

САМОУЧИТЕЛЬ

**Начни свой
бизнес**



Шевчук Д.А.

Начни свой бизнес

Аннотация

Книга предназначена для самостоятельного изучения лицами с различным уровнем и профилем базового образования. Поможет преодолеть ощущение неопределенности и неуверенности, которое часто препятствует принятию решения о создании своего дела. Выполнение практических заданий, включенных в книгу, позволит объективно оценить свои предпринимательские способности и свою деловую идею, а затем наметить первые шаги по ее практической реализации и успешно продолжить дело.

[Выбор направления](#)

[Создание предприятия](#)

[Маркетинговая стратегия и определение ресурсов](#)

[План действий](#)

[Кредитный, инвестиционный и финансовый консалтинг](#)

[Дополнительная информация](#)

[Рекомендуемая литература](#)

[Об авторе](#)

Выбор направления

Данная книга основана на современных принципах ускоренного качественного изучения и запоминания любых предметов. Рекомендую прочитать 2–3 раза и вы без труда освоите предмет.

Пособие содержит как теоретический материал, так и практические рекомендации.

С уважением, *Шевчук Денис*

Человеку, вынужденному по каким-либо причинам оставить прежнее место работы или только начинающему свою трудовую деятельность, приходится принимать решение о том, каким образом он сможет в дальнейшем обеспечить свое материальное благосостояние. В наше время – время перемен – процесс принятия такого решения часто сопровождается ощущением неуверенности в своих силах, неприспособленности к жизни в новых условиях. Однако не следует забывать о том, что изменяющийся мир таит в себе не только угрозы, но и предоставляет новые возможности. Поэтому мы советуем не впадать в уныние, а провести объективную оценку своих способностей, накопленного опыта, приобретенных знаний и навыков. Такая «инвентаризация» поможет более обдуманно принять решение о том, в каком направлении двигаться дальше.

Лучше всего начать с хронологического описания наиболее важных событий, которые оказали большое влияние на Вашу жизнь. Скорее всего, Вам придется потратить немало времени на размышления о событиях, которые Вы хотите

записать. При этом может оказаться полезным сделать несколько «заходов», время от времени отвлекаясь от выполнения этого упражнения. Возможно, Вы посвятите этому немало времени, одно воспоминание будет сменять другое, но в конце концов будут выделены именно важнейшие события. Теперь рассмотрите свое описание и сделайте заметки относительно перечисленных событий, отвечая, например, на такие вопросы:

Что говорит обо мне это описание?

Каковы мои главные достижения?

Какие события позволили мне приобрести ценный опыт?

Чего лучше было бы избежать?

Какие события заставили меня по-настоящему сделать выбор?

Какие рискованные решения я принимал или не принимал?

Какие уроки можно извлечь из всего этого?

Если Вы не пожалеете труда и времени на это упражнение, то наверняка убедитесь в том, что Ваши способности и опыт заслуживают более высокой оценки, чем Вы предполагали. Вообще, многие люди, особенно в кризисных ситуациях, склонны считать, что они умеют выполнять только достаточно узкий круг обязанностей, а их знания, навыки и опыт сводятся к профессиональным знаниям, навыкам и опыту.

Прочтите теперь нижеприведенное приглашение на работу и подумайте, может ли претендовать на получение предлагаемой работы химик-исследователь.

Приглашаем на работу

Требуется:

РУКОВОДИТЕЛЬ

готовый принять на себя ответственность за успешную деятельность и развитие команды, состоящей из четырех человек.

На должность требуется энергичный человек с высокой степенью мотивации, способный работать самостоятельно и справляться со стрессами даже в условиях высокого уровня шума окружающей среды в течение значительных периодов времени.

Соискатель должен уметь:

- распределять и выполнять, зачастую одновременно, обязанности руководителя, повара, прачки, уборщицы, водителя и секретаря;
- направлять и координировать деятельность членов команды, контролировать и распределять ее ограниченный бюджет.

Необходимы умение принимать решения и управлять в кризисных ситуациях, а также навыки эффективного общения по широкому спектру вопросов или решению проблем с внешними агентами (включая продавцов, специалистов в области образования, медицины, в сфере услуг). Обязательны также навыки разрешения межличностных конфликтов внутри команды.

Лидия, по профессии химик-исследователь, написала это «приглашение», чтобы описать себя. Вначале она думала, что в течение семи последних лет ничего не достигла, будучи занятой семейными делами. Она описала основные события в своей жизни, проанализировала свой материнский опыт и осознала, что она не только мать и жена, но и управляющий, координатор, повар, прачка, уборщица, водитель и секретарь. Более того, она приобрела обширные познания и навыки, выполняя свою роль, описанную ею в приглашении на работу, которая включает в себя работу в команде, проявление инициативы, принятие решений, эффективное общение, управление временем и координацию работ, организационные навыки. И еще Лидия поняла, что она получила новое знание и приобрела новые навыки, которые не проявились бы в ее

исследовательской работе. Именно с этой точки зрения становится ясно, что прошедшие семь лет не прошли для Лидии впустую!

Так же, как это сделала Лидия, Вы тоже можете, поразмышляв о своей жизни, сформулировать несколько утверждений, характеризующих Вас с положительной стороны. Для этого завершите каждое из приведенных ниже предложений перечислением, содержащим не менее десяти пунктов (но не тратьте на это слишком много времени и не пускайтесь в глубокие размышления – просто предложите короткие и спонтанные ответы).

Я (есть) —...

Я могу...

Лучше всего у меня получается...

Что можно считать Вашим достижением?

Очень часто достижение ассоциируется с успехом в учебе или на работе. Однако если рассматривать успех в более широком жизненном контексте, то к числу достижений могут быть отнесены повседневные «яркие моменты» или «личное удовлетворение».

Вот несколько примеров, приведенных людьми, лишившимися привычной работы:

Я только что научилась плавать.

Я сейчас впервые отремонтировал комнату.

Я преуспел в разборе семейных конфликтов.

Я ухаживала за своей пожилой мамой, перенесшей операцию по удалению катаракты.

Я подарила своему отцу подарок, который очень ему понравился.

Я разработал систему хранения своих писем и записей.

Я произнес тост на свадьбе.

...

Менеджер – наемный управленец, начальник!

Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

Денис Шевчук

Специалист небольшого предприятия мог бы написать:

Я только что подписал свой первый контракт.

Я подобрал хороший офис.

Я прожил свой первый год в бизнесе.

Я договорился с управляющим банком выдать мне кредит на запрошенную мною сумму.

Меня пригласили на региональное совещание по вопросам экономики.

Таким образом, к достижениям мы можем отнести следующее:

что-то, сделанное Вами впервые;

проблема, которую Вы разрешили;

что-то, сделанное своими руками;

что-то, сделанное Вами в помощь другому;

удачный способ, с помощью которого Вы избежали кризиса или вышли из трудной ситуации;

овладение трудным навыком;

доведение новой идеи до конкретного воплощения;

проведение улучшений;

хорошая работа с новой группой людей.

Этот список можно продолжать и далее, если сконцентрироваться на позитивной ценности того, что Вы делаете.

Оценка способностей и навыков

Наши способности и навыки могут быть выявлены как при анализе нашего прошлого опыта, так и в повседневной деятельности. Отметьте те способности, которые могут быть классифицированы как личные качества, например, терпимость, трудолюбие, инициативность. Отметьте также навыки, которые могут быть преобразованы и использованы в различных ситуациях, например, навыки сбора информации, планирования, систематизации и регистрации фактов.

...

Задание 1.1

Выберите как минимум три события из Вашей жизни. Это могут быть события, произошедшие в различные периоды Вашей жизни, события, затрагивающие различные стороны работы, семейной жизни, проведения досуга.

Опишите каждое событие так, чтобы Вы могли:

указать, что именно Вы усвоили из него;

перечислить Ваши личные качества и навыки, проявившиеся каждого события.

Выполнив это задание, Вы, фактически, начали составлять перечень своих сильных сторон. Однако не следует забывать о том, что все мы имеем и слабые стороны, и их также полезно знать (кстати, умение выявлять и учитывать

свои слабые стороны само по себе является сильной стороной).

...

Задание 1.2

Вернитесь к описанию основных событий своей жизни и выберите из них два-три, которые Вам вспоминаются как отрицательные: что-то Вы могли бы, как теперь понимаете, сделать лучше, в какой-то ситуации Вы должны были бы поступить иначе и т.д.

Для каждого из таких событий составьте «список пожеланий» самому себе.

Продумайте, что бы Вы могли сделать, чтобы избежать неудачи. При этом часто всего возникают такие мысли:

Хорошо было бы иметь больше уверенности в своих силах.

Мне нужно было бы более продуманно управлять своим временем.

Мне нужно было бы при слушаться к советам опытных людей.

Размышляя над своими слабыми сторонами, Вы, возможно, поняли, что они связаны с недостаточными знаниями, отсутствием или слабым развитием определенных навыков, а также с Вашими личными качествами. Прежде чем Вы начнете классифицировать некоторые свои личные качества как слабые стороны, стоит обратить внимание на то, что одни и те же качества могут быть отнесены либо к сильным, либо к слабым сторонам в зависимости от ситуации. Некоторое качество становится сильной стороной, если оно

соответствует достижению определенной цели в заданной ситуации. Это же качество может оказаться слабой стороной, если в некоторой ситуации оно будет выглядеть как излишне преувеличенным, утрированным; например:

Пунктуальность – сильная сторона. Но если Вы чересчур пунктуальны и всегда появляетесь в нужном месте задолго до назначенного времени, это может стать Вашей слабой стороной, т. к. Вы потеряли время на ожидание.

Нетерпеливость – слабая сторона, но она может быть отнесена к сильным сторонам: энергия и энтузиазм, с которыми Вы принимаетесь за работу, быстрее приведут к ее завершению.

Теперь Вы, должно быть, получили хорошее начало для выявления своих сильных и слабых сторон. Большое представление о них поможет Вам решить, что же именно хотите Вы делать, а также нужным образом расставить приоритеты по целям и определить, что Вам необходимо сделать для достижения Ваших целей.

Систематизировать Ваши представления о своих сильных и слабых сторонах Вам поможет выполнение следующего задания.

...

Задание 1.3

- 1. Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре части.*
- 2. Напишите в верхнем левом углу «Мои сильные стороны» и перечислите свои личные качества, знания, умения и навыки.*

3. Напишите в нижнем правом углу «Мои слабые стороны» и перечислите свои слабые стороны (отсутствие или недостаточную развитость некоторых личных качеств, недостаток знаний, умений навыков).

4. Просмотрите полученный список сильных сторон и определите, имеются ли какие-то преувеличения, которые можно рассматривать как слабые стороны. Если такие имеются, то поставьте стрелочку, переводящую отмеченную сильную сторону в правую колонку, к слабым сторонам. Затем проделайте аналогичную операцию по отношению к слабым сторонам, так, чтобы стрелочка справа налево свидетельствовала о потенциальной сильной стороне.

Мои сильные стороны Пунктуальность	
	Мои слабые стороны Нетерпеливость

Весьма вероятно, что среди Ваших сильных и слабых сторон найдутся личные качества, черты характера, которые имеют отношение к такой обобщенной способности, как «предприимчивость». Если спросить, чем отличается предприимчивый человек от других, то можно получить, например, такой ответ:

Предприимчивый человек - это тот, кто:

- может предвидеть предстоящие перемены и подготовиться к ним раньше, чем будет вынужден сделать это в силу обстоятельств;
- не впадает в уныние от неудач - пытается вновь и вновь начать заново;
- может искать и находить возможности для улучшения своего положения;
- готов рисковать.

Среди черт, характеризующих предприимчивого человека, чаще всего называются следующие:

решительный	готовый рисковать	уверенный
анизованный	готовый к новшествам	самостоятельный
легко приспособливающийся	открытый изменениям	эффективный
организованный	разрешает проблемы	
легко приспособливающийся	незашоренный	энергичный
напористый	доводящий до конца	наделенный воображением
дисциплинированный	достигающий цели	стремящийся к приключениям
находчивый	преданный идее	умекщий задавать вопросы
гибкий	мудрый	упорный
смелый	неповторимый	с чувством юмора
ладит с людьми	использует инициативу	заинтересованный
	склонный к размышлению	общительный

Как выглядел бы Ваш список?

С чем Вы согласны и с чем – нет?

Концентрация внимания на «предпринимательских» качествах

Каждому из нас в той или иной мере присущи некоторые предпринимательские качества.

...

Задание 1.4

1. Вначале обратитесь к описанию основных событий Вашей линии жизни и вспомните событие, где проявились Ваши предпринимательские качества.

2. Кратко (отдельными словами или короткими фразами) охарактеризуйте эти качества.

3. Теперь обратите свое внимание на прошлый опыт и текущие события и составьте более подробный перечень присущих Вам предпринимательских качеств.

4. Затем просмотрите список и включите в него Ваши знания и навыки, имеющие отношение к предпринимательству.

Ваш список должен состоять из трех частей с такими заголовками:

Мне присущи следующие черты, имеющие отношение к предпринимательству:

Я обладаю следующими знаниями, имеющими отношение к предпринимательству:

Я владею следующими навыками, имеющими отношение к предпринимательству:

Преобразуемые навыки

Навыки могут быть специфическими, – например, умение пользоваться швейной машиной, ремонтировать электрические приборы, говорить на другом языке, рисовать и украшать. Однако, принимая решение о занятии предпринимательством, следует подумать над тем, какие из приобретенных ранее навыков можно использовать в разных ситуациях. Такие общие навыки назовем преобразуемыми навыками.

Как Вы думаете: хороший секретарь – это «всего лишь секретарь» или лицо, которое обладает некоторыми навыками, полезными при осуществлении предпринимательской деятельности? Согласитесь, что хороший секретарь имеет навыки в следующих областях:

понимание инструкций	налаживание отношений с людьми
принятие решений	толкование информации
правильное использование времени	организация людей
придание значения мелочам	организация ресурсов
переговоры	подготовка информации
передача и прием информации	работа с данными
слушание	взаимодействие
проявление инициативы	решение проблем

Практически все перечисленные навыки могут быть отнесены к преобразуемым и эффективно использоваться в предпринимательской деятельности.

Извлечь как можно больше пользы из своих возможностей

Теперь у Вас уже должно появиться ясное представление о своих сильных и слабых сторонах и о том, как рассматривать их в равновесии друг с другом. Сильные и слабые стороны представляют собой факторы, которые будут влиять на успешность Вашей предпринимательской деятельности. Факторы, включаемые в перечень слабых и сильных сторон, являются, как правило, внутренними, т. е. не зависящими от внешнего окружения. Кроме того, названными факторами Вы можете (хотя бы в принципе) управлять; например, при недостатке знаний в какой-либо области (слабая сторона) Вы можете пройти соответствующее обучение.

Ясно, однако, что существуют факторы, которыми Вы управлять не можете. Такие факторы называют внешними и среди них выделяют возможности и угрозы. Например, если Вы предполагаете заняться производством высококачественной продукции, то повышение уровня доходов населения является для Вас благоприятным фактором и должно быть отнесено к возможностям. Ожидаемое же увеличение ставок налога на прибыль или экономическая нестабильность представляют собой угрозы.

То, чем Вы сейчас занимаетесь – выявлением и систематизацией факторов – называется **SWOT-анализом**. Аббревиатура SWOT образована из четырех английских слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, которым соответствуют русские слова: Сила, Слабость, Возможности, Угрозы. Этот универсальный инструмент пригоден для анализа продукции, организации, отдельного человека. Вам предлагается использовать этот инструмент для оценки Ваших способностей и возможностей для занятия предпринимательской деятельностью.

...

Задание 1.5

1. Возьмите большой лист бумаги и сверху напишите: «Я КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ». Затем начертите таблицу, состоящую из четырех полей. Обозначьте эти поля – Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

2. Начните с поля «Сильные стороны» и используйте ключевые слова, которые ассоциируются у Вас с Вашими сильными сторонами как предприимчивой личности. Рекомендуем структурировать записи в виде трех пунктов: личные качества, знания, навыки. Не беспокойтесь о допусках ошибках – чем больше мыслей Вы зафиксируете при первой попытке заполнения таблицы SWOT-анализа, тем лучше. Отредактировать или перерисовать таблицу, если в том возникнет необходимость, Вы сможете позже.

3. Заполните поля «Слабые стороны», а затем «Возможности» и «Угрозы».

При этом фиксируйте только те факторы, которые имеют отношение к Вам лично и к предпринимательской деятельности вообще, т. е. безотносительно к Вашей деловой идее (SWOT-анализом своей идеи Вы займетесь, изучая следующий раздел).

4. Наконец, еще раз просмотрите, что Вы отнесли к своим сильным и слабым сторонам. Можете ли Вы назвать еще какие-нибудь сильные и слабые стороны, которые присущи Вам как предприимчивой личности?

Проведение SWOT-анализа должно помочь Вам ответить на вопрос о том, верно или нет Ваше решение заняться предпринимательской деятельностью. Следует задуматься и над тем, каким Вы видите продолжение Вашей «линии

жизни». Обдумывайте эти вопросы с позиций своего личного развития и результатов анализа внешних факторов.

...

Задание 1.6

Если Вы намерены открыть свое дело, Вам придется просмотреть или даже пересмотреть свои ответы на задания этого раздела и задать себе следующие вопросы:

Позволят ли имеющиеся у меня сильные стороны, навыки и способности добиться успеха в предпринимательстве?

Хорошо ли я себе представляю, чего хочу, и сопоставимы ли мои желания с моими сильными сторонами?

Могу ли я доверить самому себе задуманное мною дело?

Какие еще имеются реальные варианты?

Если Ваши намерения открыть свое дело не изменились, то для приведения в порядок своих мыслей следует вновь использовать SWOT-анализ.

...

Задание 1.7

Возьмите большой лист бумаги и разделите его на пять колонок.

Открытие моего собственного дела (укажите здесь направление предпринимательской деятельности, которой Вы собираетесь заниматься).

<i>Мои сильные стороны</i>	<i>Мои слабые стороны</i>	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>	<i>Как я смогу нейтрализовать угрозы</i>
----------------------------	---------------------------	--------------------	---------------	--

1. Вернитесь к заданию 2. и определите свои сильные стороны, которые помогли бы Вам начать свое дело, отметьте Ваши слабые стороны и перечислите возможности и угрозы.

2. После этого в последней колонке запишите возможные способы нейтрализации угроз.

Уделите достаточное время для заполнения этих пяти колонок. То, что Вы напишите, поможет Вам решить, сможете ли Вы открыть свое дело в настоящее время либо в будущем. Это поможет Вам также оценить другие деловые замыслы (бизнес-идеи), которые позволят наилучшим образом использовать Ваши сильные стороны, или принять решение о другом направлении действий, – например, продолжении обучения, приобретении недостающих навыков в процессе работы по найму, сборе дополнительной информации и т. д.

Ваши выводы относительно дальнейшего направления Ваших действий должны быть сформулированы в виде **целей**. Цель – это ответ на вопрос: «Чего я хочу достичь?»

Цель должна быть: конкретной, измеримой, достижимой, реальной, определенной по времени.

Конкретная цель предполагает достижение ясного, точного результата; неопределенные, выраженные общими словами намерения – это не цель.

Измеримая цель допускает проверку ее достижения с помощью измеримого критерия.

Достижимая цель – это цель, которая может быть достигнута по крайней мере теоретически.

Реальная цель должна быть подкреплена необходимыми ресурсами.

Определенная по времени цель достигается к определенному сроку.

Не забывайте об этих требованиях к формулировке цели при установлении целей Вашего бизнеса или Ваших личных целей.

Если Вы не знаете, куда вы направляетесь, то, весьма вероятно, Вы можете попасть куда угодно!

...

Задание 1.8

Сформулируйте 2–3 наиболее важных для Вас текущих целей так, чтобы они удовлетворяли приведенным выше требованиям (конкретность, измеримость, достижимость, реальность, определенность по времени).

Создание предприятия

Бизнес – это расчетливый риск. Прежде чем начать свою рискованную деятельность, Вы должны составить представление об окружающей среде, общем климате предпринимательства. Вам нужно будет выяснить возможности получения некоторых льгот и привилегий, например, применения низких ставок налогов, получения займов на льготных условиях (под низкий процент и на длительный срок), снижения платы за аренду помещений, землю или электроэнергию. Но Вы не можете и не обращать внимания на поджидающие Вас угрозы, такие, как нехватка или отсутствие сырья, ненадежный сбыт, социальная или экономическая нестабильность региона. Иными словами, Вы должны представлять общие условия инвестирования денег, т.е.

вложения денежных средств в предпринимательскую деятельность в данное время и в данном месте.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Форма объединения капитала, сочетающаяся с возможностью личного участия в деятельности организации. Именно поэтому ООО является самой распространенной формой.

Эта организационная форма требует уже создания органов управления, а значит и разработки устава, регламентирующего вопросы внутренней и внешней деятельности общества.

Система управления не менее чем двухуровневая: общее собрание участников и исполнительный орган. Возможен коллективный исполнительный орган (правление, дирекция), но обязательно должно быть должностное лицо, выступающее от имени организации без доверенности.

Согласно ст. 56 ГК, «если несостоятельность (банкротство) юридического лица вызвана учредителями (участниками), собственником имущества юридического лица или другими лицами, которые имеют право давать обязательные для этого юридического лица указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на таких лиц в случае недостаточности имущества юридического лица может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам». Субсидиарной является ответственность, при которой при отсутствии достаточного имущества юридического лица требования должников выставляются к участникам, и они расплачиваются своим имуществом.

Итак, у Вас созрел план, как заработать деньги или большие деньги, и Вы готовы создать фирму.

С каких шагов Вам начать? Что является наиболее важным и первоочередным?

Начнем с того, что наиболее распространенной формой компании в настоящее время является Общество с ограниченной ответственностью (ООО), менее распространенной – Закрытое акционерное общество (ЗАО) и Открытое акционерное общество (ОАО).

Популярность регистрации компании в форме ООО объясняется прежде всего тем, что в Обществе с ограниченной ответственностью учредители несут ответственность в пределах своей доли в уставном капитале, минимальный размер которого составляет 10000 рублей. Создание ООО также является наиболее простым способом получить свою фирму.

Создать фирму в форме ЗАО стараются те, кто желает иметь фиксированную часть прибыли в результате деятельности фирмы, которая по данной форме организации выражается в акциях.

Фирму в форме ОАО регистрируют деятели, захватывающие огромные масштабы производства, живущие за счет вложений открытого круга лиц, часто не имеющих никакого отношения к деятельности данного предприятия.

Итак, в зависимости от целей Вашей деятельности (извлечение прибыли для достижения целей предприятия либо извлечения прибыли для последующего её раздела между участниками предприятия) Вы выбрали

организационно-правовую форму предприятия и решили открыть фирму. Что дальше?

Определим четкий перечень вопросов, необходимых для регистрации компании.

НАИМЕНОВАНИЕ ФИРМЫ

1) Перед тем как открыть фирму, Вам необходимо определиться с названием предприятия, поскольку оно будет фигурировать во всех документах компании. Вместе с тем без звучного красивого названия фирма становится безликой, одной из многих.

В настоящее время государственные органы не требуют индивидуальности названия и больше не проводят проверку на неповторимость наименования. Хотя использовать в названии зарегистрированные логотипы все же не стоит, это будет грозить Вам штрафом и судебным разбирательством.

Еще один момент, на который стоит обратить внимание при выборе названия своей фирмы. Это то, что существует процедура согласования на использование в наименовании фирмы слов Россия, Москва и однокоренные слова. Помимо того, что до регистрации фирмы необходимо получить соответствующее разрешение на использование слов «Россия» и «Москва» в наименовании фирмы, в дальнейшем Вам придется уплачивать еще один налог.

ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС

2) Следующим шагом перед составлением учредительных документов становится выбор юридического адреса фирмы. Открыть фирму разрешается по месту нахождения исполнительного органа. Если у Вас уже есть на примете

конкретный адрес, по которому Вы будете непосредственно находиться, то Вам необходимо предоставить его нам для работы с документами. Если же у Вас нет для регистрации компании юридического адреса, мы сможем Вам предложить адреса по всем налоговым г.Москвы и Московской области. Все, что от Вас требуется, это определить в какой налоговой инспекции Вы хотите стоять на учете.

УЧРЕДИТЕЛИ

3) Теперь что касается учредителей фирмы. Открыть фирму могут быть физические лица (граждане РФ и иностранные граждане) и юридические лица (как российские, так и иностранные). Законом предусмотрено ограничение количественного числа учредителей для ООО и ЗАО – не более 50. Учредителем может быть и одно лицо.

Данные на учредителей физических лиц предоставляются в виде ксерокопии паспорта, если учредитель-иностранец, то необходим перевод паспорта (что может сделать и наша фирма, т.к. у нас есть бюро переводчиков).

От учредителей – юридических лиц нужны копии следующих документов:

- Свидетельство о государственной регистрации.
- Свидетельство о внесении сведений в ЕГРЮЛ (присвоение ОГРН).
- Свидетельства о постановке на налоговый учет (присвоение ИНН).
- Протокол (решение) о назначении руководителя.
- Паспортные данные руководителя.
- Устав.

От учредителя – иностранной компании требуется:

– Выписка из торгового реестра или свидетельство о регистрации компании в стране происхождения (либо иной документ, подтверждающий регистрацию иностранной компании).

– Доверенность на конкретное физическое лицо, которому предоставлено право подписи документов от имени иностранной компании, в том числе открытие счетов и выполнения всех действий, связанных с регистрацией компаний.

ВНИМАНИЕ: Перечисленные выше документы должны быть апостилированы, переведены на русский язык, а их русский перевод должен быть заверен нотариально.

Данные документы будут сдаваться в регистрирующий орган.

ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4) Одним из обязательных положений, которое необходимо указать в учредительных документах Вашей фирмы – «Виды экономической деятельности».

Основным документом, который поможет Вам выбрать те или иные виды деятельности является Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД). Данный классификатор Вы можете посмотреть на нашем сайте.

По классификатору Вы должны выбрать те виды деятельности, которыми Вы намерены заниматься, но не более 20.

На первое место нужно ставить основной вид деятельности. Основным видом экономической деятельности является тот вид экономической деятельности, который создает наибольшую часть выручки.

Определение основного вида деятельности необходимо Вам также для присвоения определенного страхового тарифа в органах Фонда социального страхования (ФСС).

Размер страхового тарифа зависит от класса профессионального риска основного вида деятельности Вашей фирмы.

ВЫБОР СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

5) На сегодняшний день существуют следующие системы налогообложения:

- традиционная
- упрощенная
- единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности.

При традиционной системе налогообложения, фирма должна исчислять и уплачивать все предусмотренные законодательством налоги и сборы (федеральные, региональные и местные).

Применение упрощенной системы налогообложения фирмы предусматривает замену уплаты

- налога на прибыль организаций,
 - налога на добавленную стоимость (НДС),
 - налога на имущество организация
 - и единого социального налога
- уплатой единого налога.

Существуют две формы упрощенной системы:

– 6 % от доходов;

– 15 % от доходов, уменьшенных на величину расходов.

Вновь создаваемые фирмы, изъявившие желание перейти на упрощенную систему налогообложения, вправе подать заявление о переходе на упрощенную систему одновременно с подачей заявления о государственной регистрации компании.

Поэтому перед регистрацией компании, предварительно необходимо определиться в выборе системы налогообложения.

Вот, пожалуй, и все основные вопросы, которые Вам необходимо для себя решить перед тем, как обратиться к юристам по регистрации компании. Остальное могут сделать юристы-регистраторы или вы сами.

1) Разработать учредительные документы, а также документы необходимые для регистрации компании.

2) Зарегистрировать Вашу фирму в качестве юридического лица с присвоением основного государственного регистрационного номера (ОГРН).

3) Получить свидетельство о постановке на налоговый учет (присвоение ИНН).

4) Поставить Вашу фирму на учет в Госкомстате (получение кодов статистики).

5) Изготовить печать Вашей фирмы.

6) Получить извещения страхователя из внебюджетных фондов о постановке на учет фирмы в пенсионном, медицинском и социальном фондах.

7) Открыть расчетный и иные счета в банке.

8) Известить налоговый орган об открытии счетов по Вашей фирме.

Факторы внешней среды удобнее изучать, распределив их по следующим четырем группам: социальные (С), технологические (Т), экономические (Э) и политические (П).

Начальные буквы названий этих групп факторов составляют аббревиатуру – название метода анализа внешнего окружения – СТЭП-анализ.

В качестве примеров социальных факторов, характерных для России в целом, можно отнести следующие:

- негативное отношение к предпринимателям как к людям, связанным с криминальными элементами;
- пренебрежительное отношение к юридическим и патентным нормам как со стороны предпринимателей, так и со стороны властей;
- высокий уровень образования населения;
- наличие безработицы.

Примеры технологических факторов:

- устаревшие технологии;
- изношенность оборудования;
- компьютеризация и развитие средств связи.

Экономические факторы:

- недоступность кредитов;
- высокие темпы инфляции, сдерживающие деловую активность и инициативу предпринимателей;
- рост потребностей и платежеспособного спроса населения.

Политические факторы:

- практическое отсутствие налоговых льгот для малого предпринимательства;
- крайне слабая государственная поддержка малого предпринимательства;
- экономические расчеты и прогнозы воздействия местных налогов и сборов на предпринимательский климат и состояние рынка не проводятся, единственным мотивом их установления являются сиюминутные фискальные интересы местных властей;
- разработана концепция государственной поддержки малого предпринимательства;
- предполагается разработка специальной системы налогообложения малого предпринимательства.

Сказанное выше относится к стране в целом, однако в каждом регионе, городе имеются свои местные особенности, которые следует учесть при проведении СТЭП-анализа. Сбор информации о местных условиях предпринимательства обычно не представляет особого труда. Ее можно найти в официальной статистике, в законодательных актах, в специальной экономической литературе и средствах массовой информации. Самую же ценную информацию Вы получите от людей – специалистов, экспертов, предпринимателей, а также от друзей и знакомых. Умейте извлекать полезную информацию из прочитанного и услышанного! Именно из тех факторов, которые были включены с СТЭП-анализ выбираются те, которые имеют отношение к Вашей предпринимательской деятельности, а затем выбранные факторы подразделяются на возможности и угрозы.

По мнению специалистов, направления предпринимательской деятельности в России по степени риска и неопределенности можно распределить (по возрастанию) следующим образом:

а) начать делать самостоятельно то, что делает Ваша фирма или та фирма, в деятельности которой Вы хорошо разбираетесь – самый безопасный путь;

б) попытаться самостоятельно выявить новые потребности людей и начать там действовать – здесь степень риска и неопределенности выше, чем в первом случае;

в) попытаться определить тенденции в обществе и в числе первых получить сверхприбыль – это еще сложнее;

г) заняться продажей идей, изобретений, превратить свое хобби в бизнес – в условиях России это самое сложное.

Чаще всего наиболее успешные идеи в бизнесе основываются на приобретенном ранее деловом опыте. Например, руководитель крупной корпорации в электронной, пищевой или текстильной промышленности открывает аналогичное или вспомогательное предприятие в знакомой для него области. Или, скажем, специалист, работающий в электрической, водопроводной компании (или директор универмага), предлагает специализированные услуги, ориентированные на новых клиентов. Иногда новые коммерческие возможности открываются в связи с тем, что у людей могут возникать различного рода хобби или желание развлечься.

Вот несколько реальных историй, которые послужат иллюстрацией к вышесказанному и, может быть, вдохновят Вас.

«Угрозы превращаются в возможности»

1. Известными решениями повышены таможенные пошлины. «Челночный» бизнес – под угрозой. В результате повышения таможенных пошлин пострадали не только челноки, под угрозой оказалась рентабельность рынка небольшого городка. Директор рынка принял удачное решение: снизил арендную плату за торговое место тем челнокам, которые будут брать у него товар на реализацию. Многие челноки

предложение с благодарностью приняли. Далее директор рынка заключил договора с предприятиями местной легкой промышленности на реализацию их товаров через самые популярные торговые точки города. Для местных предприятий возможность воспользоваться «прикормленным» местом была как глоток свежей воды. В результате выиграли все.

2. С развалом СССР газеты России заполнились сообщениями о непростой ситуации русскоязычного населения в бывших союзных республиках, о потоке мигрантов, о том, что никто их не ждет в России и, приезжая сюда, они усугубляют и без того тяжелое положение коренного населения центральной России.

Все эти политические и социальные факторы, усугублявшие уже достаточно сложную ситуацию в среднероссийском городке, в сознании начинающего бизнесмена Николаева соединились с фактором

экономическим, тоже безрадостным – в районе процветал долгострой, особенно жилья.

Предприниматель построил свое дело на покупке недостроенного жилья в центре России и его продаже мигрантам из бывших республик СССР.

Чтобы сделать свой бизнес успешным, ему пришлось принять во внимание самые разнообразные факторы:

- Социальные: негативное отношение коренного населения республик СНГ к русскоязычному, обуславливающие сам процесс миграции.

- Технологические: легкость доведения нужной информации до потенциальных покупателей с помощью новых информационных технологий.

- Экономические: жилье в России покупалось на взятые в кредит деньги, оплата покупателями – по курсу немецкой марки, т. е. учитывались процентные ставки и динамика изменения курса валюты.

- Политические: Миграционная служба РФ помогала только наиболее обездоленным.

Группа обеспеченных мигрантов выпала из поля ее внимания.

Николаев также предложил новый вид услуг – трудоустройство мигрантов, имея в виду, что его сектор – это в основном образованные люди, чего-то добившиеся в жизни.

Для успешного старта перспективного предприятия необходимо, чтобы оно соответствовало реальным возможностям рыночного окружения, даже если Вы очень

четко представляете себе нововведение, которое Вы хотели бы реализовать.

Достаточно часто (хотя и далеко не всегда) хозяева новых перспективных предприятий должны принимать специальные меры для того, чтобы обезопасить свои индивидуальные слабости от угроз, исходящих из внешнего окружения. Вы уже познакомились (в задании 1.7 раздела 1) с ожидающими Вас угрозами и предпринимали (в задании 2.7 раздела 2) попытки как-то согласовать с ними свои сильные и слабые стороны. Вы, конечно, понимаете, что это только начало. Если Вы собираетесь освоить новый вид деятельности, Вы должны проявлять в своем анализе предельную тщательность, не полагаясь на первые впечатления.

Во-первых, Вам нужно добиться появления внутренней уверенности в том, правильно ли Вы поступаете, начиная в одиночку, – не исключено, что разумнее объединить свои ресурсы с партнерами. Во-вторых, Вам следует решить, достаточно ли у Вас (с партнерами, если Вы решили объединить с ними свои усилия) сил и возможностей для отражения внешних угроз. Не исключено, что лучшая стратегия действий может состоять в том, чтобы помочь более крупным организациям в использовании их более мощных потенциалов.

Вы должны также знать и уметь оценивать свои собственные основные нужды. Точнее говоря, Вы должны четко представлять себе свои (и своей семьи) жизненные затраты – тогда Вы будете знать тот минимум, который должен обеспечиваться новым предприятием.

Для того чтобы оценить затраты на собственные нужды, включая нужды материально зависимых от Вас членов семьи, т. е. оценить тот минимум средств, который должен обеспечиваться Вашей предпринимательской деятельностью, выполните следующее задание.

...

Задание 2.1

1. Проведите расчет затрат на жизнь за прошедший год.

Статьи	Затраты
Питание	
Одежда	
Коммунальные платежи	
Транспорт	
Досуг	
Отпуск	
Лечение	
Прочие расходы	
ИТОГО:	

2. Подумайте о своих затратах в будущем году, учтите инфляцию и сделайте оценку затрат.

Выполнив это задание, Вы примерно определили минимальный уровень дохода, который Вы должны получить за счет предпринимательской деятельности, если она станет для Вас основным источником жизненных средств.

Теперь следует более критически обсудить возможности, которые рассматривались Вами в разделе 1, и цели, которые Вы ставили перед собой в конце раздела 2.

Даже с учетом того, что Вы уже выявили одну (по крайней мере) настоящую возможность для создания

успешного предприятия (или уже осознали необходимость заняться тем или иным конкретным видом бизнеса), Вам нужно иметь уверенность в том, что товары или услуги, которые Вы предлагаете продавать, обеспечат Вам хотя бы минимальный доход.

Теперь следует более внимательно и критически рассмотреть возможности и угрозы для реализации Вашей деловой идеи

...

Задание 2.2

1. Рассмотрите еще раз благоприятные возможности и угрозы относительно реализации Вашей деловой идеи.

2. Составьте список условий, которые Вы считаете наиболее существенными для успешного использования возможностей.

3. Достаточно ли у Вас (лично или с партнерами) способностей и ресурсов для реализации деловой идеи?

4. Рассмотрите также основные угрозы и перечислите, что, по Вашему мнению, может сделать организация для их нейтрализации.

5. Примите решение, будет ли Ваша предпринимательская деятельность осуществляться индивидуально или совместно с партнерами.

Все вышесказанное поможет Вам получить более четкое представление о том, что и как Вы собираетесь делать. Далее необходимо выяснить, насколько продукция (товар или услуга) будет востребована потребителями и будет ли она конкурентоспособной.

Вы должны также определить, обеспечит ли реализация Вашей идеи получение необходимого дохода.

Теперь мы рекомендуем обратить внимание на рыночный аспект предлагаемого Вами бизнеса. Это поможет выявить ключевые элементы Вашего предложения, а в дальнейшем, когда Вы приступите к изучению своей отрасли производства или сферы обслуживания, Вы будете знать, на чем необходимо сконцентрировать свое внимание.

Чтобы помочь Вам в решении этой задачи, мы составили список контрольных вопросов, на которые Вы должны постараться ответить. На некоторые из них ответить будет нетрудно, над другими Вам придется немного подумать, а отдельные вопросы потребуют от Вас проведения определенных исследований. Часть вопросов, возможно, не имеет отношения к Вашей ситуации, и Вы можете просто игнорировать их.

Контрольный список вопросов

Рынок для Вашего бизнеса

Часть I: Масштабы

- Вы представляете себе:

объем реализации Вашей продукции (го- довой оборот)	численность наемных работников
---	-----------------------------------

- Вы знаете, что спрос на Ваши товары/услуги

растет	снижается	устойчив
--------	-----------	----------

- Вам известно, что наибольшим спросом Ваши товары/услуги будут пользоваться

в районах проживания людей с низким или средним уровнем дохо- дов	в районах проживания весьма состоятельных людей	в центре города
--	---	-----------------

Часть II: Конкуренты

Часть II: Конкуренты

Ваши конкуренты

давно существующие фирмы	новички	трудно установить из-за изменчивости состава
--------------------------	---------	--

Сильные и слабые стороны Ваших конкурентов

совершенно очевидны	Вам уже <u>известны</u>	трудно сказать
---------------------	-------------------------	----------------

Ваши конкуренты предлагают рынку:

продукцию, идентичную <u>Вашей</u>	другую продукцию
------------------------------------	------------------

Ваши ми конкурентами являются

местные жители	жители других регионов	иностранцы
----------------	------------------------	------------

Ваши ми конкурентами являются

другие малые предприятия	крупные фирмы	фирмы, входящие в региональную или национальную сеть
--------------------------	---------------	--

Часть III: Потребители

Часть III: Потребители

Кто Ваши потребители?

частные лица	магазины	коммерческие организации
органы власти		

Какие каналы распределения Вы планируете использовать?

а) магазины розничной торговли	оптовые торговцы	по предварительным заказам
--------------------------------	------------------	----------------------------

Являются ли Ваши потребители

местными жителями	жителями региона	страны
зарубежных стран		

Вы рассчитываете иметь:

небольшое число потребителей	большое число потребителей
------------------------------	----------------------------

Изучив вышеприведенный перечень, Вы будете лучше представлять себе вопросы, на которые необходимо дать ответ, чтобы убедить себя и других в перспективности

предлагаемого Вами бизнеса. Однако возникает вопрос, как найти нужные ответы.

Данные, необходимые для ответов на вопросы, относящиеся к рыночной среде, принято подразделять в зависимости от способа их получения на два вида – **первичные данные и вторичные данные**. Первичные данные – это те данные, которые имеют самое непосредственное отношение к Вашему бизнесу и которые Вы получаете лично. Вторичными называют данные, которые уже существуют и были собраны другими для целей, не связанных непосредственно с Вашим бизнесом.

Именно получению вторичных данных нужно уделить внимание в первую очередь, поскольку это более просто и не требует больших затрат времени.

Вторичные данные можно найти в правительственных документах, документах региональных и муниципальных органов власти, торгово-промышленных палат, в газетах, журналах, статистических отчетах. В администрациях многих городов имеются специальные подразделения, занимающиеся содействием предпринимательству, которые также могут оказать помощь в получении нужных Вам данных.

Если собирая вторичные данные Вы имеете дело в основном с «печатными» источниками, то сбор первичных данных предполагает непосредственное обращение к «человеческим» источникам. На начальной стадии создания своего дела наиболее доступным и полезным методом получения первичных данных будет наблюдение.

Наблюдая за потенциальными потребителями Вашей продукции в местах, где эта продукция реализуется Вашими конкурентами, можно оценить предпочтения потребителей (посетителей магазина, кафе, ресторана и т. п.) их половозрастной состав, отметить их положительные и отрицательные отзывы о продукции и качестве обслуживания. Результаты наблюдений фиксируются и обобщаются. Универсальным (и достаточно трудоемким) методом проведения исследований рынка является опрос.

Путем опроса выявляются предпочтения достаточно большой группы потенциальных потребителей (респондентов), а также их мнение относительно свойств, качества и ассортимента продукции. Традиционно используются несколько методов проведения опросов, связанных с исследованием рынка.

1. Анкета, рассылаемая выбранной группе респондентов. Это самая дешевая методика, однако число получаемых ответов, как правило, невелико (уровень 5 % считается неплохим). К тому же этот метод не всегда оказывается информативным, поскольку непросто учесть неопределенность ответов опрашиваемых.

2. Интервью по телефону. Здесь процент отвечающих, вероятно, будет более высок, скажем 50 %. Вместе с тем этот метод связан с большими затратами времени и весьма утомителен.

3. Личное интервью в ситуации «один на один» может дать ценную информацию, однако затраты времени при этом становятся еще больше, особенно, если учесть, что

статистически представительная выборка предполагает наличие достаточно большого числа опрошенных.

...

Задание 2.3

1. Составьте список источников информации, которые представляются Вам доступными.

2. Отметьте источники информации, которые наилучшим образом удовлетворяют Ваши нужды.

Теперь, когда Вы выбрали источники необходимой информации, необходимо их использовать, чтобы как можно больше узнать о той среде, в которой Вы будете действовать как предприниматель. Общее представление о факторах «дальнего» окружения Вы уже получили с помощью СТЭП-анализа, теперь же необходимо оценить емкость рынка, конкретизировать тип потребителей Вашей продукции. Исследование рынка, так же, как и любая целенаправленная деятельность должно планироваться.

Поэтому составьте себе план действий. Если реализация плана будет сопряжена с заметными денежными затратами (на телефонные переговоры, канцелярские товары, транспорт и т. п.), проведите оценку затрат. Составление такого плана позволит Вам приобрести опыт планирования, которым Вам предстоит заниматься в процессе всей Вашей предпринимательской деятельности. План, о котором сейчас идет речь, станет составной частью Плана действий, который Вы составите на заключительном этапе изучения данного модуля.

...

Задание 2.4

1. Составьте план действий по оценке емкости рынка и конкурентов, конкретизации типа потребителей Вашей продукции.

2. Отметьте те действия, которые требуют значительных затрат времени и средства.

Для определения емкости рынка для Вашей продукции, т.е. потенциально возможного годового объема сбыта в натуральных единицах (штуках, килограммах, количестве клиентов, воспользовавшихся услугой и т.п.) можно воспользоваться обоими названными выше методами исследования. Приведем несколько примеров, которые в очень упрощенной форме иллюстрируют возможные подходы к исследованию емкости рынка.

Малый бизнес обычно ориентирован на удовлетворение потребностей людей, проживающих или работающих поблизости от точки, где производится реализация продукции, – магазина, прачечной, кафе, парикмахерской и пр. В этих случаях задача сводится к 1) выяснению численности населения в выбранной Вами части города или численности работников расположенных рядом предприятий (M), 2) определение той доли общего числа населения или работников, которую могут составить Ваши потенциальные потребители (k), 3) определение объема потребления на душу населения (n). Тогда емкость рынка $N = M \times k \times n$.

Еще одна ситуация. В городе NN с населением 40 тыс. человек имеется один производитель мороженого, который производит и реализует 84 тонны мороженого в год, т. е. 2,1

кг в год на человека. Еще в 1965г. Институтом питания Академии медицинских наук СССР была установлена оптимальная годовая норма потребления мороженого на душу населения – 5 кг (кстати, душевое потребление мороженого в США составляет 15 кг в год, в Финляндии – 10,1 кг). Следуя рекомендациям медиков, население города НН должно было бы потреблять $5 \times 40000 = 200\ 000$ кг или 200 тонн мороженого в год. Таким образом, емкость рынка для торговли мороженым в городе составляет $N = 200 - 84 = 116$ тонн в год.

...

Задание 2.5

1. Опишите, каким образом Вы могли бы провести исследование емкости рынка Вашей продукции. Какие факторы и в каком направлении могут повлиять на изменения емкости рынка.

Выявление своих потребителей

Одной из задач исследования рынка является его сегментирование, т. е. разделение всех потребителей на группы, которые примерно одинаково реагируют на предложение приобрести ту или иную продукцию. Из всех сегментов рынка необходимо выбрать один или несколько сегментов, которые в наибольшей степени могут быть заинтересованы именно в Вашей продукции. Такие сегменты принято называть целевыми. Выделение таких сегментов позволяет точнее определить емкость рынка, более целенаправленно и конкретно выявлять предпочтения Ваших

потребителей, именно под них «подстраивать» свою продукцию и методы ее продвижения.

Сегментирование рынка проводится по определенным критериям. Чаще всего используются следующие критерии:

Демографические – возраст, пол, размер и жизненный цикл семьи, количество детей;

Социально-экономические – социальная и профессиональная принадлежность, уровень образования, уровень доходов;

Географические – место жительства, место работы.

Психографические (характеристики поведения) – стиль жизни, личностные качества, мотивы потребительского поведения.

Со временем, когда Вы проведете более детальные исследования рынка (в чем Вам поможет модуль «Маркетинг в малом и среднем бизнесе»), Вы сможете с большей определенностью сказать, кто входит или, вероятно, войдет в число Ваших потребителей. Сейчас же стоит заняться вопросами более общего характера: какая категория потребителей приобретает товар или услуги, предлагаемые бизнесом «Вашего» типа, и какова примерная численность этой категории.

...

Задание 2.6

1. Кратко опишите, используя приведенные выше критерии, Ваш основной целевой сегмент.

2. Почему именно Ваша продукция будет наиболее привлекательна для выбранного сегмента?

Если у Вас нет конкурентов, задумайтесь, почему. Но скорее всего конкуренты у Вас есть и начать нужно с того, чтобы выявить. Затем конкурентов нужно объективно оценить, т.е. провести анализ их сильных и слабых сторон. При проведении анализа обращайтесь внимание на расположение конкурентов, цену и качество предлагаемой продукции, ее упаковку. Ответьте и на такие вопросы:

Как они рекламируют свою продукцию?

Каковы их официальные данные о прибыли?

Сколько у них работающих?

Как отзываются о них потребители?

Гораздо сложнее, но крайне важно узнать структуру затрат (себестоимость продукции, оплата труда персонала, взаимоотношения с поставщиками).

Всю полученную информацию необходимо представить в виде перечня сильных и слабых сторон конкурентов (если их несколько, то по каждому конкуренту в отдельности). Очевидно, что слабости конкурента – это Ваши возможности; подумайте, как их использовать; сильные стороны конкурента – это угрозы для вас; подумайте, чему стоит поучиться у конкурента, чтобы нейтрализовать эти угрозы.

...

Задание 2.7

Опишите сильные и слабые стороны своего главного конкурента.

Подумайте, как Вы могли использовать последние для достижения своего преимущества.

Теперь Вы должны лучше представлять себе свои вероятные позиции на выбранном Вами рынке – по крайней мере, с точки зрения потенциальных клиентов и конкурентов. Этот процесс исследования и уточнения целей никогда не остановится (точнее, не должен остановиться, если Вы хотите сохранить конкурентоспособность).

Поэтому прежде чем фактически открывать свое дело, целесообразно посмотреть, много ли нового Вы узнали к настоящему времени.

...

Задание 2.8

На основании проведенного Вами исследования своих потребителей и конкурентов выполните SWOT-анализ Вашего делового предложения.

Маркетинговая стратегия и определение ресурсов

В конечном итоге, на основе собранной информации предприниматель выходит на рынок:

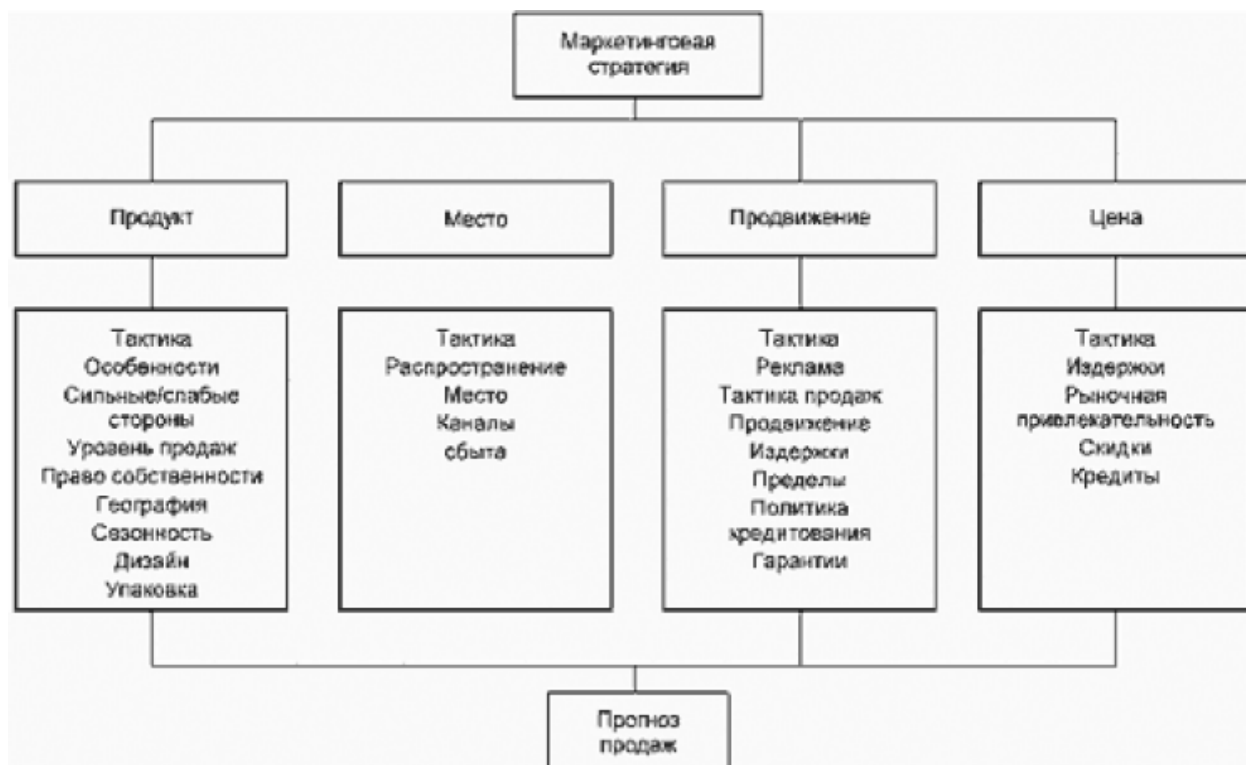
- с определённой продукцией,
- предлагая её по определённой цене,
- в определённом месте
- используя определённые методы продвижения.

Развернутый ответ за вопрос, вынесенный в заголовок, называют маркетинговой стратегией. Маркетинговая стратегия должна затрагивать как минимум эти четыре пункта. Практика показывает, что при разработке маркетинговой стратегии всего лишь 1 процент составляет вдохновение и 99 процентов – работа.

На рис. 3.1 показаны основные компоненты маркетинговой стратегии, по которым составляются прогнозы объёма продаж. Сочетание этих компонентов (Глос. Маркет: Маркетинговая смесь) принято называть маркетинговой смесью (Анализ показанных компонентов позволяет сделать ряд предположений о том, какие перспективы имеет бизнес).

Конкретное сочетание таких составляющих, как продукт, его продвижение, место (каналы доставки потребителю) и цена, варьируется в зависимости от типа бизнеса.

Так, розничная торговля целиком и полностью зависит от места и цены плюс, что весьма немаловажно, от продвижения товара на рынке. Сфера обслуживания в некоторых случаях находится в большой зависимости от своего местоположения, а в других нет. Отрасли производства могут быть менее зависимы от своего местоположения, но они всецело зависят от типа выпускаемого продукта.



Продукт

Какой бы продукт или услугу Вы не предлагали, как правило, на рынке всегда найдется альтернатива Вашему предложению. Как мы уже упоминали, Вы должны четко представлять себе конкуренцию, которая Вас ожидает. Поэтому очень важно смотреть на продукт не глазами человека, его продающего, а глазами человека, который может его купить, или не купить. Иначе говоря, необходимо оценить выгоды, которые получит покупатель. Рекомендуется также включить в состав продукта так называемый дополнительный продукт, т.е. то, что потребитель получает, ничего не доплачивая, в дополнение к собственно продукту – например, предлагается бесплатная доставка громоздких изделий, сборка, установка, гарантия, консультации по «горячей линии» и т.п.

Контрольный список 1.1

Сейчас самое время немножко отойти от предлагаемого Вами продукта, независимо от того, является ли он товаром или услугой, и посмотреть, насколько он привлекателен для покупателя. Заготовьте лист бумаги и ответьте на следующие вопросы:

1. Каково положение Вашего продукта по отношению к конкурирующим продуктам?
2. Продается ли он при более выгодных условиях, нежели чем конкурирующие продукты?
3. Как покупатель оценивает его качество?
4. Получает ли покупатель четкую реальную выгоду от покупки и использования товара?

5. Насколько товар доступен? Требуется ли его постоянная допоставка, или же он залеживается?

6. Как он выглядит?

7. Красиво и удобно ли он упакован?

8. Может ли продукт быть легко перепродан?

9. Надежен ли он?

10. Доступен ли он только в местных масштабах или же он широко распространен?

После того как Вы положительно ответили на перечисленные выше вопросы, Вы можете решать проблемы продвижения товара и его цены. Как правило, молодым предприятиям следует чаще занижать цену товара или услуг, нежели ее завышать. К сожалению, многие компании разоряются, так и не успев осознать эту необходимость.

Безусловно, как мы увидим ниже, цена очень важна, но порой она не так уж и важна для покупателя, как Вы об этом думаете. Помните, что Вы будете поставлять товар или услугу на узкий сегмент рынка, для которого наиболее приемлемы характеристики Вашего товара. Вы не конкурируете с «монстрами» – массовыми производителями, способными удерживать цену на сравнительно невысоком уровне. Тем мелким предприятиям, которые ранее попытались сделать это, приходилось очень трудно.

Многим это не удалось, и их число резко сократилось. К примеру, это небольшие бакалейные лавочки, которые продают свои товары в той зоне, которая легко обслуживается большим супермаркетом. Тем не менее, некоторым удалось выстоять за счет того, что они предлагали услуги, которые не

могли предложить многие конкуренты. Например, торговля поздней ночью или доставка товара на дом.

С помощью следующего задания опишите, что Вы предлагаете рынку.

...

Задание 3.1

1. Напишите два-три предложения, описывающих Ваш продукт/услугу.

Постарайтесь быть лаконичным и сделать описание с учетом Вашего покупателя.

2. Перечислите две-три особенности, которые, на Ваш взгляд, помогут Вам выдержать конкуренцию и сделают Ваш товар привлекательным для покупателя.

3. Перечислите удобства и выгоду, которые покупатели получают от использования Вашего товара/услуги.

Продолжайте задавать себе вопрос: «Что это дает покупателю?» Всегда очень соблазнительно писать о том, что Вы делаете, а не о том, почему люди должны покупать Ваш товар или услугу. Постоянный учет потребностей покупателей вот тот путь, который помогает привлекать покупателей и общаться с ними.

Продвижение

Одна из самых распространенных ошибок – это то, что продвижение товара на рынке и рекламу многие считают одной и той же вещью, тогда как это вещи разные. Более правильно будет сказать, что продвижение эквивалентно связи с вашими покупателями. Простой пример: у вас магазин канцелярских принадлежностей.

Приглядимся повнимательнее к Вашей вывеске. Так ли она привлекает внимание, как она может привлекать? Все ли у вас эстетично, живо и аккуратно или же безвкусно и непривлекательно? Правильно ли сделаны надписи? Не в смысле написания или красоты, а в смысле того послания, которые они в себе несут. Ключ в постоянном самотестировании «Действительно ли я делаю все таким образом, что это позитивно воспринимается покупателями, что это в будущем увеличит объем продаж?» Все, начиная с упаковки до ответа на телефонный звонок (или телефонный звонок покупателю с просьбой об оплате!), попадает под термин «продвижение».

С другой стороны, Все эти действия подпадают также под термин «создание имиджа» как для мелкого бизнеса, так и для крупного. Создать хороший имидж компании очень сложно, но часто это не так уж и дорого, как кому-то это может показаться. Один из наиболее верных путей – регулярное предоставление сообщений о Вашем бизнесе в местной печати или по местному радио. Пресс-релиз на одну страничку (о новом продукте, начале Вашего дела или о других конкретных событиях), написанный доступным языком, улучшенный, к примеру, фотографией, может сделать Ваше имя известным общественности или покупателям. Но Вам нужно еще этот пресс-релиз сделать. Журналисты сами не придут к вам. Безусловно, созданию хорошего имиджа компании будет способствовать предложение услуг, хорошая продукция, желание в полной мере услужить Вашим покупателям. Мы сейчас взглянем на некоторые ключевые области, в которых

Ваш выбор оказывает очень важное влияние на объем продаж.

Каналы распределения

Есть несколько различных путей того, как сделать так, чтобы товары и услуги попали в руки к покупателю: это так называемые «каналы распределения». Как правило, под ними понимаются следующие варианты:

1. Непосредственно к потребителю: Вашими собственными силами или через почту.

2. Непосредственно к покупателям, которые используют Ваши продукты/услуги в продаже их собственных продуктов своим потребителям и покупателям.

3. Через продавца в розницу.

4. Через оптового продавца, который затем распределяет Ваши товары между продавцами в розницу (или промышленными покупателями).

5. Через агента, который распределит Ваш товар между оптовыми продавцами и промышленными покупателями, которые, в свою очередь, распределяют его между розничными продавцами.

Какой канал Вы выберете, во многом зависит от набора факторов, в числе которых природа Вашего продукта, объем продаж, географическая область, в которой распространяются товары, Ваши связи в предпринимательской среде. Здесь необходимо помнить о том, что содержание канала распределения также будет стоить денег. Хороший оптовый продавец поможет Вам избежать массы хлопот и затрат, упростить бумажную работу (к примеру, одна накладная

вместо десятков), но их затраты на эту работу должны быть включены в Ваши затраты. Если Вам не нравится торговать, то это прекрасный способ уйти от этого – а очень многие предприниматели не любят торговать. Однако не всегда разумно избегать торговли. Самостоятельное управление продажами дает Вам непосредственную информацию от покупателей и информацию о том, продвигаются ли Ваши товары на рынке так же хорошо, как и другие. Здесь нет простых ответов. Достаточно сказать, что затраты на распределение порой могут быть гораздо выше, чем допустимые, но их придется принять.

Реклама

Если Вы создаете предприятия, которые напрямую контактируют с покупателями или потребителями, еще один тип затрат, с которым Вам придется столкнуться, это непосредственное общение с покупателями через рекламу. Для малых организаций это включает четыре набора решений – всегда помните, что ваша цель получить максимум как минимум!

1. Цели
2. Используемая среда
3. Расписание
4. Стоимость

Несмотря на то, что Ваша основная цель – увеличить число покупателей Вашей продукции или услуг, конкретно то, как Вы будете их рекламировать, будет зависеть от гораздо более сложного набора целей. К примеру, хотите ли Вы увеличить объем продаж немедленно, на следующей неделе

или в течение шести месяцев? Хотите ли Вы улучшить имидж Вашей компании не только для потенциальных покупателей, но и у других, которые могут на них повлиять? Представляете ли Вы новый продукт или открываете новую область своих продаж? Перед тем как решить, какие использовать средства, когда разместить Вашу рекламу и сколько заплатить, важно точно знать, какова цель Вашей рекламной кампании. Также очень важно быть способным адекватно отреагировать на результаты рекламы. Недостаточное количество товаров и услуг для удовлетворения спроса не такой уж редкий случай, даже в крупном бизнесе где, как считается, лучше умеют организовывать такие вещи.

Для бизнеса, который работает в основном на местном рынке, объявления в местном рекламном вестнике или даже простой таблички в витринах некоторых магазинов может быть достаточно. Лишние затраты ни к чему. Другой местный бизнес будет использовать местные газеты, регулярно или от случая к случаю (при прочих равных условиях регулярная реклама дает больший эффект, нежели случайная). Газеты публикуют просто объявления и тематически систематизированные рекламные объявления. Как уже было сказано выше, они также публикуют заметки, что является бесплатным и эффективным способом известить Ваших покупателей о Вашем продукте. Некоторые средства дают мгновенную реакцию и потому являются особенно подходящими для определенных типов бизнеса. К примеру, 70–80 процентов покупателей реагируют на рекламу по радио, телевидению и в прессе в течение одной недели со дня

помещения объявления. Это, безусловно, очень эффективно для розничных торговцев, у которых есть «специальное предложение» в течение ограниченного срока. Объявления, помещаемые в почтовые ящики и раздаваемые на улице, также приемлемы для бизнеса, ориентированного на местных покупателей, и имеют преимущество в своей дешевизне. Для бизнеса, ориентированного на более обширное географическое положение покупателей, могут использоваться региональные или национальные публикации.

Какой бы метод ни казался Вам наиболее приемлемым, очень важно разместить Вашу рекламу вовремя. Здесь следует учесть несколько существенных моментов. Во-первых, если Вы поместите рекламу слишком рано (до того, как Вы будете способны удовлетворить спрос), Вы потеряете и прибыль и расположение к Вам покупателей. Во-вторых, расписание очень важно, так как реклама существенно влияет на Ваши расходы, прежде чем она повлияет на Вашу прибыль. Следовательно, Вам следует планировать затраты на рекламу в прогнозах потока наличности (это мы будем обсуждать далее и в заключительной фазе планирования). Очень важно рассмотреть сейчас один пункт.

Реклама – всегда значительные и обязательные затраты (даже если они полностью обеспечивают необходимый объем продаж).

Но не следует целиком полагаться на рекламу. Даже обширные рекламные усилия, проводимые большими компаниями при помощи профессиональных рекламных агентств, не всегда себя оправдывают. Вам следует быть

осторожным. Если цены в рекламном агентстве выше, чем Вы ожидали, или Ваш зарождающийся бизнес не может выдержать таких расходов, то лучше обратиться в местную газету или на местное радио, особенно если Ваш продукт ориентирован на местных покупателей.

Еще один способ – узнайте, как рекламируют свои товары люди, также занятые в Вашем бизнесе, в какие средства массовой информации они обращаются и сколько это им стоит, а затем уже решайте, следовать Вам за ними или нет. Безусловно, Вы должны предусмотреть затраты на рекламу.

Теперь пришла пора написать свой план продвижения.

...

Задание 3.2

1. Создайте план продвижения товаров на рынок на первый год деятельности Вашего бизнеса. Используйте данные вверху рекомендации для структурирования Вашего плана. Смело включайте туда особенности, которые, как Вам кажется, будут соответствовать Вашему продукту.

2. Оцените все это и напишите заключение не более чем на двух страницах.

Тактика продаж

Мы рассмотрели выбор каналов распределения и соответствующих методов рекламы вашей продукции. Все остальное можно сгруппировать как часть Вашей торговой политики:

1. продажи за наличные и/или в кредит;
2. скидки и специальные предложения;
3. гарантии.

Наличные или кредит

Безусловно, если Вы будете продавать в кредит, Вы тем самым значительно увеличите объем продаж. Вопрос состоит в том, покроет ли такое увеличение объема продаж затраты? Если Вы предлагаете Вашим покупателям в течение 30 дней оплатить 90 процентов стоимости товара, то Вы встретитесь с проблемой непоступления денег в течение этих 30 дней. Кроме того, следует иметь в виду, что не все Ваши покупатели будут платить вовремя. Таких покупателей по объему продаж может оказаться около 10 %, иногда даже более. Необходимо предусмотреть дополнительные затраты на получение этих 10 %. Если Вы не желаете или не имеете возможности взыскать Ваши долги, то эти потери увеличат ваши затраты.

Безусловно, во многих случаях у Вас не будет особого выбора: покупатели, к примеру, просто не будут иметь с Вами дело, если Вы не предлагаете им кредит. К сожалению, некоторые крупные компании, используя свое положение, задерживают Ваши деньги на более долгий срок, чем предполагалось. Это может вызвать серьезные проблемы с потоком наличности. В таких случаях Вы в своем бизнес-плане должны четко определить, кого бы Вы хотели видеть своими покупателями, какую долю потока наличности каждый из них будет определять и по возможности выясните, вовремя ли они производят оплату.

Скидки и специальные предложения

Сегодня скидки и специальные предложения появляются довольно часто во всех видах торговли; скоро можно будет

задавать себе вопрос «можно ли хоть что-то продавать только по одной цене?»

Многое зависит от того, в каком бизнесе Вы заняты, а также от сложившейся ситуации. К примеру, если Ваш бизнес сильно зависит от сезона, то не очень разумно держать большой запас товара после окончания пикового периода, поскольку начинается период скидок, специальных предложений, различного рода распродаж. Конечно, Вы можете определить свою собственную политику в этой области. Но необходимо учитывать, что в той области бизнеса, где Вы работаете, уже сложились определенные традиции, которые, безусловно, окажут на Вас сильное влияние. При планировании прибыли Вы также должны учитывать эти обстоятельства.

Гарантии

Между полным возвратом денег в случае неудовлетворенности товаром и аккуратно сформулированной гарантией лежит сфера послепродажного обслуживания товара. Безусловно, чем больше Вы сможете предложить в этой области, тем успешней будет продвижение Вашего товара на рынке. Ваши решения в этой области будут зависеть от типа Вашего бизнеса и Вашего умения определить, покроются ли затраты возросшим объемом продаж. Эта область также оказывает сильное влияние на Вашу структуру цен, а следовательно, и ее нужно учитывать при определении общей картины распределения дохода. Часто гарантии стоят не так много, как кажется на первый взгляд.

Многие малые предприятия начинаются с домашней базы – комнаты в доме, сарая в саду. Для хобби это вполне подходяще по причине небольших затрат и удобства. Но то, что Вы делаете, не должно быть противозаконно. Очень многое зависит от местных представителей власти, и следовательно, не всегда можно предсказать их реакцию. Если Вы торгуете, то это вызовет недовольство Ваших соседей, и независимо от того, насколько предприятие мало, Вы вскоре окажетесь в беде.

Некоторые предприятия, возникшие в доме или поблизости от него, успешно существуют там на протяжении всего времени своего существования. Это, как правило, относится к сфере обслуживания. Другие же должны понимать, что когда-нибудь им придется переехать, и затраты на этот переезд должны учитываться так, как будто этот переезд может произойти уже сейчас. Другими словами, Вам надо выяснить, каковы будут затраты, и подсчитать, какое «увеличение» бизнеса Вам потребуется для того, чтобы их покрыть.

Не покупайте недвижимость – как делают многие – просто потому, что Вы можете себе это позволить.

Постарайтесь оценить, как Вы можете более эффективно вложить деньги в развитие бизнеса. Вы также можете поначалу обратиться к другим видам бизнеса, где можно получить некоторую площадь или офис по довольно скромной цене. В заключение небольшой совет: считается, что психологически очень важно начинать свой бизнес вне дома, что влечет за собой наличие обязательств. Это означает, что

вы занимаетесь бизнесом как бизнесмен и это придает дополнительную мотивацию. Здесь во многом задействованы индивидуальные обстоятельства, поэтому, если данный раздел сильно противоречит Вашим намерениям, то Вам не мешает обсудить свои планы с кем-либо, кто хорошо знает эту сферу бизнеса, или хорошо еще раз подумать.

Местоположение

Где разместить Ваш бизнес? Здесь возможны два набора решений. Первое – это общее местоположение и второе – конкретное место. Многие люди создают бизнес в местах, руководствуясь эмоциональными, интуитивными причинами, которые абсолютно не связаны с интересами самого бизнеса. Не нужно говорить, что такие решения влекут за собой большую опасность. Это вовсе не означает, что желание выбрать район определенного социального положения неверно. Это лишь означает, что Вам следует выделить более или менее одинаковые районы. Осознать, что в одном районе Ваш бизнес не найдет спроса (в данный конкретный момент, а может быть и вообще никогда), тогда как в другом районе для его развития есть все предпосылки. Поэтому необходимо определить критерии, которые будут определять общее местоположение Вашего бизнеса, а затем рассмотреть полученные альтернативы.

Таблица 3.1 демонстрирует один из методов проведения такого анализа. В этой сетке Вы должны оценить каждый район по каждому критерию в масштабе от одного до пяти. Пусть 1=плохо, 2=удовлетворительно, 3=хорошо, 4=очень

хорошо и 5=превосходно. Сумма полученных баллов и определит район, наиболее подходящий для Вашего бизнеса.

Критерий	Район			
	A	B	C	D
Потенциальный спрос	2	3	3	4
Конкуренция	1	1	2	4
Затраты на создание бизнеса	3	1	2	3
Долговременные перспективы	3	2	1	5
Уровень жизни	1	4	4	3
Другие (например, льготы)	1	3	3	3
Всего	11	14	15	23

Теперь пора принять обоснованное решение относительно места.

...

Задание 3.3

Возьмите два листа бумаги: один для сетки рейтинга района, а другой – для сетки рейтинга конкретного местоположения, и заполните их.

Важность факторов, влияющих на выбор места, будет зависеть как от общего направления бизнеса (розничная торговля, обслуживание, производство), так и от предполагаемого масштаба деятельности и типа потребителей внутри каждого из этих направлений. Это обстоятельство следует учитывать, оценивая результаты, полученные из сеток.

Вам следует осуществлять выбор по следующим критериям:

Стоимость места (покупка или аренда – первостепенный вопрос);

Количество потребителей продукции, сходной с Вашей;

Основные характеристики конкурентов (например, качество и объем предлагаемой ими продукции);

Площадки для парковки;

Общественный транспорт;

Интенсивность дорожного движения;

Размер и качество магазина, включая прилегающий земельный участок, и стоимость;

Наличие рабочей силы;

Стоимость рабочей силы;

Наличие транспорта;

Близость к рынкам;

Местные услуги;

Налоги;

Льготы местных/региональных органов власти;

Возможность расширения;

Другие.

Ваши материалы и оборудование

Сначала надо определиться с материалами и оборудованием, которые Вам потребуются для производства того количества продукции, которое Вы наметили. Затем необходимо просчитать затраты на это оборудование и материалы. Вам также, возможно, придется предусмотреть определенные процедуры контроля за качеством, если они нужны для Вашего оборудования или материалов. После этого необходимо оценить потребности в рабочей силе.

Следующие три параграфа помогут Вам оценить эти ресурсы.

Материалы

Какие материалы Вы используете и какую часть затрат они составляют? Это будет варьироваться в зависимости от вида бизнеса. В производстве Вы будете иметь дело с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией. В розничной торговле материалы – это продаваемые Вами товары.

...

Задание 3.4

Обратимся к таблице 3.2 и сделаем шаг 1 – впишем названия материалов, которые, как Вы считаете, понадобятся Вам когда Вы только начнете свою деятельность, через шесть месяцев и спустя двенадцать месяцев. Если Вы еще не определились с необходимыми материалами, то Вам следует произвести исследование, применимое к маркетингу (это может быть статистическое исследование, консультации со знающими людьми, участвующими в торговле, с оптовыми продавцами и т.д.). Не следует слишком перегружать себя информацией, но и ее недостаток также нежелателен. К примеру, если Вы хотите заняться розничной торговлей, то определите объем запасов, если природа бизнеса такова, что некоторые товары составляют большую долю всего запаса, если сезонные факторы значительно изменяют природу Вашего запаса в течение года.

Название	Оплата наличными			Оплата в кредит		
	День 1-й	6 мес.	12 мес.	День 1-й	6 мес.	12 мес.
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Если Вы занимаетесь производством, то дополнительно следует ввести сырье под одним заголовком, затем полуфабрикаты под другим и Вашу готовую продукцию под третьим. Если же Ваш вид деятельности – розничная торговля, то, возможно, придется проводить более развернутую группировку.

Теперь необходимо сделать следующий шаг и задать вопрос:

Сколько это будет стоить?

В зависимости от вида бизнеса возможны различные вариации. Тем не менее, было бы не совсем благоразумно предполагать, что успешная розничная торговля возможна при 50–60 процентах складских запасов, а производство при 30 процентах. Цифры такого порядка показывают, что как в розничной торговле, так и в производстве необходим контроль за запасами. К тому же неизбежны Ваши затраты на хранение товара. Эти затраты, включающие в себя страховку, хранение,

повреждение, устаревание и затраты на учет, могут составить от 10 до 25 процентов стоимости годового запаса. Вот почему очень важна как можно более быстрая оборачиваемость товара. Простой пример. Предположим, что Вы начинаете год с хранящимися товарами на сумму 100 тысяч рублей и в течение года оборачиваете их только один раз. А затраты, к примеру, на хранение составят 20 процентов, то на содержание Вы потратите 20 тысяч руб. Если же начальный запас составлял 20 тыс.

руб. и в течение года Вы его обернули 5 раз, то Ваши затраты на хранение (20 процентов) составят 4 тысячи руб. Возникает потребность в хороших поставщиках. Если они могут быстро доставлять товары, и если они дают Вам кредит, то Вы резко можете снизить Ваши текущие расходы.

Конечно, не все так просто. Ваши поставщики могут быть очень далеко, поэтому независимо от того, насколько эффективно и быстро они работают, Вам все равно придется иметь запас больший, чем Вам хотелось бы. К тому же поставщики могут брать дополнительную плату за частое требование мелких партий.

К тому же Вы теряете на скидках, предоставляемых на крупные закупки. Также частые заказы несут увеличение Ваших расходов. К примеру, использование телефона для немедленных заказов вместо почты. К тому же пострадает Ваша торговля, ибо Ваши запасы рано или поздно станут очень маленькими, так что некоторые покупатели будут уходить удовлетворенными лишь наполовину.

Поэтому, как и везде в бизнесе, Вам нужно искать золотую середину, балансируя между двумя крайностями. Опыт плюс пристальное наблюдение за запасами рано или поздно приведут Вас к оптимальному решению. На начальном периоде Вам следует обращаться за советом к людям, занимающимся Вашим бизнесом, в разные агентства и торговые ассоциации.

...

Задание 3.5

Вернитесь к таблице 3.2 и впишите некоторые ожидаемые затраты на материалы в графы с соответствующими датами.

Вам придется поискать пути снижения потерь, сохранения ценности Вашего запаса. Следует отметить, что очень важно хранение. Неподходящие условия хранения способны испортить большое количество товара. Вам также придется страховать свои товары. Причем не только те, которые хранятся у Вас, но и транзитные товары. Также Вам следует учитывать старение товара: то, что хорошо продавалось в этом году, через год уже может не пользоваться спросом. И Вам постоянно следует быть чувствительным к рынку, к тому, какие тенденции на нем происходят и куда они его ведут.

Оборудование

При оценке Вашей потребности в ресурсах Вам следует для начала ответить на несколько вопросов.

1. Не слишком ли я много сил уделяю вопросу оборудования?

Независимо от того, каким бизнесом Вы хотите заняться, Вам следует задать себе этот вопрос,

касающийся самых важных характеристик любого инструмента, машины или другого оборудования.

Что делает это оборудование для Вас в каждый определенный момент времени? Гораздо менее важно то, что оно «хорошо выглядит», «является ведущим в своем роде», «самое совершенное». Если оно слишком велико для Ваших потребностей, то Вы потеряете также много денег, как если бы оно было слишком мало. Поэтому для каждого предмета, чем бы он ни был, столом ли, принадлежностью кабинета, компьютером, сейфом или чем-то еще, задавайте себе вопрос «Делает ли эта вещь то, что я хочу, чтобы она делала?» Конечно, Вы должны помнить о том, что оборудование помимо своих сиюминутных функций, имеет и ценность. Также существует проблема внешнего вида: Вы не будете продавать дорогой продукт, предназначенный для покупателя.

2. Капитал, имеющийся в моем распоряжении. Не слишком ли много средств я вкладываю в основные средства, и не слишком ли мало в оборотные?

Как правило, гораздо легче приобретать основные средства (такие, как машины, мебель и т.д.), нежели оценить потребность в оборотных средствах (таких, как зарплата, запасы или обеспечение фондами на случай непредвиденных обстоятельств). Это может привести к ситуации, когда Вам придется закрыть свой бизнес по причине того, что у Вас больше не будет денег на каждодневные расходы, и у Вас будет оборудование, которое стоило огромных денег, но при

перепродаже не стоит почти ничего. Если затем Вам удастся снизить стоимость основных средств, то Ваш финансовый директор или менеджер будет очень рад этому, ибо он приветствует вложение денег в оборот.

3. Могу ли я изменить (усовершенствовать) данное оборудование?

Было сказано, что в малом бизнесе человек должен заменять деньги воображением и инновациями.

Если Вы способны (без неприемлемой потери эффективности) адаптировать оборудование, использовать доски вместо полок, производить прочие операции такого рода, то стоит над этим серьезно задуматься.

...

Задание 3.6

Возьмите лист бумаги и сделайте таблицу по приведенному ниже образцу. Держа в уме Ваши ответы на три вопроса, приведенные выше, внесите в таблицу необходимое Вам оборудование. Когда Вы будете удовлетворены написанным, переходите к следующему разделу.

Название оборудования или предмета	А За наличные	В Первоначальный взнос, если это лизинг или аренда)	С Годовой взнос	Д Полная стоимость с учетом % за лизинг или аренду
1				
2				
3				
4				
5				

Безусловно, набор оборудования будет зависеть от того, чем Вы занимаетесь. Но для того, что бы Вы не забыли про довольно-таки общие для всех вещи, пожалуйста, сверьтесь с следующим списком: электроприборы, газовое оборудование, сантехника, центральное отопление, машинное оборудование, мебель, ковры, декоративные украшения, надписи, калькулятор, компьютер, касса, полки, кабинет, системы безопасности, витрины, принтер, телефон, машина, фургон, ксерокс, канцелярские принадлежности.

Мы уже отметили необходимость поддержания расходов на оборудование на низком уровне и уже привели один - два способа того, как это сделать. Вам следует продолжать поиск устройств, которые смогут сократить Ваши расходы. Наши предложения таковы:

1. Делайте все сами, насколько это возможно. Всегда помните о том, что возможна ложная экономия.

Но если перед тем как заниматься чем-либо самому, Вы можете утвердительно ответить на вопрос «Могу ли я использовать свое время более эффективно?», то Вам следует заняться тем, что Вы считаете более эффективным. Областями, в которых возможна значительная экономия, являются – декоративное оформление Вашего офиса или демонстрационной комнаты, деревянные изделия и большая техническая адаптация предмета или машинного оборудования.

2. Используйте оборудование, имеющееся у других людей, в то время, когда оно у них простаивает, если покупка

Вашего собственного оборудования не оправдана временем его использования.

3. Покупайте подержанное оборудование или распродаваемое банкротами, так как это позволит Вам сэкономить до 90 процентов цены нового товара с такими же характеристиками.

4. Используйте аренду оборудования. Пусть это увеличит Вашу потребность в оборотных средствах (потому что возрастут Ваши проценты по займам), но при этом снизится стоимость основных средств.

Выберете ли Вы лизинг (с правом собственности, принадлежащем лизинговой компании) или аренду (с возможностью выкупа оборудования по остаточной стоимости), во многом зависит от ситуации с налогами. Вам могут помочь разобраться с этим вопросом местные структуры поддержки предпринимательства или знакомые бизнесмены, которые сталкивались с подобными вопросами.

5. Используйте подрядчиков. Преимущество здесь состоит в том, что снижается Ваша потребность в основных средствах. К тому же это может заметно помочь как при расширении, так и при сворачивании бизнеса. Естественно, за это Вам придется кое-чем расплатиться. Вам нужно поискать удовлетворительных подрядчиков, Вы теряете непосредственный контроль над производством. При этом за каждую единицу продукции Вам придется заплатить больше, чем если бы она была произведена непосредственно Вами.

...

Задание 3.7

1. После проведения соответствующего исследования стоимостей, пересмотрите список, сделанный Вами в задании 3.6. Если Вы решили сразу расплачиваться наличностью за какой-либо пункт, то введите сумму в столбец А.

2. Если Вы решили использовать лизинг или найм оборудования, то внесите стоимость первоначального взноса (в столбец В) и значение годового взноса (в столбец С).

Позже Вам следует быть более внимательным, особенно если вовлечены большие суммы денежных средств. На первых шагах учтите годовые проценты за лизинг или взносы по аренде – вряд ли они будут ниже стоимости кредитов в банке. Обычный уровень годовой стоимости этих взносов составляет от 15 до 30 %. Добавьте эти значения к Вашему первоначальному взносу и заполните правую колонку таблицы 3.3 (столбец D). Если Вы полностью оплачиваете оборудование, то это значение вносится в столбец D.

Поддержание качества Вашего оборудования

Вы постоянно должны заботиться о хорошем состоянии Вашего оборудования, поскольку его качество постоянно снижается. Вы будете время от времени делать покупки, стараться получить необходимые сведения, будете использовать Вашу инициативу и воображение, изменяя различные единицы оборудования. Таким образом, Вы будете стараться убедиться в том, что качество продукции поддерживается на наивысшем уровне. Все это, естественно стоит денег. Порой Вы покупаете оборудование, слишком много внимания уделяя его внешнему виду, порой Вы просто его не совсем правильно используете. Все это Вы должны

анализировать и учитывать. На этом этапе Вас подстерегают постоянные ошибки.

Задание 3.8

Оцените стоимость обслуживания и замены Вашего оборудования, обстановки и отделки помещений.

Ваша рабочая сила

Будете ли Вы кого-нибудь нанимать для Вашего бизнеса или нет, во многом зависит от природы Вашего бизнеса. Здесь мы примем, что для работы вам необходимо нанять людей. Безусловно, можно нанять на работу и свою жену (мужа), самого себя, сына или дочь или другого члена семьи. Процесс найма работников проводится на тех же принципах, что и процесс выбора оборудования или материалов. Цель – минимальные затраты на нужную работу.

Как и все работодатели, Вы захотите (и Вам это действительно потребуются), чтобы Ваши работники были трудолюбивыми, честными, выдержанными и пунктуальными людьми, с которыми Вы сумеете поладить, которых Вы уважаете и которые уважают Вас. В свою очередь, Ваши работники захотят иметь справедливую оплату, быть уверенными в том, что не потеряют работу, иметь перспективы, иметь чувство значимости и необходимости их работы. Не следует нанимать людей по причине того, что Вы испытываете к ним жалость, из-за того, что они принадлежат к Вашей семье. Большие компании могут позволить себе иметь неэффективных работников, и многие из них имеют таких работников. Но Вы-то себе этого позволить не можете.

Решение о том, сколько и каких работников Вы хотите нанять, должна быть основана на советах, почерпнутых из всевозможных источников. В основном это, конечно, будет зависеть от того, на какой объем реализации Вы рассчитываете.

...

Задание 3.9

Оцените необходимое Вам количество работников в начале бизнеса и по прошествии года.

Никто из нас ничего достоверно не знает о расходах, прежде чем мы не начнем в действительности нанимать людей. Основную часть расходов составляет оплата труда рабочего, отработывающего определенное количество часов в неделю. Предприятия, имеющие наемных работников, также выплачивают единый социальный налог. Следовательно, не удивительно, что стоимость рабочей силы – самая большая сумма в производственной сфере и сфере обслуживания. В розничной и оптовой торговле она стоит на втором месте после стоимости проданных товаров. Наем новых рабочих – очень серьезное мероприятие. Прежде чем действовать, Вам следует обдумать альтернативные варианты осуществления этой работы. Можно нанять агентов по найму, можно принимать работников по срочному контракту или вместо собственных продавцов нанимать людей, которые работают за комиссионные. Как мы уже отмечали выше, все это будет стоить денег и повлияет на эффективность Ваших операций независимо от вложенных денег. Поэтому Вам необходимо

постоянно балансировать между получаемыми доходами и затратами на получение этих доходов.

...

Задание 3.10

1. Приняв во внимание все известные Вам факты, оцените Ваши затраты на рабочую силу на первый и второй год Вашей деятельности.

2. Не забудьте включить туда стоимость временной рабочей силы, которая будет привлекаться в определенные моменты.

Как найти и сохранить хороших рабочих?

Поиск, мотивирование, обучение и сохранение хороших работников – очень трудоемкое и длительное мероприятие. Оно настолько важно, что потребует от Вас четкого планирования своего времени, дабы уделить должное внимание этому аспекту Вашей деятельности. Поскольку эти действия уже более относятся к работе, а не к решению об открытии бизнеса, мы не будем рассматривать их детально. В сущности, Вам следует обратить внимание на следующее.

1. Подготовка описания работы.

Необходимо четко изложить, что Вы хотите от нанимаемого работника. После написания этого пункта Вы вдруг сможете осознать, что кто-то Вам не понадобится, кого-то Вы сможете задействовать частично, кому-то дать полную загрузку. Очень важно иметь четкое представление по этому вопросу.

Ибо если этот вопрос неясен Вам, то он неясен никому. Здесь также должно быть сказано, что ожидается от

работника, а также за что, перед кем и каким образом этот работник несет ответственность.

2. Подготовка спецификации работы.

Данный пункт должен содержать детальное описание требующихся знаний и навыков. Это составляет основу любого рекламного объявления.

3. Объявление о вакансии.

Здесь необходимо быть осторожным при выборе стиля объявления. Чем больше Вы уделите этому внимания, тем меньше сил Вам придется потратить на собеседование. Поэтому необходимо четко определиться с качествами, опытом, возрастными характеристиками, зарплатой и т. д.

4. Собеседование.

Здесь также необходимо соблюдать осторожность, выделять достаточное количество времени, обеспечить непринужденную обстановку. Хотя собеседования используются повсеместно, они имеют ряд ограничений. Совершенно верно то, что они помогают определить степень энтузиазма и мотивации, но они не способны охарактеризовать честность, физические данные, пунктуальность, надежность и т. д. Если нужно, Вы можете провести тест на способности. Также порой полезно бывает мнение третьего лица. Особенно после общения по телефону.

5. Трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт), заключаемый с каждым работником, должен содержать следующие позиции:

- оплата и способ ее начисления;

- производится ли оплата каждую неделю или ежемесячно;

- время работы и условия работы (как правило, сколько времени отводится на обед);

- информация о праздничных днях и оплате в праздничные дни;

- пенсия и пенсионные схемы, если они есть;

- сроки уведомления о разрыве договора;

- название работы;

- дисциплинарные правила;

- порядок предъявления претензий.

6. Введение в должность и обучение.

Какова бы ни была работа, насколько бы ясно Вы себе ни представляли механизм ее реализации, Вам необходимо выделить время на введение работника в курс дела. Как правило, введение в должность представляет собой знакомство с сотрудниками, приветствия, небольшой обзор, рассказ о принципах работы. То же самое верно и для обучения. Примерно то же самое происходило и во время собеседования. Повторение всего этого на рабочем месте, Ваша доступность для ответов на вопросы в первые дни принесет значительные результаты в будущем. Как уже было отмечено ранее, рабочая сила – самый дорогой Ваш ресурс. Очень важно хорошо его использовать. Так как Вы заняты в малом бизнесе, то на Вас лежит задача принимать быстрые решения. Вы также можете установить еще более авторитарный режим, чем это делают начальники в крупных компаниях. Но все же вам стоит привлечь ваших сотрудников

к принятию решений в Вашем бизнесе. Вам следует рассматривать их как партнеров по предприятию. Это очень важно при наборе сотрудников.

Выбираете ли Вы людей, способных расти и развиваться, и на которых со временем можно будет возложить решение ряда проблем?

Целью этого раздела не являлось стремление дать Вам мини-курс по управлению персоналом. Все-таки Вы еще пока только готовитесь к открытию бизнеса. Целью было только приоткрыть занавес, дабы Вы смогли более детально представить себе процесс найма на работу. Очень важно осознать все это до того момента, как Вы откроете свой бизнес, ибо это даст Вам возможность уточнить все это в Ваши планы. Быть может, Вы решите, что сможете возложить часть проблем маркетинга или финансового анализа на кого-нибудь другого, с тем, чтобы Вы могли больше времени уделять контролю за производством.

...

Задание 3.11

Если Вы планируете нанять рабочих, то Вам необходимо составить описание работы.

Даже если Вы сначала никого не собираетесь нанимать, сделайте такое описание работы для себя, указав, где это возможно, какое количество времени Вы выделите на выполнение той или иной работы. В любом случае очень полезно осмыслить разнообразие задач, которые Вам придется решать, хотя бы даже потому, что позднее у Вас может не оказаться на это времени.

До сих пор мы рассматривали стратегии относительно продукта, продвижения и места. Мы рассматривали вопросы тактики продаж. Но сам процесс ценообразования не рассматривался. Пора задуматься о стратегии в области назначения цен на продукцию.

Определение цены товара, с одной стороны, может и не зависеть от Вас, так как она может определяться законодательными актами или фиксироваться производителем товара. В то же время она может полностью определяться Вами (к примеру, если Вы предлагаете новый продукт). Правда, и во втором случае она будет также определяться конкуренцией и рынком.

Для большей части малого бизнеса установление цены является промежуточным вариантом между двумя описанными выше ситуациями. Методы установления цены носят прагматический характер и основываются на опыте и определенных стандартных процедурах. К примеру, одной из таких стандартных процедур установления цены является сумма всех затрат плюс набавление стандартного процента. Очевидно, что не имеет смысла продавать товар по цене ниже себестоимости, по крайней мере это невозможно делать очень долго! Но на самом деле в малом бизнесе нередки случаи занижения цены товара. Это особенно верно для начинающего бизнеса, как результат абсолютной уверенности в том, что единственный способ победить конкурентов – продавать по цене меньшей, чем у них. Это ведет к большим неприятностям по двум причинам. Во-первых, потому что при таком подходе покупатель не является главным. Цена для покупателя – это

стоимость, но не только. Это еще и отражение ценности товара. Если она слишком мала, то покупатель может подумать, что Вы продаете некачественный товар.

Всегда помните: все, что Вы продаете, может быть для покупателя более ценно, чем то, что продают конкуренты. Во-вторых, низкая цена возможна только в самом начале развертывания бизнеса. Это возможно еще и потому, что в начале могут не учитываться отдельные издержки. Например, Вы можете начать бизнес у себя дома, но пройдет время, и Вам надо будет расширяться, т. е. покупать или арендовать собственность где-нибудь еще. Или Вы можете в начале своего бизнеса получать безвозмездную помощь от членов своей семьи, за которую впоследствии Вам придется платить.

При установлении цены также необходимо учитывать ситуацию на рынке, которая может позволить назначать максимально возможную цену. В конце концов, всегда легче снизить цену, нежели ее повысить.

...

Задание 3.12

1. Принимая во внимание Ваши возможные расходы, Ваших конкурентов и то, сколько предположительно заплатит покупатель, установите цену на Ваши товары или услуги и постарайтесь ее обосновать. Постарайтесь уместить это на половине страницы.

2. Подсчитав все Ваши расходы на маркетинг, занесите эту сумму на счет Вашего предполагаемого дохода.

3. В свете проведенного в разделе 2 исследования рынка сделайте обоснованный прогноз

объема Ваших продаж на первый и второй год деятельности. Отсюда высчитайте поступления от продаж.

4. Также занесите эту сумму на счет Вашего предполагаемого дохода. Изложите расчет Вашего предполагаемого дохода и его обоснование на двух страницах.

План действий

К сожалению, многим прекрасным предприятиям пришлось столкнуться с таким печальным фактом: несмотря на рост объема и прибыльности продаж, несмотря на упорную, на пределе возможностей, работу владельцев, предприятие, тем не менее, оказывается перед неизбежностью сворачивания своей деятельности. И наиболее распространенной причиной такого положения дел оказывается недостаток денежных средств в кассе и на банковском счете предприятия. Можно сказать, суть дела состоит в том, что поступающие счета приходится оплачивать наличностью (из кассы или снимая деньги со счета), а не из получаемой теоретически прибыли.

Изучая второй раздел, Вы могли заметить, что даже Ваше домашнее хозяйство требует притока денежных средств, являясь в то же время иллюстрацией их неудержимого оттока. Далее, в разделе 3, речь шла о возможных поступлениях в виде выручки от реализации и об основных источниках затрат. Нам хотелось бы, чтобы Вы осознали необходимость планирования и прогнозирования. Именно планирование и прогнозирование помогут Вам обеспечить наличие у

предприятия достаточного количества денежных средств, необходимых для того, чтобы своевременно заплатить по счетам (если это вообще возможно). Нам хотелось бы, чтобы Вы осознали тот факт, что для осуществления планирования необходимо иметь достаточный резерв времени.

Вы, вполне возможно, обнаружите, что время, как и деньги, имеет необратимую тенденцию к оттоку, поэтому совершенно необходимо отвести для планирования достаточный отрезок времени в период, когда Вы, возможно, менее заняты текущей хозяйственной деятельностью. Вероятно, лучшим временем для планирования при создании нового предприятия является время, предшествующее началу деятельности!

Жизненный цикл

Ранее, в разделах 1 и 2, мы вели разговор о жизненном цикле применительно к личной карьере. Анализ и описание такого же рода может быть использован применительно к отдельному товару или услуге, к предприятию, к определенному рынку либо к экономике в целом.

Основные элементы остаются неизменными – это начальная фаза (то, что характерно для Вашего теперешнего положения), которая характеризуется большими затратами времени на запуск и изучение действительного положения вещей; за ней следует фаза внедрения, характеризующаяся увеличением затрат времени на производство и реализацию (продажи); следующая фаза носит название фазы роста – ей свойствен быстрый рост производства и объема реализации; наконец, наступает фаза, когда товары, рынки,

хозяйствующие единицы подступают к порогу естественных пределов своих возможностей и достигают фазы насыщения, которая может оказаться лишь короткой прелюдией к новой фазе роста или продолжительному периоду зрелости. Со временем внешние тенденции, такие, как изменение распределения сил на рынке, приведут к дальнейшему развитию и модификации, являющимися непосредственным следствием рыночных изменений, и наконец наступает завершающая фаза спада (в зависимости от внешних обстоятельств более или менее мягкого).

После того, как Ваше предприятие начало функционировать (Вы начали свое дело) и Вы чувствуете, что Ваша предпринимательская деятельность достаточно успешна, самое время задуматься о том, как избежать спада: путем поиска новых потребителей для существующего товара либо новых товаров для существующих потребителей (или того и другого).



Как видно из приведенного на рис. 4.1 графика, в начальный период деятельности предприятия Вы находитесь

на низкой и плоской левой части кривой. Ваши потребности и непосредственные задачи отличаются от тех, которые появятся по мере того, как Вы будете подниматься к вершине кривой. Однако Вам необходимо предусмотреть требования, которые появятся на последующей стадии, поскольку они могут ударить по Вам и потребовать незамедлительных действий. Кроме того, если Вы уже имеете представление о том, какие именно ресурсы потребуются через некоторое время, у Вас есть возможность оказать определенное влияние на принимаемые в настоящее время решения относительно размеров и сроков предстоящих инвестиций.

То же самое может быть сказано и об отдельном товаре или услуге. Необходимо постоянно помнить обо всем сказанном выше: и внедряя новые товары, и тогда, когда они будут находиться на какой-либо из стадий своего жизненного цикла, – взглянув на свои товары глазами возможных потребителей. Как видно из формы кривой, важно тщательно оценить применяемую шкалу времени, одновременно учитывая и то, как быстро и в каком направлении могут измениться вкусы потребителей.

Итак, только что сказанное вновь заставляет обратиться к STEP-анализу, описанному в разделе 1, и с пристрастием оценить сильные и слабые стороны нового предприятия, которое Вы намереваетесь внедрить в неуправляемое внешнее окружение.

...

Задание 4.1. STEP, SWOT и оценка продаж

1. Определите те внешние социальные, технологические, экономические и политические факторы, которые могут оказать непосредственное влияние на деятельность нового предприятия на протяжении первых 18 месяцев. В частности, рассмотрите их влияние на жизненный цикл бизнеса и жизненный цикл внедряемого товара. Попробуйте определить, каким образом на деятельность нового предприятия могут повлиять различные взаимосвязи названных факторов. С этой целью составьте список, в котором будут перечислены основные факторы и возможное их влияние как на Рынок (то есть потребителей и конкурентов), так и на Ваше Предприятие.

2. Теперь рассмотрите, насколько Ваше предприятие готово к тому, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями, с одной стороны, и противостоять возможным угрозам, с другой стороны, т. е. проведите SWOT-анализ, аналогичный проведенному в разделе 2, с той лишь разницей, что теперь центр тяжести будет перенесен как на имеющиеся у Вас в настоящее время возможности и ресурсы, так и на существующие требования того рынка, на который Вы собираетесь проникнуть.

3. В свете нового представления STEP-факторов и SWOT-анализа следует пересмотреть оценку, данную ранее основным потребителям, объемам продаж и структуре цены. Следует также принять во внимание и положение товара либо услуги с позиций их жизненного цикла – фазы роста, краткой фазы насыщения, или зрелости и спада.

Возможно, Вы заметили, что некоторые тенденции, выявленные при анализе STEP-факторов, можно рассматривать как цикличные либо волнообразные, поскольку их влияние то усиливается, то спадает. Наиболее наглядным примером являются различные сезонные влияния, связанные непосредственно с погодой и/или временем года. То, что зима сменяется весной, а лето – осенью, имеет значение не только для фермеров. Значительная часть розничной торговли, а также сферы услуг, связанной с организацией активного досуга, испытывает достаточно сильное и регулярное изменение деятельности в зависимости от времени года. Расширяя этот круг, можно включить в него предприятия, которые связаны с названными выше отраслями, как с клиентами – это отдельные сферы производства, транспорт, реклама, строительство и т. д. Другим фактором, влияние которого распределяется во времени, является фактор демографический, характеризующий распределение населения по возрастным группам. Например, окончание второй мировой войны (1940–1945) во многих странах, вследствие возвращения солдат домой, характеризовалось всплеском рождаемости.

Демографы дали этому феномену название «baby-boom» (бэби-бум).

Существует экономический закон, в соответствии с которым достижение определенного уровня экономического развития, связанное с получением определенного уровня доходов (т. е. с появлением у людей денежных средств, которые можно потратить на что-то помимо покрытия всех

жизненно необходимых затрат) сопровождается возрастающим уровнем потребления более дорогих продуктов питания, а с другой стороны, снижением средних размеров семьи. Часто рост благосостояния сопровождается повышением внимания к здоровью и гигиене. В результате наложения демографических и экономических факторов мы имеем пики и спады рождаемости, увеличение более молодой части взрослого населения и одновременное увеличение продолжительности жизни, следовательно, рост части населения старшего возраста. Все названные тенденции в совокупности приводят к изменениям уровней потребления и экономической активности.

Если добавить влияние внешней торговли, поистине непредсказуемый эффект госбюджетов и принимаемых правительством программ, несложно увидеть, что большая часть предприятий, стремящихся адаптироваться к сложному и динамичному внешнему окружению, пытается исходить из какой-то модели жизненного цикла, однако такая модель чаще всего оказывается абсолютно непредсказуемой с позиций долгосрочного планирования.

После выполнения задания 4.1 Вам станет ясно, почему следует иметь представление не только о жизненном цикле бизнеса в целом, но и о жизненном цикле предлагаемого товара. Сезонные и демографические изменения оказывают существенное влияние на уровень потребления многих товаров. Кроме этого, потребности потребителей в конкретном товаре или услуге подвержены таким влияниям, как изменение вкусов и изменение технологий. Все это,

разумеется, существенно усложняет планирование как будущих доходов, так и затрат. Кроме того, сказанное подчеркивает большое значение своевременной качественной информации, особенно для тех, кто, как и Вы, ежедневно оказывается перед необходимостью иметь достаточно определенные суждения относительно влияния возможных изменений как общих экономических тенденций, так и поведения потребителей.

Ввиду такого непостоянства тот факт, что многие новые предприятия терпят неудачу либо не оправдывают ожиданий своих владельцев, не вызывает удивления. В целом можно отметить, что наиболее сложным для нового предприятия периодом оказывается начальный период деятельности, охватывающий первые 18 месяцев жизненного цикла предприятия. Однако те предприятия, которые занимаются планированием и могут предусмотреть возможные «оттоки» и «отливы» в своей деятельности, имеют значительно лучшие шансы как в плане выживания, так и в плане роста, в отдельных случаях даже значительного. На протяжении этого беспокойного периода особенно важно планировать и контролировать то, что является основным источником жизненных сил предприятия – поток денежных средств.

Планирование потока денежных средств

Существует множество причин, по которым возможно возникновение различных проблем с денежными средствами. Планирование потоков денежных средств является для менеджера (управленца) задачей первостепенной важности. В простоте душевной можно считать, что это связано с

необходимостью оплаты поступающих счетов и принятия определенного инвестиционного решения. Однако уже на этой начальной стадии мы рассмотрим такую довольно распространенную причину возникновения проблемы с денежными средствами, как неудовлетворительное управление оборотным капиталом.

Как следует из названия, оборотный капитал – это то, что необходимо для оплаты счетов, представляемых поставщиками, для выплаты зарплаты служащим и всевозможных затрат на текущий ремонт, для уплаты налогов и различных арендных платежей, то есть то, что необходимо для поддержания работоспособности предприятия. Естественно, все выплаты осуществляются за счет денежных средств, полученных от клиентов/потребителей в виде оплаты за реализованные товары или предоставленные услуги. К сожалению, деньги поступают от клиентов не всегда своевременно, и не всегда в количестве достаточном, чтобы ими можно было расплатиться за все перечисленное выше (и многое другое!). Многие из нас, даже не будучи менеджерами, испытывают на себе проблемы, связанные с нехваткой денежных средств. Бюджет, который составляется для ведения домашнего хозяйства, учитывающий предстоящие затраты и возможные доходы и рассмотренный ранее в разделе 2, будет полезен для Вас как для частного лица. Регулярное отслеживание информации, являющейся результатом всевозможных расчетов, связанных с деятельностью предприятия, будет полезно для регулирования потока денежных средств, поскольку Вы

будете иметь информацию, например, о том, когда Вам предстоят большие расходы (например, платежи за аренду помещений и транспортных средств, за электроэнергию и коммунальные услуги, страховые взносы и т. п.), информацию о сроках и величине регулярно выплачиваемых сумм, таких, как заработная плата (оклады и проч.) Сводя все названные, а также другие, характерные для Вашей деятельности данные о выбытии денежных средств воедино, например за год, Вы сможете оценить количество и порядок предстоящих в данном году выплат.

Естественно, составление реального прогноза движения денежных средств предприятия является гораздо более сложной работой, однако полученный результат столь важен для вас, как для менеджера, что оправдывает все затраченные усилия.

Расчеты с дебиторами и кредиторами предприятия являются одной из причин проблем с денежными средствами (дебиторы – это люди или организации, которым Вы поставляли товары или предоставляли услуги с отсроченной оплатой, то есть в кредит.

Кредиторы – люди или организации, которые поставляли товары или предоставляли услуги Вам на таких же условиях). Возможно, что дебиторы, вопреки Вашим ожиданиям, не расплачиваются своевременно, в то время как кредиторы требуют оплаты по своим счетам раньше, чем Вы ожидали. Причиной возникновения проблем могут быть также и запасы, значительный рост которых существенно превышает оборот Вашего предприятия. Возможно также, что существенно

возросли какие-то другие затраты. Возможно, большинство Ваших потребителей исправно платят наличными за большую часть товаров или услуг. В то же время у Вас могут быть отдельные надежные, постоянные потребители, которых Вы хотели бы сохранить, закрепить за собой и которым Вы поэтому предоставляете кредит. Но при этом всегда образуется разрыв по крайней мере в один – два месяца от того момента, когда Вы платили за полученные товары, до момента получения денег за товары, проданные Вами Вашим потребителям. Предположим, как раз на протяжении этого периода поступает счет за электроэнергию, из-за инфляции значительно увеличившийся по сравнению с предыдущим разом, и Вам приходится изыскивать дополнительные денежные средства.

Данный вопрос нельзя ограничивать рамками поступлений или выплат различных сумм денежных средств. Поступления, или доход, напрямую зависят как от объема реализации (или объема продаж, как часто говорят в последнее время), так и от суммы, получаемой Вами за каждую единицу реализованных товаров, или выполненной работы (о том, как приток денежных средств может быть подорван реализацией в кредит, мы уже упоминали).

С объемом реализации Вашего предприятия связаны и некоторые осуществляемые Вами выплаты (например, плата за сырье, другие материалы, электроэнергию, оплата труда временных рабочих и другие операционные затраты). Такие затраты относятся к переменным, поскольку они изменяются с изменением уровня деятельности. Другие выплаты, которые

Вы обязаны производить вне зависимости от уровня деятельности или объема реализации, называются постоянными затратами. К ним можно отнести арендную плату, проценты по долгосрочным займам, плату за оборудование и заработную плату постоянного персонала – Вашу, например. Выплаты, связанные с постоянными затратами, а также с частью переменных затрат, выплаты по которым должны производиться наличными, следует отнести к тому времени, когда у предприятия ожидаются поступления в виде выручки от продаж (как продаж за наличный расчет, так и продаж в кредит, если для дебиторов наступило время платить по Вашим счетам). К концу первого года, если полученными доходами покрыты все постоянные затраты, плюс уплачено все, что должно, в виде налогов государству, и имеется некоторый резерв для того, чтобы произвести выплаты по переменным затратам, будет ясно, удалось ли Вам выжить, удержаться на плаву в финансовом отношении, а возможно даже и получить прибыль.

Допустим, что все идет хорошо, Вы обеспечены соответствующим помещением и оборудованием и проводили разумную политику в отношении запасов (то есть, приобретали нужные товары и в нужном количестве), но у Вас тем не менее существует дисбаланс между предстоящими выплатами и предполагаемыми поступлениями. Если такого рода дефицит Вами не планировался и Вы не предпринимали никаких действий по его покрытию, то Вас, разумеется, ожидают определенные проблемы. Однако такого рода ситуацию можно было предвидеть. Для этого очень важно

составлять прогноз движения денежных средств и месяц за месяцем отслеживать его выполнение (при этом Вы увидите, в какой степени фактические затраты совпадают с затратами, полученными Вами при предварительной оценке).

Такого рода отслеживание необходимо, его можно назвать фундаментальной обязанностью любого менеджера и предпринимателя.

Простейшая версия исходного прогноза движения денежных средств для первого года деятельности (например, розничной торговли) приводится ниже.

Прогноз движения денежных средств: в целом за год

	январь	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.
Поступления	500	1200	3300	3800	3800	11300						
Выплаты												
Переменные в т.ч.: Статья 1 Статья 2 Т.д.	450	550	250	250	1700	1850						
Постоянные в т.ч.: Статья 1 Статья 2 Т.д.	4550	1550	1910	2650	2340	3090						
Итого выплат	5000	2100	2160	2900	4040	4940						
Избыток/Дефицит за месяц	-4500	-900	1140	900	-240	6360						
ДЕНЕЖНЫЙ СЧЕТ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА												
ДЕНЕЖНЫЙ СЧЕТ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА	400	-4100	-5000	-3860	-2960	-3200						
ДЕНЕЖНЫЙ СЧЕТ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА												
ДЕНЕЖНЫЙ СЧЕТ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	-4100	-5000	-3860	-2960	-3200	3160						

Разумеется, на протяжении первого года не все идет так, как было запланировано, например, вследствие неожиданных выплат или поступлений от реализации.

Суммарные постоянные затраты чаще всего отличаются незначительно, что же касается переменных затрат, то они часто оказываются выше запланированных.

Однако, проводя мониторинг потока денежных средств, сопоставляя фактический и прогнозируемый потоки, можно предусмотреть возможные изменения, и после первых шести месяцев деятельности (розничной торговли, например) составить на оставшиеся шесть месяцев более точный прогноз.

Предположим, Вам удалось оценить затраты на маркетинговую деятельность, затраты на помещение, оборудование, учесть влияние на деятельность предприятия сезонных изменений и т.п. Теперь, когда Вы начнете сводить названное в отчете о движении денежных средств, все окажется намного легче.

...

Задание 4.2. Прогноз движения денежных средств на первый год

1. На отдельном листке постарайтесь воспроизвести приведенную ниже бланк прогноза движения денежных средств. Если Вы начинаете деятельность не с января – начинайте с того месяца, который фактически является для Вас первым.

Подсчитайте, какой суммой денежных средств Вы будете фактически располагать к началу деятельности, и внесите ее в ячейку «Денежный счет на начало периода» первого месяца.

Вам следует учесть оценку объема продаж (реализации) и цены, а также выплаты за оборудование, подсчитанные при

выполнении задания 3.6, а также принять во внимание влияние, которое может оказать на поток продаж присущая бизнесу цикличность, о которой шла речь в задании 4.1. С учетом изложенного попытайтесь оценить ежемесячные поступления денежных средств и занесите соответствующие значения в ячейки верхнего ряда.

	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	но-яб.	дек.	Итого
Поступления													
Выплаты													
Переменные													
Постоянные													
Итого выплаты													
Избыток/Дефицит за месяц													
Денежный счет на начало периода													
Денежный счет на конец периода													

Возможно, процесс построения прогноза движения денежных средств потребует затрат времени, но надо отметить, что он не сложен и дает Вам определенные преимущества, поскольку Вы получаете более четкое представление о возможной схеме продаж и хозяйственных операций, ожидаемых в данном году. Вы можете определить практически все области, требующие затрат (включая Ваши личные доходы и различные платежи, в том числе местные и прочие налоги). Если Вы приступаете к деятельности вдвоем с партнером или с группой людей, определять большинство расходных областей следует совместно. Начиная деятельность в одиночку, постарайтесь вовлечь в процесс определения

расходных областей семью и друзей. В любом случае, они помогут Вам объективно взглянуть на любую из рассматриваемых расходных областей прежде, чем Вы приступите к коммерческой деятельности, а это, в свою очередь, поможет Вам соответственно модифицировать прогноз движения денежных средств. Поскольку Вам придется отслеживать фактическое положение с поступлениями и выплатами, с тем, чтобы узнать, попали ли Вы «в десятку», с Вашей стороны было бы предусмотрительно, составляя такой прогноз, не ограничиваться единственным возможным вариантом. Если Вы имеете возможность воспользоваться персональным компьютером, это позволит Вам сэкономить и время, и деньги (и к тому же быстро обеспечит Вас достоверной информацией). Может оказаться, что нижняя строка Вашего прогноза движения денежных средств состоит только из отрицательных чисел. В этом случае Вам сразу же становится ясно, что следует пересмотреть ресурсы, и в том числе оборудование, которые Вы посчитали абсолютно необходимыми на начальном этапе деятельности (и в этом случае компьютер, скорее всего, будет вычеркнут из списка – по крайней мере, до тех пор, пока денежный счет в конце периода не станет положительным).

Использование ресурсов

На этом этапе Вы уже провели анализ окружения, в котором придется разворачивать свой бизнес. Вы рассмотрели цикличность бизнеса, с которой Вам, возможно, придется встретиться в ближайшем будущем, жизненный цикл, который придется пережить Вашему товару, а также поняли, что во

всех приведенных ранее рассуждениях обязательно должно найтись место и движению денежных средств. Эти и другие факторы, о которых уже шла речь, абсолютно необходимо принимать в расчет, рационально оценивая отдачу от бизнеса с учетом тех фактических ресурсов, которые Вы посчитаете необходимыми для начала своей предпринимательской деятельности.

Над Вами неизбежно будут довлеть две взаимоисключающие идеи: (i) следует быть готовым к тому, чтобы удовлетворить требования потребителей, и (ii) желательно избежать превышения имеющегося ограниченного капитала и не перерасходовать свои денежные средства. Для того, чтобы попытаться избежать возможного конфликта, следует более внимательно отнестись к фактору времени. Коснемся жизненного цикла предприятия. Возможно, окажется, что необходимости в том, чтобы все закупки осуществлять именно на начальной стадии, нет! Вы можете рассчитывать на то (и это вполне возможно), что фактически приступив к предпринимательской деятельности, Вы найдете иные, лучшие решения, связанные с ценами, затратами, требованиями рынка, конкуренцией и потребителями. Однако уже сейчас Вам необходимо более критично оценить те ресурсы, которые Вы определили как желательные либо необходимые в ходе прочтения Раздела 4. Если какой-либо ресурс не является абсолютно необходимым, или если Вы сочтете возможным отложить его приобретение до того момента, когда Ваше предприятие твердо встанет на ноги, то решение не приобретать его немедленно положительным

образом скажется на движении денежных средств на начальной и самой сложной стадии деятельности.

...

Задание 4.3. Приобретение исходных ресурсов

1. Воспользовавшись выполненным ранее заданием 3.7, где мы касались приобретения ресурсов, и заданием 3.3, связанным с выбором места и помещения, пересмотрите полученные результаты в свете новых данных, с учетом прогноза движения денежных средств.

2. Напишите новый перечень материальных ресурсов (помещение и оборудование), которые Вы считаете необходимыми для начала деятельности, указав как затраты на данные ресурсы, которые Вы считаете приемлемыми, так и сроки, к которым должен быть приобретен каждый вид ресурса.

3. Вновь обратитесь к прогнозу движения денежных средств, чтобы убедиться в том, что Ваши финансовые возможности позволяют не только покрыть затраты по приобретению либо аренде ресурсов, но и обеспечить положительное сальдо на конец года.

4. Приняв во внимание инфляцию, примите четкое и определенное решение о сроках начала деятельности и приложите усилия к тому, чтобы к этой дате все необходимые, в соответствии с уточненным перечнем, ресурсы были в наличии.

Также следует приложить усилия и к тому, чтобы как можно большая часть этих ресурсов была получена Вами на условиях лизинга, аренды либо приобретена с отсрочкой

платежей (на данном этапе стоит задача не только успешного управления движением денежных средств, но и выявления тех ресурсов, которые действительно будут необходимы в свете имеющегося у Вас фактического опыта).

Потребность в ресурсах конкретного предприятия может существенно отличаться от аналогичных потребностей другого. Иногда до фактического начала деятельности нет возможности выявить абсолютно необходимые ресурсы. Это относится, в частности, к небольшим фирмам, занимающимся оказанием различного вида услуг, и к различного рода общественным (благотворительным) организациям. Как правило, предприятиям достаточно легко определить основное оборудование и необходимые помещения в той части деятельности, которая касается осуществления производства, распределения, транспортных перевозок. В отдельных случаях к части необходимых ресурсов может быть лишь ограниченный доступ, в других требуется отложить начало деятельности до тех пор, пока не будут найдены необходимое помещение и требуемое оборудование.

Если, по своим ощущениям, Вы находитесь в примерно такой ситуации, не стоит предпринимать новых затрат до тех пор, пока не определен порядок приобретения основных ресурсов. Даже если Вы уверены, что все потребности в ресурсах систематизированы в порядке приобретения, определяемого необходимостью появления их в нужное время (включая ресурсы, требующиеся для продвижения товара), тем не менее сделайте двойную проверку, которая поможет убедиться в том, что Ваши выводы относительно главных

потребителей и целей предприятия справедливы, прежде чем делать первые заказы.

Прежде чем решительно приступить к коммерческой деятельности, Вам совершенно необходимо еще раз подумать о том, чего же все-таки Вы надеетесь и ожидаете достичь. Проведенный анализ возможного потока денежных средств и требующихся ресурсов может привести к неожиданному выводу о том, что Ваши первоначальные представления были либо слишком скромными, либо чрезмерно амбициозными.

Поскольку Вам требуется иметь четкое представление о том, чего Вы попытаетесь добиться на протяжении ближайших 18 месяцев, полезно будет пересмотреть цели, которые, по Вашим ожиданиям, должны быть достигнуты новым предприятием.

...

Задание 4.4. Пересмотр целей

1. Вернитесь к концу раздела 1 (задание 1.11) и критически пересмотрите определенные для предприятия цели.

2. В свете выполнения последующих заданий и анализа текущей ситуации, подготовьте перечень неотложных целей предприятия на ближайшие 18 месяцев. Важно помнить, что поставленные цели должны быть SMART:

- конкретные*
- измеримые*
- достижимые*
- реальные*
- ограниченные во времени.*

3. *Внимательно просмотрите составленный перечень целей и реорганизируйте его с учетом приоритетов (перечень должен начинаться с наиболее важных и неотложных) целей.*

4. *Постарайтесь придумать лозунг, девиз, в общем, предложение, определяющее, почему выбранные цели являются основными – девиз, который напоминал бы Вам о том, чего Вы хотите достичь, какими средствами и почему.*

По форме лозунг может быть, например, таким: «Быть самым крупным, самым лучшим, наиболее уважаемым. Зависеть только от самого себя, выпуская свой основной товар в своем регионе, городе, районе». Лозунг может быть сформулирован в терминах цели, например: «Обеспечить, произвести такое-то количество товара в течении такого-то времени». Он может быть ориентирован даже на более «личные» цели, например: «Обеспечить достойный образ жизни, хорошую машину, отдельный дом для меня и моей семьи». Разумеется, с объективных позиций успех предприятия не будет зависеть от Вашей способности к изобретению девизов, но их польза в том, что девиз помогает выделить основное, смысл того состояния, к которому Вы стремитесь и которое необходимо держать под контролем. Успех нового предприятия в гораздо большей степени зависит не от красивых слов, и даже не от дорогостоящего оборудования, а от опыта и навыков, которые Вы и Ваши партнеры вложите в свое дело.

...

Задание 4.5. Обретение необходимых навыков

1. Вернувшись к перечню, составленному в задании 4.4, составьте список навыков, которые Вы считаете необходимыми для достижения целей.

2. Пересмотрите данный список с позиций слабых сторон и возможных опасностей в соответствии с принципами SWOT-анализа, к которому Вы обращались в задании 4.1, и составьте перечень именно тех навыков, которые Вы считаете необходимыми для выживания предприятия на протяжении первых 18 месяцев.

3. Пересмотрите список с позиций Ваших сильных и слабых сторон, определенных в задании 1.5, и выявите те навыки, которые необходимы для работы Вашего предприятия. Прodelайте то же самое для Ваших партнеров.

4. Если окажется, что отдельным членам коллектива, работающим на новом предприятии (включая, разумеется, Вас), требуется специальная подготовка, определите, как, когда и где ее можно получить и сколько это будет стоить. Естественно, сверьте соответствующие затраты с прогнозом денежных средств.

5. В случае, если окажется, что требуется нанимать работников, имеющих соответствующие навыки, выясните, сколько это будет стоить и приведите свои расчеты в соответствии с результатами выполнения задания 3.5, а также, разумеется, с прогнозом движения денежных средств.

Необходимо сделать переоценку имеющихся навыков, посмотреть, какая их переориентация возможна (и возможна ли), поскольку это и является одной из причин, подвигающих на создание новых предприятий. Новые способы организации

деятельности и новые социальные и экономические организационные формы также требуют новых навыков. В этой ситуации естественно предположить необходимость определенной переподготовки или, как вариант, постепенного, медленного начала деятельности, с целью постепенного приобретения необходимых навыков. В целом, столь важная переориентация сил проходит легче, если Вы можете делать это вместе с другими, в коллективе, поскольку в коллективе чаще всего есть возможность найти необходимые новые навыки. Тем не менее, начиная деятельность совместно с кем-либо, Вам необходимо быть в курсе возможных опасностей.

Управление небольшим предприятием существенно отличается от работы в большой организации, для которой характерна невысокая личная ответственность. Вполне вероятно, Вам потребуется научиться новым способам организации работы и приобрести новые управленческие навыки, возможно, и новые чисто технические навыки. Одна из опасностей заключается в том, что группа, работающая совместно, испытывает чувство безопасности и невольно впадает в заблуждение, заключающееся в том, что они не видят необходимости в каких-либо переменах! Если Вас соблазняет такого рода удобное групповое мышление, Вы можете, вернувшись к проводимому уже STEP-анализу, пересмотреть произошедшие и происходящие в настоящее время изменения и высказать свое к ним пренебрежение.

Вторая опасность, связанная с групповой работой, заключается в том, что группа может оказаться слишком

большой для того, чтобы на ее поддержку хватило тех объемов деятельности и продаж, которые предполагает Ваше положение на рынке.

Если Ваши цели в основном социальные и Вы принадлежите к большой группе, главная задача которой – выживание, все это не играет никакой роли. Если же Вам желательно, чтобы начинающее функционировать новое предприятие стало все же удачным коммерческим предприятием, знайте, что ключ к этому лежит в умении отбросить все не являющиеся необходимыми затраты и в получении доходов, обеспечивающих прибыльность.

К несчастью, зачастую приходится делать нелегкий выбор между чисто коммерческими требованиями рынка и социальными устремлениями индивидуумов, живущих в существующих рыночных условиях. Именно по этой причине Вам необходимо иметь ясное представление о том, почему Вы хотите образовать новое предприятие и каких целей оно должно достичь.

План действий, к составлению которого Вы сейчас приступите, должен будет служить Вам поэтапным руководством от открытия Вашего дела до выпуска первых образцов товара для потребителей. Многие пункты плана, помимо прочего, окажут Вам помощь в руководстве предприятием и на той стадии, когда оно уже будет работать. Дальнейшие же шаги будут планироваться в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия. Соответственно будет меняться и постановка целей, даже в тех случаях, когда

многие проблемные области планирования будут казаться весьма схожими.

...

Задание 4.6. Начальный план действий

1. На отдельном листе бумаги изобразите таблицу, аналогичную приведенной ниже.

2. Заполните таблицу, уделяя внимание своим ответам на предыдущие задания, пересмотренным в свете новых данных.

	Этап плана	Требуемые действия	Потребные ресурсы	Затраты	Источники финансирования	Продолжительность	Срок окончания
1	Определить продукцию для выхода на рынок (задание 3.1)						
2	Подготовить маркетинговый план(задание 3.2)						
3	Овладеть необходимыми навыками(задание 4.5)						
4	Приобрести необходимые ресурсы(задания 3.4, 4.3)						
5	Выпустить первый образец продукции						
6	Подготовить материалы, необходимые для продвижения продукции						
5	Выпустить первый образец продукции						
7	Организовать кампанию по продвижению продаж						

Порядок выполнения каждого из семи этапов:

1. У Вас должна быть надежная позиция в плане специфики товара (товар ли это как таковой, либо услуга, либо сочетание первого и второго): хорошее описание соответствующих качеств и уникальных свойств товара в плане удовлетворения потребностей основных потребителей. Такого рода спецификация товара не потребует от Вас значительных финансовых ресурсов, причем она не обязана быть точной и должна основываться на тех потребностях/запросах потребителя, которые Вам удалось определить. Можно потратить определенную сумму денежных

средств на исследование потребностей потребителей, этот процесс к тому же потребует некоторого времени. Также потребуется время на обработку и интерпретацию результатов.

2. Данный шаг непосредственно следует за предыдущим и потребует больше времени, чем денег, исключая тот случай, когда Вы примете решение подготовить рекламу и другие материалы, способствующие продвижению Вашей продукции. Во всяком случае, необходимо предусмотреть затраты, связанные с реализацией маркетингового плана и обеспечить надежный источник средств для покрытия соответствующих затрат.3. Вам следует обратиться конкретно к заданию 4.5, но учтите, необходимо иметь в наличии все виды навыков, требующихся для выполнения маркетингового плана. Сюда включены и чисто технические навыки по производству товара/оказанию услуги, его распределению и осуществлению продаж, навыки административные и навыки работы с финансами, а также навыки, необходимые для продвижения товара. Часть навыков уже имеется у Вас лично, часть Вы сможете приобрести, ну а для реализации остальных придется нанимать специалистов. Если же оказывается, что Вам необходимы некоторые навыки, которых нет в наличии, то потребуются дополнительные время и денежные средства для найма и отбора персонала. Если же у Вас в наличии имеются все необходимые виды навыков, то пора четко распределить функции, работу, которую придется выполнять на начальном этапе и в первые 18 месяцев работы. Если Вы нанимаете или временно принимаете кого-либо на работу, у Вас должно быть

в наличии достаточно денежных средств для того, чтобы платить им заработную плату, и чтобы в итоге Вы оказались с положительным сальдо.

4. Сейчас Вы стоите перед проблемой неотложного приобретения ресурсов. Задание 4.3 поможет Вам расставить приоритеты в плане необходимости тех или иных ресурсов. Существует общее правило: следует избегать приобретения всех желаемых ресурсов, закупок оборудования, материалов и помещений на начальном этапе и приобретать только то, без чего просто нельзя обойтись. Если Вам необходимы запасы и при этом Вы не можете получить кредит, то покупать нужно в количестве, которое Вы считаете «нужным», «достаточным».

Будьте внимательны к тому, чтобы не обзавестись слишком большими запасами на длительный период времени, поскольку это истощает финансы, переводя их в форму, которая нелегко поддается оценке.

Определение времени приобретения и расстановка приоритетов в приобретении ресурсов – задача, требующая времени, упорных размышлений и неоднократного переосмысления.

5. Приемлемо только для отдельных предприятий, в основном, занимающихся производством. Вам следует иметь представление о качестве и внешнем виде товара до того, как Вы начнете подготавливать материалы по его продвижению или предлагать его торговой сети. Для предприятий же, предлагающих менее осязаемые товары, например, различные деловые либо индивидуальные услуги, предприятий, организующих досуг либо общественное питание, или для

общественных организаций, вопрос хранения и приобретения запасов сырья и материалов менее важен, хотя у отелей, магазинов и ресторанов, конечно же, должны быть соответствующие помещения уже на момент открытия.

6. О своем открытии необходимо информировать как потребителей, так и «соседствующие» предприятия и местные власти. Многим предприятиям имеет смысл выпустить для продвижения товара материалы, характеризующие преимущества предлагаемых ими товаров/услуг. Нельзя открывать предприятие, не наладив коммуникации того или иного рода с клиентами и заказчиками, например, адресные рассылки.

Необходимо, чтобы подготовленные для продвижения материалы были соответствующего качества и соответствовали Вашей специфике. Далее, важно убедиться в том, что данные материалы будут своевременно доставлены. Эта стадия требует финансовых вложений, но, кроме того, на этой стадии очень важно выдерживать все сроки, поэтому необходимо обеспечить их отслеживание.

7. Наступает великий день. Начинали ли Вы с больших мероприятий, направленных на продвижение, или с небольших объявлений в местной прессе, это в любом случае требовало как финансовых затрат, так и четкого планирования по времени. Для Вашей дальнейшей маркетинговой деятельности было бы неплохо, если бы Вы организовали систему регистрации откликов на начальные мероприятия по продвижению товара, особенно если среди полученных откликов можно найти конкретные вопросы,

которые могут вывести Вас на реальных клиентов, готовых платить за товар или услугу. И опять Вам требуются люди, на этот раз те, кто займется второй волной и всем последующим продвижением.

Кредитный, инвестиционный и финансовый консалтинг

Кредитный консалтинг – оказание консультационных услуг в сфере привлечения кредитного и инвестиционного финансирования для юридических и физических лиц.

Круг проблем, решаемых консалтингом, довольно широкий. А специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким – либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в данной области, вкладывает понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Кредитный консалтинг, по мнению Шевчука Дениса Александровича – новый вид бизнеса, который на сегодняшний день получает активное распространение. Учитывая все возрастающий интерес наших клиентов к привлеченным из вне средствам на развитие бизнеса, возникла объективная необходимость для развития такого вида услуг как консультирование по кредитам.

Наряду с этим растёт и предложение банками различных кредитных программ. Каждая из них не только предлагает клиенту особые условия, но и требует от него предоставления совершенно определенного набора документов и гарантий. Потенциальному получателю кредита становится всё сложнее ориентироваться самостоятельно в этой сфере и все проще потеряться в этом потоке.

Попытаемся дать определение консалтинга в самом широком смысле этого слова.

Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно – технических и организационно – экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

В каких случаях клиенты обращаются за помощью в консалтинговую компанию?

Согласно распространенному мнению, к услугам внешних консультантов обращаются в основном и в первую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях – отнюдь не основная функция консалтинга. В каких же случаях и кто обращается за помощью в консалтинговую компанию?

Во – первых, в тех случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы,

связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо к коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.

Во – вторых, в случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров, обращается к услугам консультанта (например, аудитора), проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности.

В – третьих, в тех случаях, когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта (консалтинговой фирмы) в этом случае носят характер кризис – консалтинга.

Профессиональные консультационные услуги в России оказываются уже свыше десяти лет. Несмотря на столь длительный срок, ясного понимания того, для чего приглашать консультантов и нужно ли их вообще приглашать, среди потенциальных потребителей консультационных услуг пока не сложилось. Причиной этого во многом является неадекватное представление о том, что могут и чего не могут сделать консультанты, когда их имеет смысл приглашать и каковы необходимые условия успешного сотрудничества с консультантами (подробнее смотрите в книге Шевчук Д.А.

Ценообразование. Учебное пособие. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008).

Как считает Шевчук Денис Александрович, главная задача консультантов – оказывать помощь клиентам в решении их управленческих проблем.

Решить эту задачу они могут несколькими путями:

– Найти проблему и предложить различные пути решения. В ситуации, когда клиент осознает, что у него есть проблема, но не может определить, в чем именно она заключается, каковы ее истинные причины, консультанты могут проанализировать ситуацию и выявить проблему и причины ее возникновения, разработать и предложить клиенту пути ее решения. Это – экспертное консультирование, когда консультанты сами выполняют всю работу по обнаружению и решению проблемы.

– Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути решения. Бывают ситуации, когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает методологической поддержки для успешного осуществления своих намерений. Тогда консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь путь от обнаружения проблемы до ее решения (подробнее смотрите в книге Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Макроэкономика: Конспект лекций. – М.: Высшее образование, 2006).

Такой подход называется процессным консультированием, консультированием в процессе управленческой деятельности клиента.

– Научить клиента находить и решать проблемы. Создание у клиента системы практических знаний, механизма, позволяющего ему впредь находить и решать свои проблемы является сущностью третьего подхода, называемого обучающим консультированием.

При этом подходе консультант не участвует непосредственно в процессе поиска и решения проблем, только обучает клиента и проверяет правильность выполнения «домашнего задания».

На практике все три подхода пересекаются и взаимодополняют друг друга. Акценты смещаются в зависимости от того, что больше всего необходимо клиенту: чтобы решение проблемы нашли за него, или чтобы ему помогли решить проблему, или чтобы научили, как ее решать.

Определение степени этой необходимости, равно как и необходимости привлечения консультантов, зависит от ряда факторов:

– Время. Как правило, любая проблема вносит временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения данной проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

– Трудовые ресурсы. Каждая проблема требует трудовых ресурсов на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что

у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем, нанимать и держать штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно.

Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость прошла.

– Деньги. Привлечение консультантов требует затрат: в зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования.

Обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение (подробнее смотрите Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

– Знания. Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги (безусловно, знания можно получать путем самообразования).

Однако степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими, неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование – это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться и на чужих.

– Объективность. Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента, в силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и которые зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек он не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента, у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

Необходимо отметить и то, чего консультант не может или не должен делать для клиента и для чего их не следует приглашать (на примере компании INTERFINANCE, www.deniskredit.ru):

– Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента, клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и ему принимать окончательные решения. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по вопросу оптимального решения, но не принимает сами решения.

– Игра с законом. Консультант не может и ни в коем случае не должен давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим законодательством: любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в

конфликт с законом, является угрозой бизнесу клиента и сама по себе создает серьезную проблему.

Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные – проблемы с законом.

– Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента:

крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых конфликтов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц (или групп лиц).

– Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета: задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и доставаться оттуда для демонстрации – это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Исходя из сказанного выше, можно сформулировать случаи, когда нужно приглашать консультантов. Вообще говоря, консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить.

Однако особо эффективным является участие консультанта в характерных ситуациях, приведенных ниже:

– Когда проблема носит комплексный, системный характер: если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы. Решение комплексных проблем требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний.

– Когда проблема носит разовый, ситуационный характер. Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов. Вместе с тем, не является эффективным приглашение консультантов для решения рутинных, повседневных задач, для осуществления текущей управленческой деятельности.

– Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента (или между руководством и собственниками). В этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективные, обоснованные пути ее решения.

– Когда решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия, в том числе стратегические,

финансовые или социальные: это ситуация, похожая на предыдущую, с той лишь особенностью, что в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высока. Поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы, иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность, не в части принятия решения, но в части его разработки.

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Общими критериями для них всех является:

- Наличие проблемы;
- Недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
- Недостаток специальных знаний для решения проблемы;
- Высокая цена вопроса.

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом – обязательное условие. *Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами:*

- Правильный подбор консультанта, ни один консультант не может знать всего. Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие – для других.

Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом, необходимо учитывать, что известное название не всегда

гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь – это оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

– Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а клиент может не понять рекомендаций консультанта. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются и клиент, и консультант.

– Уровень подготовки, рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того, чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Точно так же, как внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки, так внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки. Если такая проблема возникла, необходимо принять дополнительные меры для обеспечения подобной подготовки.

– Понимание целей и задач. Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но он

твердо намерен этого добиться, это обычно приводит к наиболее серьезным проблемам во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к работе.

Таким образом, на вторую часть вопроса, сформулированного в названии этой статьи, можно ответить так: учиться нужно в любом случае – знания никогда не помешают, даже если (можно сказать – особенно если) приглашены консультанты (на примере компании INTERFINANCE, www.denisshevchuk.narod.ru, www.interfinance.ru).

Однако само обучение, без практического применения полученных знаний, мало чего стоит. Когда последний раз кто – либо из высших руководителей предприятий имел возможность посетить серьезный образовательный курс? И какая часть полученных ими знаний реально применяется сегодня в повседневной управленческой практике?

При работе же с консультантами – независимо от того, в режиме какого именно консультирования, – знания непосредственно воплощаются в практической деятельности, или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач.

В любом случае решение по первой части вопроса – приглашать или не приглашать консультантов – остается за клиентом. Консультанты, как и всегда, могут лишь дать необходимые рекомендации, что и было сделано в данной статье.

Как считает Шевчук Денис, Заместитель генерального директора, Вице-президент «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА * КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА), услуга по получению финансирования в кредитных организациях пользуется спросом у предприятий, реализующих инвестиционные проекты, стоимость которых значительно превышает стоимость проектов реализованных ранее, а также в случае отсутствия собственного опыта банковского кредитования (подробнее смотрите Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008).

Реализация таких проектов может включать в себя план работ по повышению инвестиционной привлекательности предприятия как Заемщика.

Команда консультантов, в которую входят разнопрофильные высококвалифицированные специалисты (финансисты, юристы, экономисты, маркетологи и др.), может обеспечить клиенту весь комплекс услуг – от подготовки бизнес-плана до поиска и определения финансового источника (банк, инвестиционная компания, инвестиционный фонд, частные инвесторы и т. п.) с целью оказания помощи предприятиям и организациям – потенциальным заемщикам – в подготовке документов на получение кредита, выбора форм и методов кредитования, поиска инвесторов и организации финансирования.

Предлагаемые Кредитным агентством (кредитным брокером) консультационные услуги и продукты максимально приближены к требованиям инвесторов – банков и других кредитных учреждений и инвестиционных компаний.

Активно сотрудничая с различными банками, Кредитное агентство предлагает клиентам организацию финансирования – поиск и подбор банков для кредитования инвестиционных проектов, финансирования развития производства, его реорганизации и технического перевооружения, а также получение кредитов на пополнение оборотных средств (подробнее смотрите Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Деньги. Кредит. Банки. Курс лекций в конспективном изложении: Учеб-метод. пособ. – М: Финансы и статистика, 2006).

В рамках услуги Кредитный консалтинг предлагается сопровождение процедуры получения кредита, а именно:

- общее ознакомление с рынком кредитования в Москве;
- предоставление информации и выбор наиболее оптимальной кредитной программы и банка;
- помощь в сборе и оформлении пакета документов для получения кредита;
- согласование пакета документов с банком и подача заявки на получение кредита.

Обратившись за консультацией по кредитованию, Вы не только сэкономите бесценное время, потраченное на поиск подходящей программы, но и получите наиболее достоверную информацию о банке и условиях получения кредита, которая часто значительно отличается от предоставляемой банком в целях рекламы.

Направления (на примере компании INTERFINANCE, www.deniskredit.ru):

- Кредитование бизнеса (возможность принятия решения в короткие сроки, до открытия счета, учет управленческой (неофициальной) отчетности, группы компаний) и предпринимателей

- Кредитование населения

Физическим лицам:

- кредит без залога и поручителей;
- кредит на неотложные нужды;
- кредит под залог квартир в Москве и МО, иномарок;
- кредит под залог земли и коттеджей;
- автокредит;
- ипотечный кредит.

Юридическим лицам:

Все виды кредитов, в том числе:

- овердрафт (беззалоговый кредит под обороты по чету, до 50 % от среднемесячных поступлений на счет от сторонних контрагентов, исключая платежи самим себе в рамках группы компаний);

- кредит на пополнение оборотных средств;
- кредит на развитие бизнеса;
- кредит на покупку бизнеса;
- кредит на покупку недвижимости (в т. ч. коммерческая ипотека);
- кредит на покупку оборудования;
- кредит на покрытие кассовых разрывов;
- кредитная линия;
- факторинг;
- лизинг;

- ломбардное кредитование бизнеса;
- банковские гарантии.
- инвестиции в предприятия РФ (в т. ч. вложения в новые фирмы (до года) в Москве).

Обращение к кредитным брокерам, которые имеют опыт штатной работы в банках (желательно на руководящих должностях в профильных подразделениях), позволяет провести экспресс-анализ финансовой отчетности и потенциальной кредитоспособности, увеличить максимальные лимиты (суммы) кредитования, оптимизировать налогообложение, повысить кредитную привлекательность и ускорить рассмотрение заявок, получить возможность приоритетного льготного рассмотрения заявок в банках.

Индивидуальным предпринимателям:

- кредит;
- кредитная линия.

Поправочные коэффициенты (дисконт), применяемые в рамках программ кредитования бизнеса (По мнению Заместителя генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕРФИНАНС МВ») Шевчука Дениса Александровича):

Объекты недвижимости (здания, сооружения, отдельные помещения в здании, незавершенное капитальное строение): не более 0,8.

Оборудование: не более 0,7.

В качестве предмета залога может выступать офисная и компьютерная техника, а так же личное имущество физических лиц. Залоговая оценка офисной и компьютерной техники, личного имущества производится кредитным

экспертом на основании визуального осмотра, изучения документации и информации о рыночной стоимости аналогичных объектов и применения к рыночной стоимости поправочного коэффициента не более 0,6.

В случае залога оборудования наряду с технологическим, производственным и т. п. оборудованием могут рассматриваться торговые павильоны (зарегистрированные как временные сооружения). Оценка их залоговой стоимости производится путем применения к рыночной стоимости поправочного коэффициента не более 0,6.

Автотранспортные средства: не более 0,7.

Товары в обороте (товары, готовая продукция и т. д.): не более 0,6.

По товарам в обороте, как правило, в качестве рыночной стоимости принимается цена приобретения данных товаров залогодателем без учета НДС (по покупным товарам) / производственная себестоимость товаров (по товарам собственного производства). При этом кредитным экспертом обязательно должен быть изучен вопрос конкурентоспособности данной цены на рынке.

До принятия в залог имущества, кредитный эксперт при выезде на место ведения бизнеса, проводит осмотр и проверку фактического наличия имущества, соответствия данным о количестве и ассортименту (по виду и родовым признакам), проводит проверку наличия документов, подтверждающих право собственности. При залоге товаров в обороте обязательно проверяются сертификаты соответствия (выборочно, но не менее 10 позиций).

Сумма кредита = сумма обеспечения * дисконт

Сумма обеспечения – ликвидная рыночная стоимость (по которой можно быстро продать, как правило немного ниже обычной рыночной).

МИНИМАЛЬНЫЕ СРОКИ РАССМОТРЕНИЯ ЗАЯВОК: 1–5 дней.

ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБЕСПЕЧЕНИЮ: до 1000000 рублей без залога, кредиты с частичным обеспечением. В качестве обеспечения по остальным кредитам принимается любое ликвидное имущество (в том числе приобретаемое оборудование и недвижимость). БОЛЬШОЙ ДИАПАЗОН СУММ.

БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЗАЕМЩИКУ:

Наличие стабильного и прибыльного бизнеса со сроком фактического существования не менее 6 месяцев обязательно.

Срок официальной регистрации бизнеса – не менее 6 месяцев.

Отсутствие отрицательной кредитной истории. Отсутствие фактов невыполнения обязательств.

БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОБСТВЕННИКУ БИЗНЕСА:

Гражданство РФ.

Возраст – от 25 до 60 лет включительно (для мужчин до 28 лет урегулированный вопрос с призывными органами).

Отсутствие судимости.

Отсутствие отрицательной кредитной истории.

У представителей бизнеса сегодня достаточный выбор среди банков, готовых дать «деньги в рост» и поддержать различные бизнес-проекты. Предпринимателям необходимо только хорошо разбираться в условиях и процентных ставках,

чтобы выбрать максимально выгодную для себя кредитную программу.

Предпринимателей часто интересует вопрос: зависит ли возможность получения кредита от юридической формы, по которой зарегистрировано предприятие малого бизнеса.

Например, многие уверены, что в банках существует предубеждение относительно «индивидуальных предпринимателей», получить кредит при этой форме собственности гораздо сложнее, чем, скажем, для общества с ограниченной ответственностью (ООО).

Однако эта установка далека от реальности: для банков, серьезно занимающихся кредитованием предприятий малого и среднего бизнеса, юридический статус организации не влияет ни на количество документов для получения кредита, ни на процентные ставки, ни на условия кредитования, то есть ко всем представителям этого сектора экономической деятельности предъявляются равные требования (подробнее смотрите в брошюре Д.А. Шевчук. Источники финансирования бизнеса. – М.: Финансовая газета, 2008).

В некоторых банках бывают ограничения по другим параметрам, например по доле иностранного капитала, но форма собственности компании значения не имеет. Однако для юридических лиц существует ограничение: доля государства или нерезидентов в уставном капитале не должна превышать 49 %».

Документы, которые необходимы для получения кредита предприятиям малого и среднего бизнеса в основном относятся как к юридическому статусу, так и к финансовой

отчетности. В банке, например, от вас потребуют: свидетельство о государственной регистрации, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, копии паспортов индивидуального предпринимателя и поручителей, копию декларации о доходах за две последние отчетные даты, копии страниц книги учета доходов и расходов за 6 месяцев, справки о наличии или отсутствии кредитов в обслуживаемых банках (подробнее смотрите в книге Шевчук Д.А. Банковские операции. Принципы. Контроль. Доходность. Риски. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Нужно также предоставить выписку из обслуживаемых банков об оборотах по счету (оборот по дебету или оборот по кредиту) за предыдущие 12 месяцев, а также сведение об оборотах ежемесячно. Дополнительные документы, которые банки часто просят предоставить, напрямую относятся к деятельности компании: копии договоров аренды помещений, копии договоров с покупателями и поставщиками, копии документов, подтверждающих право собственности на имущество, предлагаемое в залог (договоры, накладные, акты, платежные документы, свидетельства о собственности) и так далее.

Индивидуальный подход к каждому юридическому лицу можно объяснить огромным количеством вариаций параметров предприятий малого и среднего бизнеса в современной России.

Вниманию кредитных аналитиков подвергается все: от организационно-правовых документов самого предприятия до договоров аренды помещения и счетов оплаты коммунальных

услуг. Если разбить документы по группам, то выделить можно учредительные документы, финансовые документы, документы, подтверждающие право собственности на имущество, предоставляемое в качестве обеспечения, а также дополнительные документы, подтверждающие ведение бизнеса.

Сроки кредитования предприятий в каждом банке различны.

Рассмотрение заявки в банках занимает от трех рабочих дней до нескольких недель при условии предоставления полного пакета документов, так что желающим получить кредит предприятиям необходимо заранее учитывать этот факт. Нередко клиенты жалуются, что банки долго рассматривают их заявки, но из практики могу сказать, что обычно такие клиенты не соблюдают инструкции банка и не выполняют все, что от них просят в срок, тем самым сам затягивают процесс принятия решения о возможности кредитования.

Благодаря нацеленности большинства банков на «индивидуальный подход» к каждому заемщику-представителю малого или среднего бизнеса, предприниматели имеют возможность варьировать процентную ставку. О получении кредита для своего предприятия следует задуматься заблаговременно и идти на максимальное сотрудничество с кредитными аналитиками по вопросам, касающимся документов: в этом случае можно подобрать наиболее выгодные для предприятия условия кредитования.

Существенную экономию времени, а часто и многих других затрат, позволят получить своевременное обращение к кредитным брокерам, но только если в штате такой компании все сотрудники ранее работали в банках на руководящих должностях. Обилие так называемых «сертифицированных брокеров», прослушавших рекламные лекции в обычных компаниях, серьезно дискредитирует профессию кредитного брокера. В идеале – чем в большем количестве банков работал кредитный брокер, тем лучше. Желательно несколько лет.

Кредитный брокер – ваш финансовый адвокат. Вы можете пойти в суд сами – а можно нанять юриста, можно постричься дома самому у зеркала – а можно и в парикмахерской у специалиста, кто-то чинит свой запорожец сам – а кто-то отдает свой мерседес в автосервис. Ошибочно считать, что кредитный брокер волшебник и всем раздает кредиты. Если он спец, имеет профильное высшее образование (а не только курсы) и опыт реальной штатной работы в банках (желательно в разных и в соответствующих подразделениях на руководящих должностях, а не только стажировки), то он существенно повысит вероятность положительного решения по кредиту (так же как грамотный юрист увеличит ваши шансы в суде и при составлении юридических документов) и скорость принятия решения. Стоит добавить, что в период кризиса полезно потратить свободное время на самообразование, изучение экономической и юридической литературы. Сотрудники банков имеют привычку возмущаться,

если соискатели кредитов безграмотны в экономических и юридических вопросах.

Широкий кругозор позволяет найти общий язык с банкирами быстрее, т. к. банковское дело давно считается одной из самых высокоинтеллектуальных профессий, некоторые сотрудники имеют по 2–3 высших образования и постоянно повышают уровень знаний. Индивидуальный подход к каждому юридическому лицу можно объяснить огромным количеством вариаций параметров предприятий малого и среднего бизнеса в современной России. Вниманию кредитных аналитиков подвергается все: от организационно-правовых документов самого предприятия до договоров аренды помещения и счетов оплаты коммунальных услуг. Если разбить документы по группам, то выделить можно учредительные документы, финансовые документы, документы, подтверждающие право собственности на имущество, предоставляемое в качестве обеспечения, а также дополнительные документы, подтверждающие ведение бизнеса. Сроки кредитования предприятий в каждом банке различны. Рассмотрение заявки в банках занимает от трех рабочих дней до нескольких недель при условии предоставления полного пакета документов, так что желающим получить кредит предприятиям необходимо заранее учитывать этот факт. Нередко клиенты жалуются, что банки долго рассматривают их заявки, но из практики могу сказать, что обычно такие клиенты не соблюдают инструкции банка и не выполняют все, что от них просят в срок, тем самым сами затягивают процесс принятия решения о

возможности кредитования. Наша цель – предельно упростить процессы поиска и получения кредита. Обратившись к нам за консультацией по кредитованию, Вы не только сэкономите бесценное время, потраченное на поиск подходящей программы, но и получите наиболее достоверную информацию о банке и условиях получения кредита, которая часто значительно отличается от предоставляемой банком в целях рекламы. Мы знаем, где взять кредит. Сотрудничая с нами, Вы получаете доступ к лучшим предложениям на кредитном рынке России. Мы работаем с банками, которые реально кредитуют, а не только декларируют. Существует много мошенников, как правило не имеющих ранее даже минимального опыта работы в банках, предлагающих гарантию 100-процентного получения кредита: это стопроцентный обман или откровенный криминал, который стопроцентно раскроется рано или поздно (с соответствующими последствиями как для клиента, так и для лжепомощника). Это понятно любому опытному банкиру. В любом банке кредиты бизнесу и ипотека (а часто и другие виды кредитов) выдаются после решения кредитного комитета, это коллегиальный орган, при этом клиент предварительно проходит проверку различными службами банка. Один человек, даже большой начальник (если конечно это не хозяин банка) не может по определению принимать таких решений единолично, тем более посредник. Грамотный посредник с опытом штатной работы в банках может в разы повысить вероятность одобрения – это уже реальность, но никогда не даст гарантию 100-процентного получения

кредита. Его роль – образовательно-лоббирующая. Кредитный брокеридж полезен всем. С одной стороны, брокер упрощает процедуру получения кредита для клиентов, с другой – привлекает в банки новых «качественных» клиентов (подробнее на сайте www.deniskredit.ru).

Как показывает практика, часто кредит не предоставляется не из-за того, что клиенты некредитоспособны или что-то скрывают, а из-за неспособности клиента правильно понять что от него требует банк.

Суть услуги кредитного консалтинга заключается в независимой объективной оценке существующих на рынке предложений кредитов с целью предложения наиболее выгодного с точки зрения заемщика кредитного плана.

Действительно, кредитование сейчас предлагают десятки банков. Их программы отличаются условиями, процентными ставками, сроками и прочими параметрами.

Вы можете провести собственное маркетинговое исследование, потратив массу времени, а можете позвонить кредитным консультантам (или кредитным брокерам) и они решат ваши проблемы.

Инвестиционный, банковский, финансовый и кредитный консалтинг может включать в себя:

- Экспресс-анализ предприятия и сущности проекта.
- Поиск потенциального инвестора или кредитора.
- Составление необходимо пакета документов для конкретного инвестора или кредитора (или списка необходимых документов).

– Сопровождение рассмотрения кредитной (инвестиционной) заявки.

Специалисты помогут Вам определиться с наиболее удобной формой финансирования Вашего бизнеса, подобрать надежного партнера.

Существует потребность рынка в оказании профессиональных брокерских услуг по сопровождению кредитных сделок.

Риэлторы с этой обязанностью не справляются, не все банки умеют работать с клиентами, и возникшую нишу заполняют те, у кого на это есть время и желание.

По оценкам специалистов, примерно из 10 человек, решивших самостоятельно оформить документы для получения ипотечного кредита, только 2 выходят на совершение сделки. Сейчас помощь потенциальным заемщикам предлагают ипотечные брокеры – организации, оказывающие профессиональные услуги по подбору оптимальной для клиента банковской программы кредитования.

Как уверяют эксперты, брокеридж в области ипотеки является новой и очень перспективной для нашей страны деятельностью, объединяющей специальность риэлтора и финансиста.

Первыми, как констатируют участники рынка, в ипотечный брокеридж пришли риэлторы, основавшие в своих фирмах подразделения, занимающиеся консалтинговыми услугами в сфере ипотечного кредитования, и только потом на

перспективный сервис обратили внимание специалисты в области финансов и права.

До сих пор активной рекламной кампании брокеры не вели.

Информация об их услугах распространяется через клиентов либо небольших объявлений в газетах и Интернете.

С каждым годом увеличивается количество банков, готовых предоставлять кредиты физическим лицам. Объем потребительского кредитования год от года только увеличивается. В настоящее время наиболее востребованными являются кредиты, выдаваемые на покупку бытовой техники, автомобилей. Также многие банки предлагают экспресс-кредиты, которые не предполагают целевое использование средств.

Все основные банковские кредитные продукты уже известны и придуманы. Вопрос в наборе продуктов, который может быть предложен одним банком. Банки ставят себе задачу предложить клиентам как можно более полный спектр кредитных продуктов.

Конкуренция на рынке кредитования очень высока, и выиграть могут только банки, добившиеся наибольшей технологичности совершения операций с наименьшими издержками.

Кредитование частных лиц сегодня является самым перспективным направлением с точки зрения развития банковского бизнеса в России. Рынок крупных корпоративных клиентов сильно насыщен, а предоставление ссуд малому бизнесу для финансовых институтов пока не слишком

привлекательно – в частности, из-за непрозрачности малых предприятий и законодательных барьеров.

Для эффективной работы с частными лицами необходимы широкая сеть, современные банковские технологии, значительная маркетинговая поддержка, широкая продуктовая линейка, квалифицированный персонал. Перспективность работы с частными лицами подтверждает также интерес зарубежных инвесторов, обращающих внимание прежде всего на розничный рынок.

Однако по мере роста рынка потребительских кредитов повышается и процент просрочки. До той поры, пока кредитный портфель растет быстро, проблемные долги могут составлять незначительную часть предоставленных ссуд. Но бурный рост не будет бесконечным, и в определенный момент просрочка может оказаться серьезной проблемой для банков, активно развивающих розницу. Особенно это касается тех финансовых институтов, которые выдают беззалоговые экспресс-кредиты в торговых точках. Это самый прибыльный вид банковского бизнеса с доходностью до 70 % годовых в рублях, однако и риски здесь очень высокие. Решение о предоставлении ссуды принимается с помощью скоринговой системы за несколько минут, в течение которых невозможно провести качественную оценку платежеспособности потенциального заемщика.

Экспресс-кредиты являются лакомым куском для мошенников.

ВЕСЬ цивилизованный мир давно живет в долг. Люди пользуются потребительскими кредитами. Долги средней

американской семьи, например, составляют до 80 % ее годового дохода.

Сегодня в России уже есть люди, которые берут кредит, прекрасно зная, что отдать его они не смогут. И в этом смысле даже институт кредитных историй не поможет – за человеком может не числиться никаких долгов, но это не гарантирует, что он будет в состоянии выплатить данный кредит. В то же время и гражданин должен получить защиту от кредитора: заемщик может заболеть или по независящим от него причинам попасть в другие тяжелые обстоятельства, в этом случае со стороны банка необходимо предусматривать особые условия выплаты кредита, ведь во всем мире банкротство является эффективным инструментом защиты заемщика. Кроме того, в США, например, есть нормативный акт, регулирующий отношения между заемщиком и кредитором, который предусматривает ответственность банка – финансовое учреждение не может, грубо говоря, раздавать кредиты направо и налево всем желающим.

Близок час, когда на рынке потребительского кредитования начнется жесткая конкурентная борьба. Состав основных игроков может значительно измениться, как и их процентные ставки.

По мнению специалистов компании, обострение конкуренции заставляет банки применять более гибкую политику.

Большинство частных лиц хотели бы взять кредит на проведение ремонта. Следующие по популярности – займы на покупку подержанного автомобиля, мебели, компьютера,

бытовой техники и других предметов для дома. Чуть менее востребованы кредиты для оплаты обучения и поездки на отдых.

Большинство частных лиц хотели бы взять кредит на проведение ремонта. Следующие по популярности – займы на покупку подержанного автомобиля, мебели, компьютера, бытовой техники и других предметов для дома. Чуть менее востребованы кредиты для оплаты обучения и поездки на отдых.

Данные исследований и опросов показывают, что россияне всё больше хотят тратить, активно при этом используя кредиты на неотложные нужды. Да и все статистические расклады это подтверждают. Так что, возможно, в ближайшем будущем американская модель «жизнь в кредит» станет настолько же популярна и в России.

Потребительское кредитование переживает этап уверенного роста. В него вступает всё больше банков.

Неотложные кредиты на Западе имеют давнюю историю. Его механизмы в европейском и американском законодательствах прописаны настолько четко и детально, что российскому рынку, которому не исполнилось и 15 лет, не остается ничего другого, как брать пример именно с них.

Пока россияне открывают для себя Америку Неотложные кредиты, в настоящей Америке они завоевало прочные позиции, начиная со второй половины XX века. Именно в Штатах неотложные кредиты получили наибольшее развитие: специалисты считают американский рынок самым емким и гибким – несмотря на то, что изначально темпы роста

потребкредитования в промышленно развитых странах Европы опережали динамику рынка США.

Например, в Германии в 70-х годах наблюдался пятикратный рост неотложного кредитования, который к началу 2000-х достиг уровня 190 млрд. долларов. В тот же период в США произошел его троекратный рост, а к началу 90-х он перешел отметку в 600 млрд. долларов.

Перед кредитом все равны

Официальная история неотложного кредитования в Америке ведет отсчет с 1968 года, когда там был принят Закон о потребительском кредите. В частности, он устанавливает справедливые правила предоставления ссуды, верхние пределы ставок, правила продажи по передаче и продаже в рассрочку, оговорки к контрактам. В законе не обойдены вниманием и средства судебной защиты кредитора, а также случаи, в которых суд имеет право взыскать остаток долга по реализации обеспечения или наложить арест на имущество должника.

Закон также регулирует кредитные сделки, касающиеся продажи недвижимости, товаров и услуг лицами, регулярно участвующими в продажах в кредит.

За права американского потребителя можно не беспокоиться: он, как броней, защищен ___хКУНХсо всевозможных сторон. Кроме Закона о потребительском кредите, существует Единый Кодекс о потребительских кредитах (The Uniform Consumer Credit Code).

Его задача – защитить потребителей, получающих ссуды для финансирования покупок, гарантировать правильное,

адекватное предоставление услуг по кредитованию, регулировать кредитную индустрию в целом.

Наконец, существует и американский закон «О защите прав потребителей», часть которого также посвящена потребительским кредитам. Он обязывает кредиторов в полной мере информировать потребителя об условиях кредитования и запрещает какую-либо дискриминацию при кредитовании.

Закон также защищает потребителей от злоупотреблений со стороны ростовщиков и ограничивает размеры вознаграждений.

Кроме того, он регламентирует деятельность компаний, выпускающих кредитные карты и предоставляющих кредитные истории, а также учреждает Национальную комиссию по потребительским финансам, которая компетентна вести расследования в области потребкредитования.

Хотелось бы привести самые популярные, наиболее болезненные вопросы наших клиентов, которые ежедневно задают представители различных категорий как юридических, так и физических лиц с краткими ответами.

Кредитный брокер «INTERFINANCE» приступил к формированию сети сертифицированных мобильных сотрудников. Задача сотрудников – привлечение потенциальных клиентов и продвижение услуг «INTERFINANCE» вне офиса.

Взаимодействие с сотрудником компании «INTERFINANCE» дает возможность людям, заинтересованным в получении ипотечного, потребительского или любого

другого кредита получить индивидуальную консультацию в любом удобном для себя месте (например, дома или в офисе). Для сотрудников, прошедших конкурсный отбор на данную позицию, разработана специальная программа обучения, включающая в себя знакомство с услугами компании «INTERFINANCE», тренинги по методикам продаж. В конце обучающего курса предусмотрена аттестация, по результатам которой успешные кандидаты становятся сертифицированными сотрудниками «INTERFINANCE». Преимущества работы очевидны – это возможность самостоятельно планировать свое время и свой заработок, который зависит исключительно от количества заключенных договоров. Возможно совместительство.

Вопрос-ответ 1.

Хочу воспользоваться услугами по поиску инвестиций в мой проект. Есть разработанный бизнес-план. Оплата – из полученных сумм. Как взаимодействовать?

Никак.

Последняя фраза Ваших условий: «Оплата Ваших услуг – из полученных сумм» кажется Вам сегодня разумной. Однако, фактически зачеркивает возможность оказания Вам услуг какими-либо серьезными специалистами по привлечению инвестиций (тех кто провел не один подобный проект). Т. к. выполнение проекта привлечения инвестиций только на первый взгляд не несет никаких затрат, на самом деле затраты обычно составляют от 50 до 90 процентов от вознаграждения за услуги.

Общая стоимость усилий (услуг) составляет обычно от 5 до 25 процентов от объема инвестиций, иногда 5-50 процентов. В Вашем случае даже 1-10 % от 5 млн. \$ составляет от 50 тыс. \$ до 500 тыс. \$. Если я правильно понял, Вы хотите чтобы кто-то (только не Вы сами) вложил авансом от 25 тыс. до 250 тыс. \$ в проект получения инвестиций для Вас и полностью сам рисковал своими деньгами (временем, усилиями). Я сомневаюсь, что найдете кого-то компетентного на оказание услуг на таких условиях. Консультант-посредник должен рисковать в проекте, но в объемах сравнимых с Вами – инициатором проекта. Никак не 0 % к 100 % риска, как предлагаете Вы. Риск для него всегда останется, т. к. ни один посредник не сможет понравиться инвестору вместо Вас и Ваших идей.

Вероятнее всего, на Ваших условиях, все будет оставаться на уровне разговоров, вкладываться всерьез никто не станет, в том числе и сам инвестор.

Если Вы согласны пересмотреть условие, о котором я говорил, и имеете ресурсы для продвижения проекта, попробуйте пообщаться.

Вопрос-ответ 2.

Оказываете ли вы услуги по кредитованию?

Сами мы никого не кредитруем, но мы можем помочь Вам в переговорах с нашими партнерами – Коммерческими банками.

Вопрос-ответ 3.

Занимаетесь ли вы инвестиционной деятельностью?

Да, если Вы подразумеваете под этим такие виды деятельности, как:

инвестиционный консалтинг,
помощь в создании инвестиционной привлекательности
бизнеса,
поиск инвестора,
помощь в переговорах с профессиональными
инвесторами.

Вопрос-ответ 4.

Как найти инвестора в России для получения инвестиций под существующий бизнес?

Чтобы найти инвестора (получить инвестиции) Вам нужно:

Иметь хороший бизнес-план, сформулировать письменно инвестиционное предложение, и сделать так, чтобы оно попало к тому, кто имеет свободные деньги и заинтересованы в инвестировании их в эту отрасль в этом регионе (или заинтересовать его).

Ответ простой, но задача эта очень сложная.

Решение этой задачи потребует много ресурсов, в том числе денежных.

Общая стоимость усилий по привлечению инвестиций составляет обычно от 5 до 25 процентов от объема инвестиций.

Эту сумму Вам придется потратить до того момента, когда вы получите хоть один цент инвестиций. Причем, если вы не являетесь специалистом по привлечению инвестиций, Вы, вероятно, самостоятельно будете это делать хуже и дольше (а, следовательно, дороже), чем это бы делал специалист.

Если у Вас сейчас нет денег (ресурсов) на создание инвестиционной привлекательности, поиск инвестора, работу с ним, то я бы советовал Вам хорошо просчитать, есть ли смысл начинать эту работу вообще.

Велик риск, что если Вы не дойдете до конца (получения инвестиций), тогда затраченные Вами усилия (а, следовательно, деньги) будут просто потеряны.

Вопрос-ответ 5.

Предоставляете ли вы гарантии и поручителей?

Нет. Мы не берем на себя риски клиента за невозврат. 100 %-й гарантии получения кредита не дают даже сами банки.

Вопрос-ответ 6.

Можно ли впарить банку неликвидный залог (никому не нужное имущество), оформить кредит на новую фирму (фактически на пачку бумаги) и другими заранее невозвратными кредитами, готовы заплатить хоть 50 %, но только по факту?

Предложения «мы можем заплатить только по факту» не рассматриваются.

Мы не волшебники, не занимаемся оформлением крупных кредитов без обеспечения. Не занимаемся невозвратными кредитами под залог неликвида, кредитами на новые нулевые фирмы (до полугода работы).