

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Данная техническая документация

"Как начать свой бизнес - Личность успешного предпринимателя"

разработана подрядчиком:

NI-CO (Белфаст, ВБ)

в ходе выполнения следующего проекта Тасис

Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства

АРП

**Рерайт (переделка)
дипломных и курсовых
работ**

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

**Начните интернет-
бизнес с сайта-визитки**

**Вернуться в каталог
учебников**

Раздел 1

**Дистанционные курсы по
созданию сайтов**

Личность успешного предпринимателя



Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Об искусстве продаж - сборник последних рекомендаций

1.0 СМОЖЕТЕ ЛИ ВЫ УПРАВЛЯТЬ ПРЕДПРИЯТИЕМ?

1.1 Одним из ключевых факторов успеха любого предприятия является способность его учредителя справляться с неизбежными испытаниями, проблемами и жертвами. Те, кто решил начать свое дело, должны помнить, что это требует:

- **исключительной самодисциплины и готовности напряженно работать неограниченное время без надежды на немедленное получение доходов**
- **отказа от отпуска и почти постоянной работы по вечерам и выходным дням;**
- **сокращения времени, уделяемого семье и личным интересам.**

1.2 Необходимо, чтобы Вы с самого начала были уверены в достаточно высоком уровне своих деловых качеств, своей способности добиться процветания предприятия, а также были готовы на жертвы, которые являются неотъемлемым условием потенциального успеха.

1.3 Если Ваше желание начать свой бизнес - не преходящий интерес, Вам следует ответить на следующие вопросы:

- **Какие необходимы деловые навыки, знания и опыт?**
- **Какими Вы обладаете личными качествами для того, чтобы добиться успеха в бизнесе? Какие Ваши личные качества, наоборот, уменьшат Ваши шансы?**
- **Какие жертвы Вам придется принести как владельцу-руководителю малого предприятия? Готовы ли Вы заплатить такую цену?**

1.4 В данном разделе Агентство по развитию предпринимательства хотело бы помочь Вам в оценке факторов, которые в значительной мере повлияют на результат Вашей предполагаемой деятельности:

- **Ваши основные деловые навыки;**
- **Ваши личные качества;**
- **Ваша способность приносить необходимые жертвы ради воплощения своего замысла в жизнь.**

1.5 Оценка основных деловых навыков

Учредитель предприятия должен определить деловые навыки (в частности, в области сбыта, производства и финансов), необходимые для создания предприятия, а затем оценить свой уровень деловых навыков. Преуспевающие

предприниматели определяют дефицит навыков по формуле, приведенной на рис.1.

Рис.1

$$\begin{aligned} &\text{Навыки, необходимые для создания предприятия} \\ &\quad \text{МИНУС} \\ &\quad \text{имеющиеся навыки} \\ &= \text{ДЕФИЦИТ НАВЫКОВ} \end{aligned}$$

1.6 Несмотря на простоту такой оценки, многие бизнесмены начинают определять дефицит навыков у себя лишь через полгода после начала деятельности, когда этот дефицит порождает массу острых проблем.

1.7 Основными деловыми навыками, необходимыми в малом бизнесе: управление предприятием, сбыт, управление финансами, бухгалтерский учет, управление персоналом, рекламная деятельность и связи с общественностью.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.2: см. раздел рабочих таблиц

1.8 Значение каждого из этих деловых навыков зависит от характера Вашего проекта. Необходимо, чтобы Вы оценили себя по каждому из этих пунктов и выявили возможный дефицит.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.3: см. раздел рабочих таблиц

1.9 Наличие дефицита навыков не означает, что Вы не можете создать свое предприятие. Преуспевающие предприниматели выявляют дефицит и принимают меры к его устранению.

Вот некоторые методы ликвидации дефицита навыков:

- **обучение;**
- **использование необходимых навыков по найму;**
- **использование необходимых навыков на контрактной основе;**
- **привлечение членов семьи и друзей.**

1.10 Оценка личных качеств

В данном разделе рассматриваются основные личные качества, которые необходимы преуспевающему бизнесмену. Изучается их влияние на успех

предприятия. Вы сможете увидеть, какое отношение эти характеристики имеют к Вам, и определить, проявляли ли они уже себя в других обстоятельствах Вашей жизни.

1.11 Принятие решений

Важным фактором успеха в бизнесе является способность принимать решения и придерживаться их.

Некоторые решения можно принять, подбросив монетку. Если результат не важен, то этот метод можно принять. Если же результат имеет большое значение, то следует тщательно взвесить все возможные варианты и выбрать наилучший.

В бизнесе нужно обязательно анализировать ситуацию, учитывать все обстоятельства и действовать решительно. Важнейшим условием является способность решать проблемы эффективно и изобретательно, умение с готовностью и целеустремленностью заниматься одновременно множеством сложнейших проблем.

1.12 Настойчивость

Если неудача разочаровала, но не обескуражила Вас, Вы можете считать себя настойчивым человеком. Можно привести примеры и других проявлений этой черты: способность использовать неудачи как практический опыт, позволяющий избежать аналогичных проблем в будущем; способность сохранять ориентацию на долгосрочные, перспективные цели даже при временных неудачах; твердую решимость достичь этих целей.

Есть разница между настойчивостью и обыкновенным упрямством. Преуспевающий предприниматель будет продолжать попытки решить задачу, но в конце концов поймет, когда более мудрым решением будет действовать в другом направлении.

1.13 Учет риска

Существенным моментом является способность определять риски и рассчитывать их вероятный результат. Для достижения высоких, но реалистичных целей необходимо принимать умеренные или рассчитанные риски.

1.14 Планирование

Планирование является существенно необходимым элементом организации и деятельности любого предприятия. Руководитель должен уметь четко задавать реалистичные, но достаточно высокие плановые показатели, постоянно анализировать и корректировать их, чтобы они соответствовали имеющимся ресурсам и целям предприятия.

Планирование - это не просто формирование плановых показателей. Оно также предполагает оценку имеющихся ресурсов и планирование их умелого и эффективного использования. Кроме того, необходимо осуществлять регулярный контроль показателей деятельности предприятия с тем, чтобы обеспечить эффективное использование всех ресурсов и пересмотр плановых цифр.

Существенным фактором успешной деятельности предприятия является также планирование временных показателей. Преуспевающие предприниматели постоянно ставят перед собой новые цели и задачи.

Для достижения этих целей они, используя данные маркетинговых исследований, планируют свои ресурсы, контролируют показатели деятельности, ведут учет затрат.

Как Вы оцениваете себя в роли плановика?

- **Часто ли Вы обнаруживаете, что у Вас не хватает времени для того, чтобы выполнить работу хорошо?**
- **Если Вам приходится заканчивать работу в спешке, часто ли Вы сожалеете о том, что неправильно распланировали свое время?**
- **Начав какую-либо работу, часто ли Вы обнаруживаете, что для ее выполнения у Вас нет средств, материалов или навыков?**
- **Часто ли Вы опаздываете?**
- **Как Вы распоряжаетесь своими личными финансами? Часто ли в конце недели или месяца Вы обнаруживаете нехватку наличных?**

Если Вы ответили "да" на все или большинство этих вопросов, Вам следует совершенствовать навыки планирования. Попробуйте сознательно распланировать какое-нибудь мероприятие от начала до конца; проверьте, все ли Вы учли. Затем проконтролируйте, как выполняется каждый элемент, и сделайте вывод относительно эффективности Вашего планирования.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.4: см. раздел рабочих таблиц

1.15 Общение

Умение общаться имеет большое значение во всех аспектах повседневной жизни и бизнеса. Неумение общаться ведет к искажению информации и может принести вред. Преуспевающий предприниматель умеет поддерживать хорошие взаимоотношения в коллективе и общаться на всех уровнях.

Это предполагает не только устное общение. Предприниматель должен уметь понятно написать письмо, внимательно выслушать собеседника и понять изложенные проблемы.

Способность общаться жизненно необходима для удачного бизнеса, тогда как недостатки в этой области могут привести к серьезным недоразумениям, путанице, потере времени и денег.

1.16 Ответственность

Общей характеристикой преуспевающих предпринимателей является желание управлять и пользоваться властью. Они хотят нести личную ответственность за ход событий. Такие люди получают искреннее удовольствие от испытания властью, понимают и принимают личную ответственность.

Им присуща твердая, но реалистическая вера в себя и в свое умение достигать целей в личной жизни и бизнесе. Это крайне необходимо. Они не нуждаются в указаниях других, обладают способностью и готовностью действовать самостоятельно.

1.17 Умение работать долго и в неурочное время

Преуспевающие предприниматели работают очень напряженно, причем не "от звонка до звонка". На начальном этапе становления предприятия часто приходится работать допоздна. Например, поступает заказ, который нужно выполнить за два дня. Если оборудование занято, работу придется делать по вечерам. Настоящего предпринимателя это, однако, не останавливает. Он готов работать столько, сколько нужно для обеспечения деятельности предприятия и удовлетворения запросов клиентов. Особую остроту эта проблема приобретает в случае, если малое предприятие является не основным местом работы.

- **Если Вам срочно нужно закончить какое-либо дело, работаете ли Вы по вечерам или бросаете его?**
- **Можете ли Вы пожертвовать походом на стадион или дружеской встречей ради работы?**
- **Принимаете ли Вы упреки своей семьи в чрезмерной занятости?**
- **Обладаете ли Вы физической и моральной выносливостью для долгой напряженной работы?**
- **Можете ли Вы обойтись без выходных, пока Ваше предприятие не станет на ноги?**

1.18 Гибкость

Малый бизнес предполагает гибкость и способность быстро реагировать на изменения. Владелец малого предприятия тоже должен быть гибким и уметь приспосабливаться.

Начало своего дела- это серьезный шаг, влекущий за собой массу изменений.

- **Теперь Вы отвечаете за самого себя перед самим собой и больше ни перед кем.**
- **Вы должны самостоятельно принимать решения, ибо консультироваться не с кем.**
- **Вы должны знать обо всем - о бухгалтерии, уборке, управлении кадрами, сбыте, управлении финансами, производстве.**
- **Вы работаете практически без поддержки.**
- **Вы несете ответственность за прибыли и убытки предприятия.**

Проанализируйте свою предыдущую деятельность и ответьте на следующие вопросы:

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.5: см. раздел рабочих таблиц

1.19 Поддержка со стороны семьи

В условиях, когда налаживание деятельности предприятия требует личных жертв и напряженной работы, поддержка со стороны семьи очень важна. Исследования показывают, что независимо от того, холост ли человек или женат, понимание со стороны семьи значительно повышает вероятность достижения успеха. Эта поддержка может иметь форму практической помощи, помощи в административных вопросах или просто согласия с чрезмерной занятостью главы семьи.

Если у Вас на работе проблемы, то при отсутствии семейной поддержки эти проблемы имеют тенденцию усугубляться. Наоборот, при дополнительной поддержке проблемы решаются быстрее. Поддержка семьи, например, имеет большое значение, если малое предприятие не является основным местом работы: в отсутствие владельца члены его семьи могут обрабатывать заявки и решать другие вопросы.

1.20 Третьей основной областью, подлежащей оценке при серьезном рассмотрении вопроса о создании своего предприятия, является Ваша

способность приносить необходимые жертвы. В основном это касается Вашего времени, которое после создания предприятия будет распределяться совершенно по-другому.

Создание малого предприятия повлияет на следующие аспекты Вашего образа жизни:

- **свободное время, проводимое с семьей;**
- **досуг;**
- **увлечения;**
- **отпуск.**

Готовы ли Вы на такие жертвы?

1.21 Все эти вопросы- личного характера и правильное решение можете принять только Вы сами.

Одним из ключевых моментов является влияние принятого Вами решения о создании малого предприятия на Вашу семейную жизнь. Таблица 1.6 поможет Вам оценить вероятные последствия Вашего решения.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.6: см. раздел рабочих таблиц

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.1

Вы - владелец небольшой фирмы. Вам необходимо создать действенную управленческую команду. Какие навыки имеют для Вас первостепенную важность?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.2

Данная таблица представляет собой систему оценки Ваших деловых навыков и служит для Ваших личных целей, так как сравнение с другими слушателями она не предполагает.

1. Опыт управления предприятием

ДА

НЕТ

Управляли ли Вы когда-либо предприятием?

Если да, то как долго ?

Вам это нравилось?

Если Вы раньше не управляли предприятием, отвечали ли Вы на своей предыдущей работе за какое-нибудь подразделение или проект?

Если да, то какие навыки, на Ваш взгляд, Вы приобрели ?

- мотивация других

- умение вести переговоры

- навыки консультирования и обучения

- умение делегировать полномочия другим

- способность оценивать производительность труда

- способность принимать решения

- умение определять приоритеты при наличии нескольких вариантов для действия

-навыки сбора информации

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Навыки в области сбыта

	ДА	НЕТ
Есть ли у Вас подготовка в этой области ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Занимались ли Вы ранее продажей ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вам это нравилось ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Думали ли Вы о том, как реагировать на отказ клиента от покупки ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваша зарплата была когда-нибудь связана с результатами Вашей работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Навыки в финансовой деятельности

	ДА	НЕТ
Есть ли у Вас подготовка в области финансового планирования и управления?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Составляли ли Вы когда-нибудь бизнес-план ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знаете ли Вы, что в него входит?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отвечали ли Вы за подготовку и исполнение бюджета?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интересуют ли Вас финансовые вопросы, например, как предприятия функционируют и делают деньги ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имели ли Вы дело с распределением финансов, подготовкой отчетов, ценообразованием, определением стоимости материалов, оценкой прибыли, составлением прогноза потока денежных средств и т.д. ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сможете ли Вы справиться с финансовыми затруднениями?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Приходилось ли Вам когда-либо пользоваться крупной ссудой?

Справились бы Вы с ситуацией, если бы в течение некоторого времени Вам понадобилось пользоваться одним из этих внешних источников финансирования?

Знаете ли Вы о налогах и процедуре налогообложения малых предприятий ?

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Бухгалтерский учет

ДА **НЕТ**

Есть ли у Вас опыт ведения финансовых учетных документов?

Есть ли у Вас бухгалтерская подготовка официальная или "без отрыва от работы" (т.е. неофициальная) ?

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Управление людьми

ДА **НЕТ**

На Ваш взгляд, есть ли необходимость нанимать кого-либо для работы в Вашем предприятии?

Принимали ли Вы участие в процессе подбора или увольнения штата?

Есть ли у Вас опыт постановки задач другим?

Приходилось ли Вам наказывать сотрудников?

Если бы Вам пришлось это сделать, было бы это для Вас очень трудным?

Умеете ли Вы мотивировать своих сотрудников?

Как по-вашему, хороший ли Вы знаток человеческого характера ?

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Рекламная деятельность и связи с общественностью

ДА **НЕТ**

Отвечали ли Вы когда-нибудь за рекламу и связи с общественностью?

Можете ли Вы составить черновик объявления в газету или пресс-релиза?

Можете ли Вы составить простой план продвижения на рынок для своего продукта?

Знаете ли Вы о методах продвижения и их стоимости ?

Знаете ли Вы, как контролировать результаты рекламы и связей с общественностью на своем предприятии ?

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.3

Можете ли Вы определить у себя дефицит деловых навыков?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Какие меры Вы примете для сокращения этого дефицита?

А _____

Б _____

В _____

Г _____

Д _____

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.4

Данная таблица представляет собой систему оценки Ваших личных качеств и служит для Ваших личных целей, так как сравнение с другими слушателями она не предполагает.

1. Способность к принятию решений.

	ДА	НЕТ
Мне часто бывает трудно выбрать один из двух вариантов решения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я люблю принимать решения мгновенно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Перед тем как принять решение, мне нужно поговорить со многими людьми	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я откладываю принятие сложных решений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мне нравится, когда за меня решают другие	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
При принятии решений я часто поддаюсь эмоциям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Если я принимаю неверное решение, мне трудно это забыть	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Ваша настойчивость

- Если что-то с первого раза не получается, повторяете ли Вы попытку или сдаетесь?
- Можете ли Вы привести пример из своей жизни, когда Ваша настойчивость окупилась?
- Можете ли Вы привести пример из своей жизни, когда неудачи заставили Вас отказаться от важного проекта?
- Как Вы боретесь с разочарованием?

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Умение рисковать.

	ДА	НЕТ
Любите ли Вы опробовать новые идеи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пробуете ли Вы неизвестную для вас пищу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Будете ли Вы покупать новую технологию, продукцию с новой торговой маркой?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нравится ли Вам использовать новинки в работе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Если Вы находитесь на собрании, попросите ли Вы дополнительных объяснений даже в том случае, если окружающие все поняли?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли Вы выставить свою кандидатуру на каких-либо выборах?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли Вы поехать отдохнуть в неизвестное для вас место?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Способность к планированию.

Оцените свои способности по пятибалльной шкале:

- 5 = очень хорошие
- 4 = достаточно хорошие
- 3 = средние, может потребоваться помощь
- 2 = слабые
- 1 = никаких навыков

	Оценка
Способность ставить реалистические цели	
Способность видеть препятствия в достижении целей	
Способность разрабатывать план преодоления препятствий	
Способность эффективно планировать личное время	
Способность предвидеть проблемы и избегать их	
Способность планировать работу и распределять задания	
Способность определять, когда нужна помощь со стороны	
Способность эффективно вести переговоры	
Способность к системному мышлению	
Способность все продумывать до конца	

Здесь Вы оценили свои собственные взгляды на свои способности в области эффективного планирования. Если Вы отвечали честно на вопросы касательно Вашего опыта, то теперь у Вас есть перечень своих сильных и слабых сторон в сфере планирования .

Необходимо выделить сильные (оценки 4, 5) и слабые (1, 2) стороны и приложить усилия по устранению последних ,либо пригласить партнера, у которого есть отсутствующие у Вас навыки.

5. Общение

- Можете ли Вы четко сформулировать свои идеи и изложить их в устной форме?
- Умеете ли Вы внимательно слушать собеседника?
- Перебиваете ли Вы собеседника?
- Можете ли Вы логически изложить свои идеи письменно?

- Составляли ли Вы когда-нибудь пресс-релиз, объявление или рекламу?
- Слушаете ли Вы вопрос, если у Вас уже есть ответ?

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Ответственность

- Любите ли Вы брать на себя ответственность, даже если существует риск отрицательного исхода?
- Являетесь ли Вы членом какого-нибудь комитета или должностным лицом какой-нибудь организации?
- При работе в группе, обращаются ли другие члены группы к Вам с предложением взять на себя ответственность?
- Отвечаете ли Вы на работе за персонал, за достижение целей или за финансовые вопросы?
- Любите ли Вы руководить?
- Действуете ли Вы по своей собственной инициативе? Например, если Вы видите, что нужно что-либо сделать, Вы делаете это или ждете указания?
- Убеждены ли Вы, что достигнете любых поставленных целей?

Если на большинство этих вопросов Вы дали положительный ответ, то это говорит о Вашей готовности принимать и искать ответственность. Это важная черта делового человека. Ему не к кому обращаться за указаниями, он должен сам решать, каким путем следовать.

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Способность к напряженному и длительному труду.

Пожалуйста, оцените свои навыки в этой области по пятибалльной шкале (1 соответствует плохой оценке, 5 - хорошей).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Гибкость

- Можете ли Вы справиться с ситуацией, когда в планы в самую последнюю минуту вносятся изменения?
- Если мероприятие отменяется, можете ли Вы изменить свой график и эффективно использовать появившееся время?
- Если нарушаются сроки поставки, можете ли Вы скорректировать свои планы?

Если Вы можете ответить "да" на эти три вопроса, то Вы обладаете достаточной степенью гибкости. На практике Вас ожидает более серьезная проверка.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.5

Приведенные ниже вопросы касаются тех факторов, которые движут Вами в решении начать свое дело, и тех личных качеств, которые Вы внесете в него. Ваш партнер (родственник) тоже должен ответить на эти вопросы. Помните, однако, о том, что его ответы будут относиться к Вашей (а не его) готовности начать свой бизнес

<i>Ваша конкурентоспособность</i>	ДА	НЕТ
Нравится ли Вам конкуренция ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Эффективно ли Вы действуете в таких ситуациях ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ваша мотивация</i>		
Честолюбивы ли Вы ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Думали ли Вы о том, чего хотите достичь в бизнесе?		
- финансового вознаграждения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- положения в обществе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- независимости	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- влияния	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Достаточно ли Вы уверены в своей способности достичь успеха, чтобы рисковать своим уровнем жизни?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Оценка Вашей работы</i>		
Привычны ли Вы к длительной работе ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Готовы ли Вы работать подолгу, даже в ущерб:		
- общественной жизни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- отпуску	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- выходным	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- досугу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ваше здоровье

С медицинской точки зрения, безопасно ли будет подвергать свой организм постоянному стрессу?

Достаточно ли Вы здоровы для тяжелой нагрузки в течение долгого периода времени?

Сможете ли Вы справиться с медицинскими проблемами ?

Если Вы не уверены в положительном ответе на эти вопросы, обращались ли Вы к врачу или иному профессиональному консультанту?

Ваша увлеченность

Легко ли Вас обескуражить ?

Быстро ли Вам надоедает что-либо ?

Начав дело, доводите ли Вы его до конца ?

Ваша способность организовать свой труд

Хорошо ли Вы организованы ?

Умеете ли Вы определять приоритеты ?

Умеете ли Вы ставить высокие, но реалистичные и достижимые цели?

Работаете ли Вы по строго установленному графику?

Без непосредственного контроля со стороны сможете ли Вы каждый день выполнять установленный объем работы на постоянном, установленном Вами самим уровне?

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.6

Поддержка со стороны семьи	ДА	НЕТ
Согласны ли члены семьи с Вашими планами?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понимают ли они бизнес-идею?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принимают ли они риск?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Участвуют ли они в планировании?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли у них деловой опыт?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Готовы ли они помогать?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Осознают ли они последствия неудачи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Согласны ли они с тем, что Вам придется работать подолгу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подвергается ли риску Ваш дом, сбережения или личная безопасность?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.7

Оцените себя как предпринимателя	ДА	НЕТ
1. Можете ли Вы начать какой-либо проект и довести его до конца, несмотря на массу препятствий?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Можете ли Вы принять решение по какому-либо вопросу и следовать этому решению даже невзирая на препятствия?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Любите ли Вы руководить и быть ответственным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Пользуетесь ли Вы уважением и доверием со стороны тех, кто с Вами работает?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Хорошее ли у Вас состояние здоровья?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Готовы ли Вы работать подолгу, не ожидая немедленной компенсации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Любите ли Вы знакомиться и работать с людьми?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Умеете ли Вы общаться и убеждать людей следовать Вашей идее?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Легко ли другие понимают Ваши концепции и идеи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Есть ли у Вас достаточный опыт работы в той области, в которой Вы собираетесь делать бизнес?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Знаете ли Вы механику и формы управления предприятием (налоги, начисление заработной платы, отчеты о прибылях и убытках, балансы)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Есть ли в Вашем регионе потребность в товаре или услуге, которые Вы собираетесь производить?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Есть ли у Вас навыки в области маркетинга и (или) финансов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Преуспевают ли другие аналогичные фирмы в Вашем регионе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Знаете ли Вы, где расположите свое предприятие?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Имеете ли Вы достаточную финансовую поддержку для первого года работы?
17. Достаточно ли у Вас стартового капитала (в том числе в виде возможного займа у семьи или друзей)?
18. Знаете ли Вы поставщиков, с которыми необходимо работать для достижения успеха?
19. Знаете ли Вы людей, у которых есть навыки и опыт, отсутствующие у Вас?
20. Вы действительно хотите начать это дело больше всего на свете?

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 1.8

Характеристики предпринимателя

1. Предприниматель чаще всего - _____ ребенок в семье.
 - а. старший
 - б. средний
 - в. младший
 - г. не имеет значения
2. Предприниматель чаще всего:
 - а. женат (замужем)
 - б. холост (незамужняя)
 - в. вдовец (вдова)
 - г. разведен (разведена)
3. В большинстве случаев предприниматель:
 - а. мужчина
 - б. женщина
 - в. не имеет значения
4. В каком возрасте человек обычно начинает свое первое значительное предприятие?
 - а. в юношеском
 - б. 20-30 лет
 - в. 30-40 лет
 - г. 40-50 лет
 - д. старше 50 лет
5. В каком возрасте предпринимательские склонности человека обычно становятся очевидными?
 - а. в юношеском
 - б. 20-30 лет
 - в. 30-40 лет
 - г. 40-50 лет
 - д. старше 50 лет
6. Как правило, к моменту начала первого своего значительного предприятия человек имеет следующее образование:
 - а. до высшей школы
 - б. высшая школа
 - в. степень бакалавра
 - г. степень магистра
 - д. степень доктора
7. Основным мотивом начала собственного дела для предпринимателя является следующее:
 - а. заработать деньги
 - б. стать независимым
 - в. стать знаменитым
 - г. обеспечить себя работой
 - д. стать могущественным
8. Основной мотив саморазвития предпринимателя и его стремления к достижениям основан на его взаимоотношениях с:
 - а. супругом (супругой)
 - б. матерью
 - в. отцом
 - г. детьми
9. Для того, чтобы достичь успеха в предпринимательстве, нужны:
 - а. деньги
 - б. удача
 - в. упорная работа
 - г. хорошая идея
 - д. все вышеперечисленное

10. При решении важнейших вопросов преуспевающий предприниматель полагается на:
 - а. свою управленческую команду
 - б. профессионалов со стороны
 - в. финансовые источники
 - г. ни на кого
11. Предприниматели лучше всего проявляют себя как:
 - а. Менеджеры
 - б. плановики
 - в. исполнители
12. Предприниматели - это люди:
 - а. идущие на большой риск (большие игроки)
 - б. идущие на умеренный риск (игроки-реалисты)
 - в. идущие на малый риск (делают не много попыток)
 - г. не имеет значения
13. Предприниматель:
 - а. душа компании
 - б. зануда в компании
 - в. никогда не бывает в компаниях
 - г. смешивается с толпой
14. Предприниматели, как правило, “влюбляются” в:
 - а. новые идеи
 - б. новых служащих
 - в. новые производственные планы
 - г. новые финансовые планы
 - д. все вышеперечисленное
15. Предприниматели обычно создают:
 - а. Предприятия по обслуживанию
 - б. производственные предприятия
 - в. финансовые компании
 - г. строительные компании
 - д. самые разнообразные предприятия

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark purple rectangular background. The letters are slightly shadowed, giving them a three-dimensional appearance as if they are floating above the background.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Данная техническая документация

"Как начать свой бизнес - Генерация и оценка идей"

разработана контрактором:

NI-CO (Белфаст, ВБ)

в ходе выполнения следующего проекта Тасис
Техническое содействие для Агентства по Развитию
Предпринимательства.

Как начать свой бизнес

Раздел 2

Генерация и оценка идей

2.0 ЗНАЧЕНИЕ ИДЕИ

2.1 Характеристики выгодного делового предложения можно сформулировать следующим образом:

ЧЕЛОВЕК + ИДЕЯ + ИНВЕСТИЦИИ = ПРИБЫЛЬ

2.2 Конечный успех любого предприятия зависит от навыков человека или команды, работающих на его достижение, и от качества деловой идеи. Во многих случаях недостаток средств называют самым большим препятствием на пути создания предприятия или приводят в качестве объяснения неудачи. Наличие неограниченных финансовых возможностей, однако, никогда не заменит учредителям предприятия ни необходимых навыков, ни хороших идей.

ХОРОШИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ИМЕЮЩИЕ ХОРОШИЕ ИДЕИ, ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИВЛЕКУТ ИНВЕСТИЦИИ В НЕОБХОДИМЫХ ОБЪЕМАХ

2.3 Будущие основатели фирм, имеющие необходимые навыки для создания предприятия, гораздо чаще страдают от отсутствия хороших, практических идей, нежели от отсутствия ресурсов. Идеи необходимы не только для того, чтобы начать свое дело, но и на всех остальных этапах функционирования предприятия. Это обусловлено следующими причинами:

- идеи нужны для разработки новых видов продукции, услуг и диверсификации существующего производства;
- идеи нужны для завоевания новых рынков и клиентов;
- идеи нужны для сокращения уровня затрат;
- идеи нужны для повышения прибыли.

2.4 ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ

Основными проблемами при выявлении новых идей обычно являются:

- недостаток проницательности у потенциального предпринимателя;
- “убийцы идей”.

2.5 Отсутствие проницательности

Будущие владельцы и руководители предприятий часто ограничивают свою способность выявлять новые идеи, поскольку придерживаются одного из следующих подходов:

Подход	Сущность
Получить субсидию	“Я начну свое дело только для того, чтобы получить субсидию, независимо от рынка и от возможной рентабельности дела”
“И я тоже”	“Я займусь только тем бизнесом, в котором преуспели другие”

2.6 “Убийцы идей”

Идеи выявлять трудно, но легко убить идею еще до того, как будет проведена ее оценка на потенциальную отдачу в плане доходности.

Убийцами идей являются следующие заявления:

- ЭТО РАБОТАТЬ НЕ БУДЕТ
- ЭТО УЖЕ ПРОБОВАЛИ
- КТО БУДЕТ ЗА ЭТО ПЛАТИТЬ?
- ЭТО ГЛУПО!
- ЭТО СЛИШКОМ ПРОСТО
- ПОЧЕМУ ЭТО НЕ СДЕЛАЛ КТО-ТО ДРУГОЙ?

2.7 МЕТОДЫ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ

Общепринято, что самый лучший способ выявления эффективных идей состоит в разработке максимально большего числа идей с последующим просеиванием их для извлечения тех, которые имеют наивысший потенциал. Ударение делается на КОЛИЧЕСТВЕ, а не на КАЧЕСТВЕ.

Основными методами генерации идей являются:

- мозговой штурм;
- карты идей.

2.8 Мозговой штурм

Этот метод стимулирует группы людей на поиск возможно большего числа идей на данную тему в заданном интервале времени (как правило, 20 минут). Участники мозгового штурма должны придерживаться следующих принципов:

- ни одну идею нельзя игнорировать;
- отрицательная реакция (как словесная, так и несловесная)
- не допускается;
- свой вклад должны вносить все участники, невзирая на возможную нелепость комментариев;
- председателя на таком собрании быть не должно, но один член группы должен записывать все идеи;
- у мозговой атаки должно быть согласованное время начала и окончания.

2.9 Упражнение 1

Участники разбиваются на группы по 5-6 человек и проводят десятиминутную мозговую атаку, цель которой - найти максимум деловых возможностей на следующую тему:

ОВОЩИ

Для записи всех идей, которые будут предложены при мозговом штурме, используется рабочая таблица 2.1.

Рабочая таблица 2.1: см. раздел рабочих таблиц

2.10 Карты идей

Использование карты идей - это усовершенствованный вариант мозгового штурма. Действуют те же принципы, но участников просят найти деловые возможности по трем основным типам предприятий: производство, услуги, торговля. В рабочей таблице 2.2 приведен пример- заполненная карта идей.

Рабочая таблица 2.2: см. раздел рабочих таблиц

2.11 Упражнение 2

Участники разбиваются на группы по 5-6 человек (желательно, чтобы это были не те, кто участвовал в упражнении 1). В течение 10 минут они должны заполнить карту идей, приведенную в рабочей таблице 2.3, найдя возможности для производства, услуг и торговли по следующему предмету:

СВИНЬИ / СВИНИНА

Рабочая таблица 2.3: см. раздел рабочих таблиц

2.12 ИСТОЧНИКИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИДЕЙ

Методы генерации идей нужны для поиска огромного количества идей, из которых затем извлекаются те, которые имеют высокий потенциал. Идеи, которые в конечном итоге формируют основу рентабельного бизнеса, как правило, относятся к одной из следующих категорий:

- идея решает проблему;
- идея удовлетворяет потребность клиента, покупательскую тенденцию или конкретный сектор рынка;
- идея добавляет стоимость;
- идея связана с законодательными изменениями;
- идея как результат совершенствования предпринимателем своих навыков и ресурсов.

2.13 Решение проблем

Покупатели приобретают товары постоянно лишь в том случае, если они получают выгоду от покупки. Очень часто товары или услуги разрабатываются специально для решения какой-либо проблемы. Примеры таких товаров и услуг приведены в следующей таблице:

Товар или услуга	Решаемая проблема
Поштучно замороженные сосиски	Покупателям не нужно для приготовления обеда размораживать весь пакет сосисок
Цемент в мелкой расфасовке	Покупателям не нужно покупать 50-килограммовый мешок
Квадратный пластиковый пакет для молока	Молоковозы могут развозить большее количество молока. Кроме того, обеспечивается более эффективное использование площадей складов и магазинов

2.14 Удовлетворение потребности клиента

Нужды и потребности клиентов в любом заданном интервале времени изменяются. Такие изменения могут быть следствием одного из следующих факторов:

- изменения стиля жизни;
- изменения технологии;
- изменения в возрастной структуре населения;
- изменения моды или дизайна.

Вот примеры того, как подобные изменения привели к изменениям потребностей клиентов и созданию новых возможностей для бизнеса

Изменения	Конкретное изменение	Возможности
Стиля жизни	Спрос на более здоровую пищу	- поставка продуктов без добавок - поставка органической пищи - обработка свежих овощей
Возрастной структуры	Рост количества пенсионеров	- уход на дому - поставка продуктов в мелкой расфасовке - производство специального оборудования для передвижения - создание домов престарелых
Моды и дизайна	Разработка строительных изделий из полихлорвинила	- производство окон - изготовление и сооружение зимних садов - услуги по установке вывесок и потолков
Технологии	Разработка СВЧ-печей	- поставка продуктов для приготовления в СВЧ-печах - поставка готовых блюд для СВЧ-печей - приготовление супов в специальных резервуарах

2.15 Добавление стоимости

Никакой товар, никакая услуга не остается неизменной неопределенное время. Компании постоянно вносят доработки, усовершенствования, нацеленные на предоставление потребителю дополнительной выгоды, за которую он должен заплатить **ПОВЫШЕННУЮ ЦЕНУ**. Способность добавлять стоимость может быть связана со следующими факторами:

- способ доставки;
- новый технологический процесс;
- улучшенный дизайн;
- введение новых выгодных свойств;
- упаковка.

Вот примеры того, как добавляется стоимость к продукту или услуге:

Товар или услуга	Чем добавляется стоимость
Молоко с длительным сроком хранения	Увеличение срока хранения скоропортящегося продукта питания
Многофункциональные трейлеры	Новые свойства, которые позволяют адаптировать трейлер для перевозки крупного рогатого скота, зерна, силоса и т.д. Устраняется необходимость покупки нескольких трейлеров.
Большие мешки для удобрений	Один большой мешок содержит эквивалент двадцати 50-килограммовых мешков, благодаря чему сокращается время разгрузки и уменьшается вероятность травмы.
Детская игрушечная мебель	Улучшенный дизайн, который позволил повысить безопасность и стимулирует родителей платить за это повышенную цену

2.16 Законодательные изменения

Законодательство постоянно развивается и по мере развития может предоставлять новые возможности для производства изделий или предоставления услуг. При каждом значительном нововведении предприниматели анализируют новые возможности и быстро реагируют на них. Ниже приведены примеры того, как законодательные изменения открыли новые возможности для бизнеса.

Изменение	Возможности для бизнеса
Закон о пожарной защите	- производство пожароустойчивых дверей - установка и обслуживание средств противопожарной безопасности
Закон об общественном попечении	- предоставление услуг по уходу на дому

2.17 Развитие навыков и ресурсов

У каждого человека есть набор навыков (как практических, так и коммерческих), необходимых для того, чтобы начать свое дело. Бизнес можно построить на развитии и приспособлении этих навыков с целью удовлетворения запросов рынка. Идея бизнеса также может появиться в процессе варьирования методов использования уже имеющихся ресурсов. В приведенной ниже таблице даны примеры того, как развитие и адаптация навыков и ресурсов приводит к созданию возможностей в бизнесе.

Навык или ресурс	Возможности для бизнеса
Навыки скотоводства	- создание конезавода
Старые амбары и здание мельницы	- разработка проекта предприятия общественного питания с самообслуживанием
Автозаправочная станция	- открытие ресторана при станции

2.18 ОЦЕНКА ИДЕЙ

После выдачи максимально возможного числа идей их необходимо проверить и определить, какие из них можно положить в основу бизнес-проекта. Каждую идею следует оценить относительно следующих факторов:

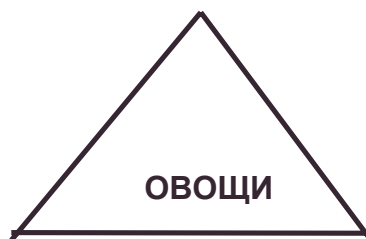
- Наличие навыков:
 - какие практические навыки требуются?
 - какие коммерческие навыки требуются?
 - какой дефицит навыков имеет место в данной команде?
- Наличие материалов:
 - имеются ли в наличии необходимые материалы?
 - представляет ли проблему сезонность поставок?
- Удовлетворяется ли потребность?
 - кто будет покупать товар или услугу?
 - сколько они будут платить?
 - имеет ли место конкуренция?
- Справится ли группа с проектом?
 - достаточно ли у группы времени для реализации проекта?
 - могут ли они получить профессиональную помощь?
- Практична ли идея?
 - жизнеспособен ли проект?

- принесет ли проект экономическую выгоду основателям предприятия?
- Можно ли финансировать проект?
 - можно ли получить субсидии?
 - вложат ли банки средства в проект?
 - сколько денег Вы вложите (если сможете) в проект?

Рабочая таблица 2.4 поможет Вам оценивать идеи. После отсева идей, оставшиеся следует тщательно исследовать на предмет определения их реального потенциала для бизнеса.

Рабочая таблица 2.4: см. раздел рабочих таблиц

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 2.1



РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 2.2

КАРТА ИДЕЙ



РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 2.3

КАРТА ИДЕЙ



**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark rectangular background. A horizontal white line is positioned below the letters.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Данная техническая документация
**"Как начать свой бизнес - Маркетинг и исследования
рынка"**

разработана подрядчиком:

NI-CO (Белфаст, ВБ)

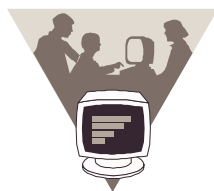
в ходе выполнения следующего проекта Тасис

Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства.

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 3

***Маркетинг и исследования
рынка***



3.0 Что такое маркетинг?

Во многих новых предприятиях их владельцы и руководители тесно связаны с производственной деятельностью, потому что являются специалистами именно в этой области. Некоторые из них знают о маркетинге очень мало либо вообще не представляют себе, что это такое, тогда как маркетинг (при условии его правильного проведения и эффективного использования результатов) может стать тем фактором, который превратит **убыточное** предприятие в **процветающее**.

Многих владельцев и руководителей малых предприятий термин “маркетинг” ставит в тупик. Некоторые из них считают, что маркетинг - это то же самое, что и сбыт.

МАРКЕТИНГ и СБЫТ - вовсе не одно и то же!

Сбыт - это реализация имеющихся у Вас товаров или услуг.

Маркетинг - это процесс:

- поиска покупателей
- удовлетворения покупателей
- сохранения покупателей

3.1 Некоторые определения маркетинга

1. Продажа товаров, которые не возвращаются, покупателям, которые возвращаются.
2. Поставка нужного **товара** в нужное **место** в нужное **время** по нужной **цене** (и в нужных количествах, расцветках, формах и т.д.), короче говоря, “**абсолютное попадание в точку**”.
3. **Определение нужд и потребностей покупателя** и их **удовлетворение** - с получением прибыли или способом, который обеспечивает **достижение цели** деятельности предприятия или организации.

3.2 Цель маркетинга

Основная задача маркетинга - УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ:



Если покупателя что-то не удовлетворяет - будь то товар, продавец, цена, доставка и т.д., это говорит о том, что проведена недостаточная работа по маркетингу.

Малые предприятия, которые **ОРИЕНТИРОВАНЫ НА РЫНОК**, смотрят на вещи с точки зрения покупателя. Они стараются делать все для того, чтобы покупатели были счастливы, ибо понимают, что если те не придут к ним вновь, успехов в бизнесе не будет. Это не значит, что для проведения маркетинга нужно обладать обширными академическими знаниями по принципам и методам маркетинга. Конечно, такие знания полезны, но первоосновой успешного маркетинга является следующее правило: **хорошо делать простые вещи и считать своей целью счастье покупателя.**

3.3 Ориентированы ли Вы на рынок?

Что о Вас думают Ваши покупатели? Сказали бы они, что Ваша фирма ориентирована на рынок?

ЗАДАЙТЕ СЕБЕ ВОПРОС:

На что я ориентируюсь - на товар или на рынок?

а) При ориентации на товар:

- Вы фокусируете внимание на внутрифирменной деятельности
- Вы сосредотачиваетесь на производстве хороших изделий с минимально возможными затратами
- Вы ищете, кому эти изделия можно продать

б) При ориентации на рынок:

- Вы фокусируете внимание на внешне фирменной деятельности
- Вы сосредотачиваетесь на определении потребностей и нужд покупателей
- Вы собираетесь поставлять изделие, которое удовлетворяет **НУЖДЫ** покупателей лучше, чем любая из существующих альтернатив

Ориентация на рынок предполагает прежде всего проведение его исследования.

3.4 Структура маркетинга

Структура маркетинга включает в себя четыре элемента, по которым Вы должны принять ряд решений. Это сочетание элементов маркетинга называют "четыре пи" (по первым буквам их английских названий):

1. Товар (**P**roduct) - производство изделий и предоставление услуг, необходимых потребителям.

2. Распределение (**P**lace) - выбор каналов и методов сбыта.
3. Продвижение (**P**romotion) - информирование потребителей о предлагаемых товарах и услугах.
4. Цена (**P**rice) - разработка правильной стратегии ценообразования.

Огромное количество решений, которые Вам придется принимать в маркетинге, касается этих “четырёх пи”. Тщательная проработка этих элементов структуры маркетинга является основой формирования плана маркетинга Вашей фирмы.

3.4.1 Товар

В отношении товаров и услуг необходимо принять решения по следующим пунктам:

- Какие свойства должен иметь товар
- Какие дать указания по его использованию
- Как следует обслуживать изделие, кто и когда это должен делать
- Должен ли товар иметь гарантию
- Как следует упаковать его
- Какой фирменный знак использовать
- Сколько выпускать моделей, каких размеров, модификаций и т.д.

Необходимо подумать и над тем, по каким причинам люди станут покупать Ваш товар. Одних заставит это сделать их положение в обществе, другим понравится цвет, третьих заинтересует срок службы. Во многих случаях причины приобретения могут быть нелогичными.

3.4.2 Распределение

Какие решения являются ключевыми в отношении сбыта продукции? Приведенный ниже перечень даст Вам некоторое представление о том, что необходимо здесь учесть.

- Знаете ли Вы, где покупатели предпочитают приобретать изделия, аналогичные Вашим?
- Используете ли Вы те же каналы сбыта, что и Ваши конкуренты?
- С кем Вы сотрудничаете: с агентом или с дистрибьютором?
- Взаимодействуете ли Вы с оптовыми и розничными торговцами?

- Выходите ли Вы непосредственно на потребителя?

В любом случае на каком-то этапе придется принимать решения. Подумали ли Вы о том, какие масштабы сбыта Вы хотели бы предусмотреть для своей продукции?

- Вы хотите продавать свой товар во всех возможных торговых точках или лишь в нескольких?
- Какой уровень обслуживания необходим для Вашего товара в пункте его реализации?
- Что, по-вашему, должны для Вас делать Ваши дистрибьюторы? Как Вы их выбираете?
- Какими критериями Вы пользуетесь при выборе агентов и дистрибьюторов?
- Каков наилучший способ их стимулирования?

3.4.3 Продвижение

- Есть ли у Вас содержащиеся в надлежащем порядке здания с яркими, хорошо выполненными вывесками, несущими информацию о роде Вашей деятельности?
- Нанесены ли на Ваши автомобили - если они у Вас есть - наименование, адрес и вид деятельности Вашей фирмы?
- Производят ли сотрудники Вашей фирмы хорошее профессиональное впечатление на клиентов при общении по телефону, при личной беседе в офисе и т.д.?

Если с этим у Вас все в порядке, можете задуматься над тем, какие следует поставить цели в плане продвижения своих товаров на рынок.

- Давая рекламу в местной газете, Вы делаете это для того, чтобы показать, что все еще работаете?
- может быть, Вы хотите сообщить потребителям, как конкретно можете удовлетворить их потребности?
- Рекламируя свою продукцию, Вы обращаетесь конкретно к своей предполагаемой аудитории?

3.4.4 Цена

Цена является последним элементом структуры маркетинга. Многие считают цену главным, если не единственным, фактором в маркетинге и сбыте товаров. Они полагают, что это особенно верно в такие периоды спада, как сейчас. В определенных случаях относительная важность цены по этой причине может повышаться, однако успех в маркетинге основан только на таком сочетании всех четырех элементов его структуры, которое наиболее эффективно учитывает и удовлетворяет требования рынка.

Решения, принимаемые в области ценообразования, есть не просто результат определения затрат на производство некоего изделия и последующего прибавления надбавки с получением розничной цены. Этот метод не учитывает два очень важных аспекта ценообразования:

1. Сколько запрашивают конкуренты
2. Сколько желает платить рынок

Необходимо также подумать над тем, насколько Ваши цены должны быть гибкими.

- Хотите ли Вы придерживаться политики неизменных цен?
- Какую Вы будете использовать систему скидок?
- Должны ли, по-вашему, цены играть какую-либо роль в продвижении Ваших товаров, и если да, то какую?

3.4.5 Заключение

Цена, товар, продвижение и распределение являются, таким образом, ИНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГА, которые имеет в своем распоряжении каждая компания. Каждое предприятие использует то или иное сочетание этих элементов.

3.5 Некоторые правила маркетинга

1. Внимательно относитесь к нуждам покупателей.
2. Никогда не делайте никаких предположений о своем рынке - собирайте только факты.
3. Всегда работайте по плану маркетинга, не оставляя ничего на волю случая.
4. Постоянно обновляйте информацию о своем рынке и о своих конкурентах.

5. Не выпускайте на рынок новые товары и услуги без тщательного исследования и планирования рынка.
6. Остерегайтесь увеличивать объем продаж без достаточного оборотного капитала.
7. Все измеряйте - всегда сравнивайте затраты с результатами.

3.6 Практические исследования рынка для новых предприятий

3.6.1 В данном разделе речь пойдет об исследованиях рынка, сборе, анализе и использовании информации, которая необходима в процессе принятия решений по планированию бизнеса и определению осуществимости планируемой деятельности.

Ввиду сложности рынков сбор информации необходимо осуществлять по определенному плану. Рассматривая тот или иной рынок, следует ответить на ряд вопросов, а затем принимать решения относительно структуры маркетинга.

3.6.2 Исследования рынка и маркетинг

Рассматривая исследовательскую деятельность в контексте маркетинга, необходимо вернуться к определению маркетинга как выявления нужд и потребностей покупателей и удовлетворения их с получением прибыли.

Это определение подразумевает, что исследования рынка проводятся на каждом этапе, до того, как делается попытка извлечь прибыль.

При принятии решения относительно элементов структуры маркетинга (товара, цены, распределения и продвижения) необходимо исследовать все аспекты предполагаемого бизнеса.

3.6.3 Цель исследований рынка

Цель любой исследовательской программы состоит в получении информации, которая позволит быстрее, проще и надежнее сформулировать ответы на следующие вопросы:

- Что покупает рынок? - объекты покупки
- Почему он покупает? - цели покупки
- Кто покупает? - покупающая организация
- Как покупает? - методы покупки

- Когда покупает? - время покупки
- Где покупает? - пункты покупки
- Сколько покупает? - общий размер рынка
- Сколько будет покупать? - тенденции развития рынка
- Где еще будет покупать? - конкуренты

Кроме того, исследования рынка уменьшают вероятность краха и позволяют проверить местный рынок перед тем, как начинать новый бизнес. В некоторых случаях исследования рынка могут обеспечить лидирующее положение по объему потенциальных продаж. Ведение бизнеса без соответствующей информации часто оказывается самой дорогостоящей формой исследований, если бизнес терпит неудачу.

3.6.4 Методика исследований

Существует два метода исследования рынка:

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ - иногда его называют “настольным”, потому что такое исследование часто проводится в кабинете, за рабочим столом. Это анализ уже имеющихся данных, собранных для других целей другой организацией. Существует два источника теоретических, или вторичных, данных:

Внутреннее теоретическое исследование. Представляет собой самую удобную отправную точку для любого действующего предприятия. Анализ показателей деятельности самого предприятия за предыдущие периоды часто дает полезную информацию о тенденциях развития рынка.

Внешнее теоретическое исследование. Одним из крупнейших поставщиков информации о рынках является правительство. Другие источники этой информации - коммерческие исследовательские организации, торговые структуры, банки.

ПРАКТИЧЕСКОЕ - связано с выработкой и сбором исходных данных о деятельности местного рынка или о предполагаемом рынке. Практическое исследование, как правило, предусматривает проведение опроса по конкретным направлениям, связанным с Вашим бизнесом, или сбор предварительных заказов от потенциальных покупателей.

3.6.5 Каждый из этих видов исследования рынка имеет свои достоинства и недостатки. В приведенной ниже таблице изложены некоторые характеристики обоих вариантов.

Тип исследования	Преимущества	Недостатки
Теоретическое	Дешевизна и быстрота	Наличие лишней информации, быстрое устаревание данных, доступность для конкурентов
Практическое	Отсутствие лишних данных, конфиденциальность, оперативность	Большие затраты средств и времени

3.6.6 Планирование программы исследований

В любой программе исследований 30% работы выполняется до сбора информации. Ниже приведено типичное распределение временных и финансовых затрат по этапам.

Предварительные работы	30%
Сбор информации	30%
Анализ и составление отчета	30%
Проверка	10%

Существует структурированный подход к любой исследовательской программе. Ниже перечислены 13 шагов, соответствующих основным этапам реализации программы.

1. Определите, какая информация требуется.
2. В какой форме информация будет наиболее полезной?
3. Существует ли информация в настоящее время?
4. Если да, то где и в какой форме?
5. Как можно ее получить?
6. Если получить ее в готовом виде нельзя, как лучше ее собрать?
7. Как выглядит график сбора информации?
8. Какие ресурсы - финансовые и людские - имеются в наличии?
9. Реализация программы теоретических исследований.
10. Анализ данных теоретических исследований.
11. Реализация программы практических исследований.

12. Анализ и проверка результатов практических исследований.

13. Составление отчета по программе исследований.

3.6.7 Источники информации для теоретических исследований

Одним из таких источников информации может быть информационный центр Агентства по развитию предпринимательства (см. приложение).

3.6.8 Проведение практических исследований

Сбор первичных данных путем практического исследования связан с более значительными затратами денег и времени, чем при теоретическом исследовании. Тем не менее, для нового предприятия практические исследования дают информацию, которая отличается большей полнотой и точностью.

Первичные данные - это информация, которая собирается впервые и является уникальной для Вашего проекта. Существует несколько способов получения этой информации. Например:

- **Консультанты:**

проведение исследований рынка поручается специализированному агентству.

- **Бизнес-курсы:**

многие учебные заведения выполняют исследовательские проекты силами своих студентов. Проекты, как правило, выполняются на очень хорошем уровне и весьма недорого.

- **Сбор данных собственными силами:**

проведение опроса силами своей фирмы.

Практические, или первичные, исследования всегда стоят гораздо дороже, чем теоретические, или вторичные. Для получения точных результатов необходимо, чтобы первичные исследования проводились опытными специалистами.

3.6.9 Существует целый ряд методов проведения первичных исследований.

Опрос

Это наиболее распространенный метод практических исследований рынка. Опрос может проводиться самыми различными способами: путем личной беседы, интервью по почте, по телефону или факсу.

Преимущество интервью по телефону состоит в том, что работа идет быстро и вероятность ответа довольно высока. К недостаткам этого метода опроса следует отнести вмешательство в чужую жизнь, отвлечение людей от работы и невозможность увидеть реакцию интервьюируемого лица. Кроме того, интервью по телефону не могут быть слишком долгими; их длительность не должна превышать, как правило, десяти минут.

Анкета, рассылаемая по почте, хороша тем, что респонденты могут отвечать на поставленные вопросы в свое свободное время. Количество вопросов, включаемых в такую анкету, может быть большим, а затраты времени - меньшими по сравнению с опросом по телефону. Кроме того, в анкету можно включать пояснения и иллюстрации.

Между интервью по телефону и опросом по почте есть, однако, другое большое различие - вероятность ответа. Ответ в 20% случаев считается средним показателем, а более чем в 50% случаев - очень хорошим. Поэтому для получения достаточно ценной информации Вам придется увеличить количество рассылаемых анкет в пять раз.

Личное интервью - хороший метод, если Вам необходима подробная информация. Затраты времени здесь самые высокие по сравнению со всеми остальными методами опроса. Личная беседа может оказаться очень полезной, если Вам нужно получить информацию лишь у нескольких ключевых фигур.

Естественно, Вы можете применить комбинацию вышеупомянутых способов опроса. Можно, например, выйти на улицу и задавать один-два стандартных вопроса множеству людей. Можно распространить анкету среди своих клиентов и попросить их ответить на вопросы.

Если анкета заполняется в Ваше отсутствие, позаботьтесь о том, чтобы не было ошибок и неточностей. Это значит, что вопросы должны быть четко сформулированы.

Наблюдение

При проведении исследования методом наблюдения субъекты исследования не знают, что за ними наблюдают, поэтому ведут себя естественно.

Рыночный эксперимент

Рыночный эксперимент используется для проверки всех аспектов планируемого бизнеса в ситуации, близкой к реальной. При выборе сферы деятельности для рыночного эксперимента следует отдавать предпочтение сферам деятельности, типичным для того района, в котором Вы собираетесь продавать свои товары или услуги. Этот метод исследования не является решающим, ибо две совершенно одинаковых сферы деятельности найти невозможно. Необходимо, чтобы все факторы были проверены за один раз, поскольку стоимость повторного подобного эксперимента очень высока. Для того, чтобы

проверить рынок, можете организовать предприятие и вести его деятельность без отрыва от своей основной работы.

3.6.10 Составление анкеты

Многие широкомасштабные опросы оказались бесполезными по той причине, что была плохо составлена анкета, используемая для сбора данных. Существует ряд самых общих рекомендаций, которые следует выполнять при построении анкеты.

- Всегда указывайте на анкетах фамилию интервьюера, время, дату и адрес.
- Не задавайте вопросы, на которые уже знаете ответы.
- Определите, какая информация нужна, ее необходимый формат и цели использования.
- Выберите тип анкеты: личный опрос, интервью по телефону, рассылка по почте или по факсу.
- Определите содержание каждого вопроса. При этом сами ответьте на следующие вопросы:
 - Нужен ли данный вопрос?
 - Есть ли у респондента необходимая информация?
 - Помнит ли респондент ответ?
 - Легко ли ответить на данный вопрос?
 - Достаточно ли одного вопроса?

3.6.11 Типы вопросов

Открытые вопросы

Предполагают открытые ответы. Полезны для налаживания контакта с респондентом, но, как правило, не содержат достаточно конкретной и полезной информации.

Вопросы с выбором ответа

Предлагают респондентам ряд возможных ответов, из которых они должны выбрать один или расставить ответы в порядке приоритетов. Такие вопросы легко свести в таблицы, но во многих случаях ответы predeterminedены самими вопросами.

Альтернативные вопросы

Дают два возможных варианта ответа. Они облегчают получение ответа, но часто лишают респондентов возможности отвечать так, как те считают нужным.

3.6.12 Формулирование вопросов

- Определите предмет вопроса, причем как можно конкретнее.
- Решите, должен ли ответ быть субъективным или объективным. Например: Считаете ли Вы, что “Лада” лучше “Волги”? “Лада” лучше “Волги”? На первый вопрос будет дан конкретный ответ, тогда как ответ на второй вопрос скорее всего будет общим.
- Используйте простые слова, избегая технического жаргона.
- Избегайте двусмысленных вопросов.
- Избегайте наводящих вопросов.
- Открытые вопросы должны быть простыми.
- Располагайте вопросы в логическом порядке.
- Предварительно кодируйте анкеты.
- Подумайте об альтернативных ответах на каждый вопрос.
- Проверьте анкету на ком-нибудь, кто не участвовал в ее составлении.

3.6.13 Подготовка интервьюеров

Перед тем, как проводить опрос, обеспечьте необходимую подготовку интервьюеров. Проверьте, понимают ли они анкету и цели проведения опроса.

3.6.14 Выборочный опрос

Ключ к успеху любого опроса лежит в применении выборочного метода. Есть целый ряд разных и иногда довольно сложных вариантов этого метода; экономически наиболее эффективными являются самые общие варианты.

3.6.15 Объем выборки

Объем выборки не оказывает существенного влияния на результат опроса при условии, что любое число меньше 30 рассматривается в общем случае как

ничтожно малое. Более важно то, что объем выборки отражает различные взаимосвязанные размеры рынка: например, если на рынке общим размером 100 потребителей выбирается 10 опрашиваемых, то на рынке общим размером 1000 потребителей следует опрашивать 100 человек.

3.7 Десять наиболее распространенных ошибок при исследованиях рынка

1. Опрос всех, кроме потенциальных покупателей.
2. Пренебрежение предупреждающими сигналами в силу убежденности в том, что Ваш проект будет работать.
3. Постановка “провокационных” вопросов, ответы на которые просто подтверждают Ваши идеи, но не выявляют истинные мысли опрашиваемого.
4. Игнорирование того, что во многих предприятиях 20% покупателей обеспечивают 80% оборота.
5. Предположение о том, что Вы будете успешно конкурировать на рынке лишь потому, что Ваши цены ниже.
6. Попадание под влияние своих знакомых, которые обещают завалить Вас работой, как только Ваше предприятие начнет свою деятельность. (Спросите себя, как они сейчас управляются без Вас, а затем попросите их рассказать о своих потребностях подробнее, чтобы проверить их искренность.)
7. Недооценка длительности того периода, который может потребоваться для выхода на рынок и завоевания его достаточной доли (как правило, это не месяцы, а годы).
8. Игнорирование силы и реакции конкуренции.
9. Построение предварительной оценки объема продаж на том простом предположении, что Вы завоюете $x\%$ всего рынка.
10. Игнорирование того, что для вывода новых товаров и идей на рынок нужны время и деньги. (Люди замечательно консервативны.)

3.8 Для получения информации, необходимой Вашему предприятию, следует составить план исследования рынка для своего проекта. Это влечет за собой определение информационных потребностей и потенциальных источников такой информации.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 3.1: см. раздел рабочих таблиц

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a large, bold, white, sans-serif font. The letters are set against a dark, solid rectangular background. A thin white horizontal line is positioned directly beneath the 'P'.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Настоящий технический документ "**Как начать свой бизнес - Создание совместных предприятий**" был выполнен подрядчиком NI-CO (Белфаст, ВБ) в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агенства по Развитию Предпринимательства.



АРП

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 4

Создание Совместных Предприятий



4.0. Создание совместных предприятий

4.1. Виды делового сотрудничества

Совместные предприятия - это один из многих видов делового сотрудничества, наиболее известный и распространенный в Украине.

Тем не менее, существует множество других видов делового сотрудничества, предполагающие разную степень интеграции партнеров и капиталовложений.

Деловое сотрудничество - это коммерческая деятельность, которая обеспечивает обоюдную выгоду его участников. Ваш выбор делового сотрудничества будет зависеть от конкретных обстоятельств и ваших требований. Может случиться, что Вы начнете заниматься дистрибьюторской деятельностью с целью исследования рынка, а затем, оценив свои достижения, перейти к лицензированному производству.

4.1.1. Основными видами делового сотрудничества являются:

- Торговые контракты
- Фрэнчайзинг
- Встречный маркетинг
- Субконтракты
- Соглашения по лицензированию
- Тренинг
- Совместные инвестиции
- Совместное производство
- Совместные исследования и разработки
- Совместные предприятия

Таким образом, совместные предприятия - наивысшая форма партнерского сотрудничества. Это происходит в виде **слияния** компаний или **создания нового предприятия**.

4.2. Общие правила создания СП.

Деловое сотрудничество приводит к созданию СП в случаях, когда:

- у другой стороны есть продукция или технология, дополняющая Ваш бизнес;
- обе стороны работают в одной отрасли и объединение ресурсов и совместная работа взаимовыгодны;
- у одной из сторон есть выход на обширный рынок, а другая обладает продукцией и технологией;

4.2.1. СП является результатом нахождения обеими сторонами преимуществ, которые дает сотрудничество. Наиболее важно, чтобы выбранный партнер разделял Ваши взгляды относительно целей Вашей совместной деятельности, а также относительно направлений развития вашего бизнеса.

Собственность совместного предприятия может распределяться поровну 50:50 или же кому-то из партнеров может принадлежать большая ее часть.

Практически, владелец большей доли собственности имеет в своих руках контроль за всей деятельностью. Распределение собственности зависит от партнеров и оговаривается в соглашении, подобном лицензионному соглашению.

Как правило, СП создается в случае, когда разработан уникальный продукт или процесс с явными преимуществами на определенном рынке. Не обладая такими преимуществами очень трудно завоевать доверие и обеспечить финансирование.

4.3. Основные этапы в процессе создания СП:

- оценка состояния предприятия с целью определения его готовности для создания СП;
- поиск партнера для создания СП;
- начало и проведение переговоров

4.3.1. Следует помнить:

1. Не пытайтесь прибегнуть к созданию СП как к способу решения проблем Вашей фирмы, так Вы никогда не достигнете успеха. Совершенно бесполезно пытаться создать СП, когда Ваше предприятие “на коленях”.

2. Партнер всегда пойдет Вам навстречу, если:

- у вас сильное предприятие,
- которое работает в процветающей отрасли
- и имеет сильное и способное руководство.

4.4. Как определить готова ли Ваша компания к созданию СП

Шаг 1. Анализ ситуации и состояния дел предприятия

Это первый шаг в процессе делового сотрудничества, который должен продемонстрировать, в состоянии ли компания продвигаться вперед по избранному пути. В первую очередь, предприятие должно проанализировать состояние своих дел, чтобы знать свои преимущества и недостатки.

Предприятие должно иметь необходимые ресурсы:

- Финансовые
- Управленческие
- Производственные
- Маркетинговые

Деловое сотрудничество должно составлять часть стратегии предприятия.

В любом случае, ваша компания должна определить, что она может дать потенциальному партнеру.

Вы должны знать свои преимущества и недостатки!

Шаг 2. Что Вы можете предложить?

- Почему какая-то компания захочет с Вами иметь дело?
- Можете ли Вы предложить какие-либо выгоды\преимущества другой фирме?

Возможные выгоды могут быть:

- Низкие цены
- Выход на новый рынок
- Знание местного рынка
- Более выгодные условия сбыта
- Технические знания

Ответив на эти вопросы, Вы сможете лучше понять, в чем возможное преимущество Вашего предприятия.

(У Агентства имеется модель бизнес анализа, предназначенная для того, чтобы помочь Вам оценить функциональные аспекты Вашего бизнеса. Результатом анализа должен быть обзор ваших сильных сторон и недостатков, Ваших конкурентных преимуществ).

Вы должны знать, что вы можете предложить потенциальному партнеру!

Шаг 3. “Спецификация”

Если Вы решили идти вперед, Вам необходимо четко определить , какие возможности для бизнеса Вы ищете. Это может быть следующее:

- конечный продукт
- новый рынок
- более современный продукт или технология
- возможность разнообразить свою деятельность
- ниша на рынке

4.5. Как найти подходящего партнера

Возможно, это будет самый мучительный шаг, поскольку необходимо будет затратить достаточно много усилий на поиски реальных возможностей. Как только Вы нашли потенциальную деловую возможность, необходимо провести ее оценку на основе имеющейся первоначальной информации.

Процесс определения партнера можно подразделит на 3 этапа.

4.5.1. Сбор идей.

В первую очередь, необходимо определить возможные источники полезной информации.

Существует целый ряд специализированных источников по поиску деловых возможностей. Агентство также предлагает свою помощь в ориентации в источниках информации, а также непосредственно в поиске партнеров.

4.5.1.1. Некоторые из источников приведены ниже:

Публикации	<i>Статистическая информация Каталоги Рыночные исследования Бизнес газеты и журналы</i>
Торговые выставки	
Конференции	<i>Выставки и семинары</i>
Справочники	<i>Компасс</i>
Базы данных	
Контакты	<i>Консультанты Консультанты по международному маркетингу Настоящие и потенциальные клиенты, поставщики и конкуренты</i>
Ассоциации	<i>Торговые палаты Торговые и профессиональные ассоциации</i>
Правительственные организации	
Исследовательские институты и университеты	

Имеет смысл иметь сотрудника, который бы координировал собранную информацию, обеспечивая оптимальное использование различных источников.

4.5.2. Оценка идей

Следующим шагом является оценка идей - отбор ряда потенциальных возможностей, которые можно проанализировать более детально.

Оценка идей должна происходить по критерию важности для вашей компании.

Самый простой способ ранжирования идей - распределение их по степени привлекательности. Критерий отбора будет зависеть от каждой конкретной компании, хотя общими основаниями могут служить:

- ⇒ Потенциальная прибыльность
- ⇒ Необходимые капиталовложения
- ⇒ Потенциальный рынок
- ⇒ Препятствия на пути завоевания рынка
- ⇒ Преимущества и недостатки конкурентов
- ⇒ Технический уровень
- ⇒ Восприятие продукции

По окончании предварительного отбора-"просеивания" отобранные идеи нуждаются в детальном анализе по следующим функциональным областям:

- ◆ Техническая: Какие необходимы ресурсы и знания?

Каковы основные задачи, связанные с идеей?
Каковы препятствия?
Опробованы ли технология и продукт?

- ◆ Маркетинг Каков потенциальный рынок?
 Какова конкуренция?

- ◆ Менеджмент и производство:
 Какие специалисты (с какой квалификацией) необходимы?
 Каковы потребности в их обучении?
 Каковы необходимые мощности?

В процессе поиска появятся варианты, которые также необходимо оценить. Процесс оценки поможет Вам определить “**спецификацию**” по партнеру и сконцентрироваться на небольшом количестве идей, имеющих реальный потенциал.

4.5.3. Потенциальные Партнеры.

Следующим шагом является собственно поиск потенциальных партнеров.

При этом следует обратить внимание на следующее:

- ◆ Основные преимущества и возможности партнера
- ◆ Предлагаемые преимущества
- ◆ Информация о продукции
- ◆ Область интересов вашего предприятия
- ◆ Данные о компании - потенциальном партнере
- ◆ Описание потенциального партнера, которого Вы ищете
- ◆ Желаемый вид сотрудничества

Вы должны достаточно знать о компании, перед тем как “сделать ей предложение”!

4.5.3.1. Очень важно знать, где искать. Вам необходимо знать, какой продукцией славятся те или иные страны.

К примеру, в Ирландии хорошо развита пищевая промышленность, таким образом, партнера по переработке пищевой продукции лучше искать в Ирландии. В Италии и Франции лучше искать партнера по производству обуви и одежды, в Швейцарии - часов. Бельгия славится производством кондитерских изделий, Голландия - цветами и овощами. В Германии лучше искать партнера по производству различной техники.

Следующим шагом после определения ряда подходящих предприятий является первое знакомства с ними.

4.6. Как начинать и вести переговоры

Первым шагом в установлении контакта является **почтовая корреспонденция**.

Было бы неправильным пытаться заинтересовать своих адресатов, направляя им письма одного и того же содержания. Чтобы достичь наилучших результатов необходимо найти индивидуальный подход к каждому адресату. Если у Вас есть контакты в необходимой стране, ваши знакомые могут облегчить вашу задачу знакомства с потенциальный партнером.

Потенциальному партнеру необходимо предложить пакет информации, который, обычно, включает брошюры и другую рекламную информацию, помогающую в продвижении вашей компании и завоевании доверия.

Необходимо решить, вести ли переговоры одновременно с несколькими компаниями или делать это по очереди. Вам также необходимо решить кто будет заниматься установлением контактов. Многие предпочитают лично посещать компании, хотя можно воспользоваться услугами консультанта. Агентство по Развитию Предпринимательства располагает специализированными программами и необходимыми контактами для упрощения этого процесса.

После отправки письма следует сделать телефонный звонок для более детального обсуждения предложения. Может возникнуть необходимость неоднократных контактов для организации встречи.

Первое письмо, как первый контакт с потенциальным партнером, имеет особое значение. Поэтому, если в Вашем проекте участвует третье лицо и оно первым вступает в контакт с потенциальным партнером, необходимо позаботиться о том, чтобы третье лицо, которое будет действовать от Вашего имени, предоставило правильную информацию и позаботилось об имидже Вашей фирмы.

4.6.1. Учтите следующие рекомендации:

- Использование языка адресата увеличивает шансы на успех.
- Придерживайтесь логики и ясности в изложении.
- Объясните почему Вы хотите войти в контакт с компанией.
- Ваше имя, полномочия.
- Род деятельности вашей фирмы, область потенциального интереса.
- Обоюдные выгоды от сотрудничества.
- Убедитесь, что ваше письмо адресовано конкретному лицу, имеющему полномочия принимать решения.
- По возможности дайте информационно-рекламные материалы.
- Чем более профессионален внешний вид вашего послания, тем больше доверие к вашей фирме.

4.7. Презентация

Во время первой встречи рекомендуется дать краткую информацию о Вашей фирме, чтобы Ваши партнеры имели хорошее представление о Вашем положении. Это облегчит взаимопонимание при обмене деталями.

Коснитесь следующих вопросов:

- Описание компании
- Виды продукции
- Рынок
- Ваши потребности, взгляд на будущее
- Почему Вы предлагаете партнерство

Важно завоевать доверие слушателя.

Подготовьте план переговоров, чтобы обе стороны четко представляли, чего они хотят достичь.

Одной из важнейших задач первой встречи, как, впрочем и последующих - установление добрых личных взаимоотношений. Если ваша “кухня” не удалась, у вашей затеи нет будущего.

4.8. Оценка возможностей.

Перед тем как “хвататься” за какую-либо возможность делать бизнес, важно определить, учли вы все мелочи. Вы должны быть уверены, что эта деловая возможность совпадает с вашей деятельностью.

Перед коммерческой оценкой деловой возможности в первую очередь следует проверить права собственности и технологию.

В дальнейшем Вам следует определить так называемые **“Права интеллектуальной собственности”** партнера, которые *включают патенты, авторские права, торговые марки и ноу-хау.*

Если Вы хотите приобрести новую технологию, как определить насколько это “новая” технология, каков ее коммерческий потенциал, существует ли рынок для этой технологии?

4.8.1. Примите во внимание следующее:

- Стадию разработки продукта готов ли продукт к поступлению на рынок?
- Успешность использования продукта- апробирован ли продукт, нужны ли предприятию средства для проведения тестов?
- Затраты на производство?

- Затраты на последующие разработки?
- Техническая помощь - получите ли Вы помощь лицензента?
- Доработки

4.9. Проведение переговоров.

Переговоры - это процесс обмена информацией с другой стороной. Перед тем как сесть за стол переговоров необходимо завершить оценку всех коммерческих и технических аспектов сотрудничества чтобы быть готовым к подписанию юридического документа, который и будет регулировать Ваше дальнейшее сотрудничество.

Процесс переговоров можно подразделить на четыре этапа:

- 1. Цели.**
- 2. Планы и прогнозы.**
- 3. Встречи.**
- 4. Соглашения.**

Любой договор должен быть результатом взаимного соглашения.

Коммерческие и технические аспекты должны быть уже выяснены, и на этом основании должны быть определены предметы для переговоров. Их следует расположить в следующей последовательности:

- условия, имеющие, принципиальное значение
- предпочтительные варианты
- варианты для обсуждения.

Определите круг моментов, по которым следует проявить гибкость.

Хорошо если у Вас будет информация о другой стороне, по возможности, об их интересах и о том, насколько важна для них сделка. Если Вы ведете переговоры группой, договоритесь заранее о том, кто из Ваших коллег будет оратором. По возможности, составьте проект соглашения.

4.9.1. Когда Вы встречаетесь для проведения переговоров, постарайтесь учесть следующие моменты:

- составьте план
- сообщите общую информацию о себе, пока Вы будете пытаться получить больше информации о своем партнере
- сначала сообщайте хорошие новости
- корректируйте или совершенствуйте свой план в зависимости от обстоятельств
- не бойтесь попросить “тайм аут” для обсуждения сложных моментов со своими коллегами или для сбора дополнительной информации
- выясните, насколько гибким может быть ваш партнер
- помните о своих задачах и о том, к чему Вы стремитесь

- запишите все достигнутые соглашения, убедитесь, что обе стороны получили копии соглашений

В процессе переговоров по проекту или разделам договора полезно составлять список согласованных моментов. Такой список окажется особенно полезным ко времени завершения переговоров.

Другой способ вести переговоры - это *подготовить проект соглашения*, а также список вопросов для обсуждения.

4.9.2. Для достижения соглашения полезно помнить следующее:

- * если хотите остаться в выигрыше, помните, что в выигрыше должны остаться обе стороны
- * если Вы идете на уступки, делайте это маленькими шагами, в противном случае Вам могут перестать доверять
- * не тратьте время на обсуждение невозможного
- * старайтесь быть конструктивным
- * убедитесь, что Вы имеете дело с человеком, имеющим полномочия заключать соглашения
- * Необходимо обратить главное внимание на то, что ни в коем случае не следует предлагать партнеру то, что для него заранее проигрышно - в конечном счете это приведет и к вашему проигрышу.

4.10. СОДЕРЖАНИЕ СОГЛАШЕНИЯ

Участники
Определение прав
Полномочия
Ограничения прав
Оплата
Доработки
Техническая помощь
Ответственность сторон
Продолжительность соглашения
Статьи соглашения
Процедура решения споров
Ликвидация
Конфиденциальные вопросы
Законодательство которой из стран

Для завершения работы над договором понадобится помощь юриста. Однако, при этом вы должны отстаивать сами интересы своей фирмы.

4.11. Обычные ошибки в проведение переговоров:

- Попытки избегать сложных вопросов
- Демонстрировать партнеру насколько важно для вас соглашение
- Приносить в жертву долгосрочные преимущества ради насущных потребностей, только потому, что Ваши предложения могут вызвать возражения или недовольство
- Соглашаться обо всем в общем не обсуждая детали
- Предлагать неприемлемые решения своим партнерам.

MJ4V2.DOC - DSM

© Copyright 1995, ADE

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@popost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, centered on a dark rectangular background. A horizontal white line is positioned directly beneath the letters.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Настоящий технический документ "**Как начать свой бизнес - Юридические основы предпринимательства**" был выполнен подрядчиком NI-SO (Белфаст, ВБ) в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства.

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 5

***Юридические основы
предпринимательства***

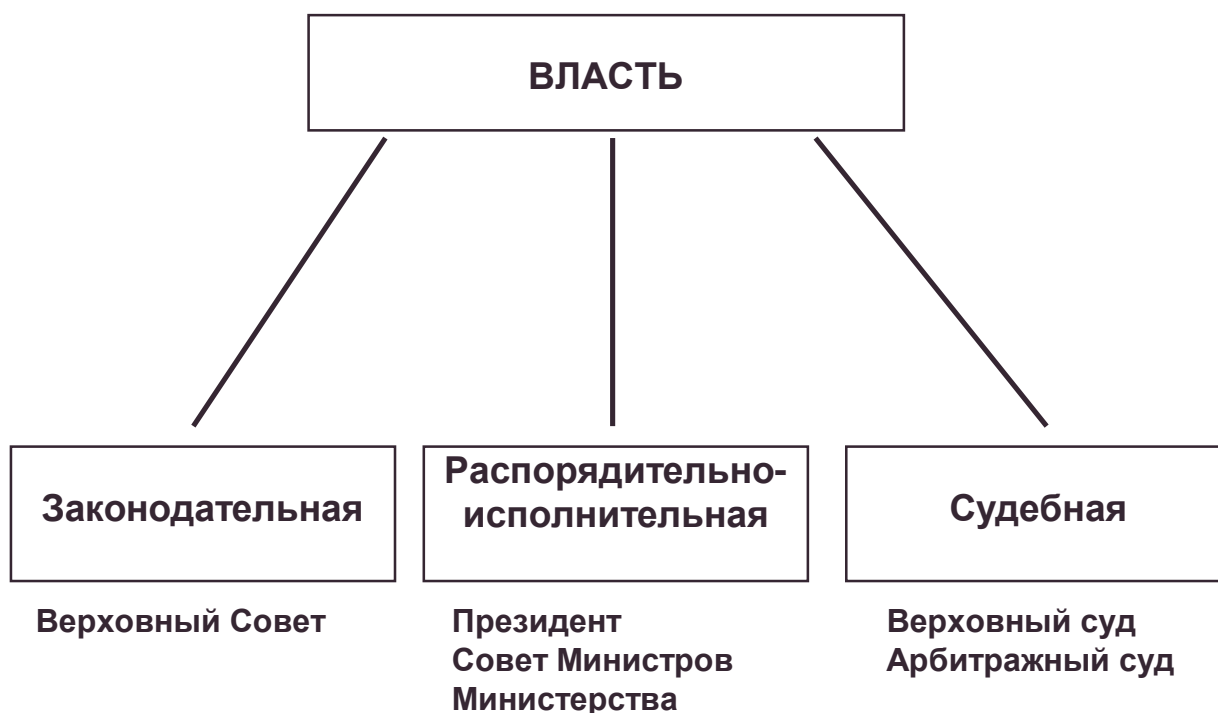


5.0 Юридические основы предпринимательства

Переход экономики Украины на путь рыночных преобразований потребовал создания правовых и законодательных основ, обеспечивающих ее нормальное функционирование и развитие.

Один из основных элементов создания современной рыночной системы правовая реформа. Если в обществе не урегулированы вопросы законодательства, то это порождает много проблем и недоразумений, ибо это одна из ветвей власти.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВЛАСТИ



Эти три ветви власти в правовом государстве равноправны

Система нормативных актов Украины по юридической силе.

1. Законы Украины.

- А.** Законы, принятые Всеукраинским референдумом.
- Б.** Законы, принятые Верховным советом Украины.
- В.** Декреты Кабинета Министров Украины (принимаются со 2 декабря 92г., имеют силу Закона.)

2. Подзаконные нормативные акты.

- А.** Указы Президента.
- Б.** Постановления и распоряжения Кабинета Министров Украины.

3. Ведомственные нормативные акты (приказы Министерства финансов, министерства статистики, налоговой инспекции).

4. Региональные нормативные акты(постановления местных советов, например постановление №38 Киевского Горсовета "О Фон- де Государственного имущества "

5. Локальные нормативные акты (Устав предприятия, положения о фонде заработной платы предприятия).

Если противоречат друг другу равнозначные по силе юридические законы, то следует применять тот из них, который вышел позже по времени.

5.1.Регистрация предприятия.

Регистрация предприятий на Украине осуществляется в соответствии с законодательными актами, которые приведены в таблице 5.1.

Нормативные основы регистрации субъектов предпринимательской деятельности

Табл. 5.1

№	Наименование документа	Дата подписания	Примечание
1	Положение о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности	Постановление КМУ №276 от 29.04.94	
2	Закон Украины " О предпринимательстве"	7.02.91 №698-12	
3	Положение об инвестиционных фондах и инвестиционных компаниях	19.02.94 №55\94	
4	Декрет КМУ "Про доверительные общества"	17.03.93 №23-93	
5	Закон в Украине "Про предприятия в Украине"	27.03.91 №887-12	
6	Закон Украины "Про хозяйственные товарищества"	19.09.91 №1576-12	
7	Декрет КМУ "Про страхование"	10.05.93 №47	
8	Закон Украины "О товарной бирже"	10.12.91 №1956-12	

В соответствии с Законом Украины "О предпринимательстве" субъектами предпринимательской деятельности могут быть:

- граждане Украины, других государств, частные предприниматели
- юридические лица всех форм собственности, установленных Законом Украины "О собственности". В Законе оговорены свободы и ограничения в осуществлении предпринимательской деятельности, основные принципы, организационные формы и условия осуществления предпринимательской деятельности

Организационно-правовые формы предприятий определены в Законах:

- "Про предприятия в Украине" от 27.03.93
- "Про хозяйственные товарищества" от 19.09.91

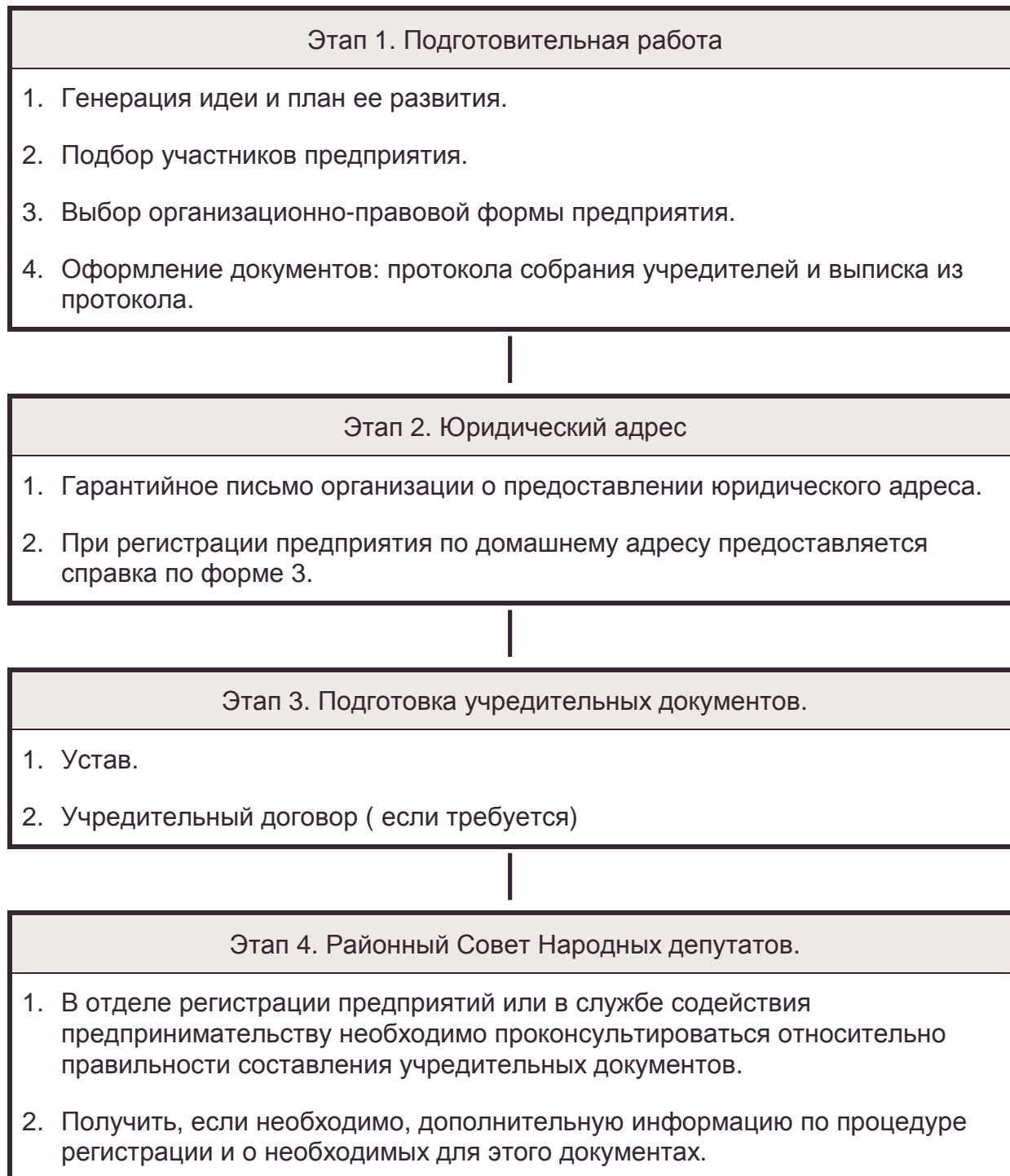
Некоторые специфические формы предприятий определены в законодательных актах:

- "Положение об инвестиционных фондах и инвестиционных компаниях: от 19.02.94;
- Декрет КМУ "Про доверительные общества" от 17.03.93
- Декрет КМУ "Про страхование" от 10.05.93;
- Закон Украины "Об аудиторской деятельности" от 22.04.93;
- Закон Украины "О товарной бирже" от 10.12.91 и др.
- Государственная регистрация субъектов предпринимательской деятельности проводится в соответствии со ст. 8 Закона Украины "О предпринимательстве" и Положением Кабинета Министров Украины от 29.04.94 №276 "О государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности".

Общая схема действий по регистрации предприятия предполагает поэтапное выполнение шагов, для наглядности сведенных в таблице 5.2:

Этапы регистрации предприятия

Табл. 5.2



(а)

(а)

Этап 5. Нотариальная контора

1. В нотариальной конторе того района, в котором находится юридический адрес, заверяются подписи участников на учредительных документах. Подписываются документы учредителями в присутствии нотариуса. При себе необходимо иметь паспорта. Оплачивается регистрационный сбор.

Этап 6. Сбербанк района

1. Оплатить государственный сбор за регистрацию предприятия (информация о сумме сбора и расчетном счете получателя предоставляется в отделе регистрации Совета Народных Депутатов).
2. Получить квитанцию.

Этап 7. Районный Совет Народных Депутатов.

На рассмотрение подаются следующие документы:

1. Заявление про регистрацию предприятия
2. Устав (2 экз ., заверенные нотариально)
3. Учредительный договор (2 экз., заверенные нотариально)
4. Гарантийное письмо о предоставлении юридического адреса.
5. Квитанция сбербанка.
6. Регистрационные карточки

Этап 8. Районный Совет Народных Депутатов.

1. Получить свидетельство о регистрации.

(б)

(б)

Этап 9. Нотариальная контора

1. Заверить 3 копии свидетельства о регистрации(3 экз.)

Этап 10. Банк

Для открытия расчетного счета подаются следующие документы:

1. Заявление на открытие расчетного счета.
2. Копия свидетельства о регистрации, заверенная нотариально.
3. Устав.
4. Учредительный договор.
5. 2 карточки с образцами подписей (заверенные нотариально)

Если отсутствует печать:

- заявление о возможности временно работать без печати.
- После получения печати карточку с образцами подписи и отпечатком печати надо будет снова заверить у нотариуса и подать в банк.

Этап 11. Районный отдел внутренних дел

Для получения разрешения на финансово-хозяйственную деятельность и изготовление печати подаются следующие документы:

1. Заявление на имя начальника РОВД. (Заверяется службой борьбы с экономическими преступлениями)
2. Устав.
3. Эскиз штампа и печати.
4. Копия свидетельства про регистрацию.
5. Справка банка.

(в)
(в)

Этап 12. Пенсионный фонд

Для регистрации в Пенсионном фонде подаются:

1. Заявление о регистрации.
2. Копия свидетельства об открытии счета.
3. Копия свидетельства о регистрации.

Этап 13. Налоговая инспекция

Для регистрации в налоговой инспекции подаются:

1. Заявление о регистрации, согласованное с начальником налоговой инспекции района.
2. Устав.
3. Учредительный договор.
4. Свидетельство о регистрации в пенсионном фонде.
5. Разрешение РОВД.

Этап 14. Изготовление штампа и печати

Этап 15. Производственная деятельность

5.2. Налогообложение предприятий.

Налоговая система сегодня лежит тяжелым грузом на производстве, носит чисто фискальный характер, стимулируя значительно перераспределение ресурсов через государственные финансы.

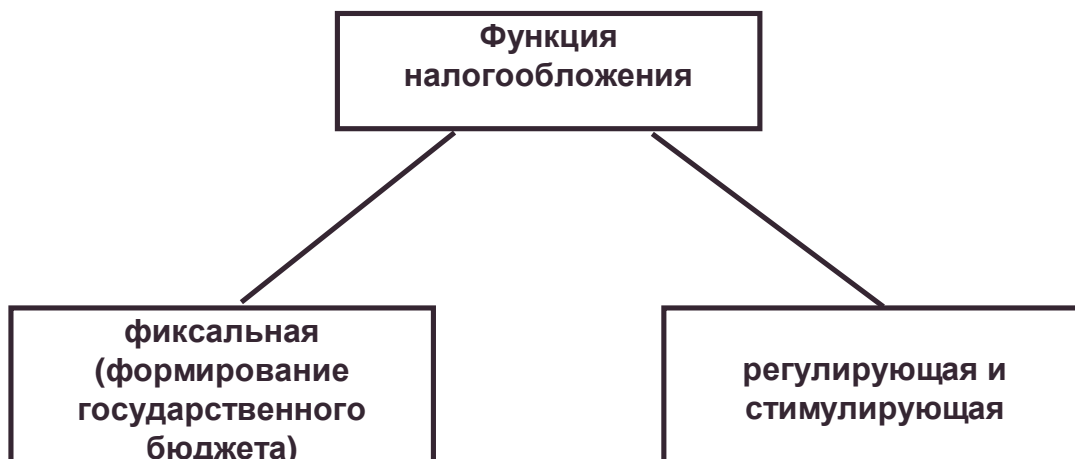
Чтобы налоговая политика превратилась в эффективный и действенный механизм стимуляции деловой активности, она должна претерпеть значительные преобразования как нормативного, так и административного характера.

Сегодня правительство работает над пакетом законодательных актов в области налоговой политики. Налоговая система, принятая при административной экономике, во многом зависела от налога с оборота, контроля за ценами и влияния государственной формы собственности. Такая система непригодна в условиях либерализации цен и активного изменения структуры форм собственности. Сегодня налоги должны быть взаимосвязаны с критерием эффективности. Необходимо иначе обосновать категорию прибыли и рентабельности (не к себестоимости, а к капиталу) по мере включения капитала в экономический оборот.

В условиях развития рыночной экономики важное значение имеет налоговая политика государства. Она должна быть взвешенной, научно обоснованной, способствовать развитию рыночных отношений, реформированию собственности, стимулировать предпринимательскую деятельность всех субъектов хозяйствования. В налоговой политике невозможно отдавать приоритеты достижению фискальных целей.

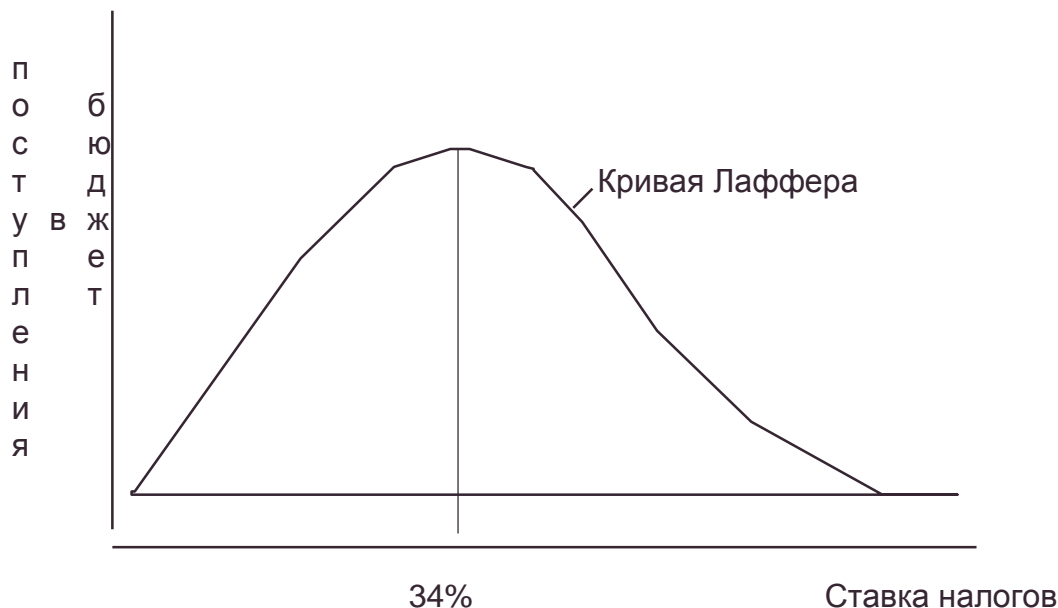
По классическим признакам налогообложение должно выполнять одновременно две функции: отбирать и отбирая, заинтересовывать.

Схематически это можно представить следующим образом:



Существующая на Украине система налогообложения ни коим образом не способна заинтересовать производителя, так как около 70% заработанного поглощается налогами.

Здесь уместно вспомнить концепцию экономиста Лаффера, на которой были построены успешные реформы США в конце 70-х годов.



До определенного уровня налогообложение способствует отчислениям в бюджет. По данным западных экономистов этот уровень приблизительно равен 34% (1/3 заработанного уходит в налоги). За этим уровне начинается так называемая опасная зона налогообложения. При процентной ставке налогообложения выше 34% налоги уже влекут за собой падение доходов бюджета, потому что либо падает предпринимательская активность, либо уходит в "тень".

Формирование налоговой системы Украины активно началось с 1992г. В 1991г. был принят Закон Украинской ССР "О системе налогообложения". Он определил принципы построения системы налогообложения, налоги, сборы и другие обязательные платежи в бюджет и взносы в государственные целевые фонды; права, обязанности и ответственность плательщиков налогов.

Система налогообложения - это совокупность налогов, сборов, других обязательных платежей в бюджет, взносов в государственные целевые фонды, которые взимаются в установленном порядке.

Со времени принятия Закона Украинской ССР "О системе налогообложения"

в 1991 г. произошли определенные изменения в налоговой политике, системе налогообложения. Поэтому Верховным Советом Украины внесены изменения в указанный выше Закон, принятый в новой редакции 2 февраля 1994 года.

Деятельность предприятий на Украине определена следующими законодательными актами:

1. Закон Украины "О системе налогообложения".
2. Закон "О налогообложении прибыли предприятий",
3. Декрет "О налоге на добавленную стоимость".
4. Декрет "Об акцизном сборе".
5. Декрет "О режиме иностранного инвестирования".
6. Закон "О Государственной программе поощрения иностранных инвестиций на Украине"
7. Закон "О государственном бюджете Украины".
8. Закон "О внешнеэкономической деятельности"
9. Декрет "О налогообложении бартерных операций в области внешне-экономической деятельности".
10. Декрет "О системе валютного регулирования и валютного контроля".
11. Декрет "О подоходном налоге с граждан".
12. Постановление "Про установление дополнительных льгот при налогообложении экспорта товаров (работ, услуг)" (освобождение от налогообложения экспорта товаров (работ, услуг).
13. Постановление №702 "Вопросы налогообложения предприятий с иностранными инвестициями" и др.

Система налогообложения предприятий в 1995 году

Табл. 5.3



Налоговая система Украины и России в 1993-1994 гг.

Табл. 5.5

Украина	Россия
Наименование налогов и платежей	Наименование налогов и платежей
<p>Общегосударственные налоги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налог на добавленную стоимость 2. Акцизный сбор 3. Налоги предприятий и организаций: 4. налог на доходы предприятий и организаций 5. налог на доходы банковских и страховых организаций 6. налог на доходы иностранных юридических лиц 7. налог на фонд оплаты труда колхозников 8. Государственные пошлины 9. Таможенные пошлины 10. Подоходный налог с граждан 11. Налог с собственников транспортных средств и др. Самоходных машин и механизмов 12. Платежи за пользование природными ресурсами (лесной доход, плата за воду и др.) 13. экологический налог 14. Плата за землю 15. Налог на промысел <p>Местные налоги и сборы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гостиничный сбор 2. Сбор за парковку автомобиля 3. Рыночный сбор 4. Сбор за выдачу ордера на квартиру 5. Сбор с владельцев собак 6. Курортный сбор 7. Сбор за участие в бегах на ипподроме 8. Сбор за выигрыши на бегах 9. Сбор с лиц, участвующих на тотализаторе на ипподроме 10. Налог с рекламы 11. Сбор за право использования местной символики 	<p>Федеральные налоги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налог на добавленную стоимость. 2. Акцизный сбор на группы и виды товаров. 3. Налог на прибыль предприятий и организаций. 4. Налоги банков. 5. Налог со страховой деятельности. 6. Налоги на операции с ценными бумагами. 7. Государственные пошлины. 8. Таможенные пошлины. 9. Подоходный налог с физических лиц. 10. Налоги дорожных фондов в России: 11. налог на пользователей автодорог 12. налог с владельцев транспортных средств 13. налог на приобретение автотранспортных средств 14. акцизы с продажи легковых автомобилей в личное пользование граждан 15. Налоги по охране окружающей природной среды: 16. платежи за пользование природными ресурсами 17. на воспроизводство и охрану природных ресурсов 18. плата за загрязнения окружающей природной среды 19. Налог на имущество, переходящее в порядке наследования или дарения <p>Налоги республик в составе РФ и налоги краев, областей, автономных областей и округов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налог на имущество предприятий. <p>Местные налоги и сборы</p> <p><u>Обязательные</u></p>

<ul style="list-style-type: none">12. Сбор за право проведения кино и телесъемок13. Сбор за право проведения местных аукционов, конкурсной распродажи и лотерей14. Коммунальный налог15. Сбор за проезд на территории пограничных областей автотранспорта, направляющегося за границу16. Сбор за выдачу разрешения на размещения объектов торговли17. Налог с продажи импортных товаров	<ul style="list-style-type: none">1. Плата за землю2. Налог на имущество физических лиц3. Сбор (регистрационный) с физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью4. Сбор за право торговли <p><u>Рекомендуемые</u></p> <ul style="list-style-type: none">1. Налог на строительство объектов производственного назначения в курортной зоне.2. Курортный сбор.3. Целевые сборы с граждан, предприятий, учреждений и организаций на содержание милиции, благоустройство территории и др.4. Налог на рекламу.5. Налог на перепродажу автомобилей, вычислительной техники и персональных компьютеров.6. Сбор с владельцев собак.7. Лицензионный сбор за право торговли вино водочными изделиями.8. Лицензионный сбор за право проведения местных аукционов и лотерей.9. Сбор за выдачу ордера на квартиру.10. Сбор за парковку автотранспорта11. Сбор за право использования местной символикой12. Сбор за участие в бегах на ипподроме13. Сбор за выигрыш на бегах14. Сбор с лиц, участвующих в игре на тотализаторе на ипподроме15. Сбор со сделок, совершаемых на биржах, за исключением сделок, предусмотренных законодательными актами о налогообложении операций с ценными бумагами.16. Сбор за право проведения кино и телесъемки.17. Сбор за уборку территорий населенных пунктов
--	---

Отчисления во внебюджетные специальные фонды, относимые на удержания производства.

	Фонд и база его начисления	НОРМАТИВ ОТЧИСЛЕН ИЙ в %		
		по Украине	по России	примечания
1	На социальное страхование (от фонда оплаты труда); <ul style="list-style-type: none"> • в том числе от начисленной суммы на социальное страхование • в пенсионный фонд 	37,0 12,0 88,0	54,0	
2	На формирование фонда занятости (от фонда потребления)	3,0	1,0	
3	На формирование фонда Чернобыля (от фонда оплаты труда)	12,0		
4	На производство дорожных работ (от объема производства продукции работ, услуг, торговля)	0,8 0,4		перечисляется на счета "Облдорстрой"
5	На формирование фонда конверсии предприятий бывшего оборонного комплекса, осуществляющих мероприятия по конверсии <ul style="list-style-type: none"> • от себестоимости продукции • от амортизационных отчислений 	3,0 10,0		

	• от реализации незавершенного строительства	50,0		
--	--	------	--	--

Налог на добавленную стоимость (НДС)

Самый крупный источник доходов бюджета Украины.

Стандартная ставка НДС на Украине составляла:

- в 1992г.-28%
- в 1993г. до 15.04-20%
- с 15.04.93г. по 31.12.94-28%
- с 1.01.95г.-20%

Для сравнения приведены ставки налога на добавленную стоимость в некоторых западных странах (см. Табл. 5.6)

По решению Кабинета Министров Украины от 6.01 95г. вводится следующий порядок:

- Налог на добавленную стоимость начисляется по ставке 20% к налогооблагаемому обороту, который не включает налог на добавленную стоимость. По импортным товаром налог на добавленную стоимость начисляется в размере 20% к таможенной стоимости с учетом фактически оплаченных сумм таможенной пошлины, таможенных сборов и других таможенных платежей взимаются таможенными органами Украины;
- По товарам (работам и услугам), которые экспортируются за пределы таможенных границ Украины, применяется ставка налога в размере "0" процентов.

Стандартные ставки налога на добавленную стоимость в различных странах мира и год введения налога:

Табл. 5.6

Европа			Америка			Азия			Африка		
Страна	год введения	ставка %	страна	год введения	ставка %	страна	год введения	ставка %	страна	год введения	ставка %
Финляндия	1964	22,0	Бразилия	1967	16,0	Израиль	1976	15,0	Кот-Дивуар	1960	25,0
Дания	1967	22,0	Уругвай	1968	20,0	Корея	1977	10,0	Сенегал	1961	20,0
Франция	1968	18,6	Эквадор	1970	6,0	Турция	1985	10,0	Мадагаскар	1969	15,0
Германия	1968	14,0	Аргентина	1975	18,0	Индонезия	1985	10,0	Нигер	1986	25,0
Швеция	1969	18,6	Колумбия	1975	10,0	Тайвань	1986	5,0	Марокко	1986	19,0
Нидерланды	1969	20,0	Коста-Рика	1975	8,0	Филиппины	1988	10,0			
Люксембург	1970	12,0	Никарагуа	1976	10,0	Таиланд	1989	10,0			
Норвегия	1970	22,0	Чили	1975	30,0	Япония	1989	3,0			
Бельгия	1971	14,0	Гондурас	1976	5,0						
Ирландия	1972	19,0	Перу	1976	18,0						
Австрия	1973	25,0	Панама	1977	5,0						
Италия	1973	20,0	Мексика	1980	15,0						
Великобритания	1973	15,0	Гаити	1982	10,0						
Испания	1986	12,0	Тринидад и Тобаго	1990	15,0						
Португалия	1986	13,0									
Греция	1987	18,0									
Венгрия	1988	19,0									
Исландия	1988	25,0									
Украина	1995	20,0									

Налог на доход (с 1.01.95г. на прибыль предприятий и организаций)- второй по значению источник доходов бюджета. В 1994 году взимался налог на доход с основной ставкой 22% (банки, страховые организации - 55%, посредническая деятельность -75%)

С 1 января 1995 года вошел в действие Закон "О налогообложении прибыли предприятий".

Объектом налогообложения становится балансовая прибыль предприятия, включающая в себя общую сумму прибыли от всех видов деятельности - как на территории Украины, так и за рубежом. Базовая ставка налога на прибыль определена в размере 30% от прибыли. Прибыль от посреднических операций, проведения лотерей, аукционов облагается налогом по ставке 45%. Прибыль от деятельности казино, иных игровальных домов, игровальных автоматов с денежным выигрышем и иного бизнеса подобного рода облагается налогом по ставке 60%.

Ставка штрафа за укрывательство (занижение) сумм налога снижена до двукратного размера, а в случае повторного в течение года- до 5-кратного размера. В то же время увеличена с 0,2 до 1% за каждый день просрочки пеня за недоимки уплаты налога.

Новым является введение понятия "офшорной компании", расположенной на территории Украины, прибыль которой не подлежит налогообложению.

П.9.2 содержит запреты на внесение изменений в Закон в течение будущего года.

Достоинством Закона является то, что в нем четко определены отсутствующие ранее в законодательстве параметры исчисления прибыли и материальных затрат на производство.

Базовая ставка налогообложения 30% распространяется на все банки и финансовые учреждения.

Для сравнения приведем ставки налога на прибыль в некоторых странах:

- **США 34%**
- **Канада 28%**
- **Япония 37,5%**
- **Англия 52-35%**

Акцизный сбор в Украине был введен в 1992 году вместо действовавшего в 1991 году налога с продаж.

Начисление и оплата акцизного сбора в 1995 г. производится согласно Постановлению Верховного Совета Украины от 4.02.94г. №3951-XII и Постановлениями Кабинета Министров Украины, принятыми соответственно к Постановлению Верховного Совета Украины от 15.06.94 г. №110 "О некоторых вопросах налогообложения".

Акцизный сбор устанавливается на высокорентабельные товары и товары, производство которых является монополией государства.

Ставки акцизов устанавливаются в твердой сумме к единице товара, и колеблются в зависимости от вида товара.

Плательщиками акцизного сбора являются субъекты предпринимательской деятельности - производители подакцизных товаров, а также импортеры подакцизных товаров.

Объектом обложения являются:

- обороты с реализации произведенных на Украине подакцизных товаров (продукции) путем их продажи, обмена на другие товары, бесплатной передачи товаров или частичной их оплатой;
- обороты с реализации (передачи) товара для собственного потребления промышленной переработки (кроме оборотов с реализации для производства подакцизных товаров), а также для своих работников;
- таможенная стоимость импортных товаров (продукции), приобретенных за иностранную валюту

Характеристика основных налоговых платежей в странах с развитой рыночной экономикой.

Табл. 5.7

Наименование налога	База для расчета	Размер ставки
1	2	3
США		
Подходный налог с частных лиц	Заработная плата лиц, работающих по найму Доходы от собственного бизнеса, инвестиций, гонорары	15% (с первых 17850 дол. для одинокого человека и 29750 дол. Для супругов) 28% (на каждый дол. Сверх этих сумм соответственно на 43150 дол. и 71900 дол.) 33% (на каждый последующий дол.. но не выше 89560 дол. и 149250 дол.)
Налог по социальному обеспечению	Заработная плата, собственные средства предпринимателя	7,51%
Налог с доходов корпораций	Сумма дохода	15% (с первых 50 тыс. дол.) 25% (со следующих 25 тыс. дол.) 34% (далее)
Акцизные налоги (сборы)	Например, галлон бензина	0,1 цента
Налог на подарки	Стоимость подарка	18-65%
Налог на наследство	Стоимость наследства	18-55%
Налог на индивидуальную деятельность	Сумма дохода	15,02%
Налог на покупку	Стоимость покупки	1-10%
ФРГ		
Подходный налог	Заработная плата лиц, работающих по найму; доходы лиц свободных профессий, гонорары, доходы от индивидуальной трудовой деятельности	прогрессивные ставки от 19 до 53%

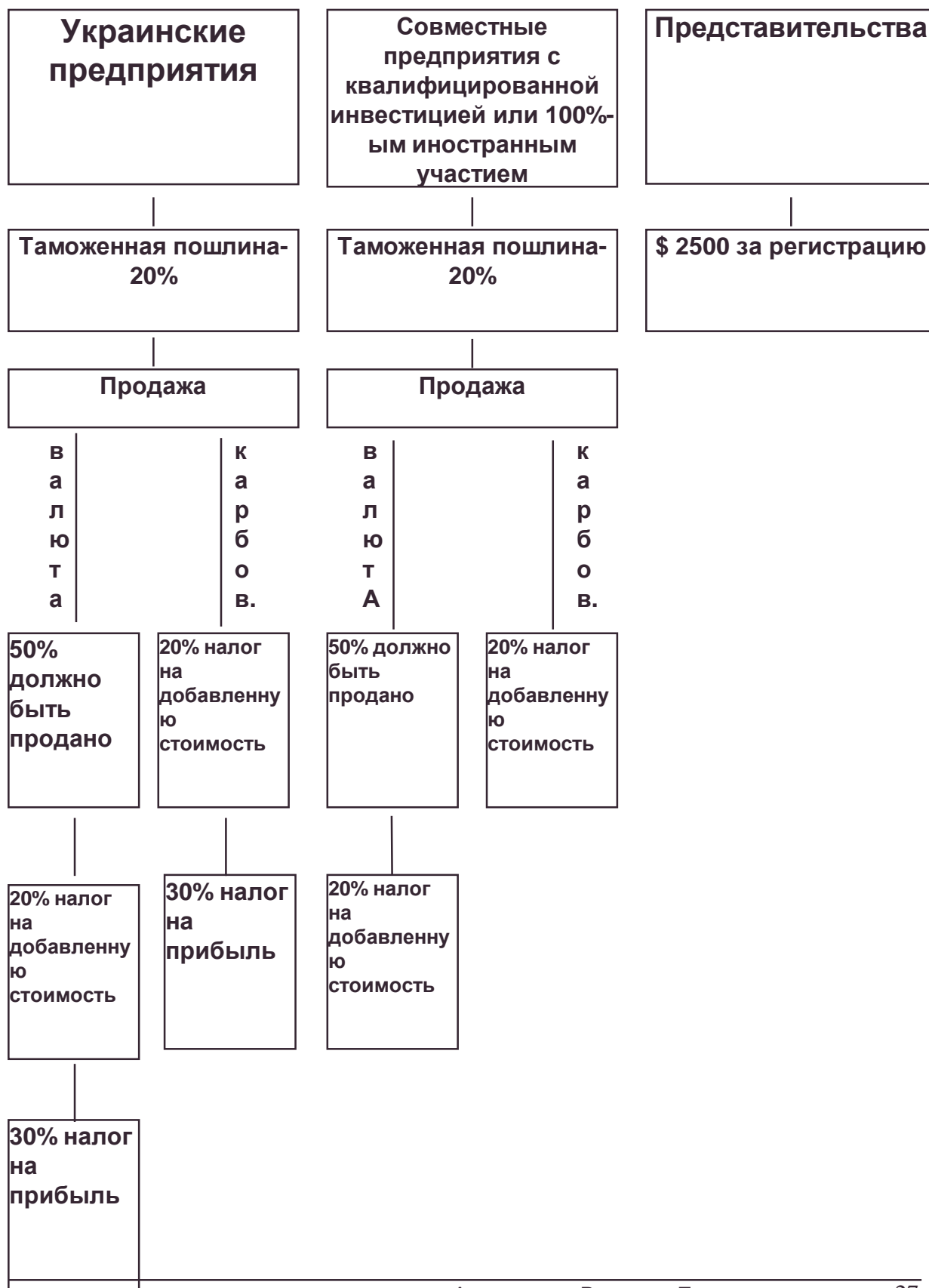
1	2	3
Промысловый налог- всего в том числе: налог на капитал налог на доход	Промысловый капитал Промысловый доход	базовые ставки 0,2% 5%
Налог на имущество	Стоимость имущества юридических лиц Стоимость имущества физических лиц	0,6% 0,5%
Поземельный налог	Стоимость предприятий сельского и лесного хозяйства, земельных участков, принадлежащих компаниям и частным лицам, строений, находящихся на этих участках	0,31-0,6% плюс надбавка общины
Корпорационный налог	Нераспределенная прибыль Распределенная прибыль	50% 36%
Налог на доходы от капитала	Сумма дивидендов, рассчитанных после уплаты корпорационного налога	25%
Налог на процентные доходы	Сумма процентов от денежных вкладов в банковских учреждениях, страховых компаниях и процентов с ценных бумаг (облигаций, депозитных сертификатов)	10%
Налог на добавленную стоимость	Оборот товаров, стоимость услуг производственного и непроизводственного характера	7-14%
	Япония	
Подходный налог	Сумма доходов	10-15%

1	2	3
Налог на прибыль корпораций	Сумма прибыли	для крупных корпораций 40% (на 1989\90 г.), 37,5% (на 1990\91 г.); для мелких и средних корпораций 29% (на 1989\90 г.) 28% (на 1990\91 г.); для государственных корпораций 27%; для потребительских кооперативов, насчитывающих более 500 тыс. членов и имеющих ежегодные продажи на сумму свыше 100 млрд. йен, 35% (1989\90 г.) полная отмена (1990-1991г.)
Налог на доходы от операций с ценными бумагами	Сумма прибыли, полученной по всем операциям с ценными бумагами	20%
	Сумма продажи ценных бумаг (для бумаг, зарегистрированных на фондовой бирже)	1%
Налог на наследство	Сумма наследства	10-70%
Налог из счета гостиниц, ресторанов и других предприятий сферы услуг	Сумма счета	3%
Франция		
Подходный налог с физических	Сумма доходов	устанавливается по сложной прогрессии, максимальный размер 56,8%
1	2	3

<p>Налог на прибыль корпораций</p>	<p>Сумма нераспределенной прибыли Сумма прибыли от долгосрочный капиталовложений Сумма прибыли от продажи недвижимости Сумма переводимых дивидендов дочерней компании Сумма переводимых прибылей отделений в адрес головной иностранной компании Сумма лицензионных и патентных платежей</p>	<p>39% 15% 25% 5% (в США т Великобританию) 15% (в Канаду) 0-15% 0-15%</p>
<p>Налог ан добавленную стоимость (ТВА)</p>	<p>Стоимость товаров и услуг</p>	<p>5,5% (сельскохозяйственные и продовольственные товары, водоснабжение и медицинское обслуживание, книги); 28% (легковые автомобили) 33,33% (кинофотоматериалы, оборудование, радио- и телеаппаратура, меха, парфюмерные и табачные изделия)</p>
<p>Регистрационный сбор</p>	<p>Сумма увеличения капиталов компании Сумма переданной в собственность или проданной недвижимости по закупочной цене или рыночной стоимости Закупочная цена или рыночная стоимость доля участия в капитале компании</p>	<p>1% 14,6% 4,8%</p>
<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>
<p>"Профессиональный</p>	<p>Стоимость аренды</p>	<p>средний уровень по</p>

налог"	недвижимости Стоимость всего оборудования, используемого в производстве Размер фонда зарботной платы	стране 21%
Налог на процентные доходы	Сумма процентов от денежных вкладов и с ценных бумаг	25%
	Великобритания	
Подходный налог	дополнительный сбор на доходы от инвестиций с суммы более 7100 англ.фунтов	от 30% (основная ставка) до 60% 15%
Корпорационный налог	для небольших компаний ставка налога ниже и выше для компаний определенного типа, например промышленных и строительных обществ	52%
Налог на добавленную стоимость	род жизненно-важных и общественно значимых товаров и услуг облагаются по нулевой ставке	15%

Налогообложение предприятий в зависимости от формы



**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, centered on a dark rectangular background. A horizontal white line is positioned directly beneath the letters.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Настоящий технический документ "Как начать свой бизнес - Источники финансирования бизнеса в Украине " был выполнен подрядчиком NI-CO (Белфаст, ВБ) в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства.

АРП

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 6

Источники финансирования бизнеса в Украине



6.1 Источники финансирования

В последние годы значительно возросло число желающих начать свое дело. Практически мы начинаем повторять процесс организации бизнеса в странах с рыночной экономикой. Теоретически в любой из этих стран каждый гражданин в любой момент может начать свое дело, вложить в него свои личные сбережения, пройдя соответствующую процедуру регистрации.

В этом разделе мы даем описание источников и порядка финансирования малого и среднего бизнеса, которые в настоящее время существуют в Украине, а также перспективных, возможно не традиционных, в финансовом плане источников.

6.2 Классификация существующих источников

А. Собственные средства.

- **Личные накопления** при необходимости можно дополнить кредитами под залог недвижимости или банковскими кредитами.
- **Семейные накопления** денежных средств и деньги друзей могут быть привлечены на короткий или долгий период, под процент или на других условиях.

Б. Заемные средства.

Наиболее распространенными являются банковские **кредиты**.

По срокам предоставления кредиты бывают **краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные**.

В условиях экономической нестабильности и гиперинфляции практикуются в основном только краткосрочные кредиты.

Рассмотрим следующие **виды кредитов**:

- **Коммерческий** кредит.

Наиболее распространенная форма кредита. Это кредит на любые коммерческие цели, полученный на договорной основе и на условиях банка-кредитора.

При наличии намерения получения кредита в банке необходимо получить информацию о величине процентных ставок в различных банках и выбрать тот банк, условия которого предпочтительнее. Для предоставления кредита необходимы следующие документы:

- Договор юридического лица с банком о предоставлении кредита для обеспечения производственной деятельности.
- Бизнес план (технико-экономическое обоснование сделки).

- Гарантии на возврат кредита в виде залога недвижимости или договора страхования сделки.
- Баланс на последнюю отчетную дату и подтверждение его налоговой инспекцией и др.

Кредит должен использоваться по назначению и быть своевременно погашенным с выплатой процентов. В случае нарушения срока погашения кредита составляется дополнительное соглашение (продолговирование), которое обычно закрепляет ужесточение условий кредита.

Каждый банк имеет перечень документов, необходимых для получения кредита.

- **Овердрафт** - “кредит доверия”.

Краткосрочный (до 10 дней), под высокий %, этот кредит выдается, как правило, проверенному, надежному клиенту в случае, если у последнего отсутствуют средства на р/с. (расчетный счет).

- **Кредитные линии**

Целевое кредитование, как правило, крупного заемщика, на длительный срок. Возможен “замкнутый” цикл кредитования.

- **Кредит “Stand by”**

Стабилизационный кредит Мирового Валютного Фонда. Он носит, как правило, политический характер, как бы подтверждая, что МВФ доверяет стране-заемщику и призывает тем самым других кредиторов последовать его примеру.

- **Ипотечный**

Это кредитование под недвижимость

- **Инновационный кредит**

Это особая форма кредита, характеризуемая повышенной степенью финансового риска. Предоставлением таких кредитов занимается акционерный инновационный банк “Укринбанк”.

Менее выгодные для юридического лица условия предоставления инновационного кредита являются следствием того, что возвращен этот кредит может быть только в случае реализации конечного продукта. Клиент обязан предоставить банку надежные гарантии возврата кредита, и расплачивается частью своей прибыли, полученной в результате реализации инновационного проекта.

- **Межбанковский кредит**

Довольно распространенная форма взаимного кредитования финансовых учреждений друг друга, не требующая сложного механизма оформления договоров и др. документов. Работает, как, правило на доверии банков друг к другу.

6.3. Другие источники финансирования

Следующим источником финансирования являются кредиты других финансовых организаций, специальные фонды и программы, которые осуществляют адресную поддержку бизнеса с целью стимулирования развития отдельных отраслей народного хозяйства.

Как правило, помощь таких институтов не всегда выражается реально, в виде “живых денег”.

Это может быть техническая или консультационная помощь, обучающие программы.

Эти направления своей деятельности фонды комбинируют с коммерческой деятельностью.

В настоящее время в Украине действуют такие фонды:

- Государственный инновационный фонд с региональными отделениями;
- Государственный фонд содействия конверсии;
- Фонд фундаментальных исследований при Госкомитете Украины по вопросам науки и технологий;
- Фонд поддержки предпринимательства и развития конкуренции при Госкомитете по содействию малым предприятиям и предпринимательству.

К сожалению, в настоящее время возможности этих фондов настолько малы, что начинающим предпринимателям рассчитывать на их поддержку не приходится.

Существуют различные программы и кредиты как правительственных отдельных стран, так и их союзов, по которым осуществляется финансовая, или техническая помощь украинским предпринимателям.

Так, например, Всемирным Банком выделен реабилитационный кредит в сумме 500 млн. долларов США на стабилизацию и восстановление развития украинской экономики. Кредит предназначен для поддержки наиболее неотложных реформ и подготовки их осуществления в ближайшие 12 месяцев, предоставляется для поддержки мероприятий по структурной перестройке

экономики, и в частности, для поддержки частного сектора. Уже ведется разработка государственных программ под освоение этих денег.

От имени Канадского правительства реализацией проекта финансовой помощи Украине занимается Корпорация развития экспорта Канады. Только в декабре перечислено НБУ 13,5 млн. канадских долларов. Сегодня Канада представляет помощь Украине по 80 проектам и программам, почти поло-вине из них - на сумму 26 млн. долларов уже реализована. Часть этих проектов направлена на создание благоприятных условий для бизнеса и углубления экономического сотрудничества между странами.

Финансирование также можно получить из таких международных источников как Международный банк реконструкции и развития (МБРР) в Вашингтоне и Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) в Лондоне, который был учрежден для оказания финансовой помощи развитию экономики рыночного типа в Восточной Европе.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) предоставит в этом году Украине льготный валютный кредит на сумму 195 млн. долларов. Кредитная линия для развития малого и среднего бизнеса предоставлена на семь лет. Ожидается, что в следующем году Украина сможет получить из того же источника 400 млн. долларов. В этой работе примут участие 6 коммерческих банков. Кредит будет предоставляться под 12-15%.

Условия кредитования следующие:

- -приоритетные отрасли: реконструкция объектов металлургии, энергетики, сельское хозяйство и переработка сельхозпродукции;
- -бизнес-план, составленный по западному стандарту;
- -залог, превышающий сумму кредита в 1,5-2 раза;
- -соотношение “одолженный-собственный” капитал не выше 70:30.

Уже сейчас банки ищут проекты под эти кредиты, но большинство предоставляемых проектов не соответствуют требованиям ЕБРР.

Значительный интерес предоставляет работа “Агентства международного сотрудничества и инвестиций”, которое на рассмотрение принимает заявки на инвестирование проектов западными инвесторами.

Условия приема заявки:

на адрес 252 042 г. Киев, ул.Чигорина, 57а
Агентство международного сотрудничества и инвестиций.
тел. 294-64-88, 295-00-33

Направляются следующие документы:

- заявка на участие в инвестиционном проекте;
- бизнес-план или технико-экономическое обоснование на украинском и английском языках;
- желательно добавить фотографии объекта инвестирования.

Кредиты МБРР рассчитаны на крупных заемщиков (минимум 1 млрд. \$) и требуют солидных гарантий (НБУ, Правительства).

Следующий источник финансирования - инвестиции.

Сравнительная характеристика кредитования и инвестирования.

Инвестиции, бывают зарубежными (иностранные) или собственные (государственные или частые).

Таблица № 1

**Объем инвестиций зарубежных стран
в экономику Украины (тыс. долл. США)**

	01.01.94	01.10.94
США	49938	62612
Германия	37231	54476
Великобритания	14812	19544
Кипр	9312	18071
Швейцария	10026	12423
Польша	9201	11297
Российская Федерация	6334	10070
Канада	4551	6677
Венгрия	2500	8031
Белоруссия	541	598
Эстония	277	325

Таблица № 2

**Размеры фондов иностранных инвестиций в странах
Центральной и Восточной Европы и странах СНГ.**

Данные из журнала European Investment Magazine
по состоянию на начало 1994 года.

1. Чешская республика	13.5 млрд. \$
2. Россия	12.0 млрд. \$
3. Польша	10.0 млрд. \$

4. Казахстан	10.0 млрд. \$
5. Венгрия	9.5 млрд. \$
6. Украина	1.0 млрд. \$

Следующий источник - спонсорство и меценатство. О этом источнике следует помнить всегда, особенно если Ваш бизнес связан с производством товаров или услуг важных, необходимых обществу, связанных с экологией, здоровьем, учебой, развитием науки, искусства.

Целесообразно обратить Ваше внимание на нетрадиционные источники финансирования бизнеса - ФРАНЧАЙЗИНГ.

И несколько слов об интересах и новых формах.

- Создание Украинского инвестиционного банка (газетный материал)
- Банк "Аваль" и фонд "Евразия" (газетные материалы).

Заслуживает рассмотрения еще один источник финанси - это выпуск и обращение ценных бумаг.

Жизнь подвела потенциальных бизнесменов к следующему шагу на пути развития- созданию корпораций, которые мобилизуют инвестиционный капитал путем выпуска (эмиссии) и распространения (продажи) ценных бумаг. Ценные бумаги (акции, облигации)-это денежные документы, которые свидетельствуют о правах владения частью капитала или об отношениях займа, определяют взаимоотношения между организацией, которая их выпустила, и их собственником и предусматривает, как правило, выплату доходов в виде дивидендов или процентов, а также возможность передачи денежных и иных прав на эти бумаги другим лицам.

Корпорации с ограниченной ответственностью отличаются от единоличных владельцев и партнеров тем, что являются экономическими единицами, отдельными от своих владельцев - держателей акций.

Возможность привлечения денежных средств путем выпуска и обращения ценных бумаг нашим предпринимателям надо осваивать и активно использовать.

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@popost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark rectangular background. A horizontal white line is positioned below the letters.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

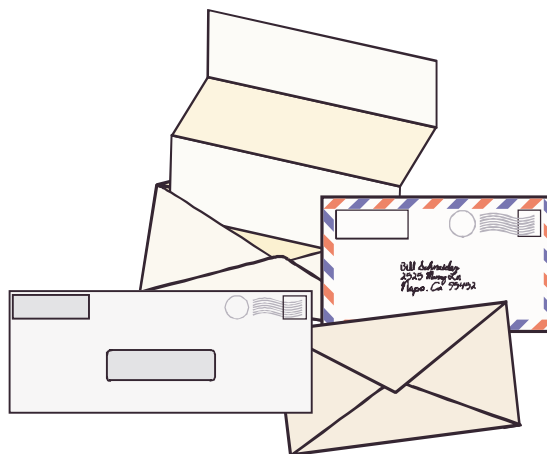
Настоящий технический документ "Как начать свой бизнес - Практические средства рекламы малых предприятий " был выполнен подрядчиком NI-SO (Белфаст, ВБ) в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства.



Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 7

Практические средства рекламы малых предприятий



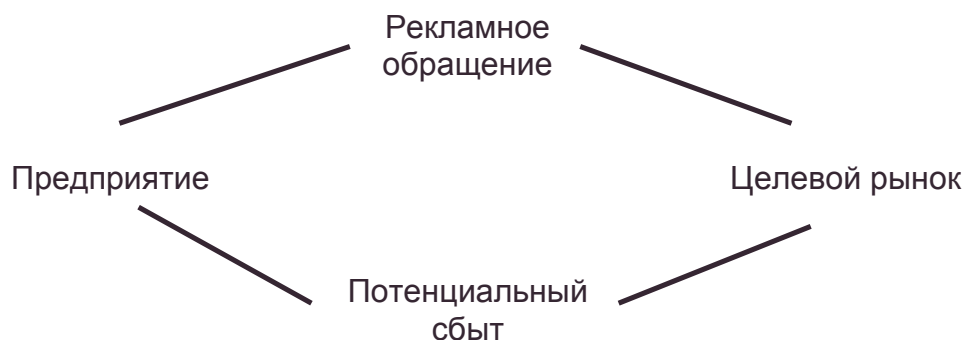
7.0 РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

7.1 Если малое предприятие хочет достичь поставленных целей по сбыту, оно обязательно должно разработать план продвижения продукции. В малом бизнесе реклама, будучи частью этого плана, имеет следующие цели:

- продать больше товаров и услуг;
- увеличить долю предприятия на местном рынке;
- развить конкретный вид деятельности;
- объявить, что Ваше предприятие начало свою деятельность в данной области и готово к сотрудничеству; □
- сообщить покупателям причину, по которой они должны прийти к Вам;
- организовать наступление на конкурентов или отразить угрозу наступления с их стороны;
- повысить престиж Вашего предприятия;
- привлечь людей, которые только что заинтересовались данным сектором рынка;
- провести исследование;
- напомнить людям, знающим о Вас, что Вы постоянно готовы обслужить их;
- сообщить, что Вы являетесь местным уполномоченным продавцом изделий марки, известной по всей стране, и постоянно имеете запасы этой продукции.

7.2 Продвижение продукции малых предприятий часто создает проблемы для их владельцев и руководителей. Считается, что 70% средств, идущих на рекламу и продвижение в малом бизнесе, не оказывает непосредственного влияния на объем продаж. Этот факт, однако, является результатом главным образом недостаточного внимания к планированию со стороны владельцев-руководителей предприятий. На рис.2 представлены ключевые факторы, действующие в любом виде деятельности по продвижению продукции.

Рис.2



Малое предприятие должно определить свой целевой рынок, выбрать соответствующее средство передачи своего обращения, а затем трансформировать полученные запросы в продажу.

7.3 Первым этапом планирования продвижения продукции является определение целевого рынка. Эту задачу потенциальному владельцу-руководителю малого предприятия поможет решить исследование рынка. Возможные методы продвижения будут продиктованы характером и структурой целевого рынка. Возможно, исследования рынка позволят выявить целевых покупателей уже на ранней стадии деятельности предприятия, но предприниматель должен периодически производить повторную оценку целевого рынка, ибо его структура может изменяться. Оценка целевого рынка производится по системе, представленной в рабочей таблице.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 7.1: см. раздел рабочих таблиц

7.4 Определив свой целевой рынок, необходимо представить на нем свое рекламное обращение. Как владелец-руководитель, Вы должны решить, на какие средства передачи рекламы рынок может откликнуться. Ваша цель - обеспечить охват заданного числа потенциальных покупателей с минимально возможными затратами. Основная задача -

появиться перед соответствующей АУДИТОРИЕЙ в соответствующем МЕСТЕ в соответствующее ВРЕМЯ.

7.5 Хорошее рекламное обращение должно содержать ответы на шесть ключевых вопросов:

- ПОЧЕМУ ко мне должны идти покупатели?

- ЧТО я продаю?
- КОГДА я работаю?
- КАК со мной можно установить контакт?
- ГДЕ я нахожусь?
- КТО я?

Потенциальный покупатель должен получить эту информацию независимо от того, какое средство передачи рекламы Вы избрали. Эти шесть вопросов выглядят очевидными, однако на удивление часто малые предприятия в своих рекламно-пропагандистских кампаниях пренебрегают одним или несколькими из этих правил.

7.6 В бизнесе существует широкое разнообразие практических методов рекламы. Необходимо выделить те из них, которые имеют отношение к малому бизнесу.

7.7 Каждому методу рекламы присущи свои достоинства и недостатки. Выбор метода не всегда должен основываться на величине затрат. Упор делается на то, какого опережения в сбыте продукции можно достичь в результате рекламной кампании. На рис.3 представлены основные методы рекламы, их относительная стоимость, достоинства и недостатки.

Рис.3

Метод рекламы	Стоимость	Достоинства	Недостатки
Прямая почтовая реклама (письмо)	Низкая	Целенаправленность. Вероятность ответа в небольшой почтовой рекламной кампании может составить 10% и выше.	Большие затраты времени, частично ввиду трудоемкости процесса составления рассылочного списка.
Небольшой рекламный плакат	Низкая	Большая читательская аудитория. Доступность для чтения в течении длительного времени.	Возможность расклейки только в разрешенных местах. Обращение должно быть коротким.
Объявление в местной газете	Средняя	Местная аудитория.	Круг читателей значительно больше

		Возможность частого повторения. Иногда возможна поддержка в виде редакционной статьи.	целевого рынка. Конкуренция за внимание читателя. Короткий срок службы.
Объявление в специализированном профессиональном журнале	Средняя или высокая	Целенаправленность. Возможная редакционная поддержка. Иногда сопровождается услугой "запрос читателей".	Нет, кроме, может быть, цены.
Объявление по местному радио	Высокая	Широкая аудитория. Удовлетворяет конкретные потребительские и промышленные рынки.	Очень короткий срок службы и, как следствие, необходимость частого повторения.
Объявление в общенациональной газете или журнале	Высокая	Аудитория по всей стране. Возможность частого повторения.	Конкуренция за внимание читателя. Редакционная поддержка менее вероятна.
Объявление в иллюстрированном массовом журнале	Высокая	Возможна некоторая целенаправленность. Возможно цветное оформление.	Необходимость предварительного заказа. Высокая стоимость производства (особенно при цветном оформлении).

7.8 КАК СОСТАВИТЬ РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ

1. Попробуем?

Решив, по каким причинам Вы будете рекламировать свою продукцию и где размещать рекламу, приступайте к составлению рекламного обращения. рассмотрим, как написать объявление, которое даст положительный результат.

Основные правила довольно просты. Для получения эффекта не нужно быть лишком одаренным или остроумным.

Некоторые бизнесмены получают большое удовольствие от составления хорошей рекламы. Это как хобби. Один специалист по рекламе даже утверждает, что рекламирование - *"это самая большая забава, которую можно себе позволить не снимая одежды"*.

2. Структура рекламного объявления

Некоторые предприятия предпочитают давать рекламу в газетах, журналах и других изданиях. Хорошие рекламные объявления в большинстве случаев имеют следующую структуру.

- А) Заголовок** - эффективное заявление, содержащее указание на основной коммерческий аргумент (дешевле, быстрее и т.п.).
- Б) Иллюстрация** (не всегда) - подчеркивает мысль заголовка (например, показывает принцип работы изделия).
- В) Тело объявления** - основной текст, который убеждает читателя в необходимости купить Ваш товар.
- Г) Заключительная фраза** - подытоживает данные об изделии или политике Вашей компании (например, "Мы хорошо заботимся о Вас").
- Д) Сведения о компании** - название, адрес, номер телефона и эмблема (если она у Вас есть).

Поглядите на окружающую нас рекламу и решите, какая форма рекламного объявления более всего подойдет для Вашего предприятия. Что может выделить Вашу рекламу среди других?

3. Что Вы продаете?

Основными **коммерческими аргументами** большинства преуспевающих малых предприятий являются такие заявления в разных формах:

- Предприятие - настоящий специалист, эксперт в своей области.
- Предприятие удобно расположено, недалеко от покупателей.
- Предприятие обеспечивает прекрасное обслуживание.
- Предприятие предлагает получить за деньги определенные выгоды.
- Предприятие надежно и высоко котируется.

Именно эти особенности заставят клиентов покупать Вашу продукцию - и именно это должно сообщить клиентам Ваше рекламное объявление.

Если у Вас есть **единственный** в своем роде коммерческий аргумент (например, ваш магазин продает широкий ассортимент аппаратов для подводного плавания на севере Англии), выделите это. Это автоматически выделит Вас на фоне конкурентов.

Если у Вашей продукции нет явных преимуществ, необходимо приложить значительные усилия для того, чтобы представить ее каким-либо **уникальным**

способом. Если Вы не можете это сделать, не стоит тратить деньги на рекламу. Возможно, даже не стоит вообще продавать этот товар.

4. Заголовок

А) Заголовок - это первое, на что обращают внимание большинство читателей (иногда они даже не смотрят на иллюстрацию). Если заголовок не привлечет их внимание, вызывая любопытство или предлагая что-либо, реклама не работает.

- Выделите заголовок крупным жирным шрифтом.
- Скажите в нем что-либо, представляющее реальный интерес для читателя.
- Сделайте так, чтобы заголовок можно было легко понять.

Б) Плохими являются, например, следующие заголовки:

- **Название фирмы** - это может быть интересно Вам, но привлечет ли оно внимание читателей?
- **Неуместная шутка** - ничего не сообщает об изделии, следовательно, не привлекает потенциальных покупателей.
- **Фраза, вводящая в заблуждение** - люди, возможно, прочтут объявление до конца, но будут разочарованы, обнаружив, что именно Вы на самом деле предлагаете.

Что интересует читателя?

Heuman & Johnson, фирма по отделке ванных комнат, не получила никакого отклика на рекламу, в которой были даны следующие заголовки:

HEUMAN & JOHNSON
Оборудуем ванные комнаты

ЭЙ, ЛЮДИ! ПОРА ПРИНИМАТЬ ВАННУ!

ВКУСИТЕ ТАЙНУ И ОЧАРОВАНИЕ ВОСТОКА
... в одной из оборудованных нами ванных комнат

Нужно было использовать какой-нибудь простой заголовок, например:
ЭЛЕГАНТНЫЕ ВАННЫЕ КОМНАТЫ

5. Иллюстрация

Хорошая картинка улучшает качество рекламы, но лишь при условии, что она имеет отношение к рекламируемой продукции, т.е. подчеркивает или разъясняет заголовок. Если Вам нечего иллюстрировать, не чувствуйте себя обязанным вставлять рисунок лишь ради самого рисунка.

С другой стороны, не думайте, что Ваше изделие недостаточно фотогенично для получения хорошей иллюстрации. Хороший фотограф или художник может сделать самые уродливые вещи прекрасными.

Недорогая альтернатива - платное использование "фильмотеки" - стандартной библиотеки иллюстраций (например, рисунков или фотографий изделий - консервных коробок без этикеток и т.д.). Не стоит, однако, брать плохую фотографию лишь потому, что она дешевая. Иллюстрация должна быть черно-белой, если Вы не собираетесь делать более дорогую цветную рекламу.

6. Тело сообщения

А) Заголовок привлекает внимание, иллюстрация закрепляет его - теперь нужен хороший текст.

Возьмем в качестве примера рекламу "сверхострых кухонных ножей":

- Для начала под заголовком укажите - насколько они острые?
- Дайте факты, подтверждающие заявление - почему они такие острые?
- Объясните другие достоинства - дешевизна, выбор цвета.
- Предупредите читателей, что они много потеряют, если не купят Ваш товар - сообщите, например, о специальном предложении на короткий срок.
- Вынудите читателей выяснить другие подробности или купить изделие.
- Сообщите им, как они могут это сделать (например, дайте фразу "Подробности по телефону").
- В заключение дайте еще одну фразу, подчеркивающую выгоду использования данного товара - например, о том, что ножами приятно пользоваться.

Б) Кроме того, обратите внимание на следующие вопросы:

- Читаемость: рекламное объявление должно быть ясным, четким и кратким.

- Искренность.
- Простота изложения.

Самые удачные рекламные объявления выглядят несложными, но состоят из фраз, привлекающих читателей.

В) Законодательство требует, чтобы рекламное объявление было "законным, приличным, честным и правдивым".

ЧЕТЫРЕ СПОСОБА ИСПОРТИТЬ РЕКЛАМУ

Скидки. Слова "распродажа" и "скидки" могут придать Вашему предприятию оттенок дешевизны и несовременности. Тот ли это имидж, о котором Вы мечтаете?

Беспорядок. Если Вы сверх всякой меры напичкали рекламу словами и рисунками, то читатели не будут утруждать себя, да и для чего?

Жаргон. Трудные для понимания слова и длинные предложения отпугивают людей. Обращение должно быть простым.

Избыток фактов. Никому не интересно читать сухие нагромождения статистических данных. Лучше изложите "голые" факты - это возбуждает аппетит у читателей.

7. Проверим рекламу

Итак, Вы написали четыре-пять черновиков, узнали мнение посторонних и выбрали из них один вариант. Теперь проверьте свое рекламное объявление, задав себе следующие пять вопросов:

- Привлечет ли заголовок - и иллюстрация, если она есть - внимание читателя?
- Интересен ли основной текст? Сообщает ли он читателю нечто такое, что тот хочет узнать?
- Предлагает ли или обещает объявление что-нибудь читателю?
- Побуждает ли оно читателя к действию? Разъясняет ли оно, что следует делать?
- Представлены ли особые достоинства Вашего изделия так, как они того заслуживают?

Если Вы можете посмотреть на свою рекламу глазами читателя - одного из Ваших потенциальных клиентов - и ответить на эти вопросы "да", это значит, что Вы составили хорошее объявление.

- В противном случае, вероятно, лучше будет заплатить кому-нибудь за составление хорошего рекламного текста, чем тратить деньги на размещение рекламы, которая не принесет Вашему предприятию никакой прибыли.

Рекламные агентства имеют навык подгонки стиля и содержания рекламы под перспективных клиентов. Если Ваша фирма не может позволить себе воспользоваться услугами рекламного агентства, обратитесь к индивидуальному составителю рекламных текстов. В сотрудничестве с ним Вы сможете выдать массу хороших идей по составлению рекламы.

ХОРОШЕЕ РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ

Читатель с первого взгляда поймет, о чем это объявление, и решит, стоит ли его читать.

1. Заголовок, выполненный жирным шрифтом и содержащий четкое сообщение, привлекает внимание читателя.
2. Ключевой коммерческий аргумент. Заголовок сам по себе оставил бы читателя размышлять о том, можно ли позволить себе "прекрасные австралийские вина".
3. Название фирмы дано крупным жирным шрифтом, поэтому читатели запомнят его.

4. Поясняется, кто и что продает читателю.
5. Сведения о фирме.
6. Дополнительные коммерческие аргументы. Легки для понимания.
7. Специальное предложение вызывает интерес, а лимит времени понуждает читателя действовать.

ПЛОХОЕ РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ

1. Заголовок не выделяется и создает впечатление, что это магазин уцененных товаров, что вводит в заблуждение.
2. То, что интересно Вам, может не быть интересно читателю.
3. Обращение составлено беспорядочно и хаотично. Коммерческие аргументы скрыты в тексте.
4. Кто такие Philglas & Swiggot? Где они находятся?

7.9 МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

1. Введение

Стратегия розничной продажи должна базироваться на согласованном подходе. Необходимо рассмотреть целый ряд методов стимулирования сбыта. Первая сложность - заставить покупателей придти в Ваш магазин. Зайдя в магазин, они должны купить как можно больше. Поэтому необходимо создать хорошие условия для демонстрации, хранения и продажи товаров.

2. Стратегический подход

В своей деятельности розничный торговец должен учитывать конкретные факторы маркетинговой стратегии, уметь выделить те из них, которые сильнее других действуют в данном конкретном случае, и отбросить лишние. Например, в магазине по продаже дорогой техники необходим высокий уровень обслуживания покупателей. Магазин, продающий большое количество дешевых товаров, может уделить больше внимания оборудованию выставок и краткосрочным стимулирующим мерам. Следует иметь генеральную стратегию стимулирования сбыта, каждый элемент которой должен финансироваться и оцениваться отдельно.

3. Местонахождение

Местонахождение магазина имеет огромное значение. Если клиенты великолепного, продающего высококачественные товары магазина живут далеко от него и не хотят ездить, этот магазин не преуспеет. Если рядом с новым магазином находится слишком много аналогичных торговых точек, то ему придется побороться за жизнь, если только торговец не предложит нечто новое. Возможны самые разные варианты размещения магазина. Это, например, относительно современная торговая зона, главная дорога, традиционные жилые районы, новые имения, деревни. Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, которые следует рассматривать с точки зрения типа создаваемого магазина. Стоимость размещения в центре города, возможно, будет для многих малых предприятий слишком высокой, несмотря на большой поток потенциальных клиентов. Некоторые магазины в центрах городов и на главных дорогах лишатся потенциальных покупателей, проезжающих мимо, из-за отсутствия стоянки. Если же рядом есть автобусная остановка, то они, наоборот, могут рассчитывать на успех. В деревнях число покупателей ограничено. Продажа товаров проезжающим не будет столь интенсивной, как в других районах. Если же магазин стоит на главной дороге, идущей через деревню или по туристической зоне, этот вид торговли будет прибыльным.

Решая вопрос об участке для размещения магазина, посмотрите, много ли помещений свободно в этом районе. Может быть, люди уезжают оттуда, и район пустеет? Расположение магазина в таком районе также может отпугнуть потенциальных покупателей. Магазин сам по себе может показаться грязным и неопрятным. Важную роль играет и размер района.

4. Фасад магазина

Следующий этап после правильного выбора участка для размещения магазина - оформление фасада. Фасад магазина должен выглядеть привлекательно и понуждать людей заходить в него. Кроме того, хорошо оформленный фасад повышает осведомленность о существовании магазина. Покупатели, возможно, решат посетить его позже. Следует сделать яркую, привлекательную вывеску. Некоторые фирмы занимаются изготовлением вывесок для магазинов, но иногда используют их как свою рекламу, поэтому подходите в этому вопросу внимательно. Название магазина должно выделяться на основном фоне и содержать указание на род деятельности. Ваша задача - создать своему заведению имидж, соответствующий его типу. Можно установить освещенную вывеску, но для этого, возможно, понадобится специальное разрешение.

5. Витрины

Витрины магазина - основной инструмент рекламы. Естественно, витрины необходимо регулярно мыть. Помимо привлечения покупателей, витрины показывают, что в данный момент продается на льготных условиях, с сезонной

скидкой, и понуждают покупателей покупать эти товары. Можно делать специальные выставки товаров на Рождество, Пасху и другие праздники.

Витрины - это продолжение торгового зала и должны рассматриваться как таковой. Выставки товаров следует регулярно менять. Некоторые товары в витринах блекнут и теряют свою привлекательность. Если Вы собираетесь использовать рукописные рекламные плакаты, они должны быть написаны аккуратно и четко. Витрину нужно хорошо освещать. Здесь можно использовать различные методы освещения, например, подсветить определенные товары прожекторами. Витрину не следует перенасыщать товарами, иначе она выглядит беспорядочной и реальный потенциал товаров не виден. Оформление выставок и составление рукописных плакатов можно поручить профессионалам.

6. Планировка магазина

Магазин должен быть размещен логически так, чтобы покупатель, проходя рядом с ним, видел сопутствующие товары и покупал их. Основные товары следует располагать вдали от дверей, чтобы покупатель проходил через весь магазин мимо других товаров, в результате чего многие покупки совершаются спонтанно. Расположение оборудования также зависит от продаваемого товара. Компоновка продуктовой лавки полностью отличается от компоновки магазина одежды, поскольку требования к оборудованию и окружающему воздуху совершенно разные.

В магазине возникают своеобразные "горячие точки", в которых объем продажи выше (например, у кассы). В этих местах следует располагать товары, продаваемые на льготных условиях, и те товары, которые Вы хотите продать быстро. Если разместить товары на уровне глаз, они будут раскупаться быстрее тех, которые лежат ниже и выше этого уровня. Товары не должны лежать слишком высоко, если Вы хотите дать покупателям возможность рассмотреть их перед покупкой. Этого также не нужно делать в магазинах самообслуживания, ибо труднодоступное расположение товаров приводит к потере покупательского интереса. Вообще говоря, помните о том, что походы по магазинам - это своеобразный досуг. Для того, чтобы победить в конкурентной борьбе, магазин должен создать для покупателей приятные условия.

7. Продажа

Тип магазина до некоторой степени определяет поведение персонала в процессе продажи. В некоторых случаях требуются глубокие знания продаваемых изделий, чтобы помочь покупателю принять более обоснованное решение. Покупатель постепенно приобретает уверенность в необходимости покупки, что очень важно, если товар достаточно дорогой.

Персонал можно материально стимулировать за объем продаж - например, выплатой комиссионных сверх основного жалования. Это хороший стимул; продавцы понимают, что чем больше они продадут, тем больше получают. Для Вас это тоже выгодно, потому что несмотря на дополнительные расходы на заработную плату, они окупятся ростом объема продаж.

8. Создание запасов

Хотя у любого торговца всегда есть ходовые товары, которые в любое время будут хорошо продаваться, существует возможность расширения и изменения ассортимента. Для того, чтобы точно предсказать, будет ли данное изделие продаваться или нет, нужны определенные знания о покупателях. Не следует оставлять в запасе большое количество товара одного наименования, поскольку некоторые товары расходятся хорошо, пока их рекламирует телевидение. Другие - например, товары для детей - быстро выходят из моды. Тем не менее, необходимо экспериментировать с новыми товарами, в противном случае покупатели в поисках новейших товаров пойдут в другие магазины. Предложите покупателям и продавцам высказать свои предложения. Создание запасов новых товаров дает возможность вести рекламную кампанию и привлекать в магазины новых покупателей.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 7.1

Кто покупает мои товары и услуги?

А) Бытовой сектор

Женщины _____ %
Мужчины _____ %
Семьи с детьми _____ %

Возраст:

до 16 лет _____ %
от 16 до 19 лет _____ %
от 20 до 29 лет _____ %
от 30 до 39 лет _____ %
от 40 до 49 лет _____ %
старше 49 лет _____ %

Б) Промышленность

Место расположения _____

Сектор:

производство _____
услуги _____
розничная торговля _____

Размеры компании

количество сотрудников _____
оборот (\$) _____

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a large, bold, white, sans-serif font. The letters are set against a dark, solid rectangular background. A thin white horizontal line is positioned directly beneath the 'P'.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Настоящий технический документ "**Как начать свой бизнес - Управление финансами малых и средних предприятий**" был выполнен подрядчиком **NI-CO (Белфаст, ВБ)** в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства.

АРП

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 8

Управление финансами малых и средних предприятий



8.0 ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И УЧЕТ ИЗДЕРЖЕК

8.1 К большому удивлению, лишь немногие малые предприятия проводят правильную политику ценообразования. Даже если предприятие формирует цены надлежащим образом, оно не держит их под постоянным контролем и спустя некоторое время обнаруживает, что возросшие цены поставщиков привели к значительному снижению коэффициента прибыльности (profit margin).

Основная цель любой политики ценообразования - достижение максимально возможного уровня прибыли. Это не жадность, а сама суть бизнеса. Каждому предприятию нужно покрывать свои накладные расходы и создавать определенные резервные фонды для финансирования перспективных проектов. Самой насущной необходимостью обычно являются накладные расходы.

8.2 Маркетинг и ценообразование

Основные принципы ценообразования излагаются в плане маркетинга. Этот план составляется в контексте сферы деятельности и местонахождения предприятия на рынке. В плане маркетинга ценообразование должно быть строго увязано с другими элементами структуры маркетинга. Цена, предлагаемая покупателям, должна соотноситься с уровнем выгоды, которую они получают от использования товара или изделия. Кроме того, цена должна отражать структуру издержек предприятия в области сбыта и продвижения товаров и услуг. Часто говорят, что ценообразование - это работа, проводимая только раз в году, тогда как остальные элементы структуры маркетинга анализируются на регулярной основе. Решения по ценообразованию нельзя принимать в отрыве от этих элементов, и следует обязательно оценивать степень влияния каждого из возможных вариантов на следующие факторы:

- цели деятельности предприятия;
- краткосрочные маркетинговые цели;
- реакцию покупателей;
- реакцию конкурентов.

8.3 Задачи ценообразования

- Максимизация прибыли
- Привлечение новых заказов
- Сохранение имеющихся покупателей

- Использование резервных мощностей
- Заключение особо выгодных сделок
- Повышение уровня доходности продажи
- Завоевание значительной части рынка
- Защита от конкурентов и наступление на них
- Увеличение потока денежных средств

В теории эластичности спроса делаются попытки предсказать реакцию рынка на изменения цен.

Как правило, при повышении цен спрос падает, тогда как при снижении цен он растет. Изменение цены дает один из трех следующих результатов:

- Процент изменения спроса равен проценту изменения цены.
- Процент изменения спроса превышает процент изменения цены (т.н. ЭЛАСТИЧНЫЙ СПРОС).
- Процент изменения спроса меньше процента изменения цены (т.н. НЕЭЛАСТИЧНЫЙ СПРОС).

Некоторые виды услуг более чувствительны к ценовым изменениям, нежели остальные. На чувствительность к ценам влияют следующие факторы:

- Наличие на рынке аналогичных услуг.
- Осведомленность потребителя об альтернативных ценах.
- Время, прошедшее после предыдущего изменения цены.
- Выгода, которую дает данная услуга.
- Частота приобретения

8.4 Практические методы ценообразования

На практике чаще всего используются четыре метода ценообразования:

- "издержки плюс";
- рыночный метод;
- обратный метод;
- "время плюс материалы".

"Издержки плюс" (cost plus). Принцип этого метода состоит в определении фактических издержек (actual costs) и прибавления прибыли по некоторому коэффициенту прибыльности (profit margin). Этот метод используется наиболее часто. Выглядит он достаточно просто, но, как будет видно из приведенных ниже рабочих примеров, в нем есть и ловушки. Все предприятия должны покрывать такие фактические издержки. Метод "издержки-плюс" должен служить базой для всех остальных методов ценообразования.

Рыночный метод (market pricing). Здесь устанавливаемые цены должны в идеале отражать конъюнктуру рынка. В общем случае, если Вы установили низкие цены (относительно рыночных), Вы надеетесь на рост объема продаж и, следовательно, на получение определенной годовой прибыли. Наоборот, установив высокие цены, Вы можете сократить продажи, но прибыль не изменится. На практике определить, какую следует выбрать цену, не так просто, как в теории, так как с ростом цен интерес покупателей, естественно, убывает. Попробуйте установить "рыночную цену" путем тщательного анализа цен на конкурирующие товары (которые, по сути дела, формируют рынок) и определения факторов, которые побуждают покупателей платить определенную цену за данный вид товаров или услуг. В любом случае нужно выполнить расчет по методу "издержки плюс" - просто для того, чтобы убедиться в наличии прибыли. Если нет конкурента, уже установившего рыночную цену на конкурирующий или аналогичный продукт или услугу, то оценить, какую цену готовы заплатить покупатели, гораздо сложнее. На этот вопрос может дать ответ небольшой рыночный эксперимент. Очевидная опасность выхода на рынок в качестве единственного продавца с товаром, цена на который установлена с надбавкой, заключается в том, что это будет по сути дела откровенным приглашением новому конкуренту на установление более низкой цены, причем на товар или услугу, которые могут оказаться лучше Ваших или просто более настойчиво продвигаются на рынке.

"Обратный метод" (backward pricing). Это еще одна разновидность метода "издержки-плюс". Этот метод используется при поставках товара или изделия крупному покупателю, который по сути дела диктует свои условия оплаты, а Вы стараетесь модифицировать то, что предлагаете, в соответствии с его ценовыми требованиями. Затем выполняются серии расчетов методом "издержки-плюс" с изменением различных компонентов цены, что позволяет решить, можно ли удовлетворить требования покупателя (как правило, достаточно жесткие) без ущерба для прибыли.

"Время плюс материалы" (time & materials). Используется в основном в сфере нерозничных обслуживающих предприятий. С клиента взимается плата за время, затраченное на выполнение работы, и стоимость использованных материалов и запасных частей. Здесь можно легко допустить ошибку: например, взять слишком низкую почасовую ставку или не учесть некоторые материалы (в том числе отходы) либо иные расходы.

Ошибка в расчетах цены может быть также вызвана тем, что Вы не учли время в пути к клиенту и обратно и время ожидания у клиента. Если эти величины

значительны, то клиента следует уведомить о том, что они будут включены в цену.

Многие учитывают материалы "по себестоимости", указанной в счетах. Старайтесь не делать этого, ибо помимо того, что Вы заплатили за материалы, существуют скрытые затраты - например, время, затраченное на поиск и приобретение материалов, стоимость материалов на складе, стоимость поездок для выбора материалов и др.

Реализация на практике. Рассмотрим, как эти методы ценообразования используются в производственных и обслуживающих предприятиях.

Производственные предприятия. Уравнение "издержки плюс" имеет следующий вид:

Продажная цена = (стоимость материалов на единицу продукции + общие накладные расходы / общий объем производства) + наценка (%) + налоги

Предприятия оптовой и розничной торговли. Уравнение "издержки плюс" упрощается:

Продажная цена = чистая цена приобретения + наценка (%) + налоги

Предприятия сферы услуг. Ценообразование в сфере нерозничных обслуживающих предприятий строится, как правило, на базе метода "время плюс материалы". Для начала попробуйте просто взять затраты на заработную плату (см. выше) и прибавить к ним некоторую прибыль. Поскольку, однако, затраты на заработную плату - величина критическая, то лучше рассчитать эту цифру более точно. Базовое уравнение "издержки плюс" примет следующий вид:

Почасовая ставка = общие накладные расходы (включая всю заработную плату) / плановое общее полезное время в часах + наценка (%) + налоги

Поскольку успешная деятельность предприятия, вероятно, будет сильно зависеть от точности результата, то желательно вести учет использования рабочего времени. Это позволит Вам выработать более точный подход к данной величине.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦЫ 8.1-8.3: см. раздел рабочих таблиц

8.5 Другие методы ценообразования

При принятии решения о политике ценообразования следует учитывать все элементы сферы деятельности. Это:

- клиенты;
- конкуренты;
- выгода;
- юридические аспекты;
- цели.

Ценообразование по методу "снятия сливок" (skimming). Это означает установление высокой начальной цены для "снятия сливок" с повышенного спроса. Данная стратегия часто используется при установлении цен на новые услуги, потому что в первые дни фактор конкуренции имеет не столь значительное влияние. Более того, престиж качества может уменьшить чувствительность к ценам, и главной задачей становится продажа прежде всего тем клиентам, которые больше других нуждаются в данном товаре и, следовательно, платят более высокую цену.

"Проникновение" (penetration pricing). С целью быстрого завоевания части рынка устанавливается сниженная цена. Этот метод противоположен "снятию сливок" и обычно используется в том случае, если рынок считается чувствительным к ценам, если есть запас прочности по объему продаж и если предприниматель чувствует, что угроза конкуренции диктует необходимость быстрого завоевания значительной доли рынка.

Конкурентный метод (competitive pricing). Для противодействия давлению со стороны конкурентов устанавливается произвольная цена, уровень которой, однако, должен обеспечивать как минимум покрытие затрат с некоторым коэффициентом прибыльности. Иногда эту стратегию называют "прохождение в щель". Такой метод особенно эффективен, когда предприятие хочет побыстрее приобрести опыт либо в определенной сфере деятельности, либо на определенном рынке.

Метод продажи в убыток ('loss leader' pricing). Используется для создания возможностей предоставления других, более рентабельных услуг. Сегментационный метод (segmentation pricing). Имеет сходство с методом "снятия сливок". Предполагает формирование структуры цены с ориентацией на конкретные секторы рынка.

Ценообразование по ценности и взаимосвязи (value pricing, relationship pricing). Это, вероятно, наиболее ориентированные на покупателя методы. На основании того, какую осязаемую ценность имеет услуга для покупателя, делается вывод о том, какую цену мог бы покупатель заплатить. Теоретически чем больше выгоды можно извлечь из услуги, тем больше будет ее осязаемая ценность и, следовательно, тем выше будет установлена цена. Ценообразование по взаимосвязи учитывает полную взаимосвязь клиента с

предприятием, а не с одной конкретной услугой. Цены устанавливаются на основании того, что у клиентов вырабатывается определенная модель поведения по отношению к тем услугам, которыми они пользуются либо, вероятно, будут пользоваться в будущем.

Тактический метод (tactical pricing). Имеет целью стимулирование спроса и, следовательно, является по сути дела средством продвижения товаров и услуг. Тактическое ценообразование можно использовать параллельно с другими методами в определенные периоды времени для воздействия на объемы торгово-промышленной деятельности. Например, для стимулирования сбыта можно заранее дать объявление о предстоящем росте цен, временно понизить цены или даже предлагать товары с уступкой в цене либо бесплатно. Тем не менее, при тактическом ценообразовании неизбежно наступает этап, когда цены должны будут покрывать издержки и предусматривать прибыль.

8.6 Элементы ценообразования

Накладные расходы (overheads). Включают затраты, которые практически постоянны, т.е. имеют место независимо от фактического уровня товарооборота. Неудивительно поэтому, что их также называют "постоянными издержками" (fixed costs). Например, постоянными издержками являются арендная плата, коммунальные налоги, большая часть заработной платы (включая Вашу), страховые платежи, расходы на отопление и освещение и т.д.

Переменные издержки. Переменные (variable), или прямые (direct), издержки включают расходы, величина которых изменяется прямо пропорционально уровню товарооборота. Это, например, затраты на материалы и стоимость запасов.

Значение постоянных и переменных издержек. Цена на товар или услугу устанавливается так, чтобы покрыть эти постоянные и переменные издержки и получить избыток (или прибыль). Поэтому с точки зрения постоянных издержек очень важно, сколько изделий Вы продадите за год - одно или сотню - или в течение какого периода будете предоставлять услугу - одного или ста дней. Поскольку объем продаж должен покрыть всю сумму постоянных издержек, то конечная цена одного изделия или одного дня обслуживания будет сильно зависеть от того, на сколько изделий или дней будут распределены постоянные издержки.

Таким образом, постоянные издержки являются определяющим фактором. Многие предприятия (не только малые) делают элементарную ошибку, допуская чрезмерный рост накладных расходов. Малому предприятию следует не только удерживать накладные расходы (т.е. постоянные издержки) на минимальном уровне, но и регулярно проверять их, так как они имеют свойство постепенно расти.

Смысл снижения накладных расходов заключается в том, что экономия даже тысячи долларов является чистой прибылью - подумайте, сколько Вам нужно дополнительно поработать, чтобы получить эквивалентную прибыль?

Не так удивительно, наверное, что предприятия лучше контролируют свои переменные издержки. Когда поставщик поднимает цены, то большинство предприятий замечают это и, если увеличение не обосновано, оспаривают его или находят других поставщиков. Здесь, тем не менее, тоже желательно потратить время и найти самые дешевые источники при условии, что качество и условия доставки соответствуют Вашим требованиям.

8.7 Типичные ошибки, допускаемые в ценообразовании

- Не учитывается истинная ценность своего собственного времени.
- Фактические издержки не сравниваются с фактурной ценой (invoiced price).
Цель такого сравнения - обеспечить достижение заданного уровня прибыли и отразить это в дальнейших расчетах цен.
- Цены не увеличиваются с учетом инфляции.
- Боязнь установить на изделие или услугу правильную и полную цену.
- Слишком большие и слишком частые скидки.
- Отсутствие реакции на изменения в ценах конкурентов.
- Уверенность в том, что покупателя интересует только цена.

8.8 РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВЫХ ПРОГНОЗОВ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

8.9 Подготовка детальных финансовых прогнозов (financial projections) считается неотъемлемой частью планирования деятельности как новых, так и действующих предприятий. Для нового предприятия также следует подготовить детальный прогноз потока денежных средств (cashflow projection), который позволит определить, жизнеспособно ли предприятие, и принять решение о необходимости привлечения инвесторов со стороны.

8.10 Прогноз потока денежных средств - это перспективный план притока и оттока денежных средств для Вашего предприятия в заданной временной шкале (как правило, 12 месяцев). Приток (inflow) и отток (outflow) оцениваются ежемесячно.

8.11 Для построения прогноза потока денежных средств владелец-руководитель предприятия должен сформулировать предположения и оценки доходов и расходов на предстоящий 12-месячный период. Ключом к разработке эффективных прогнозов является реалистичность предположений. Владельцы многих новых предприятий часто задаются такими уровнями

доходов, которые в принципе недостижимы, либо недооценивают величину накладных расходов.

8.12 Предположения по доходам необходимо делать в следующем разрезе:

- источник дохода;
- сроки платежа и возможное число дней задержки;
- сезонность дохода;
- ожидаемый рост дохода;
- факторы, ограничивающие доход.

8.13 Предположения по расходам имеют следующие цели:

- определить вероятные расходы, связанные с данным проектом;
- разработать график платежей по каждой статье расходов (например, оплата телефонных счетов будет производиться ежемесячно).

8.14 Процесс составления прогноза потока денежных средств для нового предприятия иллюстрируется в рабочем примере.

РАЗБОР СИТУАЦИИ 3: см. раздел разбора ситуаций

8.15 Разбор ситуации показывает, что процесс составления прогноза потока денежных средств достаточно прост, если сделаны подробные и реалистические финансовые предположения. Реалистичность предположений в области финансов также важна для анализа ожидаемых показателей деятельности Вашего предприятия. Разработать такие предположения Вам поможет рабочая таблица 8.4.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 8.4: см. раздел рабочих таблиц

8.16 Теперь финансовые предположения, подготовленные для Вашего потенциального предприятия, необходимо перенести в прогноз потока денежных средств. Примерный формат этого документа приведен в рабочей таблице 8.5.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 8.5: см. раздел рабочих таблиц

8.17 Проблемы с потоком денежных средств характерны для многих предприятий, особенно для новых. Если их не решить соответствующим образом, они могут привести к преждевременному прекращению деятельности. Определение "проблемы с потоком денежных средств" включает целый ряд различных неприятностей, результат у которых один - у предприятия кончаются средства и оно не может платить по счетам. Особенно уязвимы в этом плане относительно новые предприятия, издержки освоения (start-up costs) у которых высоки, а заработная плата низкая. Подобные проблемы, однако, могут возникать и у весьма преуспевающих, авторитетных предприятий, а также у новых предприятий с низким уровнем накладных расходов.

8.18 Большим преимуществом контроля и регулирования денежных операций является то, что он позволяет выявить проблемы дефицита денежных средств на ранней стадии, благодаря чему остается достаточно времени для принятия корректирующих мер.

8.19 Проблемы с потоком денежных средств могут быть вызваны одним или - что гораздо хуже - несколькими из следующих пяти факторов:

1. Уровень продаж - слишком низкий.
2. Накладные расходы - слишком высокие.
3. Коэффициент прибыльности - слишком мал.
4. Должники - слишком медлят с оплатой (или не платят вообще!)
5. Уровень торгово-промышленной деятельности - слишком высокий.

Следует четко определить, какой фактор (или факторы) действует в Вашем случае - это может быть очевидно!

8.20 Низкий уровень продаж

Проблема недостаточности товарооборота характерна для новых (работающих 2-3 года) малых предприятий. Этому есть несколько причин. Многие предприятия создаются с большим оптимизмом, недостаточным знанием рынка и мизерным капиталом. Еще один фактор, тесно связанный с вышеупомянутыми: для завоевания престижа и положения на рынке нужно время, часто весьма длительное, и этот период обычно длится гораздо дольше, чем то позволяют первоначальные бизнес-планы. Если Вы, будучи руководителем нового предприятия, видите, что объем продаж мал, то следует сразу же задать себе вопрос: "Может быть, это солидное деловое предложение, для реализации которого просто нужно больше времени или

денег?" Ответ может быть отрицательным! Даже у солидного, авторитетного предприятия объем продаж может падать; даже при постоянном уровне продаж отрицательное влияние может оказывать рост накладных расходов. Кроме того, предлагаемый товар или изделие могут уже не удовлетворять требования рынка.

Здесь важно, что Вы обязаны что-то предпринять! Увидев, что объем продаж упал, двигайтесь поживее, ибо деятельность будет ослабевать, время для внесения корректив уменьшаться, а число возможных вариантов сокращаться. Какие же это варианты?

Вариант 1: Увеличить объем продаж.

Вариант 2: Изменить стратегию продвижения.

Вариант 3: Диверсификация.

8.21 Возможно, замысел проекта действительно солидный и нужно просто время, чтобы предприятие вышло на потенциальный уровень товарооборота. Может быть, неожиданно возросли накладные расходы. Из этой ситуации возможны два выхода. Первый - увеличить объем продаж для покрытия возросших накладных расходов. Второй - сократить накладные расходы. Если остальные факторы (объем продаж, прибыльность и задолженность) соответствуют прогнозу потока денежных средств, то Вы можете сконцентрировать свои усилия на снижении накладных расходов до уровня, приемлемого для предприятия. Следует учесть, что перед тем, как принимать какие-либо меры, необходимо получить профессиональную консультацию.

Если вопрос касается помещений (например, Вы осуществляете производственную деятельность на площадях другого предприятия), то рассмотрите возможность переезда в меньшие или менее дорогие помещения, если это разрешает договор аренды. Это касается и конторских помещений. В обоих случаях можно обратиться к арендодателю на предмет получения временного разрешения на субаренду с целью получения дополнительного дохода (т.е. фактического уменьшения бремени арендных платежей). Такое разрешение должно быть выражено явно, поскольку в большинстве договоров аренды субаренда запрещена. Магазины представляют более серьезную проблему, так как местонахождение имеет в данном случае очень большое значение, и переезд в меньшее или хуже расположенное помещение будет, скорее всего, неразумным шагом.

Весьма значительными финансовые проблемы могут быть в случае, когда много денег вложено в запасы. Если уровень запасов относительно избыточный (т.е. запасы малоподвижные), то даже при достаточных объемах продаж могут возникнуть проблемы с потоком денежных средств. Наконец, одной из причин проблем с потоком денежных средств являются слишком большие расходы владельцев предприятий на личные нужды. Эта причина полностью устранима, но возникает очень часто. Иногда это обусловлено тем, что владелец просто забывает предусмотреть затраты на уплату налогов.

8.22 Снижение коэффициента прибыльности

Прибыльность может уменьшаться по сравнению с ожидаемой по ряду причин, например, из-за необходимости предоставления значительных скидок, повышения цен на материалы, увеличения стоимости запасов, которое нельзя перенести на плечи покупателей немедленно. Еще одна проблема: Вы продаете продукцию по нормальной полной цене, но эта цена сама по себе слишком низка, чтобы обеспечить уровень прибыльности, достаточный для нормальной деятельности предприятия.

8.23 Должники

Задержки платежей со стороны клиентов - проблема, к которой мы, к сожалению, вынуждены привыкать. Почти все предприятия тратят время на преследование должников. Малые предприятия особенно подвержены этой проблеме, так как они часто испытывают недостаток оборотного капитала и в погоне за сделками и контрактами закрывают глаза на кредитоспособность покупателей.

8.24 Чрезмерное развитие торгово-промышленной деятельности

Проблемы с потоком денежных средств могут возникнуть в случае, когда компания развивается быстрее, чем это позволяет имеющийся в ее распоряжении оборотный капитал. На первый взгляд такие предприятия кажутся "преуспевающими", но на самом деле они отягощены проблемами. Владельцы этих предприятий, вероятно, настолько заняты выполнением заказов и столь рады своему успеху, что не замечают проблему до тех пор, пока не встанут перед фактом неоплаты счетов.

В этом случае, очевидно, следует уменьшить темпы развития либо вложить в дело дополнительный капитал.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 8.1

Бюджет личных расходов

	\$, ежемесячно или ежегодно
Закладная / Аренда	
Коммунальные налоги	
Оплата водоснабжения	
Газ, электричество, топливо	
Телефон	
Страховка	
Домашнее хозяйство (продукты)	
Одежда	
Поездки	
Отпуск	
Подписка (пожертвования, взносы в клуб)	
Телевидение и газеты	
Налог и страховка автомобиля	
Текущие расходы на автомобиль	
Ремонт автомобиля	
Детям (на карманные расходы и др.)	
Рождество и дни рождения	
Покупки в кредит	
ВСЕГО	
Минус другие доходы (доходы супруги)	
МИНИМАЛЬНО НЕОБХОДИМЫЙ ДОХОД	

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 8.2

Определите свои расходы

Нами рассмотрены различные элементы ценообразования и методы формирования цен. Хотя Ваши расходы не являются единственным аспектом ценообразования, они устанавливают некий минимальный уровень. В приведенной ниже таблице представлены некоторые компоненты цены. Определите, какие из них имеют место на Вашем предприятии, и проставьте соответствующие цифры.

	Еженедельно	Ежегодно	Примечания
Заработная плата			
Расходы по содержанию автотранспорта			
Аренда			
Коммунальные налоги			
Ремонт и обслуживание			
Реклама и продвижение			
Электричество			
Телефон			
Амортизация			
Расходы на собственные нужды			
Расходы по финансированию			
Страховка			
Бухгалтерия и аудит			
Почтовые расходы			
Административные расходы			
Удельная стоимость материалов			

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 8.3

Установите цену

Расчет цены для производственных предприятий

Цена продажи = Стоимость материалов на единицу продукции + (Общие накладные расходы / Общий объем производства) + Наценка (%) + Налоги

_____ + _____ + % + Налоги = _____

Общий объем производства:

Количество единиц продукции, которое может быть произведено в данном периоде времени (неделя, год, день и т.д.).

Число **полезных** часов в неделю бизнес-аналитики оценивают в 25.

Общее число рабочих недель в году - 46.

Общее число полезных часов в году - 1150.

Расчет цены для предприятий розничной торговли

Цена продажи = Чистая цена приобретения + Наценка (%) + Налоги

_____ + % + Налоги = _____

(Вспомните стандартный уровень наценки и порекомендуйте цену продажи)

Расчет цены для предприятий сферы услуг

Почасовая ставка = (Общие накладные расходы / Общий объем производства) + Наценка (%) + Налоги

_____ + % + Налоги = _____

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА 8.4.1

Прогноз затрат и доходов.

По окончании 12 месяцев.....

Сбыт

Первоначальный баланс _____

Плюс: купленные материалы _____

Минус: заключительный баланс _____

Израсходованные материалы _____

Прибавить: расходы на зарплату _____

Затраты на реализацию _____

Валовой доход _____

Минус: расходы

Зарплата _____

Аренда _____

Телефон\почта\канцтовары _____

Реклама и общественные связи _____

Электричество _____

Транспортные расходы _____

Аудит и бухгалтерия _____

Страховка _____

Банковский процент _____

Дополнительные расходы _____

Разное _____

Амортизация

Зданий _____

Машин\оборудования _____

Транспорта _____

Всего _____

Чистый доход\потери _____

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark purple rectangular background. A white horizontal line is positioned directly beneath the letters.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

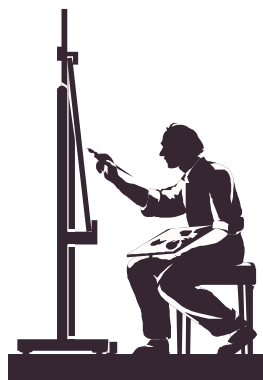
Настоящий технический документ "Как начать свой бизнес - Разработка бизнес-плана для малого предприятия" был выполнен подрядчиком NI-SO (Белфаст, ВБ) в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агентства по Развитию Предпринимательства.

АРП

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 9

Разработка бизнес-плана для малого предприятия



Разработка бизнес-плана для малого предприятия

9.1 Зачем малому предприятию бизнес-план? Одним из первых шагов в создании нового предприятия должна быть подготовка бизнес-плана. В бизнес-плане словесно и при помощи цифр излагаются ключевые вопросы, касающиеся нового предприятия. Традиционно бизнес-план рассматривался как оценка уровня потребностей предприятия в финансировании, необходимом для реализации проекта. Однако, получение финансов - только одна из задач, обуславливающих необходимость бизнес-плана. Остальные причины не менее важны, а для начинающего предпринимателя они, пожалуй, даже более важны. **Эти задачи:**

- Оценить целесообразность (надежность) проекта.
- Определить рентабельность финансовых затрат и затрат времени.
- Выявить потенциальные препятствия в реализации проекта. К примеру, вопросы контроля за планированием, законодательства, обеспечения достаточного рынка.
- Изучить как будет осуществляться руководство проектом и какие навыки для этого нужны.
- Определить ряд задач, которые позволят менеджеру малого предприятия оценивать успешность своей деятельности в ходе реализации проекта.

9.2 Таким образом, должен быть активным рабочим инструментом управления.

9.3 Содержание бизнес-плана

Не существует стандартной формы для бизнес-плана. Вам необходимо разработать форму, которая отвечала бы структуре вашей деятельности. Структура деятельности сферы услуг отличается от розничной торговли. По этой причине возможны вариации в формулировке заголовков или в расстановке акцентов. Следующая структура может служить Вам хорошей моделью для работы.

9.4 Титульный лист

Если документ выполняется на бумаге формата А4, то выберите привлекательную обложку этого же формата. Воспользуйтесь возможностями компьютера, принтера, хорошей пишущей машинки для выполнения аккуратного титульного листа. Необходимо учесть следующие **условия:**

- # заглавие выделяется жирным шрифтом
- # обязательно указывается адрес
- # указывается дата

9.5 Страница с указанием содержания

Укажите все темы, которые будут затронуты в документе и номер страницы, на которой начинается обзор данной темы. Пользуйтесь последовательной системой нумерации в рамках всего документа. При этом принято придерживаться следующих правил:

- # Титульный лист не нумеруется
- # Страницы с указанием содержания нумеруются i, ii, iii, iv (римскими цифрами мелкого формата)
- # Основные разделы нумеруются арабскими цифрами 1,2,3,4
- # Приложения обозначаются буквами А, Б, В, Г, например, приложение А
- # Страницы одного и того же приложения нумеруются как А1, А2 и т.д.

9.6 Резюме

На первой странице основного текста должно быть резюме. Предпочтительно на одной странице изложить основные цели структуру и финансовые потребности представляемого проекта. Резюме должно включать следующие пункты:

- # Название фирмы и ее тип (единоличная собственность/ партнерство)
- # Как Вы намереваетесь собрать капитал?
- # Краткое резюме проекта
- # Дата открытия предприятия
- # Задачи предприятия
- # Резюме финансовых потребностей

9.7 Цели предприятия

Ваш инвестор захочет узнать причины создания предприятия. Не есть ли это только хобби? Будет ли это Вашим основным занятием? Вам необходимо ясно изложить свои цели и стоящие за ними причины. Указывают два основных типа целей:

- # Личные
- # Кратко-средне-долгосрочные цели

9.8 Что заставляет Вас заняться бизнесом и какого эффекта вы при этом ожидаете?

Является ли Вашим мотивом только получение прибыли или есть другие причины?

- # Деловые
- # Кратко-средне-долгосрочные цели

9.9 Каковы цели Вашего предприятия? Вашей личной целью может быть цель стать миллионером. Однако, деловые задачи должны быть сформулированы более четко. К примеру:

- # Заработать доход минимум \$X000 в течение первого года
- # Достичь оборота капитала \$X000 за определенный срок
- # Стать лидером в определенной отрасли
- # Первым внедрить новый спектр товаров или услуг
- # Завоевать X% рынка

9.10 Деятельность существующего предприятия

Если предприятие уже существует и работает, каковы его успехи? Соответствуют ли его успехи прогнозам? Как выглядит его балансовый отчет? Имеются ли солидные основные фонды в качестве залога?

9.11 Управление

Представьте краткую информацию о руководящем составе предприятия. Внесите следующее:

- # Образование
- # Подготовку

- # Соответствующий опыт
- # Настоящие обязанности
- # Предлагаемые обязанности
- # Дополнительные управленческие навыки

9.12 Рынок

С каким рынком Вы собираетесь иметь дело? Ответьте на все вопросы, если их можно отнести к Вашему предприятию:

- # Каков размер Вашего рынка?
- # Растет или уменьшается рынок? Почему?
- # Существует ли дефицит качественной продукции?
- # Можно ли изменить такую тенденцию?
- # Кто Ваши конкуренты?
- # Сколько их?
- # Каковы их преимущества?
- # Каковы их слабости?
- # Анализ Вашего П*С*В*У* :

ПРЕИМУЩЕСТВ СЛАБОСТЕЙ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УГРОЗ

- # Каково Ваше У*П*С*- Уникальное Предложение по Сбыту?
- # Почему вы думаете, что Вашу продукцию будут покупать?
- # Какие рекламные приемы Вы используете?
- # Каков ваш бюджет на маркетинг?
- # Как Вы намерены сбывать свою продукцию?
 - Рассылка на заказ
 - Торговля в розницу
 - Услуги дистрибьютора
- # Что показало Ваше рыночное исследование?

9.13. Продукция

Опишите продукцию и услуги, которые Вы предлагаете.

- # Отвечают ли они потребностям заказчиков?
- # Представьте расчеты своих затрат
- # Каковы должны быть складские запасы?
- # Как быстро будет происходить товарооборот на складе?
- # Способны ли Вы удовлетворить требования по доставке?
- # Каковы Ваши требования по складированию?
- # Как будет складироваться Ваша продукция?
- # Ваша продукция портится? Нужны ли специальные способы обращения с ней, особые условия хранения?
- # Как будет влиять незавершённое производство на Ваш бизнес?

9.14 Ценообразование

Как Вы намерены устанавливать цену на продукт? Как она будет связана с конкуренцией? Можете ли Вы позволить снижение цен в борьбе с Вашими конкурентами? Представьте следующую информацию по пунктам:

- # Расчеты ценообразования
- # Разброс цен
- # Как они выглядят на фоне других цен в пределах отрасли?
- # Порог самокупаемости прибыльности
- # Сроки по Вашим кредитным обязательствам

9.15 Поставщики

Кто Ваши поставщики? Насколько Вы от них зависимы? Если Ваш поставщик обанкротился, есть ли у Вас альтернативные источники необходимых Вам материалов? Если вы занимаетесь производством, вы в большой степени зависите от возможностей поставщика. Укажите следующую информацию о поставщиках:

- # Названия фирм \адреса\надежность
- # Альтернативные источники
- # Процедуры, гарантирующие качество

Возможности переговоров по срокам возврата кредитов

9.16 Материальные ресурсы

От каких других материальных ресурсов Вы зависите? Что произойдет если они выйдут из строя? Когда будет необходима их замена?

- # Какова ожидаемая длительность эксплуатации оборудования?
- # Какое офисное оборудование Вам необходимо?
- # Можно ли его купить на аукционе в целях экономии?
- # Нужна ли предприятию машина или другой транспорт?
- # Можно ли арендовать или взять на прокат для снижения расходов?
- # Как Вы намерены финансировать покупку основных средств?

9.17 Помещения

Имеется ли у Вас подходящее помещение для начала проекта? Анализировали ли Вы свои будущие потребности? Нужно ли будет переезжать в случае расширения? Можно ли расширить Ваши сегодняшние помещения?

- # Где находится Ваш офис производство?
- # Во что они обходятся?
- # Каковы условия аренды, в общих чертах?
- # Проводилось ли в этом направлении какое-либо исследование?
- # Придется ли Вам оплачивать счета по ремонту помещений?
- # Отвечают ли помещения Вашим потребностям?
- # Требуется ли изменения в использовании помещений?
- # Выгодно ли расположено помещение? Это очень важно если Вам приходится заниматься торговлей.

9.18 Персонал

Процесс подбора хороших сотрудников очень сложен и требует времени. Намерены ли вы полагаться на определенных “ключевых” сотрудников? Предложите ли Вы им значительное вознаграждение? Где Вы их найдете? Как вы будете нанимать их на работу?

Непредвиденные обстоятельства

- # Что произойдет в случае потери рынка?
- # Что произойдет в случае финансового краха или увеличения банками процента по кредитам?
- # Сможет ли кто-нибудь Вас немедленно заменить в случае Вашей болезни?
- # Можете ли Вы застраховать себя от финансовых потерь во время болезни?
- # Будут ли к этому терпеливо относиться ваши клиенты?
- # Существуют ли альтернативные рынки?

9.19 Прибыль и прогнозы.

Финансовые прогнозы и другую финансовую информацию лучше давать в виде приложений. В основном разделе дайте краткое резюме и сделайте ссылку на соответствующий документ в приложении. Обычно Вам понадобится:

- # Прогноз потока денежной наличности на первый год работы
- # По возможности, прогноз потока денежной наличности на второй год работы
- # Оценка затрат на создание предприятия
- # Оценка месячных затрат на обеспечение работы предприятия
- # Указание допущений, на которых основаны расчеты
- # Основные компоненты риска
- # Расчеты точки самоокупаемости-прибыльности
- # Прогноз по сбыту

9.20 Потребность в финансах

И, наконец, итоговая информация: сколько денег Вам потребуется чтобы достичь поставленных целей? В бизнесе существует три способа финансирования:

- # Ваш вклад наличными
- # Ваш вклад в виде основных и текущих фондов

Инвестиции извне

9.21 Четко укажите Ваш личный финансовый вклад в предприятие. Обычно банки соизмеряют свой вклад с Вашим, рассматривая Ваш вклад как степень Вашей серьезности вести это дело. Ваш вклад в основные фонды фирмы также рассматривается как инвестиция. Банку будет необходимо знать следующее:

- # Сколько денег Вам необходимо?
- # На какой срок?
- # Какие гарантии вы предлагаете?

9.22 Изложение

Подготовка бизнес плана состоит из двух этапов: подготовка содержания и его изложение. Набросав план-черновик, стоит потратить некоторое время на изложение содержания. Чем лучше форма изложения, тем больше шансов получить финансы. Учтите следующие моменты:

- # Внешний вид документа
- # Ясность
- # Легко ли понять написанное? Не злоупотребляете ли Вы профессиональным жаргоном?
- # Соответствие законодательству
- # Легко ли читаем шрифт?
- # Какова плотность абзацев?
- # Логичность изложения
- # Легко ли читателю ориентироваться в тексте?

9.23 Лучше всего подготовить текст на компьютере. Это позволит Вам получить несколько вариантов проекта для проверки и исправлений. Любые ошибки можно быстро и эффективно исправить. Существует услуга по набору текстов на компьютере. Подготовка бизнес-плана занимает много времени, но это время затем окупится. Чем лучше презентация плана, тем выше шансы на успех, тем реальнее возможность вести переговоры о снижении процента за кредит.

Ключевые моменты

Сделайте как минимум по одной копии для каждого из инвесторов и две для себя

Необходимо знать что где находится в Вашем плане
Закажите переплет в мастерской (не скрепляйте скрепками)
Позаботьтесь о внешней привлекательности обложки
Будьте последовательны в использовании стиля во всем документе
Будьте последовательны в нумерации параграфов и страниц
Позаботьтесь о том, чтобы документ был легко читаем
Использование таблиц делает цифровую информацию более доступной
Пользуйтесь бумагой высокого качества

Проформа бизнес-плана малого предприятия

1. Персональные данные

Должность.....Имя.....Фамилия.....

Дата рождения.....Телефон.....

Адрес.....

.....

.....

Семейное положение.....К-во содержащих.....

Водительские права.....

2. Образование

Тип учебного заведения (отметить)

средняя школа Техникум

институт\ университет Другое

Полученная квалификация (в каком году).....

.....

.....

.....

3. Трудовая деятельность

Укажите места Вашей работы, начиная с последнего.

Предприятие\организация	Должность	Даты приема и увольнения
-------------------------	-----------	--------------------------

.....
-------	-------	-------

.....
-------	-------	-------

.....
-------	-------	-------

.....
.....

4. Деловая идея

Опишите свою деловую

идею:.....
.....
.....
.....

Проблемы, связанные с этим бизнесом

.....
.....
.....

Почему Вы считаете себя способным руководить таким бизнесом?

.....
.....
.....
.....

5. Вид собственности

- Частная собственность
- Коллективная собственность
- Смешанная собственность

6. Потенциальный рынок

Детально опишите место/регион, где Вы собираетесь продавать товар/услуги:

.....
.....

.....
.....
Кто будет заниматься вопросами сбыта?

.....
7. Реальные заказчики

Кто они? По возможности представьте их имена и адреса.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
8. Исследования рынка

Что Вы знаете об общих размерах рынка?

.....
.....
Каков объем Вашего целевого рынка?

.....
.....
Какие есть сезонные тенденции?

.....
.....
Растет или снижается себестоимость Вашей продукции/услуг?

.....
.....
Кто Ваши конкуренты? (наименования и адреса):

.....
.....
Что Вы знаете о делах своих конкурентов?

.....
.....
Как Вы намерены конкурировать?

.....
.....
Почему вашу продукцию будут покупать?

.....
.....
Как Вы проводили свое исследование?

Примечание: приложите анкеты, исследования или другие материалы по будущим рыночным исследованиям.
Планы по сбыту (на квартал):

1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
.....

.....
.....
Как Вы планируете обеспечить сбыт?

9. Реклама и связи с общественностью.

Формы рекламы

Методы	Затраты	Заметки

ВСЕГО		

10. Помещение

Где Вы намерены работать?

.....
.....

У вас есть помещения, которые являются Вашей собственностью или Вы намерены арендовать или купить их?

.....

Требуемая площадь

.....

Имеющиеся удобства? (электричество, тепло)

.....
.....

Другие требования, к примеру, лицензии, разрешения и т.д.?

.....
.....

Во что обойдется годовая аренда?

.....

Продолжительность аренды?

.....

11. Оборудование

Список предметов

Когда необходимы

Стоимость

.....

.....

.....
.....
.....

12. Поставщики

Имена	Поставки	Условия сделки
.....
.....
.....
.....
.....

13. Капитал, необходимый для того, чтобы начать дело

Организация помещения\покупка
Машины и оборудование
Транспорт
Расходы на обустройство
Я оцениваю необходимый оборотный капитал в
.....
ВСЕГО

14. Источники финансирования предприятия:

Мой собственный вклад наличными
Мои инвестиции в машины и оборудование
Долгосрочные займы
Пожертвования
ВСЕГО

15. Прогноз затрат и доходов.

По окончании 12 месяцев

Сбыт

Первоначальный баланс _____

Плюс: купленные материалы _____

Минус: заключительный баланс _____

Израсходованные материалы _____

Прибавить: расходы на зарплату _____

Затраты на реализацию _____

Валовой доход _____

Минус: расходы

Зарплата _____

Аренда _____

Телефон\почта\канцтовары _____

Реклама и общественные связи _____

Электричество _____

Транспортные расходы _____

Аудит и бухгалтерия _____

Страховка _____

Банковский процент _____

Дополнительные расходы _____

Разное _____

Амортизация

Зданий _____

Машин\оборудования _____

Транспорта _____

Всего _____

Чистый доход\потери _____

17. Банковский счет, адвокат

Банк

.....
..... Телефон.....

Бухгалтер

.....
..... Телефон.....

Адвокат

.....
..... Телефон.....

18. Другие консультанты по бизнесу

Местное агентство по предпринимательству

.....
..... Телефон.....

Бизнес советник

.....
..... Телефон.....

Другие консультанты

.....
..... Телефон.....

19. Заключение

Я уполномочиваю всех, рассматривающих этот бизнес-план связаться с моим банком или другими указанными консультантами или доверенными лицами.

Подпись

Дата

Курсы по созданию сайтов

Рерайт (переделка) дипломных и курсовых работ

Начните интернет-бизнес с сайта-визитки

Вернуться в каталог учебников

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Об искусстве продаж - сборник последних рекомендаций

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.