



Фонд поддержки предпринимательства
Иркутской области

МАЛЫЙ БИЗНЕС:

ключевые показатели
для успешного
старта



ФОНД «ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ»



Фонд поддержки предпринимательства
Иркутской области

Телефон горячей линии:
8(3952) 43-64-54

>5 ЛЕТ

мы помогаем малому и среднему бизнесу
Иркутской области

>5000 СУБЪЕКТОВ

малого и среднего бизнеса Иркутской области
получили государственную поддержку

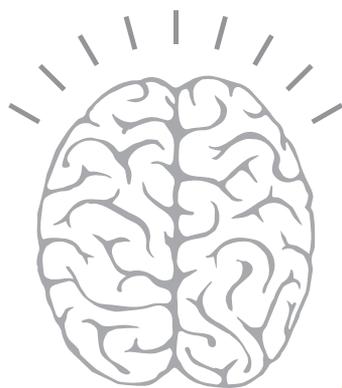


Данную брошюру вы можете скачать на сайте:
<http://irk-cpp.ru>

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

*Предпринимательское мышление.
Юридические и налоговые основы:
ИП или ООО.*

*Выбор налогового режима.
От задумки до бизнес-плана.
Поиск и оценка бизнес-идеи*



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

КОМАНДА

МАРКЕТИНГ

ФИНАНСЫ

ОШИБКИ



НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА «ЦПП В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ»



Центр поддержки предпринимательства
Иркутской области

ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Сайт: www.irk-cpp.ru

Телефон: (3952) 43-64-54

Адрес: Иркутск, ул. Рабочая, д. 2а, офис 421, 422
(Бизнес Центр «ПРЕМЬЕР»)

Центр реализует программы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства для развития их конкурентоспособности и увеличения эффективности малого и среднего бизнеса.

Услуги:

- Консультации по различным направлениям предпринимательской деятельности
- Проведение семинаров, конференций, форумов, круглых столов
- Организация и реализация специальных программ обучения для СМСП
- Обеспечение участия СМСП в выставочно-ярмарочных и конгрессных мероприятиях на территории РФ в целях продвижения товаров (работ, услуг)



Центр кластерного развития
Фонда «ЦПП Иркутской области»

ЦЕНТР КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ

Сайт: www.irkcluster.ru

Телефон: (3952) 43-64-62

Адрес: Иркутск, ул. Рабочая, д. 2а, офис 420
(Бизнес Центр «ПРЕМЬЕР»)

Основная цель деятельности ЦКР – создание условий для эффективного взаимодействия предприятий-участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориальных кластеров, обеспечение реализации совместных кластерных проектов.

Услуги:

- Оказание маркетинговых услуг
- Организация продвижения новых продуктов и услуг
- Организация и проведение обучающих мероприятий
- Организация проведения информационных кампаний
- Подготовка бизнес-планов, ТЭО и т.п.
- Выставочные мероприятия
- Сертификация, лицензирование, юридические услуги
- Организация деловых миссий



РЕГИОНАЛЬНЫЙ
ЦЕНТР ИНЖИНИРИНГА

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ИНЖИНИРИНГА

Сайт: www.rci38.ru

Телефон: 8 (3952) 43-64-71

Адрес: Иркутск, ул. Рабочая, д. 2а, офис 420
(Бизнес Центр «ПРЕМЬЕР»)

Основной целью деятельности РЦИ является повышение технологической готовности малых и средних производственных предприятий за счет оказания услуг консалтинга, содействие в разработке технологических процессов и решении проектных, инженерных и организационно-внедренческих вопросов.

Услуги

- Бизнес-планирование, поиск источников финансирования объектов
- Оценка готовности субъектов малого и среднего предпринимательства для внедрения новых технологий
- Разработка инженерных и конструкторских решений, новых продуктов и программ модернизации
- Повышение квалификации персонала
- Разработка конструкторской документации, подготовка чертежей любой сложности, сканирование на 3d-сканере. Анализ данных
- Проведение финансового, управленческого и технического аудита
- Помощь для подготовки участия в программах инновационного развития



ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦИИ, СЕРТИФИКАЦИИ И ИСПЫТАНИЙ (КОЛЛЕКТИВНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ)

Сайт: www.ciskp.ru

Адрес: Иркутск, ул. Рабочая, д. 2а, офис 407 (Бизнес Центр «ПРЕМЬЕР»)

Предназначен для технологической поддержки машиностроительных предприятий Иркутской области с целью развития применения ими инновационных технологий и повышения готовности как поставщиков высокотехнологичной продукции и услуг, в том числе для решения задач авиастроения. ЦССИ (КП) выступает связующим звеном между крупным производственным бизнесом и субъектами МСП региона и оказывает последним поддержку для повышения их производственного уровня, развития системы менеджмента качества и вывода на рынок новых продуктов.

Услуги:

- Услуги испытательной лаборатории
- Сертификация, стандартизация и поверка СИ
- Защита интеллектуальной собственности
- Обучение
- Инжиниринговые услуги
- Класс коллективного пользования / конференц-зал

ПРИ ЗАПУСКЕ ЛЮБОГО БИЗНЕСА ОСНОВНОЙ ФИГУРОЙ ЯВЛЯЕТЕСЬ ВЫ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ.

Иметь собственный бизнес в нашей стране – это вызов и настоящее приключение: захватывающее и тернистое. Не всем дано быть предпринимателями, для многих собственный бизнес становится настоящим испытанием, и поэтому очень важно при старте собственного проекта оценить, насколько развит в вас предпринимательский потенциал, а именно: есть ли в вас качества личности, без которых построить прибыльный бизнес невозможно!

Открытие собственного бизнеса – серьезный и ответственный шаг, который может кардинально изменить вашу жизнь. Быть предпринимателем означает приложение всех возможных усилий для его реализации, но взамен вы получаете свободу в принятии решений, моральное удовлетворение и прибыль.

Прежде чем начать свое дело, проанализируйте свои способности и необходимые профессиональные навыки.

КАЧЕСТВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ	ДА	НЕТ
Лидерский потенциал		
Высокая работоспособность и самоотдача		
Мотивация на результат (а не процесс)		
Умение быстро восстанавливаться после неудач		
Стрессоустойчивость		
Проактивное мышление		
Умение брать на себя ответственность		
Креативность		
Оптимизм		
Знания и навыки в сфере вашего бизнеса		
Честность		
Интуиция		
Гибкость		
Коммуникабельность и умение создавать и поддерживать связи		

Чем больше «Да» в вашем активе – тем выше шанс на успех в качестве предпринимателя.

Принимая серьезное и очень ответственное решение открыть свой бизнес, обязательно проанализируйте все плюсы и минусы ведения своего бизнеса, а также альтернативный путь развития – работы по найму. Постройтесь «прочувствовать» все возможные ситуации, поговорите с теми, кто уже прошел данный путь. Вы должны четко понимать, какое будущее ждет вас и ваших близких.

РАБОТА НА СЕБЯ – ПЛЮСЫ

- Свобода в принятии решений
- Свободный график работы
- Возможность реализовать свои мечты
- Постоянное самосовершенствование
- Понятная мотивация – зачем ты делаешь каждый шаг
- Расширение круга знакомых людей
- Возможность устанавливать свои правила игры
- Жизнь без иллюзий - большая осознанность и честность перед самим собой

РАБОТА ПО НАЙМУ – ПЛЮСЫ

- Стабильность
- Гарантированный доход
- Лимитированный рабочий день
- Четкость бизнес-процессов
- Разделение ответственности
- Понятные социальные гарантии
- Возможность легко сменить работу

РАБОТА НА СЕБЯ – РИСКИ

- Частое отсутствие выходных – твоя работа полностью заполняет твою жизнь
- Отсутствие фиксированного и стабильного дохода
- Одиночество ответственности – только от твоих действий зависит успешность бизнеса
- Материальная ответственность перед персоналом и партнерами
- Высокий уровень стресса

РАБОТА ПО НАЙМУ – РИСКИ

- Ограниченная возможность влиять на свой доход
- Карьерный «потолок»
- Частое присутствие непонятных или бессмысленных задач
- Вероятность сокращения или увольнения
- Борьба за «место под солнцем» в коллективе

Чтобы быть успешным, предприниматель должен постоянно учиться и развивать необходимые навыки.

- следить за трендами развития экономики и малого бизнеса у нас в стране, а также в мире
- найти для себя людей-ориентиров (успешных предпринимателей) и учиться у них лучшему
- постоянно повышать свою квалификацию в профессиональных сферах, необходимых для ведения бизнеса
- выделять время и деньги на собственное обучение и обучение персонала
- строить и поддерживать необходимые связи и партнерские отношения
- следить за своим душевным и физическим здоровьем – так как это основной и невозполнимый ресурс предпринимателя

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СФЕРЫ,
ВАЖНЫЕ ДЛЯ КАЖДОГО
СОВРЕМЕННОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Бухгалтерский учет и финансовый анализ
Мотивация персонала
Тайм-менеджмент и личная эффективность
Личный брендинг
Продажи и продвижение
Интернет-маркетинг
Управление эмоциями и стрессом

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Основывая свой бизнес, вы должны понимать, что теперь круг ваших обязанностей на работе очень разнообразен. Вы – целая вселенная, и вам придется отвечать за очень многие дела. А также постоянно выполнять следующее:

- развивать рынки и клиентов, разрабатывать продукты, услуги и стратегии;
- разрабатывать внутренние процессы, а также инфраструктуру, чтобы поддерживать рост;
- развивать команду и учить сотрудников добиваться исключительных результатов;
- формировать корпоративную культуру, которая бы мобилизовала и мотивировала людей для наиболее эффективного сотрудничества;

В соответствии со ст. 2 Гражданского кодекса РФ предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи продуктов, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:

Индивидуальный предприниматель
Хозяйственные товарищества
Полное товарищество
Товарищество на вере
Хозяйственные общества
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
Публичное акционерное общество (ПАО)
Непубличное акционерное общество (АО)

Наиболее распространенными и «удобными» организационно-правовыми формами деятельности для субъектов МСП являются:

- 1) индивидуальный предприниматель;
- 2) общество с ограниченной ответственностью.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ БИЗНЕСА

Государственная регистрация юридического лица или физического лица в качестве индивидуального предпринимателя необходима для законного оформления права заниматься предпринимательской деятельностью, так как предпринимательская деятельность, осуществляемая без государственной регистрации или с нарушением правил регистрации, является незаконной и предусматривает ответственность.

В целях проведения налогового контроля все организации и индивидуальные предприниматели подлежат постановке на учет в территориальном налоговом органе по месту нахождения организации или месту жительства индивидуального предпринимателя. И государственная регистрация, и постановка на учет осуществляются налоговыми органами.

ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ В КАЧЕСТВЕ ИП НЕОБХОДИМО:

- 1) подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Приказом Федеральной Налоговой службы РФ от 25.01.2012 № ММВ-7-6/25@ (форма Р21001);
- 2) паспорт и его ксерокопия;
- 3) копия свидетельства ИНН, если вы его получали;
- 4) квитанция об уплате государственной пошлины (согласно ст. 333.33 гл. 253 «Государственная пошлина» Налогового кодекса РФ **размер государственной пошлины за государственную регистрацию физического лица в качестве индивидуального предпринимателя составляет 800 рублей**).



ВАЖНО: В качестве плательщика указывается будущий ИП. Заявителем при государственной регистрации индивидуального предпринимателя может быть только само физическое лицо, обратившееся за государственной регистрацией.

ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ООО НЕОБХОДИМО:

- 1) подписанное заявителем и заверенное у нотариуса заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Приказом Федеральной Налоговой службы РФ от 25.01.2012 № ММВ-7-6/25@ (форма Р11001);
- 2) устав организации (2 оригинала, прошитые);
- 3) решение учредителя или протокол собрания учредителей (или также решение учредителей о создании организации);
- 4) договор об учреждении (если 2 и более учредителей);
- 5) гарантийное письмо на адрес (если в дальнейшем будет заключен договор субаренды, то необходимо также предоставить письмо-просьбу и письмо-согласие);
- 6) квитанция об уплате государственной пошлины (согласно ст. 333.33 гл. 25.3 «Государственная пошлина» Налогового кодекса РФ **размер государственной пошлины за государственную регистрацию юридического лица составляет 4000 рублей**).



ВАЖНО: Заявителями при государственной регистрации юридического лица выступают все его учредители.

ОСНОВНОЙ ДОКУМЕНТ

Порядок государственной регистрации регулируется Федеральным законом от 08.08.01 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Порядок постановки на учет и снятия с учета регулируется ст. 83, 84 Налогового кодекса Российской Федерации.

ГЛАВНОЕ

- Кто осуществляет регистрацию?** → Территориальные ИФНС
- Срок регистрации:** → не более 5 рабочих дней со дня предоставления в регистрирующий орган необходимых документов.
- Размер госпошлины при регистрации ИП:** → 800 рублей
- Размер госпошлины при регистрации ООО:** → 4000 рублей

ЧТО ВЫБРАТЬ: ИП или ООО?

ХАРАКТЕРИСТИКА	ИП	ООО
Число участников	Предприниматель – конкретное физическое лицо. Подходит для индивидуального бизнеса.	Число участников ООО - от 1 до 50. Подходит для совместного бизнеса.
Уставной капитал	Нет	Да, минимум – 10 000 рублей.
Ответственность	Отвечает всем своим имуществом, в том числе личным	Отвечает ООО как юридическое лицо, а не его участники. После ликвидации общества обязательства прекращаются. Однако если в банкротстве виновны участники общества, на них может быть возложена субсидиарная ответственность по обязательствам ООО.

ХАРАКТЕРИСТИКА	ИП	ООО
Ограничения по видам деятельности	Есть	Нет
Бухгалтерский учет	Достаточно ведения Книги учета доходов и расходов.	В полном объеме.
Налоговые спецрежимы	Помимо ЕСХН, УСН, ЕНВД может применять патент.	ЕСХН, УСН, ЕНВД.
Распределение дохода	Доход ИП является доходом физического лица. ИП в праве расходовать деньги из кассы на личные нужды, не учитывая нигде такие траты.	Доход ООО является собственностью общества, учредители могут его потратить, только выплатив участникам ООО дивиденды. Они выплачиваются после уплаты налогов и не чаще, чем раз в квартал. С дивидендов необходимо заплатить НДФЛ в размере 13% (для резидентов РФ).
Страховые взносы (если нет наемных работников)	Независимо от результатов своей деятельности ИП обязан заплатить фиксированный платеж в Пенсионный фонд.	-
Возможность нанимать работников	Да	Да
Наличные расчеты	Не обязан соблюдать кассовую дисциплину и следить за лимитом кассы.	В полном объеме.
Прекращение деятельности	Упрощена. Необходимо подать в ИФНС заявление и уплатить госпошину.	Сложная процедура в несколько этапов.

ВЫБОР РЕЖИМА НАЛОГО- ОБЛОЖЕНИЯ

До процедуры регистрации бизнеса важно определиться с режимом налогообложения. Этот момент регламентирует основные моменты вашего бизнеса и стоимость затрат на его ведение.

СХЕМА – РЕЖИМЫ
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ:

- Общая система налогообложения
- Упрощенная система налогообложения
- Патентная система налогообложения
- Единый налог на вмененный доход
- Единый сельскохозяйственный налог

БИЗНЕС-ИДЕЯ – ЭТО КРАТКОЕ И ТОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПОЛАГАЕМОГО БИЗНЕСА.

Для того, чтобы начать свой бизнес, нужно четко понять, чем именно вы хотели бы заниматься. Успешность проекта напрямую связана с тем, какая бизнес-идея лежит в его основе.



Бизнес-идея:

- должна удовлетворять потребности потребителей;
- должна приносить доход;
- должна приносить моральное удовлетворение предпринимателю.

ПРАВИЛА ВЫБОРА ИДЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

Первое правило:

Идей должно быть много. Наличие множества идей дает понимание, что каждая из них не уникальна, одна перспективнее другой, малобюджетнее – это все позволяет организовать сравнение данных идей в пользу предпочтительной.

Правило второе:

Идея должна быть из сферы деятельности понятной для инициатора бизнеса. Заниматься проектами из сфер, в которых у предпринимателя нет компетенций и опыта, не стоит – шансы на успех снижаются в разы.

Правило третье:

Идея должна быть интересной. На старте бизнеса предприниматель обычно посвящает все свое время проекту – рабочее и свободное. Поэтому неинтересный проект не сможет обеспечивать моральное удовлетворение предпринимателю.

СХЕМА. ИСТОЧНИКИ ИДЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

Поиск проблемы
Поиск на работе
Создание потребностей
Анализ зарубежных рынков и реализация на местном рынке
Копирование идей
Делитесь идеями
Латеральный маркетинг (Замена/Удаление/Комбинация/
Переворот/Смена порядка/Гиперболизация)
Франчайзинг (<http://frshop.ru>)

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УСПЕХА БИЗНЕС-ИДЕЙ

Дефицит

Если на рынке существует дефицит, а вы сможете придумать способ его преодолеть – вы гарантировано сможете заработать. Ищите, и вы найдете. Единственное ограничение: вы не одни, и очень скоро рынок может быть наполнен предложением.

Изменения

Изменения во всем: законы, демография, мода, предпочтения. Главное – отслеживать изменения и придумывать, как на них можно построить бизнес. Например, всплеск рождаемости в России позволил развиваться многим бизнесам, связанным с детьми – детские магазины, школы развития, частные детские сады.

Доступ к ресурсам

Если у вас есть доступ к сырьевой базе, технологиям, помещениям, вы можете построить свой бизнес на использовании этого ресурса.

Новые знания

Это новые продукты и технологии. Реализация традиционной идеи может быть привлекательной возможностью при предложении товара или услуги, которые есть на рынке, в новом уникальном или инновационном формате или с новыми дополнительными характеристиками.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ИДЕИ

КРИТЕРИЙ	БИЗНЕС-ИДЕЯ №1	БИЗНЕС-ИДЕЯ №2
Рентабельность (прогноз)		
Наличие помещения		
Наличие основных средств		
Наличие рынка		
Доступ к поставщикам		
Профессионально-технические навыки предпринимателя		
Наличие трудовых ресурсов		
Наличие материальных средств (начального капитала)		
Минимальная степень риска		
Доступ к финансовым ресурсам		



ВАЖНО: Вначале оценку бизнес-идеи вы должны проводить только сами. Идите к потенциальным покупателям ваших услуг или продукта и попробуйте «продать» идею. Не отдавайте этот участок работы на аутсорсинг даже самым крутым профессионалам. Вам нужно «прочувствовать» жизнеспособность вашей идеи не только головой, но и сердцем.

ДРУГИЕ СПОСОБЫ ПРОВЕСТИ ТЕСТ-ДРАЙВ ИДЕИ:

Мнение экспертов рынка

Главное правило – чем больше мнений, тем лучше. Не бойтесь спрашивать людей!

«Продажа» идеи друзьям и знакомым

Правило 10/8/5. Расскажите 10 друзьям. Если 8 из них поддержат идею, то она стоит того, чтобы двигаться дальше, если их будет меньше 5 – забудьте о ней. Если посередине – доработайте идею и еще раз сделайте опрос.

Сила сетей

Спросите мнение людей в профессиональных сообществах в социальных сетях. Используйте мощь коллективного разума.

КОМАНДА

*Как найти и мотивировать
сотрудников. Кадровый
документооборот:
необходимый минимум*



ОГРОМНАЯ ДОЛЯ ВАШЕГО УСПЕХА ЗАВИСИТ ОТ ЛЮДЕЙ.

Бизнес очень сложно делать в одиночку. Вы работаете ради людей и вместе с людьми. Не стоит недооценивать «человеческий» фактор. Отличная команда может стать вашим самым сильным конкурентным преимуществом!

Концепция бизнеса, сформированная вами ранее, поможет вам определиться с квалификационными требованиями к вашему будущему персоналу.

ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ ТРЕБОВАНИЙ:

- ответьте на следующие вопросы: какие задачи вы сможете решить самостоятельно, а какие не можете решить в силу нехватки времени или недостатка специализированных знаний
- пропишите необходимые требования к нанимаемому персоналу, заполните «паспорт должности» на каждого сотрудника: опыт, образование, достижения
- просчитайте необходимое количество сотрудников

ПАСПОРТ ДОЛЖНОСТИ

Должность
Основные задачи
Квалификация
Опыт и навыки
Личные качества
Зарплата
Фонд оплаты труда (зарплата + отпускные + налоги)
Варианты поиска сотрудника

Прежде чем искать необходимых сотрудников, вы должны четко понимать, каких людей вы хотите видеть в своей команде. На старте бизнеса очень важно, чтобы сотрудник был стрессоустойчив, замотивирован на результат, смог быстро учиться, не боялся брать ответственность и был эмоционально зрелым. Также очень часто приходится решать новые задачи каждый день, ваши люди должны быть решительны, уметь искать информацию, быть заинтересованы в развитии (собственном и фирмы), уметь планировать свое время.

При поиске и отборе персонала важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в работу и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям.

1. Поиск и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы.
2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, что не менее важно, как новый персонал будет вписываться в культурную и социальную структуру предприятия. Предприятие больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами, поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки.
3. Подбор персонала начинается с описания вакансии и анализа ее на адекватность сложившейся ситуации на рынке труда и на предприятии работодателя.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ШАГИ ПРИ ОТБОРЕ СОТРУДНИКОВ:

- ✓ Оценка резюме и представленных анкет кандидатами на вакантные должности.
- ✓ Заполнение кандидатами анкет, разработанных предприятием с приглашением кандидата на первичное собеседование.
- ✓ Анализ рекомендаций (можно потребовать отзыв с прежнего места работы).
- ✓ Проведение собеседования.
- ✓ Проверка профессиональной пригодности (тестирование и др.).

Плохо организованный подбор персонала приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести персонала, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т. п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и т. д.).

Небанальные советы из книги Максима Батырева «45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя»:

- То, что очевидно для вас, не очевидно для других. Умейте четко поставить задачу!
- Ищите сильных, слабые прилипнут сами
- Не делайте работу за подчиненных
- Стая копирует вожака. Прежде чем что-то требовать от персонала – подумайте: а вы сами это делаете?
- Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда
- Развивать нужно не слабые, а сильные стороны
- Не рассчитывайте на людскую благодарность
- Команду создает только общее дело
- Время важнее идеальности
- Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать
- Сначала боремся со следствиями, потом с причинами
- Не верьте людям мечты, верьте людям цели
- Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону
- Дисциплина — мать победы
- Делайте больше, чем нужно
- Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

Самое важное правило очень простое. Сотрудники должны зарабатывать деньги, а не получать их. Поэтому оплата труда любого сотрудника должна быть привязана к результатам его труда. Вы должны выделить ряд ключевых показателей, по которым будете оценивать эффективность каждого работника. Также важно считать объем прибыли на каждого сотрудника. В малом бизнесе действуют очень жесткие правила – обычно у предпринимателей нет возможности «дотировать» большой штат, поэтому каждый сотрудник должен четко понимать, что он обязан своими действиями приносить доход не только фирме, но и себе.

Также важно, чтобы ваша система оплаты труда не была формальной. Вы должны реально и каждый месяц оценивать вклад людей в рабочий процесс и не «отмахиваться» от этого далеко не простого процесса.

ПЛЮСЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПО РЕЗУЛЬТАТУ

- ✓ ЧЕТКАЯ И ПРОЗРАЧНАЯ МОТИВАЦИЯ
- ✓ «СЛАБАКИ» ПОДТЯНУТСЯ ИЛИ УЙДУТ
- ✓ ПРОСТОР ДЛЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ
- ✓ ВОЗМОЖНОСТЬ В КОРОТКИЙ ПЕРИОД ОЦЕНИТЬ ЦЕННОСТЬ КАЖДОГО СОТРУДНИКА
- ✓ ВЫ НЕ ОПЛАЧИВАЕТЕ «ПРОСИЖИВАНИЕ ШТАНОВ»



ВАЖНО: Ключевые показатели сотрудников (KPI) должны быть интегрированы в бизнес-план и стратегию развития компании.

Формирование ключевых показателей эффективности (KPI)

Показателей должно быть несколько, у каждого из них должен быть определен вес (его важность)

По каждому показателю должны быть четкие достижимые нормативы (план).

Нормативы надо периодически корректировать.

ПРИМЕР: Оплата труда менеджера по продажам.

Соотношение постоянной и переменной составляющей: 30/70

Ключевые показатели эффективности:

Выручка от продаж

Прибыль

Выручка от привлечения новых клиентов

Дебиторская задолженность

Число встреч

Помимо стандартной оплаты труда вы можете применять поощрения в виде бонусов и проектных премий. Однако их также важно выплачивать за что-то, а не по прихоти.

Оплата труда новичков

Обычно сотрудникам необходим этап адаптации на новом месте работы, поэтому первые 2-6 месяцев обычно назначают более щадящую систему оплаты труда. Причем она может меняться каждый месяц, и так вы плавно будете «наращивать» задачи для новичка и подготовите его к «взрослой» системе оплаты труда.

Нематериальная мотивация

Конечно, человек работает не только ради денег. Работа – это важная составляющая самореализации любого человека, возможность прожить жизнь ярко, интересно и креативно, заслужить признание и уважение клиентов и коллег. Поэтому нельзя недооценивать эти факторы мотивации.

Небанальные советы:

Важно знать, о чем мечтает сотрудник, чтобы понять его основные потребности

Называйте должности эффективно

Отслеживайте репутацию вашей фирмы на рынке труда

Не поленитесь и посмотрите соцсети ваших сотрудников, чтобы понять, что для них важно

Не будьте жадиной – хвалите людей

Периодически устраивайте людям праздники

МАТРИЦА ОСНОВНЫХ ТИПАЖЕЙ

КАРЬЕРИСТ - важны перспективы	ДУША КОМПАНИИ - важна атмосфера в коллективе и возможность общения	ХУДОЖНИК - важно признание и реализация идей
«БЮДЖЕТНИК» - важна безопасность и стабильность	ВСЕГДА ПЕРВЫЙ - важны интересные задачи-«вызовы»	ПРОФИ - важен рост компетенций



ВАЖНО: В идеале система нематериальной мотивации персонала должна опираться на несколько потребностей человека, а не только на основную в его характере.

Есть люди, переучивать которых бесполезно. Не пытайтесь быть «мамой» вашим работникам. Если человек вам не подходит – не тяните время, расставайтесь с людьми. Ведь, возможно, увольнение – это его шанс найти другую работу, более подходящую для его характера.

Не работайте с лентяями и людьми с вредными привычками. Малый бизнес устроен так, что всю работу, которую не сделал ваш сотрудник, вам придется (очень часто) делать самому. Вскоре вы не заметите, как погрязнете в рутине и потеряете правильный курс. Это путь неудач, быстрого выгорания и разочарования.

КАДРОВЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ: НЕОБХОДИМЫЙ МИНИМУМ

Очень часто начинающие предприниматели недооценивают важность правильного оформления всех необходимых документов по кадрам. Врох бумаг кажется им ненужной формальностью. Однако соблюдение трудового законодательства убережёт вас от многих проблем, связанных с увольнением сотрудников, а также поможет пережить любые проверки с честью.

КАДРОВЫЙ МИНИМУМ

- 1) Штатное расписание - внутренний документ организации, который содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц и об их тарифных ставках (окладах)
- 2) Положение об оплате труда
- 3) Трудовой договор (на каждого сотрудника)
- 4) Приказ о приеме на работу (на каждого сотрудника) на основании заявления сотрудника
- 5) Должностная инструкция
- 6) Трудовые книжки
- 7) Книга по учету бланков трудовых книжек и Книгу учета движения трудовых книжек
- 8) Личная карточка работника
- 9) График отпусков
- 10) Согласие на обработку персональных данных работника
- 11) Договор о полной материальной ответственности (для определенных категорий работников)

При приеме на работу работника нужно обязательно ознакомить с локальными нормативными актами, непосредственно связанными с будущей трудовой деятельностью.

ЛОКАЛЬНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение об оплате труда;
- Правила хранения и использования персональных данных работников;
- Правила и инструкции по охране труда;
- Должностная инструкция;
- Другие локальные акты, разработанные в организации.

Помимо этих документов важно правильно и вовремя оформлять все документы, связанные с начислением и выплатой заработной платы и других вознаграждений сотрудникам.



ВАЖНО: Месячная зарплата работника не может быть ниже минимального размера оплаты труда, если он полностью отработал за этот период норму рабочего времени и выполнил нормы труда (трудовые обязанности). Зарплата должна устанавливаться исключительно в рублях. Не допускается устанавливать ее размер в иностранной валюте или условных единицах.

АЛГОРИТМ: ПРИЕМ НА РАБОТУ

Обязательными шагами при приеме на работу являются:

1) Сбор документов нового сотрудника

Ваш сотрудник при устройстве на работу должен предъявить вам следующие документы:

- Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность.
- Трудовая книжка.
- Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.
- Документы воинского учета.
- Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.
- Дополнительные документы (для определенных видов работ).

2) Оформление приема на работу

После получения всех необходимых документов от работника работодатель оформляет следующие документы:

- Трудовой договор. Он регистрируется в книге (журнале) регистрации трудовых договоров.
- Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу. Он регистрируется в книге (журнале) регистрации приказов и объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.
- Личную карточку и личное дело.

Затем работодатель вносит запись в трудовую книжку работника и знакомит (под роспись) работника с локальными нормативными актами.

АЛГОРИТМ: УВОЛЬНЕНИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ

1) Получить и рассмотреть заявление работника

Заявление об увольнении составляется в произвольной форме и оформляется в письменном виде. Оно должно быть подписано лично работником. Работник может подать это заявление лично или отправить заказным письмом по почте. По общему правилу предупредить работодателя о своем намерении сотрудник обязан не позднее

чем за две недели до предполагаемого ухода. Этот срок начинает исчисляться со следующего дня после того, как работодатель получил заявление об увольнении. В указанный двухнедельный срок включаются и нерабочие дни.

- 2) Издать и зарегистрировать приказ о прекращении трудового договора. Ознакомить с ним сотрудника.
- 3) Внести запись в личную карточку работника.
- 4) Внести запись об увольнении в трудовую книжку.
- 5) Составить записку-расчет при прекращении трудового договора.
- 6) Осуществить окончательный расчет с работником, в том числе выплатить компенсацию за неиспользованный отпуск.
- 7) Выдать работнику документы, связанные с его работой.

ДИАГНОСТИКА АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются количественные и качественные показатели достижения целей предприятия, а также сплоченность, ответственность и открытость персонала.

Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

Сплоченность – степень приверженности вашего персонала друг к другу. Сплоченность определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности команды для ее членов.

Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых на предприятии правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом персонал стремится к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Открытость – определяет степень развития личных взаимоотношений персонала, уровень психологической близости между работниками. Особенности психологического климата на предприятии влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы.

С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях вашего предприятия во многом определяет производственные успехи предприятия и его положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях предприятия – очень важная задача. Любое предприятие в процессе деятельности сталкивается с различными проблемами. Обязанность менеджера по персоналу – решать их. Часто проблемы носят комплексный характер. Бывает, что причина их возникновения заключается в структуре предприятия, и часто анализ проблем помогает именно с этой точки зрения. Проводите периодически анонимные тестирования (при анонимном тестировании сотрудники бывают более откровенны), определяйте причину возникновения проблем и устраняйте их. Именно менеджер по персоналу может внести изменения в структуру предприятия, условия труда, график работы.

ПОКАЗАТЕЛЬ ТРУДОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для оценки эффективности своего персонала желательно учитывать ряд показателей.

Показатель	2017	2018	2019
Годовая выручка, млн руб.			
Годовой фонд оплаты труда персонала, млн руб.			
Численность персонала, чел.			
Производительность труда (годовая выручка/численность персонала), млн руб.			
Средняя заработная плата на 1 работника, тыс. руб.			

Учитывайте весь персонал, даже уборщиц и сторожа. Показатели можно считать по подразделениям, для определения участков-лидеров и аутсайдеров.

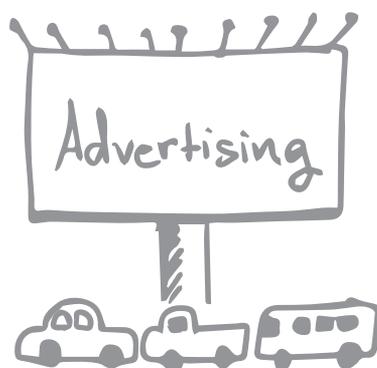
Сделайте вывод: динамика показателей эффективности положительная или отрицательная? Показатели трудовой эффективности показывают, насколько эффективно предприятие движется к своей цели. Сравните свои показатели по средним значениям на рынке и с показателями компаний-лидеров.

Список рекомендуемой литературы для самостоятельного изучения:

1. Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие – Издательство «Инфра-М», 2015
2. Иванова, С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? – Издательство «Альпина Паблишер», 2016
3. Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует – Издательство «Альпина Паблишер», 2016
4. У. Эдвард Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – Издательство «Альпина Паблишер», 2016

МАРКЕТИНГ

*Как найти и удержать
своих клиентов*



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

КОМАНДА

МАРКЕТИНГ

ФИНАНСЫ

ОШИБКИ

МАРКЕТИНГ – ЭТО ПРОЦЕСС, ЗАКЛЮЧАЮЩИЙСЯ
В ПРОГНОЗИРОВАНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ
КЛИЕНТОВ И УДОВЛЕТВОРЕНИИ ЭТИХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ ПУТЕМ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ СООТВЕТ
СТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ
И УСЛУГ.

Зачастую люди полагают, что маркетинг – это лишь реклама и продажи. И это неудивительно: каждый день мы видим сотни рекламных роликов, объявлений в газетах и смс-сообщений о распродажах. Следует помнить, что реклама и продажи – это не более чем составные части маркетинга. Они существуют как два неотъемлемых его компонента.

Маркетинг начинается еще задолго до того, как у вас появляется готовый продукт/услуга. Маркетинг начинается с изучения потребителей, их предпочтений, платежеспособности, требований к обслуживанию.

Обязательно изучите свою целевую аудиторию и составьте портрет вашего потребителя – это идеализированное и обобщенное, но все же полное представление об образе мышления ваших потребителей и о факторах влияния на них. Это понимание того, как, когда, что и у кого они готовы купить.

ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ПОРТРЕТА СВОЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ ВАМ НЕОБХОДИМО ПРОЙТИ СЛЕДУЮЩИЕ 6 ШАГОВ:

ШАГ 1. Определите текущую позицию своего продукта/услуги на рынке. Определить текущую позицию своего продукта/услуги на рынке можно в следующей последовательности: Для этого можно провести маркетинговый опрос целевой аудитории. Изучение рынка может быть проведено как вами, так и вашими сотрудниками. Покажите своей целевой аудитории ваш продукт/услугу и продукт/услугу конкурентов (обязательно с наличием бренда) и попросите описать 7–10 словами каждый продукт/услугу. Названные определения будут отражать текущее восприятие потребителей. Полученные результаты запишите в порядке важности. Первыми записывайте определения, которые являются главными в рекламных сообщениях конкурентов или названы самыми первыми при проведении опроса потребителей.

Пример текущего восприятия	Ваш продукт/услуга	Продукт/услуга вашего конкурента №1	Продукт/услуга вашего конкурента №2	Продукт/услуга вашего конкурента №3
Современный				
Модный				
Безопасный				

В конце попробуйте обобщить все названные определения в одно предложение, которое и будет представлять текущее позиционирование продукции на рынке.

ШАГ 2. Определите свойства продукта/услуги, которые являются важными в отрасли и могут стать основой для позиционирования вашего продукта/услуги. Составьте 4 списка свойств вашего продукта/услуги и заполните таблицу.

СВОЙСТВА	ОПИСАНИЕ	ПРИМЕР	Ваш продукт/услуга
Рыночные свойства продукта/услуги	Свойства, которые являются обязательными для каждого продукта/услуги рынка, без которых продукт/услуга будет не интересна потребителю (например, если мыло не пенится и не смывает грязь с рук, то это по определению плохой продукт).	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	
Свойства продукта/услуги предприятия	Свойства, которыми обладает продукт/услуга предприятия	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	
Свойства продукта/услуги конкурентов	Свойства, которыми обладают продукт или услуга основных конкурентов.	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	
Свойства от потребителей	Такие характеристики продукта/услуги, которые являются важными для вашей целевой аудитории и определяют её выбор.	- безопасность; - скорость; - инновационность; - производительность; - удобство.	

ШАГ 3. Определите ключевые атрибуты продукта/услуги вашего предприятия. Все полученные свойства обобщите и запишите в таблицу. Попробуйте понять истинную мотивацию покупателя и напротив каждого свойства запишите потребность, которую стремится решить потребитель с помощью желаемого свойства.

ШАГ 4. Проведите опрос клиентов и потенциальных потребителей продуктов/услуг вашего предприятия. Для того чтобы составить подробный портрет целевой аудитории, вам необходимо понять:

- кто покупает и не покупает ваш продукт/услугу;
- почему покупают или не покупают ваш продукт/услугу;
- как его выбирают, покупают и используют (весь процесс);
- как относятся к другим продуктам/услугам и предприятиям- конкурентам;
- какой имеют опыт в использовании продукта/услуги.

ШАГ 5. Определите характеристики целевой аудитории.

ШАГ 6. Опишите особенности целевой аудитории вашего рынка. После прочтения вашего описания в голове любого человека должна появиться яркая и четкая картинка. Существуют ли особенности в описании целевых групп для разных рынков?

ОСОБЕННОСТИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА РЫНКА

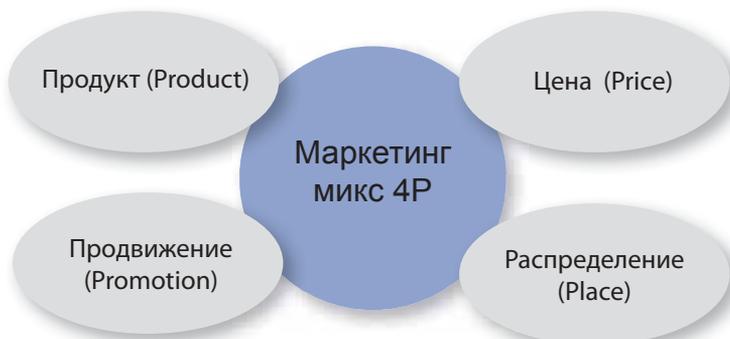
ТИП РЫНКА	ОСОБЕННОСТИ
Производственное предприятие потребительских товаров	Если ваше предприятие производит продукт/услугу для потребительского рынка, то для работы с рынком вам потребуется описание двух отдельных групп: описание клиентов – дилеров, которые покупают ваш продукт/услугу для его дальнейшей продажи, и описания конечных потребителей продукта/услуги. Описывать оптовый канал необходимо с точки зрения параметров «B2B»-рынка, а описывать конечных потребителей - с точки зрения социально-демографических, поведенческих и психографических характеристик.
«B2B»-рынок	При описании целевой аудитории «B2B»-рынка особое внимание следует уделить пониманию размера и платежеспособности бизнеса; требованиям к качеству сервиса и к уровню обслуживания; описанию основных мотиваторов покупки и ожиданий от покупки; пониманию круга лиц, которые принимают решение и влияют на выбор партнера.
Рынок розничной торговли	При описании целевой аудитории магазина или торгового центра особое внимание следует уделить поведенческим параметрам целевой аудитории: в деталях описать основные причины и мотиваторы покупки, сезонность продаж, средний чек потребителя и потребительский набор продуктов/услуг, который покупает потребитель.

МАРКЕТИНГ-МИКС

Теория 4P (англ. Marketing mix) – маркетинговая теория, основанная на четырёх основных «координатах» маркетингового планирования: Продукт (Product), Продвижение (Promotion), Цена (Price), Распределение (Place).

Обязательно составьте маркетинговый план своего предприятия, используя базовую модель «4P», которая стала прототипом остальных моделей (5P, 7P, 4C и других). Маркетинговый комплекс, или иначе «маркетинг микс», – это совокупность маркетинговых решений, принимаемых менеджментом для реализации стратегии позиционирования и достижения поставленных целей.

Схема Маркетинг микс



ЧТО ВАЖНО ПОНИМАТЬ ПРО СВОЙ ПРОДУКТ?

Товарный ассортимент должен быть сбалансированным. Важно понять: действительно ли продукты/услуги предприятия необходимы потребителям, полностью ли они удовлетворяют потребности. Поможет решить эти задачи первое «П» концепции маркетинга – «Продукт».

Что входит в этот пункт:

- Ассортимент
- Рабочие характеристики
- Особенности
- Конструкция
- Дизайн
- Упаковка
- Размеры
- Торговая марка

РАБОТАЯ ПОД ПРОДУКТОМ, ПОДУМАЙТЕ НАД ЕГО РАЗВИТИЕМ: ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКИЕ СОПУТСТВУЮЩИЕ УСЛУГИ ВЫ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ ПОТРЕБИТЕЛЯМ, КАКИМ БУДЕТ ВАШ ПРОДУКТ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ.

ЦЕНА (ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА)

Один из самых важных критериев вашей маркетинговой политики. В него входит: ценовые стратегии; скидки; компенсации; условия оплаты; условия кредита и другое.

Цены устанавливаются в зависимости от общих целей предприятия – будь то стремление выжить на рынке, либо завоевать определенную долю на рынке, либо максимизировать текущую прибыль и т. д.

То, как потребитель воспринимает товар (характеристики и качество), влияет на его представление о «разумной цене». На восприятие влияют как рациональные характеристики, так и эмоциональная составляющая – бренд.

Ценовая политика зависит от уровня конкуренции на рынке, а также от текущих действий конкурентов как в области ценовой политики, так и во всем маркетинговом комплексе.

СХЕМА ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНЫ



ПУТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВАШИХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Для того, чтобы потребители смогли получить товары и услуги, необходимо преодолеть физическое расстояние между потребителями и производителями.

Ваша уникальная политика распределения

- Какой канал следует использовать? (выбор канала распределения)
- В каких точках сбыта продавать товар? (выбор целевой группы распределения)
- Каким образом перемещать товар? (выбор доставки)
- Каким образом подходить к каналу распределения? (поддержка розничного продавца, использование маркетинговой политики розничного продавца)

КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Что такое интенсивное распределение?

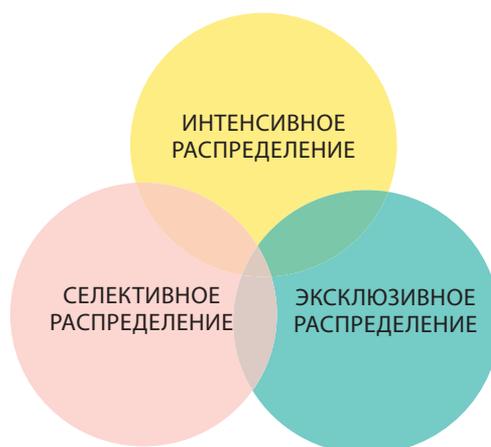
- товар доступен в наибольшем количестве торговых точек
- высокая интенсивность распределения
- используется для товаров повседневного спроса.

Что такое селективное распределение?

- товар продается в небольшом количестве
- дистрибьюторы выполняют требования производителя
- ограниченное распределение с низкой интенсивностью
- для товаров предварительного выбора

Что такое эксклюзивное распределение?

- минимальное количество дистрибьюторов
- интенсивность очень низка
- для товаров особого спроса



ПРОДВИЖЕНИЕ – ЭВОЛЮЦИЯ МАРКЕТИНГА

Продвижение – один из самых сложных участков маркетинговой программы для предприятий малого бизнеса. Включает огромное число мероприятий и способов воздействия на потребителя. Прежде всего: навыки торгового персонала; реклама; стимулирование сбыта; личные продажи; директ-маркетинг; мерчандайзинг; POS-материалы; продакт-плейсмент и др. В современных реалиях в продвижении товаров/услуг и самой фирмы также важно использовать инструменты PR (связей с общественностью). Это работа со СМИ, мероприятия, благотворительность и спонсорство; личный бренд руководителя предприятия.

НАИБОЛЕЕ ИНТЕРЕСНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ

- Sampling (раздача образцов)
- Купоны
- Скидки
- Подарки (2+1)
- Конкурсы и лотереи
- Демонстрации
- Стимулирование продавцов
- Совместное или перекрестное продвижение

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ПРЕДПРИЯТИЯМИ

КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА	СОСТОЯНИЕ РЫНКА	ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ	АКЦЕНТ	МАРКЕТИНГОВАЯ МОДЕЛЬ
Формирование спроса	Спрос превышает предложение	Товарная реклама, скидки, листовки и др.	Движение товара	Продуктовый маркетинг или ориентация на продажи
Стимулирование продаж	Баланс спроса и предложения	Тестирование в местах продаж, конкурсы, подарок за покупку и др. В целом, повышение удовлетворенности	Покупательское поведение	Сбытовой маркетинг
Лояльность потребителей	Предложение превышает спрос	Программы лояльности	Потребительское поведение	Потребительский маркетинг
Знание клиентов	Глобальное интерактивное пространство	Кастомизированные предложения	Персонально-дифференцированное поведение	CRM-маркетинг Нейромаркетинг Shopper-маркетинг Digital-маркетинг

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И РЫНКОВ

Мы живем в уникальное время, когда реальность настолько быстро меняется, что необходимо быть постоянно в авангарде перемен и следить за трендами развития рынков, потребителей и глобальной экономики. Сегодня вашим конкурентом может быть не только соседний магазин, но и торговый центр за тысячи километров от вас, куда ваш клиент пойдет за покупками во время отпуска, или китайский онлайн-магазин.

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ДЛЯ УСПЕШНОГО МАРКЕТИНГА:

- ✓ Жизненные циклы товаров сокращаются. Цикл жизни товара 1,5-2 года, а не 5 лет, как раньше.
- ✓ Инновации все быстрее копируются конкурентами.
- ✓ Лучше быть первым, чем лучшим.
- ✓ Товары обновляются чаще и регулярнее, а рынки сливаются.
- ✓ «Новый человек» обладает онлайн-поведением и существует параллельно в онлайн- и офлайн-пространствах.
- ✓ Российский потребитель – интересующийся и рациональный. Наши люди порой знают о товаре больше, чем продавец.
- ✓ Потребитель ожидает не товаров, а решений. Потому что сегодня товар – это уже не просто товар, а товар + сервис + взаимодействие.
- ✓ Природа человека такова, что он мало принимает самостоятельных решений сам. Скопированных решений более 95%. Многие потребительские решения – это подражание себе подобным. Поэтому важно выстраивать вокруг товара и услуги круг социального сотрудничества – отзывы, допуск по рекомендации, фан-клуб, специальные мероприятия.
- ✓ Покупатель хочет взаимодействовать с брендами, принимать участие в их деятельности – как они выглядят, где и как продаются.
- ✓ Покупатель ожидает персонализированное предложение.

ЭМОЦИИ НА СТРАЖЕ ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА

Современный покупатель сталкивается с огромным выбором товара, подчас с похожими характеристиками. Поэтому при принятии окончательного решения на первый план часто выходят эмоции, которые человек испытывает при покупке и владении товаром. Современный покупатель очень рационален, он четко знает, какую вещь он хочет купить заранее. Но продукт какой торговой марки он купит, зависит от эмоционального восприятия. Для включения сознания важно наличие эмоционального воздействия.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА



- 1.** Уметь анализировать внешнюю (маркетинговую) среду – макропоказатели, рыночную ситуацию, конкурентов и потребителей и т. д. – чтобы вовремя выявить возможности и угрозы внешней среды и подготовить компанию к своевременному реагированию на них.
- 2.** Уметь анализировать внутреннюю среду компании – оргструктуру, финансовое положение, технологическую экспертизу и т. д. – чтобы выявить сильные и слабые стороны компании и найти основные преимущества и наиболее серьезные проблемы, чтобы правильно позиционировать и представить продукт.
- 3.** Определять маркетинговую стратегию для компании для завоевания требуемых менеджментом целей и успешного отражения атак конкурентов.
- 4.** Уметь разрабатывать маркетинговый комплекс исходя из стратегии, для того чтобы создать определенную позицию для товара на рынке.
- 5.** Уметь контролировать и отслеживать результаты внедрения маркетингового комплекса, разрабатывать и применять соответствующие показатели для оценки.

ФИНАНСЫ

*Стартовый капитал.
Размер и источники
финансирования*



Стартовый капитал – это капитал, необходимый для формирования активов нового предприятия и начала его хозяйственной деятельности. При запуске своего дела важно понимать размер стартового капитала (первоначальных инвестиций) и возможные источники привлечения стартового капитала.

Стартовый капитал включает 2 составляющие:

- вложения в оборудование и помещение – инвестиции, необходимые для запуска проекта;
- пополнение оборотных средств – покупка сырья и материалов для производства готовой продукции и приобретение продукции для перепродажи или оказания услуг.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ РАЗМЕР ИНВЕСТИЦИЙ?

Инвестиции – это долгосрочные вложения капитала в новый бизнес с целью получения прибыли. Существует ряд бизнесов, для запуска которых первоначальные инвестиции не нужны.

Для определения необходимого стартового капитала важно подсчитать расходы на:

- открытие компании;
- помещение;
- оборудование;
- товарооборот/оборотный капитал.



ВАЖНО: Для предпринимателей, реализующих первый бизнес, целесообразнее запускать проекты с минимальными вложениями, что существенно снижает возможные потери и убытки.

Следует определить, каким критериям должно соответствовать помещение для вашего бизнеса. Для некоторых видов бизнеса помещение, особенно на этапе запуска, не является ключевым фактором успеха, поэтому с целью минимизации расходов можно либо арендовать небольшую комнату, либо работать дома. Для определения суммы стартового капитала вам необходимо более подробно определить оптимальную площадь помещения для ведения бизнеса, основные технические требования к помещению и в целом, будет ли его месторасположение удовлетворять всем потребностям нового предприятия. Исходя из ваших потребностей вы сможете принять решение о выборе помещения для бизнеса: будет это аренда, покупка или вы в первое время будете вести бизнес из дома.

Для запуска проекта в производственной сфере важно правильно определить, какое оборудование необходимо, какой производственной мощностью оно должно обладать и какие у него есть технические требования (соответствует ли выбранное помещение этим требованиям). Необходимо оценить не только стоимость этого оборудования, но и дополнительные расходы, связанные с его доставкой, установкой, в случае с производственным оборудованием – пуско-наладочными работами.

При запуске некоторых видов бизнеса важно рассчитать минимальный необходимый стартовый размер оборотных средств на первые 3–6 месяцев с момента запуска бизнеса, так как доход с реализации продукции предприятие начнет получать только через определенное время.

Если вы заняты производством продукции, то необходимо учитывать время на организацию производственного процесса, приобретение сырья, материалов, оборудования. Если ваше

предприятие оказывает услуги, предусмотрите время на приобретение расходного материала и поиск клиентов. У торговых предприятий, как правило, основной суммой стартового капитала является приобретение товара для дальнейшей его реализации.

Ваш бизнес будет нести расходы по аренде или содержанию помещения, оплате коммунальных счетов и выплате заработной платы, прежде чем вы начнете получать денежные средства от реализации своей продукции или услуг. Следовательно, все денежные средства, необходимые для начала вашего дела, следует внести в статью оборотных средств.

ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ
ПОКРЫВАЕТ РАСХОДЫ
НА:

- **приобретение сырья и готовой продукции;**
- **продвижение;**
- **заработную плату;**
- **арендную плату;**
- **прочие расходы.**

На момент начала бизнеса следует также учесть вероятность возникновения дополнительных расходов, связанных с началом хозяйственной деятельности. Это могут быть расходы на приобретение хозяйственных или канцелярских товаров, получение разрешения или лицензии на ведение бизнеса и прочее.

Прочие расходы необходимо учитывать при расчете стартового капитала – это ежемесячные расходы, помноженные на число месяцев, прежде чем у вас появятся поступления от реализации.

ПОИСК СТАРТОВОГО КАПИТАЛА

После того, как вы рассчитываете размер необходимого стартового капитала, вам необходимо будет определить, откуда и как вы привлечете необходимые средства для старта бизнеса. Необходимо понимать, что большая часть денежных средств стартового капитала потребуется вам уже на начальном этапе открытия бизнеса, поскольку эти средства будут вложены на создание предприятия и оборотные средства на требуемый вам начальный период. После начала реализации проекта зачастую достаточно сложно быстро найти дополнительное финансирование, что в конечном счете может привести к дополнительным расходам и увеличению срока реализации проекта.

ИСТОЧНИКАМИ
СТАРТОВОГО
КАПИТАЛА МОГУТ
БЫТЬ:

- **собственный капитал;**
- **кредиты;**
- **лизинг;**
- **субсидии;**
- **венчурные фонды;**
- **«бизнес-ангелы» (частные инвесторы).**

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

Собственный капитал – это капитал, вложенный владельцами предприятия. Собственный капитал зачастую называют рискованным капиталом, потому что, вкладывая собственные средства в новый бизнес, вы рискуете своими денежными средствами. В то же время вложение собственных денежных средств предпочтительнее кредита или займа, так как вы избегаете выплат процентных ставок по вложенным средствам. Более того, решение инвестировать собственные средства в дело подтверждает серьезность ваших намерений и веру в концепцию своего нового бизнеса. В случае если вы хотите взять часть средств для стартового капитала в кредит или в долг, это может служить доказательством вашей уверенности в успехе своего бизнеса для кредиторов. Некоторые организации, предоставляющие кредиты или займы, могут выдвинуть требование в инвестировании вами в бизнес часть ваших собственных средств.

При старте вашего бизнеса инвестирование личных денежных средств – наиболее оптимальный вариант, который поможет вам значительно снизить риски. Если вы имеете собственный капитал для инвестирования в новое дело, но колеблетесь, значит, что вы не до конца уверены в вашей идее. В этом случае необходимо заново пересмотреть концепцию, чтобы удостовериться, что вы действительно верите в успех своего бизнеса, чтобы рисковать собственными средствами.

КРЕДИТЫ

Самым распространенным вариантом получением начального капитала является кредитование. В данном случае обязательны платежи на погашение процентной ставки по кредиту и самого тела кредита. В зависимости от условий договора с предприятием, выдавшим кредит, вы можете гасить кредит по частям (в рассрочку) или всю сумму сразу.

Кредит для стартового капитала – один из самых обременительных вариантов для нового бизнеса, ввиду того что к определенному сроку придется выплачивать проценты и, возможно, часть кредита. Как правило, это сложно для нового бизнеса, поэтому следует максимально минимизировать кредитную составляющую стартового капитала.

Предприятие, выдающее кредит, может предоставить денежные средства для стартового капитала в зависимости от целей их назначения: меньше проблем составит получение кредита на приобретение земельных участков, зданий и оборудования; кредит для оборотного капитала получить более проблематично, сумма кредита может быть существенно меньше требуемой.

Самый частый источник кредитных средств для начала предпринимательской деятельности – банки. Ссужение денежных средств людям и бизнесу – их основная задача.

Возможность получения кредита реальна, если вы знаете требования банка и для чего он их предъявляет.

КАК ПРАВИЛО, БАНКИ ПРЕДЪЯВЛЯЮТ ДВА ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЯ:

1 Досконально продуманный и точно просчитанный бизнес-план с концепцией, в которую должен поверить банк. На мнение банка относительно концепции вашего нового бизнеса может повлиять непродуманный и непроработанный бизнес-план. В некоторых банках существует собственная банковская форма бизнес-плана. В такой ситуации вам придется изложить основную информацию из вашего бизнес-плана в банковскую форму.

Так как выплата по процентным ставкам и самого кредита будет осуществляться из прогнозируемой прибыли – банк должен поверить и проверить жизнеспособность концепции, прежде чем выдаст кредит. В случае отсутствия прибыли предприниматель не сможет выплачивать платежи по процентам и вернуть кредит.

2 Как правило банки требуют определенное обеспечение кредита, для того чтобы обезопасить себя в случае невозвращения кредита. Помните: банк имеет право получить в собственность ваше обеспечение, если вы не сможете погасить кредит. Обеспечением может быть принадлежащее вам здание, где располагается ваш бизнес, станки и прочее оборудование.

В крайнем случае, если у вас нет ни того, ни другого, в качестве обеспечения может выступать ваша собственная недвижимость. Обдумайте все досконально, прежде чем идти на такой большой риск. В случае если ваше дело терпит неудачу, и вы не имеете достаточных средств для погашения кредита, банк может продать обеспечение, чтобы вернуть денежные средства. Поэтому, если вы собираетесь в качестве стартового капитала использовать кредитные средства и обратиться в банк, продумайте, что вы можете предоставить в залог в порядке обеспечения этого кредита.

МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Существует достаточно большое количество мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, позволяющих начинающему предпринимателю привлечь стартовый капитал: финансовая поддержка, предоставление поручительств и гарантий, льготные кредиты.

Начинающим предпринимателям государство готово помочь приобрести оборудование, компенсировать расходы по обустройству рабочих мест, аренде помещения и другие. Предприниматели, использующие лизинговые схемы для модернизации и обновления основных фондов, могут претендовать на получение субсидии с целью компенсации части лизинговых платежей. Приобретение в лизинг основных средств зачастую интереснее для предприятия, нежели приобретение в связи с наличием «налоговых льгот» при лизинговых схемах. Приобретать оборудование по лизинговой схеме, воспользовавшись программой субсидирования, может стать выгодным инструментом развития бизнеса. Предприниматели, которые развиваются за счет привлечения кредитных средств, могут претендовать на компенсацию части стоимости по обслуживанию кредита. Получение субсидии одновременно по нескольким программам невозможно, необходимо выбрать наиболее актуальную для вас форму поддержки.

ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

Венчурные фонды – инвестиционные фонды, ориентированные на работу с инновационными предприятиями и проектами. К особенностям работы с венчурными фондами относится то, что фонд в большинстве случаев входит в уставный капитал предприятия, при этом сразу оговаривают условия выхода фонда из проекта и условия выкупа его доли предприятия. Венчурные фонды работают с высокорискованными и высокодоходными проектами. В целях поиска венчурного фонда в вашем регионе вы можете обратиться за консультацией в центр поддержки предпринимательства.

ЧАСТНЫЕ ИНВЕСТОРЫ

Частные инвесторы – это люди, которые вкладывают свои личные средства в различные проекты. В большинстве случаев частный инвестор вкладывает средства в проект, при этом он также может войти в уставный капитал. Размер его доли определяется исходя из суммы его инвестиций и будущей капитализации предприятия (определяется исходя из будущего размера поступлений денежных средств). Частный инвестор может вложиться в проект на самой ранней стадии, но при этом объем его вложений бывает сравнительно небольшим. При поиске частного инвестора следует обратить внимание на его опыт как в сфере инвестирования так и на опыт в сфере деятельности вашего проекта. При наличии опыта у инвестора пообщайтесь с другими предприятиями, которые уже получили инвестирование. Убедитесь, что ваши цели по развитию проекта совпадают с целями частного инвестора. Профессиональные частные инвесторы (их называют «бизнес-ангелами») зачастую создают ассоциации или клубы, которые на постоянной основе проводят поиск проектов для инвестирования.

ЛИЗИНГ

Вместо приобретения оборудования у вас есть возможность получить его на условиях лизинга. Лизинг схож с арендой. Лизинговая компания может предоставить оборудование на конкретный период, и тогда вам не понадобится его приобретать. Вы будете каждый месяц оплачивать его использование, аналогично арендной плате. В подобном случае потребуется

лишь небольшая сумма стартового капитала для обеспечения исполнения обязательств по платежам и оборотный капитал для производства и последующей выплаты сумм за использование оборудования.

С помощью лизинга вы получаете доступ к дорогостоящему оборудованию, но следует учитывать, что через определенное время выплаты за использование оборудования достигнут большей суммы, чем оно стоит.

Основное преимущество лизинга состоит в том, что вы можете значительно уменьшить сумму стартового капитала.

Если вам необходимо оборудование для производства и вы решили воспользоваться услугами лизинговой компании, уберите оборудование из раздела инвестиций и к необходимой сумме стартового капитала добавьте лизинговые платежи и обеспечительный платеж (если он обязателен в договоре лизинга).

ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ

Вам могут предложить кредит члены вашей семьи или друзья. В некоторых ситуациях это может быть хорошим решением, но, если бизнес понесет убытки и возникнут трудности с погашением кредита, могут пострадать отношения. Иногда можно получить частный кредит у сторонних лиц, но такие кредиты имеют очень высокую процентную ставку.

5 ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ НА СТАРТЕ БИЗНЕСА

Многие начинающие предприниматели, видя конечной целью своего дела зарабатывание денег, допускают типичные ошибки в управлении деньгами на самом старте. Для многих из них это становится роковыми ошибками, которые ведут к тому, что молодой бизнес закрывается потому что... «ему не хватило денег».

- 1. Обязательно определите себе минимальный доход и выплачивайте его**
- 2. Ведите управленческий учет**
- 3. Планируйте расходы и доходы**
- 4. Ведите регулярный мониторинг движения денежных средств**
- 5. Повышайте свою финансовую грамотность**

Список рекомендуемой литературы для самостоятельного изучения:

- 1. Кавасаки, Г. Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины** – Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2012
- 2. Кеннеди, М. Деньги без процентов и инфляции** – Издательство «Концептуал», 2015
- 3. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели** – Издательство «Альпина Паблишер»

ОШИБКИ

Что необходимо сделать, чтобы минимизировать риски и избежать провала на старте



ИТАК, ВЫ ПОЛНЫ
РЕШИМОСТИ НАЧАТЬ
СВОЙ БИЗНЕС.

*В этом разделе вы можете
дать оценку своим планам и своей
готовности к созданию бизнеса.
Теперь настало время решить, стоит
ли начинать свое дело.*

ПЕРЕД ТЕМ КАК ПРИСТУПИТЬ К РЕАЛИЗАЦИИ РАЗРАБОТАННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА, ОТВЕЬТЕ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- 1) Знаете ли вы, как зарегистрировать свое предприятие?
- 2) Определились ли вы с основными характеристиками необходимого для своего предприятия помещения и определили ли его потенциальное месторасположение?
- 3) Знаете ли вы, необходимы ли вам лицензии, разрешения, сертификаты и где их получить?
- 4) Определили ли вы канал для поиска персонала?
- 5) Определили ли вы, где вы будете приобретать оборудование для своего бизнеса?
- 6) Выбрали ли потенциальных поставщиков сырья и комплектующих материалов?
- 7) Готовы ли вы начать свое дело?

Если вы ответили «да» на большее количество вопросов, настало время приступить непосредственно к открытию своего дела.

УЗКИЕ МЕСТА СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА

А теперь самый сложный раздел. Почему многие фирмы, едва открывшись, перестают существовать. Почему многие люди, попробовав предпринимательский путь, навсегда отказываются от такой занятости. Попробуем рассмотреть самые частые ошибки малого бизнеса на разных этапах его развития.

Начальный рост

На этом этапе ваша компания целиком ориентирована на продажи, пытаетесь запустить новый продукт. Основную деятельность компании характеризует высокий темп, большая гибкость и даже хаотичность. Люди прилагают все усилия ради успеха.

Быстрый рост

На втором этапе ваша компания пытается добиться широкого использования ее продуктов и услуг, завоевать значительную долю на выбранных ею рынках, отразить наступление конкурентов и занять лидирующую позицию. Нужно нанимать множество новых людей. Интегрировать их в коллектив и добиться от них слаженной работы — сложная задача, которую приходится решать каждый раз.

Постоянный рост

Этот последний этап включает попеременные циклы потрясений и периодических «обновлений» компании. Благодаря предыдущей фазе быстрого роста появилось гораздо больше клиентов и возможностей рынка, число сотрудников увеличилось, организация усложнилась и возникла вероятность доминировать в данной отрасли. Но вместе с тем повышается и опасность выхода из-под контроля.

На этапе постоянного роста компания пытается доминировать в отрасли, находя новые рынки и занимая новые ниши на существующем рынке, расширяя линейки продукции.

ЭТАП НАЧАЛЬНОГО РОСТА

Цели компании

- Запустить продукт, который чем-то отличается от других.
- Увеличить доходы.
- Завоевать долю рынка.

Характеристики компании

- Быстрые темпы развития.
- Большая гибкость и готовность к экспериментам.
- Хаотичность работы.
- Ориентированность на продажи.
- Поддержка тесных связей с клиентами и сорудниками.
- Впервые возникает ощущение, что компания «настоящая».

Минусы этого этапа

- В сутках не хватает часов.
- У вас уже нет физических и душевных сил, чтобы делать все, что нужно.
- Сотрудники хотят с вами обсудить детали процесса, но у вас постоянно не хватает на это времени.
- Все постоянно борются с авралами.
- Вам представляется ряд возможностей, но вы не знаете, какими из них воспользоваться.
- Вы чувствуете большое напряжение, так как управляете всеми рисками в одиночку.
- Приоритеты будут постоянно меняться из-за преобладания стиля «стратегии-однодневки» или «сиюминутной идеи».
- Усилия компании и вас как руководителя часто распыляются.

Что важно собственнику на этом этапе

- Понимать свои личные долгосрочные цели.
- Проявлять творческий подход к использованию дефицитных ресурсов.
- Следить за критическими показателями эффективности, особенно финансовыми.
- Нанимать разносторонне одаренных людей, чьи ценности соответствуют вашим.
- Управлять бизнесом, перехватывая инициативу у обстоятельств, а не реагируя на них.
- Начать делегировать свои обязанности, создать системы и структуру с четко прописанными ролями и приоритетами.
- Прекратить решать все проблемы и отвечать на все вопросы. Доверять другим: пусть они отвечают за результаты.
- Планировать, проводить планерки. Сознательно выделять часть времени на то, чтобы осмыслить общую ситуацию, а не просто работать над повседневными задачами.
- Примириться с необходимостью выстраивания процессов и структуры.
- Делиться с другими славой и признавать их заслуги.

Проблемы, из-за которых бизнес может погибнуть

- Утрата веры в успех из-за недостаточной прибыли.
- «Выгорание» персонала.
- Плохой контроль дохода и расхода.
- Преждевременное делегирование полномочий некомпетентным людям.
- Утрата контроля основателем.
- Нежелание прислушиваться к другим мнениям; самонадеянность.
- Неуправляемые кризисы.
- Отсутствие поддержки в семье.
- Получение краткосрочных кредитов для долгосрочных инвестиций.
- Диктатура или, наоборот, раздолбайство.

ЭТАП БЫСТРОГО РОСТА

Цели компании

- Завоевать значительную долю рынка и/или стать лидером рынка и отразить атаки конкурентов.
- Построить инфраструктуру и команду менеджеров, чтобы поддерживать активный рост.
- Нанимать и интегрировать в бизнес много новых людей.

Характеристики компании

- Конкуренция ужесточается, а клиенты становятся требовательнее; от компании ожидают все большего.
- Нарастает противоречие между потребностью в быстром развитии и необходимостью создавать структуру, планы и системы.
- Быстро растет число различных сотрудников, включая менеджеров.
- Компания ориентирована на рынок.
- Начинается планирование и работа по плану.
- Происходит стандартизация и оптимизация рабочих операций.
- Все заинтересованные группы предъявляют компании огромные требования.
- Крайне высоки темпы развития.

Минусы этого этапа

- Вы чувствуете, что нужно срочно заполнять пробелы в знаниях и навыках компании по функциональным направлениям.
- Вы видите, что необходимо учить команду менеджеров оптимизировать и координировать свои функции и совместно строить планы на будущее.
- Вы хотите проявлять большую инициативность, но вам трудно найти время.
- Вы все время чувствуете, что отстаете.
- Непонятно, как лучше всего финансировать рост.
- Некоторые из старых сотрудников не справляются с возросшими обязанностями.
- Вы понимаете, что можете легко утратить контроль над происходящим.

Что важно собственнику на этом этапе

- Нанимать людей-профессионалов в узких нишах.
- Быть стратегом, уделять время для стратегического планирования.
- Стать лидером для руководителей подразделений.
- Научиться эффективной работе с командой.
- Не оставлять в компании неподходящих людей.
- Продвигать эффективные процессы.

Проблемы, из-за которых бизнес может погибнуть

- Самонадеянность
- Отсутствие фокуса и размазывание ресурсов
- Отсутствие ограничений выбора направлений работы
- Продажи, несмотря на неспособность обеспечить качество
- Отсутствие контроля издержек
- Отсутствие планерок персонала
- Завышенная зарплата персонала
- Собственник в окружении пятой колонны (замаскировавшиеся предатели)
- Плохие коммуникации внутри фирмы
- Уверенность в наступлении чуда
- Отсутствие подотчетности
- Падение взаимного доверия и уважения
- Неработоспособная организационная структура, создаваемая вокруг людей
- Все является приоритетом!!!
- Основатель по-прежнему незаменим, но не обеспечивает спасения

ЭТАП ПОСТОЯННОГО РОСТА

Цели компании

- Доминировать в отрасли.
- Перейти на совершенно новый уровень успеха, изменив стратегию роста и преобразовав свою работу.
- Выходить на новые рынки, занимать и увеличивать новые ниши на существующих.
- Расширять линейки продукции и услуг, масштабировать бизнес, предлагать клиентам больше комплексных решений.
- Создать имидж прогрессивно мыслящей компании.

Характеристики компании

- Организация значительно выросла и обладает потенциалом лидера отрасли.
- Ее задачи усложняются из-за угроз со стороны конкурентов, требований клиентов и изменений в технологиях.
- Компания переросла свою инфраструктуру.
- Компания осуществляет или обдумывает новые стратегии роста: поглощения, стратегические союзы, создание отдельных компаний на основе одного из подразделений, новые линейки продукции и т.д.

Минусы этого этапа

- Проблемы значительно усложнились, а старые методы их решения не срабатывают.
- Организация становится неповоротливой и входит в зону потрясений.
- У вас не хватает времени на жизненно важные стратегические задачи; вы спрашиваете себя, не пора ли назначить директора по операционным вопросам.
- Страх глобальных изменений.
- Уходят сотрудники, которых вы бы хотели удержать.
- Компания топчется на месте.
- Конкуренты отнимают долю рынка.

Что важно собственнику на этом этапе

- Развивать команду высшего руководства, чтобы каждый ее участник стал лидером компании; дать им полномочия по управлению повседневной деятельностью, а самим сосредоточиться только на стратегии.
- Образовать сеть команд для планирования и основной деятельности по принципу «снизу вверх».

Помогать компании увидеть объективную картину внешних условий.

- Налаживать и развивать партнерство и отношения на высоком уровне, чтобы использовать их для роста компании.

Проблемы, из-за которых бизнес может погибнуть

- Несогласованность целей
- Бунт/отстранение основателя, копирование бизнеса бывшими сотрудниками
- Избыточное количество внутренних правил
- Отказ лидера-предпринимателя уступить свои обязанности высшему наемному менеджменту
- Введение избыточных и затратных мер контроля
- Ответственность за прибыли делегируется без предоставления прав управлять ими
- Выплата завышенных зарплат с целью удержания работников
- Преждевременное внедрение схемы участия в прибылях

ФОНД «ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ»

<http://www.irk-cpp.ru>

Телефон горячей линии:
8(3952) 43-64-54