменные затраты исчезнут.

2. Постоянные затраты всегда остаются неизменными в рамках определенных производственных мощностей независимо от того, закрыта компания или она полностью загружена работой. Поэтому сумма постоянных затрат не зависит от степени загрузки производственных мощностей.

Типичные примеры постоянных затрат: арендная плата, лизинговые платежи, постоянная зарплата, страховые взносы и т.д.

	Прямые	Непрямые
Переменные	<ul style="list-style-type: none"> - Сырье, материалы, комплектующие - Энергия и технологические нужды - Комиссионные торговых агентов - Транспортные расходы - Расходы на рекламу конкретного вида продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - Энергия для оборудования вспомогательного производства
Постоянные	<ul style="list-style-type: none"> - Амортизация оборудования для производства продукции - Зарплата основного производственного персонала (неизменная составляющая) 	<ul style="list-style-type: none"> - Зарплата административно-управленческого персонала - Энергия на освещение и отопление помещений - Амортизация вспомогательного оборудования - Расходы на рекламу предприятия в целом

Отрицательный аспект постоянных затрат состоит в том, что даже если компания ничего не производит – например, потому что она временно закрыта, – необходимо оплачивать постоянные затраты.



в газете, что акционеры компании не удовлетворены прибылью в 200 млн. рублей (абсолютно невероятной для обычного человека суммой).

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ. Когда прибыль получена от вложений не только собственного, но и заемного капитала (общей суммы инвестированных активов), речь идет о рентабельности инвестиций. Показатель рентабельности инвестиций рассчитывается следующим образом:

$$\text{РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ} = \frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ} + \text{ОБЯЗАТЕЛЬСТВА}} \times 100\%$$

Чем выше рентабельность инвестиций, тем эффективнее вы работали с инвестициями (или с активами), находящимися в вашем распоряжении. Этот показатель также используется для оценки эффективности капиталовложений. Прибыль, полученную от инвестиций, сравнивают с суммой, необходимой для их финансирования. Если у инвестора есть несколько вариантов вложения средств, то он, как правило, выбирает тот вариант, который предполагает самую высокую рентабельность инвестиций. Поскольку общая сумма собственного капитала и обязательств всегда больше собственного капитала, рентабельность инвестиций всегда ниже рентабельности собственного капитала. Рассмотрим данное утверждение на следующем примере:

Рентабельность собственного капитала и рентабельность инвестиций:

Прибыль: 300 000 рублей

Собственный капитал: 1 000 000 рублей

Заемный капитал: 1 500 000 рублей

Итого собственного капитала и обязательств: 2 500 000 рублей

Рентабельность собственного капитала (ROE) = $300\,000 / 1\,000\,000 \times 100\% = 30\%$

Рентабельность инвестиций (ROI) = $300\,000 / 2\,500\,000 \times 100\% = 12\%$

ЭФФЕКТИВНОСТЬ = ВЛОЖЕННЫЕ РЕСУРСЫ / ПОЛУЧЕННАЯ ОТДАЧА

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ – минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли. Не путать с «точкой окупаемости (проекта)». Это не одно и то же.

Точка безубыточности в денежном выражении – такая минимальная величина дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль при этом равна нулю):

$$\text{ВЕР} = \frac{\text{TFC}}{\text{C}} = \frac{\text{TFC}}{(\text{P} - \text{VC})} / \text{P}, \text{ ГДЕ}$$

ВЕР (англ. break-even point) – точка безубыточности,

TFC (англ. total fixed costs) – величина постоянных издержек,

VC (англ. unit variable cost) – величина переменных издержек на единицу продукции,

P (англ. unit sale price) – стоимость единицы продукции (реализация),

C (англ. unit contribution margin) – прибыль с единицы продукции без учета доли переменных издержек (разница между стоимостью продукции (P) и переменными издержками на единицу продукции (VC) или просто Маржинальный доход).

Точка безубыточности в единицах продукции – такое минимальное количество продукции, при котором доход от реализации этой продукции полностью перекрывает все издержки на ее производство:

$$\text{ВЕР} = \text{TFC} / \text{C} = \text{TFC} / (\text{P} - \text{VC})$$

Если возьмем наш пример с пиццей, то получится следующее: для удельной единицы продукции (1 пиццы) при цене 100 рублей точка безубыточности будет следующая:

ТБ (точка безубыточности в деньгах) = 30 рублей (постоянные затраты на 1 пиццу)

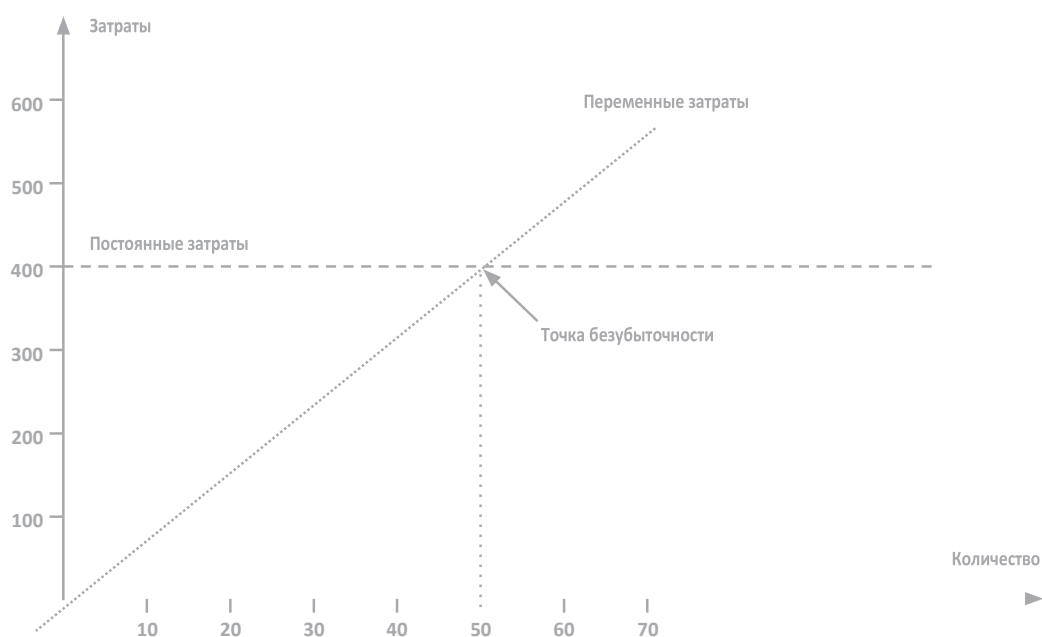
60 рублей (стоимость 1 пиццы – переменные затраты на 1 пиццу) / 100 рублей (стоимость 1 пиццы)

ТБ (в деньгах) = 50 рублей (т.е. с 1 пиццы должен быть доход в размере 50 рублей, чтобы окупить все издержки, затраченные на ее производство и реализацию).

ТБ (точка безубыточности в кол-ве) = 30 рублей (постоянные затраты на 1 пиццу) 60 рублей (стоимость 1 пиццы – переменные затраты на 1 пиццу)

ТБ (в кол-ве) = 0,5 пиццы (т.е. необходимо реализовать половину пиццы (3 кусочка из 6), чтобы окупить все издержки, затраченные на ее производство и реализацию).

Точку безубыточности можно рассчитывать графическим способом:



Если наши постоянные затраты в месяц составляют 400 тыс. рублей, то для того, чтобы достичь точки безубыточности, необходимо произвести 50 единиц продукции. Другими словами, на графике точка безубыточности – это пересечение линий постоянных и переменных затрат.

Кассовый разрыв

Кассовый разрыв – это временно возникающий у предприятия недостаток денежных средств, необходимых для своевременной и полной оплаты произведенных расходов. Кассовый разрыв возникает в случаях, когда сроки поступления денежных средств на предприятие не совпадают со сроками платежей.

Основными причинами, приводящими к кассовым разрывам в организации являются:

- полное отсутствие или неэффективность процесса планирования в краткосрочной и среднесрочной перспективе движения денежных средств на предприятии;
- непродуманные и не эффективные мероприятия по устранению кассовых разрывов.

Меры по предотвращению кассовых разрывов и планированию источников их покрытия. Компаниям необходимо разработать и внедрить систему мер по предотвращению кассовых разрывов и находить источники покрытия кассовых разрывов.

К обязательным элементам этой системы можно отнести следующие мероприятия:

- планирование бюджета расходов и платежей;
- планирование бюджета доходов и поступления денежных средств;
- контроль за заявками на платеж;
- составление кассового плана;
- составление платежного календаря;
- разработка критериев для очередности платежей.

Кассовый план

Кассовый план, как правило, составляется на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу.

При четко функционирующей системе планирования движения денежных средств организация получает возможность оперативно принимать решения по поиску источников финансирования для покрытия кассовых разрывов.

Платежный календарь. Формирование предварительной версии платежного календаря осуществляется путем сведения в единую таблицу всех планов поступлений и предполагаемых расходов. Для этого все планы поступлений и предполагаемых расходов подвергаются контролю и согласованию и в обязательном порядке ранжируются по приоритетам.

Ведение фактического платежного календаря и сравнение с запланированным платежным календарем дает возможность ежедневно осуществлять контроль и оперативно принимать решения по проведению всех необходимых платежей предприятия, производить как плановые платежи, так и срочные внеплановые платежи. Отметим, что грамотно спланированный платежный календарь при должном уровне финансовой дисциплины позволяет правильно распоряжаться временно свободными денежными средствами, поступающими от результата основной деятельности и получать максимальный результат от использования временно свободных денежных активов предприятия.

Задание. Для просчета финансовых показателей проекта, заполните таблицу:

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Доходы						
Затраты						
Чистая прибыль						

Теперь отразите следующие показатели (для примера мы заполнили одну таблицу декомпозиции открытия бизнеса с наличием стартового капитала):

	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март
Доходы (Продажи)		150 000	150 000	150 000	150 000	200 000
Все расходы	725 000	95 000	125 000	95 000	125 000	95 000
Инвестиционные расходы						
Обучение или франшиза	400 000	0	0	0	0	0
Закупка оборудования	120 000	0	0	0	0	0
Сайт и маркетинг	80 000	0	0	0	0	0
Постоянные расходы	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Аренда	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Коммунальные платежи	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Реклама	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Зарплата сотрудника	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Аутсорс (бух., юрист, маркетинг)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Переменные расходы						
Закуп сырья	30 000		30 000		30 000	
Налоги	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Чистая прибыль		55 000	25 000	55 000	25 000	105 000

	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март
Доходы (Продажи)						
Все расходы						
Инвестиционные расходы						
Обучение или франшиза						
Закупка оборудования:						
-						
-						
Сайт и маркетинг						
Постоянные расходы						
Аренда помещения						
Коммунальные платежи						
Реклама						
Зарплата сотрудников						
Моя зарплата						
Аутсорсинг (бухгалтер, юрист, маркетинг)						
Переменные расходы						
Закуп сырья (расходного материала):						
-						
-						
Налоги						
Обязательные взносы						
УСН						
Чистая прибыль						

