

**Міністерство освіти і науки України
Одеський державний екологічний університет**

Чернишов О.С.

Бізнес планування

Одеса
2013

ББК 65.9(2)30
Ч-50
УДК 339.92

Дозволяється до використання в навчальному процесі в електронному вигляді за рішенням методичної ради Одеського державного екологічного університету (протокол № _____ від _____ р.)

Чернишов Олексій Сергійович, Бізнес планування / Конспект лекцій;
Одеськ. держ. екологічний університет.- Одеса, 2013. – 215 с.

Конспект лекцій містить теоретичні та практичні аспекти розрахунку бізнес планів підприємств. Конспект розраховано для використання студентами денної, заочної та дистанційної форм навчання, які навчаються за спеціальностями «Менеджмент організацій і адміністрування» 7.03060101; 8.03060101 та «Менеджмент природоохоронної діяльності» 7.03060103; 8.03060103.

Відповідає вимогам навчання за критеріями Болонської системи.

ISBN

© Одеський державний
екологічний університет, 2013

Зміст

Передмова	4
Модуль перший	
Вступ	
Загальне поняття про бізнес планування	5
Етапи та методика бізнес планування	14
Розділ 1. Розробка проекту. Ідея, історія та поточний стан	18
Завдання 1. Вступ до бізнесу	18
Завдання 2. Опис бізнесу	24
Завдання 3. Опис продуктів або послуг	36
Розділ 2. Вивчення можливостей ринку	46
Завдання 4. Клієнти	48
Завдання 5. Конкуренти	59
Завдання 6. План практичного вивчення ринку	67
Розділ 3. Конкурентна бізнес-стратегія	78
Завдання 7. Ціноутворення	89
Завдання 8. Реклама та просування продукту на ринок	97
Завдання 9. Місце розміщення виробництва та збут	105
Модуль другий	
Розділ 4. Господарська діяльність	117
Завдання 10. План господарської діяльності	117
Розділ 5. Прогнозування результатів	128
Завдання 11. Прогноз обсягу продажу	128
Завдання 12. Орієнтовний бухгалтерський баланс	134
Завдання 13. Розрахунок прибутків та збитків	145
Завдання 14. Аналіз руху готівки	159
Завдання 15. Аналіз беззбитковості та ризиків	162
Завдання 16. Інвестиційний план	169
Завдання 17. Створення матеріально-технічної бази виробництва	186
Модуль третій	
Розділ 6. Бізнес-контроль	191
Завдання 18. Фінансовий контроль	191
Завдання 19. Контроль за продажем та маркетингом	198
Завдання 20. Інші види бізнес-контролю	200
Розділ 7. Написання та представлення бізнес плану	207
Завдання 21. Написання та представлення бізнес плану	207
Список рекомендованої літератури	215

Передмова

Термін «Бізнес планування» передбачає різні значення. В простішому випадку - це створення математичної моделі, яка дозволяє обчислити майбутні показники діяльності підприємства в залежності від цін на сировину, матеріали і продукцію, системи оподаткування, штатного складу, форми та ставки оплати праці та т.ін. В такому разі Бізнес планування виступає як допоміжний розрахунковий інструмент та входить складовою частиною в фінансовий чи інвестиційний менеджмент, інші дисципліни. Дозволяє вирішувати завдання логістики, маркетингу, контролю забруднення природного середовища і багатьох інших.

На більш високому рівні Бізнес планування дозволяє провести теоретичну розробку і розрахувати показники плану створення нового виробництва чи підприємства. Виконується оцінка стану ринків сировини та матеріалів, збуту продукції. Вивчаються технології виробництва, розробляється маркетингова стратегія. Визначається склад матеріальної бази виробництва, обсяг та шляхи інвестування. На базі розрахунків встановлюються такі показники як строк запуску виробництва, параметри точки беззбитковості та термін її досягнення, період окупності проекту, показники майбутнього виробництва та обсяги податкових платежів. Розділом Бізнес планування можна вважати Реінжиніринг, в якому розглядаються питання модернізації вже діючого виробництва.

Актуальність дисципліни «Бізнес планування» особливо велика на сучасному етапі, коли перед Україною стоїть задача створення потужного «середнього класу» приватних підприємств, розвитку власного виробництва товарів та послуг в нових економічних умовах. Нові завдання постають у зв'язку з необхідністю інтеграції із економікою Євросоюзу. На базовому рівні Україна потребує переведення економіки із застарілої *функціональної* системи управління, яка досі домінує в державі, на сучасні ринкові механізми *процесного* управління.

Задачі та структура цього конспекту. Конспект призначено для використання студентами стаціонару, заочної та дистанційної форм навчання та створено в формі практичного посібника зі складання бізнес плану. Більшість положень проілюстрована прикладами розрахунків та ситуаціями з практики бізнесу. Конспект містить вступ та 21 завдання, які зібрані в сім розділів та об'єднані в три модулі. Кожен з розділів відповідає одному етапу дистанційного навчання, кожен модуль – навчальному модулю студентів денної форми відповідно до навчальних планів дисципліни, структури навчального плану предмета.

Робочі матеріали курсу. Під час формування конспекту особлива увага приділялася висвітленню саме європейського підходу до бізнес планування. Велика частина матеріалу отримана з підручника Барроу К., Барроу П., Браун Р. «Бізнес-планування». Іншим джерелом став підручник «Бизнес планы. Полное справочное руководство» під редакцією І.М. Степнова, де викладено чітку систему планування з урахуванням деяких особливостей економіки країн СНД. Решта матеріалу зібрана з численних літературних джерел та власного досвіду автора курсу.

Модуль перший

Вступ

Загальне поняття про бізнес планування

ЧОМУ ТРЕБА СКЛАДАТИ БІЗНЕС-ПЛАН? Чи не найважливішим кроком при започаткуванні нового підприємства або розширенні діючого є побудова бізнес-плану. Такий план має відображати завдання вашого підприємства, як коротко-, так і довгострокові, містити опис продуктів або послуг, які ви пропонуватимете, опис вірогідної кон'юнктури ринку цих продуктів, і, зрештою, інформацію про ресурси та засоби, які ви залучатимете для виконання ваших завдань з огляду на ймовірну конкуренцію.

Підготовка всебічного бізнес-плану за цією схемою потребує багато часу та зусиль. Досвід показує, що на це потрібно витратити від 200 до 400 людино-годин, залежно від характеру бізнесу і того, який обсяг даних вже зібрано. Однак зробити це необхідно, якщо ви хочете викристалізувати свої ідеї, сфокусувати думки і випробувати на життєздатність своє рішення розпочати чи розширити ваш бізнес. Коли ви завершите свій бізнес-план, він слугуватиме вам за схему, дотримання якої, подібно до всякої карти, підвищує шанси досягти пункту призначення.

Підготовка бізнес-плану надає чимало й інших переваг. Зокрема:

Цей систематичний підхід дозволяє **зробити помилки лише на папері, а не на ринку**. Один потенційний підприємець, збираючи дані для свого бізнес-плану, виявив, що місцевий конкурент, про якого він гадав, що той діє на власну користь, насправді був пробним відділенням загальнодержавної франчайзингової мережі. Це відкриття справило величезний вплив на стратегію виходу потенційного підприємця на ринок! Інший підприємець з'ясував, що з ціною, яку він пропонував встановити, він ніколи не покриє своїх накладних витрат і не досягне рівня беззбитковості. Справді-бо, терміни накладні витрати і рівень беззбитковості самі по собі були йому чужими, доки він не заходився готувати бізнес-план. Цей наївний погляд на витрати є далеко не поодиноким.

По завершенні підготовки бізнес-плану **ви почуватиметеся значно впевненіше** щодо своєї спроможності створити підприємство і змусити його успішно працювати. Це може навіть компенсувати брак капіталу та досвіду, звичайно за умови, що інші фактори, а саме: життєздатна ідея і сприятлива для вашого продукту чи послуги ринкова кон'юнктура - на вашу користь.

Бізнес-план покаже, **скільки грошей потрібно**, на що саме вони потрібні і коли та на який термін вони необхідні. Відомо, що двома важливими причинами того, що нові підприємства зазнають поразки, є недостатня капіталізація і проблеми з рухом готівкових коштів, які постають на ранніх етапах роботи підприємства, тому ті, хто ретельно підготував бізнес-план, можуть зменшити ці ризики провалу. Вони можуть також проекспериментувати з широким колом альтернативних життєздатних стратегій, і, завдяки цьому, сконцентрувати свої зусилля на тих варіантах, які дозволяють якнайощадливіше використати обмежені фінансові кошти. Було б перебільшенням сказати, що бізнес-план є порожньою до джерел фінансів. Однак він справді допоможе

продемонструвати свій нюх підприємця і талант менеджера і довести ваші ідеї до інших у такий спосіб, що їм буде легше збагнути ваші ідеї й оцінити їхню аргументацію. Цими іншими можуть бути банкіри, потенційні інвестори, партнери або консалтингові агентства. Коли вони знатимуть, що саме ви намагаєтеся зробити, їм буде легше вам допомогти.

Підготовка бізнес-плану дає можливість **краще зрозуміти процес планування**. Важливим для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу є весь цей процес, а не лише план, який є його результатом. Бізнесу властива динамічність, так само динамічними є комерційне і конкурентне середовища, в яких працюють підприємства. Ніхто не сподівається, що кожна подія, передбачена в бізнес-плані, відбудеться саме так, як прогнозувалось, але розуміння і знання, одержані у процесі розробки бізнес-плану, зроблять підприємство готовим до будь-яких змін, які можуть статися, і, отже, забезпечать йому спроможність швидко пристосуватися до них.

Попри ці численні переваги, тисячі потенційних підприємців досі намагаються стартувати без бізнес-плану. Найчастіше це буває тоді, коли здається, що цей бізнес зовсім не потребує чи потребує лише незначного капіталу для започаткування діяльності, або ж коли засновники підприємства мають власні кошти; в обох випадках вважається непотрібним вдаватися до серйозної фінансової оцінки проекту. Часто сподіваються на те, що всі клієнти платитимуть готівкою на місці, а постачальники місяцями чекатимуть оплати поставок. А тим часом власник користуватиметься цими коштами для фінансування бізнесу. Клієнти та постачальники такого типу трапляються на світі значно рідше, ніж гадають оптимістичні підприємці. В усякому разі, досі є чинними два важливі правила ринку: або пропонований продукт чи послуга не розходяться як гарячі пиріжки, і гори неоплачених поставок, які необхідно врешті-решт оплатити, стають дедалі більшими; або вони справді розходяться як гарячі пиріжки, але на ринку з'являються фінансово сильніші підприємці. Без витривалості, що забезпечується адекватним фінансуванням, ці нові конкуренти швидко здобудуть перемогу.

Що ж до потенційних підприємців з власними або, що гірше, позиченими в безневинних друзів і родичів коштами, то вони здебільшого гадають, що час, витрачений на підготовку бізнес-плану, можна з більшою користю (і приємністю) витратити на пошуки приміщень, придбання нової машини або підключення персонального комп'ютера. Коротко кажучи, все, що віддаляє їх від негайних дій, розглядається як марнування часу.

Уявлення більшості людей про їхній венчурний бізнес хибують у певному важливому розумінні. Здається, що пірнання в глибину є ризикованим і до того ж непотрібним. Хиби часто можна виявити малим коштом і заздалегідь - при підготовці бізнес-плану; на ринку ж ви неминуче дізнаєтеся про ці хиби і неодмінно значно дорожчою ціною - часто ціною провалу. На початку інтернет-буму з'явився міф, що темпи розвитку компаній, які працюють у цьому секторі, занадто швидкі для того, щоб можна було планувати їхню діяльність. Інтернет-компанії першого покоління користувалися "бізнес-моделями", у планах яких лише стисло були викладені мета компанії та принципи її діяльності. Минуло декілька місяців нового тисячоліття, і компанії по-новому подивились на речі.

Сьогодні лише підприємства з ретельно підготовленими бізнес-планами мають реальний шанс піднятися та отримати інвестиційне фінансування.

На початку 1990-х років Шеррі Куту, випускниця Гарварда зі ступенем магістра в галузі управління бізнесом, заснувала компанію "Інтернет Сік'юрітіс", залучивши інвестиційний капітал. Ця компанія успішно працювала в комп'ютерній галузі, постачаючи західним партнерам сучасну та актуальну інформацію про стан східноєвропейського ринку. Коли у 1995 р. компанія "Нетскейп" розповсюдила через мережу Інтернет безкоштовні версії свого програмного продукту (за один тиждень їх розійшлося 3 млн. копій), Шеррі зрозуміла, що не можна більше ігнорувати роздрібний ринок і саме час зробити Інтернет засобом пошуку та поширення величезного обсягу фінансової інформації і результатів досліджень, яких потребують саме пересічні користувачі, а не компанії.

Шукаючи кошти для втілення свого задуму, Шеррі звернулася за допомогою до інвесторів, які свого часу вклали гроші в "Інтернет Сік'юрітіс". Їхньою реакцією було: "Зробіть вибір - ви не зможете одночасно керувати двома компаніями". Невгамовна, вона звернулася до "Бізнес-ангелів", а ті запросили бізнес-план. Тієї ж ночі Шеррі склала його, включивши деталі контрактів на суму 250 000 доларів з фінансовими установами, які бажали розмістити рекламу для її потенційної аудиторії. Наступного дня було офіційно зареєстровано компанію "Інтеректів Інвестор Інтернешнл" (III), яка одержала 1 млн. фунтів стерлінгів від компанії "Бізнес-ангели". Намагаючись домовитись про партнерство із Загальним інвестиційним трастовим фондом Великої Британії у тому ж 1995 р., Шеррі знову зазнала невдачі: "Дороженька, хто ж стане купувати інвестиції через Інтернет - повертайтеся до Америки". Через два тижні після того, як запрацював її сайт "III", головний фінансовий менеджер провідної компанії з управління грошовими ресурсами продав через сайт одному з клієнтів трастовий фонд вартістю 10 000 доларів США. Зрештою операції з наданням клієнтам венчурного капіталу набули великих обсягів, і у лютому 2000 р. компанія випустила нові акції.

Отже, якщо ви потребуєте фінансів, то, крім того, що складання бізнес-плану дає вам можливість краще зорієнтуватися у пов'язаних з діяльністю питаннях, цей процес дозволяє вам також проаналізувати, чого фінансисти чекатимуть від вас, якщо вам вдасться залучити кошти.

Часто говорять, що проблема не в тому, що бракує коштів для започаткування чи розширення бізнесу, - єдиним справді дефіцитним фактором є ідеї і люди, здатні втілити їх. Можливо, потенційному підприємцю в це важко повірити, але це так. Одна з фірм, які займаються наданням венчурного капіталу, сама отримує щорічно кілька тисяч бізнес-планів. Лише близько 500 з них розглядаються докладно, менш ніж 25 доходять до стадії переговорів, і лише 6 із них інвестуються. Значною мірою рішення про те, чи переходити до подальших стадій розгляду після прочитання плану, залежатиме від якості бізнес-плану, який додається до заявки на інвестицію. Бізнес-план - це вхідний квиток, який надає підприємцю перший і часто єдиний шанс справити враження якістю своєї пропозиції на працівників установи, яка є потенційним джерелом фінансування. З цього випливає, що, аби мати бодай якийсь шанс одержати фінансову

підтримку, ваш бізнес-план слід якнайкраще написати і професійно обґрунтувати.

Для досягнення успіху бізнес-плани мають дати свідчення ринкової орієнтації і цілеспрямованості.

"Букхем Текноледжіз". Ми побачили можливості ринку і тоді стали розробляти технологію. І це правильний шлях у бізнесі. Компанія "Букхем Текноледжіз", заснована Ендрю Рікманом у 1988р., цілком може бути прикладом створення високотехнологічної компанії з урахуванням ринкових потреб. Отримавши диплом з машинобудування Імперіал-коледжу (Лондон) із відзнакою та ступінь доктора філософії Суррейського університету, Рікман мав би зробити чудову кар'єру вченого. Однак ступінь магістра з управління бізнесом у Кренфілді змінив його ставлення до технології як такої. У 1988 р. я випадково зіткнувся з технологіями, що передували появі Інтернету, і мене приголомшило те, що оптико-волоконний зв'язок мав стати найважливішою частиною Інтернету, оскільки був найкращим засобом передавання величезних обсягів інформації", - розповідає він.

У Рікмані вдало поєднуються риси професора-викладача, підприємця-новатора й традиційного бізнесмена. Він не визнає вільного стилю одягу, уподобаного представниками "е"-світу. У темному костюмі, білій сорочці та краватці, він з натхненням пояснює біля дошки, як інформація передається оптико-волоконним кабелям. За оптико-волоконного зв'язку (на відміну від системи зв'язку з використанням мідних кабелів) для передавання та обробки інформації застосовуються світлові, а не електричні, сигнали, тому такий зв'язок є ідеальним у переобтяжену інформаційними потоками епоху Інтернету. Оптико-волоконні кабелі використовують протягом щонайменше 10 років, але оптичні складові, необхідні на кожному кінці кабелю, коштують дуже дорого, бо при збиранні крихітних лазерів, фільтрів та лінз застосовується ручна праця.

Це й була та проблема, яку Рікман узявся вирішити. Він розповідає: "На початку справи нашою метою було винайти спосіб об'єднання в одному мікросхемі всіх функцій оптичних складових у такий спосіб, як це вже зроблено електронною промисловістю". Це спрощення дало б змогу автоматизувати виробництво та збільшити його обсяги, зменшуючи витрати та сприяючи ширшому застосуванню цих систем у мережі Інтернет. "Єдина річ, яка заважатиме виконанню цього завдання, - це те, що зменшення витрат виявляється не відразу".

У кімнаті над гаражем біля власного будинку Рікман розмістив офіс новоствореної компанії, а функції секретаря виконувала його дружина. Однак задум виник не завдяки науково-дослідній праці, якою Рікман, доктор з інтегральної оптики, займався в Суррейському університеті. Він створив бізнес-модель, керуючись передусім потребами ринку, а не бажанням використати технологію, що вже існує. "Певний час я працював у венчурній компанії, тому, засновуючи "Букхем Текноледжіз", створив бізнес-модель для ідеальної технологічної компанії. Ми побачили ринкові можливості і тоді стали розробляти відповідну технологію. І це правильний шлях у бізнесі".

Як тільки всі необхідні наукові розробки було здійснено, компанія залучила приватний капітал загальною сумою 110 млн. доларів США і заручилась підтримкою таких відомих компаній, як "Zi", "Кіско", "Інтел" та ін. "Ми пройшли довгий шлях зі значними

випробуваннями, але нині виробляємо десятки тисяч комплектуючих. Жодна британська компанія не розвивалася такими темпами", - завершує Рікман.

"Букхем Текноледжіз", як і "Кіско", постачає комп'ютерне обладнання для Інтернет-ринку. У травні 2000 р. штат компанії становив 400 працівників, а щорічний обсяг продажу - 10 млн. фунтів стерлінгів. Тоді ж компанія отримала котирування Лондонської фондової біржі та NASDAQ і була оцінена у 5 млрд. фунтів стерлінгів. Рікман став ще одним європейським мільярдером, який працює в галузі комп'ютерних технологій.

Підприємці мають демонструвати, що вони визначили потреби потенційних клієнтів, а не просто те, що їх полонила інноваційна ідея. Бізнес-плани, в яких більше місця відведено опису продуктів і технічним деталям, ніж поясненням того, як продукти будуть продавати і кому, зазвичай сприймаються фінансистами холодно. Вони небезпідставно підозрюють, що в цих компаній більше егоїзму, ніж підприємництва. Однак самої лише орієнтованості на ринок недостатньо. Фінансисти хочуть переконатися, що підприємець найкраще знає ті одну чи дві речі, які може виробляти його підприємство, і вони готові зосередити свої зусилля на реалізації цих можливостей.

Дві подружки, які, врешті-решт, пройшли програму створення підприємств (і заснували прибуткову компанію), спершу мали великі труднощі з отриманням підтримки. Вони були винятково талановитими модельєрами і виробниками одягу. Починали з пошиття бальних суконь, весільного вбрання, дитячого одягу - всього, що було потрібно на ринку. Проте лише після того, як вони зосередилися на моделюванні та виробництві одягу для майбутніх мам, що дозволяє їм відчувати себе модно вдягненими, стало ясно, що це переможна ідея. Ця стратегія спиралася на їхні можливості як модельєрів, на досвід, здобутий, коли вони самі були майбутніми мамами, і дозволила скористатися сприятливою кон'юнктурою ринку, якою знехтувала основна на той час дійова особа на ринку - компанія "Мазеркеа". Це було вихідним пунктом, з якого їх компанія за кілька років зробила "квантовий стрибок" уперед - від обороту кількох сотень тисяч фунтів на рік до кількох мільйонів.

Свідчення позитивного сприйняття клієнтами. Фінансистам подобається бути впевненими, що ваш новий продукт або послуга мають потенціал, їх можна буде продати, і вони вже використовуються, бодай у пробному чи демонстраційному варіанті.

Засновник компанії "Соліцітек", яка торгує програмним забезпеченням для нотаріальних агентів, що дозволяє їм працювати з відносно стандартними документами, наприклад із заповітами, не мав проблем з отриманням фінансової підтримки випуску пакета програмного забезпечення на складання нотаріальних актів про передачу прав власності на будинки після того, як продукт компанії було схвалено провідним житлово-будівельним кооперативом для використання його нотаріальними агентами.

Якщо ваша справа іще не пішла далі стадії прототипу, то, крім необхідності оцінити ваші шанси на успішне застосування технології, фінансисти не мають жодного прямого свідчення, що, коли його буде виготовлено, ваш продукт матиме успіх на ринку. За цих обставин вам належить показати, що "проблема", яку ви хочете розв'язати за допомогою своєї інновації, є настільки важливою, що за це готове платити велике число людей.

Один винахідник з Королівського коледжу мистецтв розробив нову революційну систему для туалетів, яка була не лише надзвичайно компактною, а й потребувала на 30 відсотків менше води на один спуск і мала наполовину менше рухомих частин, ніж звичайні унітази, без підвищення ціни. Хоча для показу винахідник мав лише креслення, було ясно, що за високої вірогідності запровадження лічильників води і при тому, що на ринок Великої Британії надходить півмільйона унітазів у рік, є всі підстави очікувати широкого визнання цього продукту. Крім свідчення позитивного сприйняття клієнтами, підприємці мають продемонструвати, що вони знають, як і кому треба продавати їхній продукт або послугу, і що вони мають життєздатні, з фінансового погляду, можливості цим займатися.

Права власності. Ексклюзивні права на продукт, що забезпечуються патентами, авторськими правами, захистом промислових зразків або ліцензією, дозволяють зменшити очевидну ризиковість венчурного підприємства в очах фінансиста, оскільки їх наявність може обмежити конкуренцію, принаймні на певний час.

Один учасник програми створення підприємств Кренфілдської школи менеджменту мав патент на революційний складаний велосипед, який він сконструював іще в коледжі. Жодна фінансова установа не була готова підтримати його у виробництві велосипеда, але були кошти, котрі дозволяли йому виготовити дослідні взірці, а потім передати право виробляти їх по всьому світу виробникам велосипедів, які вже себе зарекомендували.

Яким би захищеним у правовому розумінні не був продукт, саме ліквідність і маркетингове ноу-хау загалом переважають "патентоспроможність" у рівнянні досягнення успіху. Так, корисне дослідження американського професора з підприємництва показало, що менше 0,5 відсотка найкращих ідей, опублікованих у "Патент Газетт" за останніх п'ять років, принесли бодай гривеник прибутку інвесторам.

Потреби інвесторів. Коли хтось позичає гроші або інвестує венчурну компанію, він сподівається, що підприємець подбає про його потреби і пояснить, як ці думки втілено в бізнес-плані. Банкіри, так само як й інші надавачі боргового капіталу, прагнуть отримати забезпечення активами гарантії повернення наданої позики і майже певного повернення своїх грошей. Крім того, вони запросять процентну ставку, розмір якої відобразатиме поточну кон'юнктуру ринку та їхнє уявлення про рівень ризику вашої пропозиції. Залежно від природи бізнесу, про який ідеться, і мети, на яку витратимуться кошти, банкіри можуть надати позику на термін від п'яти до п'ятнадцяти років.

Так само, як у разі повернення іпотечного боргу, банкіри часто очікують, що одразу після надання позики підприємство почне повертати позику і сплачувати відсотки щомісяця або щокварталу. В окремих випадках можна домовитися про відстрочення повернення основної суми боргу на період до двох років, але на ранніх етапах після надання будь-якої позики левову частку платежів становлять нараховані проценти. Банкіри сподіваються, що бізнес буде успішним, і лояльному клієнту вони зможуть у майбутньому позичати більше коштів і надавати більше банківських послуг, таких як страхування, поради з оподаткування тощо.

З цієї оцінки потреб позичальника випливає, що банкіри меншою мірою зацікавлені в швидкому зростанні бізнесу і наступному доходу, від приросту капіталу, ніж у наявності майже від самого початку постійного потоку доходів.

Оскільки більшість нових і швидко зростаючих підприємств бізнесу здебільшого не дають негайного прибутку, гроші для таких підприємств доводиться брати десь ззовні. Джерелами ризикового або власного акціонерного капіталу, як називаються такі джерела коштів, є компанії, котрі надають венчурний капітал, а також інвестиційні внески засновників підприємства, членів їхніх родин та друзів. Через те, що інвестуванню в нові та молоді венчурні підприємства властиві більші ризики, ніж інвестуванню в компанії, які вже себе зарекомендували, менеджери фондів венчурного капіталу мають дати своїм інвесторам шанс отримати більший загальний прибуток. Для цього менеджери фондів мають не лише звести до мінімуму похибки, а й знайти великих переможців - венчурні підприємства з фактичним темпом приросту 50 відсотків на рік - щоб доотримати від середнячків, без яких не обходиться, недоодержані прибутки. Як правило, менеджери фондів очікують, що з будь-яких 10 інвестицій одна буде "зірковою", сім середнячків і дві невдачі. Важливо пам'ятати, що, попри цю статистику, менеджери фондів тільки шукають переможців, тож, якщо ви не прогнозуєте високого приросту капіталу, шанси отримати венчурний капітал - проти вас. Надавачі венчурного капіталу не лише шукають переможців, а й прагнуть брати істотну участь в акціонерному капіталі вашої компанії.

Простих правил щодо того, який розподіл акцій є справедливим, немає, але англійський щомісячний бюлетень інвестиційних пропозицій "Венчур Кепітал Ріпорт" пропонує брати за відправну точку такі цифри:

- генератору ідеї - 33 відсотки;
- керівництву - 33 відсотки;
- надавачу капіталу - 34 відсотки.

Багато що залежить від того, скільки ви потребуєте коштів, наскільки ризиковим є ваше венчурне підприємство, скільки грошей можна заробити, а також від ваших здібностей ведення переговорів. Однак варто пам'ятати, що 100 відсотків від нуля - теж нуль. Тож, аби справа була успішною, всі її сторони мають бути задоволені. Фірми - надавачі венчурного капіталу можуть також вимагати включення до ради вашої компанії свого представника на правах директора як невиконавчої особи, щоб він оберігав їхні інтереси. Ви матимете у своєму розпорядженні талановитий фінансовий мозок, тому будьте готові використовувати його, бо його послуги не безплатні - ви або заплатите авансом у формі комісійних за залучення капіталу, або платитимете щорічно у формі затрат на утримання управлінського персоналу.

Оскільки швидко зростаючим компаніям, як правило, бракує готівки для виплати дивідендів, єдиною формою прибутку інвесторів є продаж своїх акцій. З огляду на це надавачі венчурного капіталу мають від самого початку подбати про шляхи відходу, наприклад, у вигляді біржі чи потенційного корпоративного покупця.

На відміну від багатьох підприємців (і деяких банків-кредиторів), які розглядають свої венчурні підприємства як довгострокове джерело успіху та

зростання, надавачі венчурного капіталу керуються відносно короткотерміною перспективою. Як правило, вони прагнуть ліквідувати інвестиції в малі компанії протягом трьох - семи років, полишаючи для них розрахунки з інвесторами - фізичними особами, щоб мати кошти для інвестування в можливих завтрашніх переможців.

Отже, щоб ваш бізнес-план був успішним, його слід націлити на задоволення потреб цих двох джерел фінансування і, зокрема, на досягнення рівноваги між ними. Банки-кредитори в ідеалі прагнуть співвідношення 1 грошову одиницю боргу до 1 грошової одиниці власного капіталу, але відомі випадки, коли співвідношення доходило до 4 - 5. Надавачі венчурного капіталу майже завжди заохочують підприємців брати додатково борговий капітал, щоб його рівень відповідав рівню фінансування за рахунок власних коштів.

Якщо ви плануєте залучити кошти друзів і родичів, їхні потреби також належить враховувати у вашому бізнес-плані. Ці кошти можуть бути у формі запозиченого власного капіталу, але ви можете також спробувати запропонувати надавачам певну роль у керівництві. Якщо лише вони не зробили дуже значного внеску, завжди краще обмежити їхню роль роллю власника акцій, а не вводити в керівництво компанії у зв'язку з тим, наприклад, що хтось із них є бухгалтером, експертом-маркетологом або поважним громадським діячем. У цьому разі вони можуть дати вам пораду або передати свої контакти, підвищивши, таким чином, цінність своєї (і вашої) участі в акціонерному капіталі, а не займатимуть поста, який з більшою користю можна віддати комусь іншому. Вдавшись до альтернативного рішення, їх можна зробити членами ради директорів, а не виконавчими особами компанії. Це може розрадити їх і не завдасть шкоди вашому бізнесу. Безперечно, в цій сфері ви маєте керуватися здоровим глуздом.

І ще одне, останнє зауваження щодо потреб фінансових установ: вони очікуватимуть, що до вашого бізнес-плану входить опис того, в який спосіб здійснюватимуться моніторинг і контроль продуктивності.

Один підприємець, що подавав надії, втратив майже певний шанс отримати кошти, коли на комісії в банку на запитання про те, як він збирається контролювати венчурне підприємство, відповів: "У даний момент мене цікавить лише залучення фінансування і запуск мого бізнесу - коли це станеться, я подумаю про те, як "рахувати боби". Він явно не врахував, кому належали ті боби!

Реалістичні прогнози. Підприємці, природно, з великим запалом пояснюють майбутні перспективи свого бізнесу. Говорячи про темпи зростання, вони часто вірять, що "стелею є лише небо", і гроші (а радше брак їх) є єдиною перепоною, що відділяє їх від успіху. Це правильно, що коли ви прагнете залучити венчурний капітал, надавачі його, у свою чергу, прагнуть високих темпів зростання. Однак слід також пам'ятати, що фінансисти мають справу з тисячами заявок на інвестиції щороку, і їхні кошти вже вкладено в сотні галузей бізнесу. Бізнес-план будь-якої нової компанії, в якому показано прогнози, котрі перевищують рівень, що сприймається як звичний у даній галузі, викличе в інвестора сумніви. Подбайте, щоб ваші прогнози зростання були правдоподібними; підпріть їх точними фактами, де тільки можна. Якщо прогнозовані темпи зростання невисокі, то краще звернутися не до фірми - надавача венчурного капіталу, а до обережного банку-кредитора. Для нього

скромний прогноз - це достоїнство, яке підвищує довіру до бізнес-пропозиції в цілому.

"ДжаваСофт/Хотмейл". У вересні 1988 р. Сабір Бхатія прибув до міжнародного аеропорту Лос-Анджелеса. Він був єдиним серед 150 претендентів, хто набрав найвищу суму балів (62 зі 100) на перевідних іспитах Каліфорнійського технічного університету та виграв грант на освіту (наступний за ним претендент набрав лише 42 бали).

Сабір збирався отримати освіту та повернутися працювати на батьківщину, можливо інженером якоїсь дуже великої індійської компанії. Він йшов звичайним шляхом своїх батьків. Мати все життя працювала бухгалтером Центрального банку Індії, батько десять років прослужив офіцером індійської армії. Але Сабіра, студента-випускника Стенфорда, зацікавили лекції, що проводились в аудиторії Термана. Лекторами були такі підприємці, як Скотт Макнілі, Стів Возняк та Марк Андрессен. Основною тезою їхніх виступів завжди було: "Ви також це можете". Сабір знав, що відомі люди зазвичай кажуть такі речі, аби надихнути слухачів. Але враження від цих удачливих підприємців було таке, що вони насправді звичайні розумні хлопці, які нічим не відрізняються від нього та його друзів.

Здобувши освіту, Сабір уже не бажав повертатися додому. Разом з Джеком Смітом вони влаштувались на роботу в "Еппл Комп'ютер". Сабір міг би пропрацювати в "Еппл" і двадцять, і тридцять років, якби його не захопила "гарячка" десятиріччя, гаслом якої було: "Ти не жив, якщо не зіграв соло". Сабір познайомився з людиною на ім'я Фарук Арджані. У 1970-х роках Арджані був одним із перших, хто зайнявся розробкою текстових редакторів, з того часу він був партнером "Секвоя Венчурз". Вони одразу порозумілися, й Арджані став наставником Сабіра. Що відрізняло Сабіра від інших сотень підприємців, на думку Арджані, - так це розмах його мрії. Навіть тоді, коли ще не існувало готового продукту, не було фінансової підтримки, він уже був переконаний, що створить велику компанію, вартість якої становитиме сотні мільйонів доларів.

Влітку 1995 р. Сабір розробив двосторінковий бізнес-план для створення мережевої персональної бази даних "ДжаваСофт". Коли в грудні того ж року у Джека Сміта (тепер той партнер у справі, а колись неохоче погодився на це) та Сабіра виникла ідея створити "Хотмейл", "ДжаваСофт" стала ефективним прикриттям для неї. Сабір знав, що ідея "Хотмейлу" - вибухова, йому зовсім не хотілося, щоб якийсь непорядний інвестор, відмовивши у фінансуванні, скористався ідеєю за його спиною. Отже, він ознайомлював інвесторів спочатку з "ДжаваСофт", а тільки потім - з "Хотмейл", і лише тих, кому довіряв. "Була своєрідна перевага в тому, що вони відхиляли ідею створення "ДжаваСофт". Я міг простежити за рухом їхніх думок, і, якщо вони відмовляли мені з якихось дурниць, дякував та йшов, якщо з розумних причин - я розповідав їм про "Хотмейл". Сабір ознайомив зі своїм бізнес-планом і Стіва Джарветсона з компанії "Дрейпер Фішер Джарветсон". Джарветсон пригадує: "Розрахунки прогнозованого прибутку показували, що Сабір збирався розвивати компанію занадто швидкими темпами, яких не мала жодна інша компанія. Більшості підприємців властива така риса, але ніхто не бажав виглядати посміховиськом. Прогнози Сабіра повністю заперечувались, однак він від своєї ідеї не

відмовився, і був правий. Його компанія надзвичайно швидко створила необхідну базу користувачів за передплатою".

Можна припустити, що, оскільки Сабіру вже відмовили двадцять інвесторів і він був фактично ніким, він із вдячністю погодиться на запропоновані компанією "Дрейпер Фішер Джарветсон" 300 000 доларів США на її умовах. Венчурні капіталісти зробили пристойну пропозицію, запросивши 30 відсотків від суми в 1 млн. доларів, у яку вони оцінили майбутню компанію, але Сабір наполягав на подвійному зменшенні цієї плати, знизивши суму відсотків до 15. Переговори зайшли у безвихідь, Сабір знизав плечима, піднявся та вийшов. Іншою альтернативною пропозицією були 100 000 доларів його друзів та родичів, про які він домовився заздалегідь, але цієї суми було навіть і близько недостатньо. Якби Сабір скористався останнім варіантом, "Хотмейл" ніколи б не існувало. Але трапилось так, що Дрейпер та Джарветсон змилювались; наступного дня вони зателефонували та погодились на свої 15 відсотків.

Треба мати неабияку впевненість у собі, щоб робити, як Сабір: по-перше, оберігати справжню ідею, по-друге - відстоювати свій варіант оцінки, якої, на думку Сабіра, компанія заслуговувала. Обидва ці вчинки не завжди легкі. Але Сабір висловлює вдячність традиціям Силіконової долини: "Лише у Силіконовій долині два 27-річних хлопця могли позичити 300 000 доларів у людини, з якою тільки-но познайомилися. Два 27-річних хлопця, які ніколи не працювали з програмними продуктами для споживачів, які не мали досвіду створення компаній, досвіду керування людьми, «Джек та я були лише інженерами з комп'ютерного обладнання. Все, що ми мали, - це була ідея. Ми не продемонстрували програмного продукту на підтвердження своєї концепції, в нас не було прототипу програми або навіть креслення, виконаного на папері. Я просто зробив декілька начерків на дошці в кабінеті Стіва Джарветсона. Ніде у світі не могло такого трапитися, лише тут».

Напередодні Різдва 1997 р. Сабір продав "Хотмейл" компанії "Майкрософт" в обмін на 2 769 148 акцій цієї компанії. В той час вартість акцій становила 400 млн. доларів США. Майже дев'ять років минуло з того часу, як Сабір зійшов з трапа літака з Бангалора (Індія) з 250 доларами у кишені – ліміт, дозволений для вивезення індійською митницею.

Етапи та методика бізнес планування

При написанні бізнес плану проводиться повний аналіз майбутньої діяльності включаючи технології. Можна виділити в цьому процесі наступні етапи:

Фаза 1. Сформулювати бізнес-ідею. Концепція створення виробництва. Організаційна структура. Історія і поточний стан питання. Технології виробництва, їх еволюція, прогноз розвитку.

Треба описати свій бізнес або ідею бізнесу, тією мірою, наскільки ви їх уже розробили. Зокрема, пояснити свою мету, завдання, і чого ви прагнете досягти в кінцевому підсумку. Необхідно подати відомості про керівництво підприємства, включаючи себе, і показати ті ваші здібності та досвід, які пов'язані з цим бізнесом. Слід описати свій продукт або послугу, поточний стан його розробки або ступінь готовності для виходу на ринок, а також зазначити, чи

маєте ви права власності, як-от: патент, авторські права або зареєстрований промисловий зразок. Які технології буде застосовано у виробництві.

Фаза 2. Дослідження кон'юнктури ринку (маркетинг). Визначення споживчих груп, на які орієнтовано бізнес-проект. Сегментація ринку. Конкурентна стратегія бізнесу

Визначення даних, необхідних для обґрунтування вашої бізнес-ідеї і для вибору найдоцільнішої стратегії започаткування бізнесу та його дальшого розвитку. Дані про кон'юнктуру ринку з якомога більшої кількості джерел. Особливу увагу належить приділити дослідженню потреб клієнтів, сегментів ринку і сильних та слабких місць конкурентів. У цьому розділі також необхідно визначити методологію досліджень і джерела інформації. Планування того, як ви керуватимете кожним елементом свого бізнесу на основі інформації, накопиченої на попередніх фазах. Відповідно до обраного продукту чи послуги, сегмента/сегментів ринку, і конкурентної ситуації, слід прийняти рішення щодо таких факторів, як ціна, реклама, місце розміщення підприємства та канали збуту.

Фаза 3. Аналіз діяльності.

Деталізація всіх видів діяльності, необхідних для реалізації обраної стратегії. Це стосується таких питань, як виробництво, закупівля, збут, наймання персоналу, правові питання та страхування. Бізнес-план має продемонструвати, що враховано всі основні питання роботи підприємства.

Фаза 4. Прогноз результатів.

На основі стратегії, розробленої на попередніх фазах, на цій фазі треба спрогнозувати очікувані результати роботи підприємства. Буде прогнозовано сподіваний обсяг і вартість продажу, орієнтовний прибуток і втрати, рух готівкових коштів і баланс, а також аналіз умов беззбитковості.

Фаза 5. Контроль за бізнесом.

Контроль за своїм бізнесом у цілому і за кожним окремим його елементом. Крім бухгалтерської системи, потрібно забезпечити облік продажу і реалізацію маркетингових планів, облік клієнтів, персональних справ працівників та наявність інформації про контроль за виробництвом.

Фаза 7. Написання і подання бізнес-плану.

Виконані наведенні вище завдання - це ще не бізнес-план. Вони мають на меті допомогти зібрати інформацію, потрібну для написання бізнес-плану. План потребуватиме істотного редагування і переписування; те, як саме його буде складено, безперечно, впливатиме на його шанси бути почутим, якщо ви прагнете підтримки свого підприємства ззовні. Насамкінець, необхідно подумати про те, як буде проходити зустріч з представниками банку, компанії, яка інвестує венчурні підприємства, або з іншими інвесторами. Навички проводити презентації і вміння добре планувати сприятимуть добрій продукції, адже саме шоу-бізнесові ми завдячуємо надзвичайними сумами у світі грошей.

Фаза 8. Аналіз показників БП.

Отримання результатів розрахунків дозволяє проаналізувати наскільки можливість реалізації проекту відповідає тим цілям та сподіванням, які декларувалися на початковій стадії розробки бізнес ідеї. Це дозволяє скоректувати стратегії маркетингу та створення виробничої бази. Зробити

оптимальний вибір щодо специфікації та якості обладнання, сировини та матеріалів, сформулювати вимоги до персоналу.

Після завершення Фази 8, можливо буде доцільно пройти всі фази спочатку вдруге. Кожній фазі в конспекті відповідає розділ з тією ж нумерацією.

При складанні Бізнес плану можна скористатися такою системою роботи:

- а) прочитайте цю методику і підготуйте свої власні відповіді на запитання;
- б) обговоріть свої відповіді та всі проблеми, пов'язані із завданням, з вашим майбутнім бізнес-партнером чи партнерами, з колегами та іншими добре обізнаними людьми, як-от: з діючими директорами та бухгалтерами, з підприємцями, менеджером або керівником відділення банку;
- в) перегляньте свої відповіді після цих обговорень, а потім повідомте своїм колегам та іншим учасникам обговорень про свою нову думку з теми завдання (можливо, вам доведеться неодноразово переходити з кроку (в) до кроку (б), перш ніж ви відчуєте, що повністю задоволені своїми відповідями).

В межах кожної фази проектування є декілька завдань. Прочитавши текст кожного завдання, намагайтеся залучити якнайбільше інформації. У такий спосіб ви з'ясуєте, що ще залишається дослідити (і не чекайте, що інформація прийде до вас сама по собі). При підготовці завдань намагайтеся витримувати рівновагу між кількісними і якісними твердженнями. Це означає, що вам слід якнайбільшу кількість своїх тверджень підкріплювати цифрами і документованими джерелами інформації. З іншого боку, не слід наводити цифри лише через те, що ви їх знаєте; подбайте про те, щоб вони справді служили меті. Нарешті, перш ніж спробувати викласти на папері ваш бізнес-план, подбайте про те, щоб відповіді на всі запитання завдань були внутрішньо узгодженими і, якщо у вас є партнери в бізнесі, домагайтеся загального порозуміння між усіма партнерами не лише з кожної стадії, а й щодо кінцевого результату.

Тобто бізнес план буде містити окрім концепції бізнес ідеї ще низку теоретичних та практичних аспектів:

Огляд сучасних технологій виробництва. Стан технологій на поточний момент та порівняння особливостей різних технологій, перспективні тенденції в розвитку технологій.

Стан ринку. Оцінка ринку з точки зору географії, сегментації споживачів, потенційного обсягу ринку, вже реалізованого обсягу ринку, учасників ринку (вже існуючі компанії).

Маркетинг. Існуючі маркетингові стратегії та методи продажу продукту, методи роботи ведучих гравців ринку, порівняльна оцінка відомих маркетингових стратегій, пропозиції з формування оптимальної стратегії.

Персонал. Загальні вимоги до персоналу (кількість, кваліфікація, склад за видами та спеціальностями), джерела залучення персоналу та методи навчання, тенденції на ринку труда, які можуть вплинути на розвиток проекту як в позитивному, так і негативному плані, наявність трудових ресурсів на поточний час безпосередньо в місті впровадження проекту.

Структуру управління проектом та майбутнім виробництвом.

План виробництва на початковий період функціонування.

Фінанси. Масштаб фінансування проекту, стандартні схеми фінансування аналогічних проектів, існуючі вимоги при залученні фінансів в обраній сфері

виробництва, особливості державної політики, з питань фінансової підтримки чи обмеження цього виду діяльності, пропозиції з отримання фінансів для бізнес проекту.

Оцінку обсягу оборотних коштів.

Логістика. Оцінка стану джерел сировини та матеріалів для обраного виду діяльності, методика збуту продукції, потреби в транспорті чи складських приміщеннях, упаковка, фасовка;

Забезпечення якості та гарантія.

Аналіз ризиків. Ризики пов'язані із стабільністю попиту на продукцію чи послуги, ризики, пов'язані із змінами на ринку збуту чи закупівлі сировини та матеріалів, ризики, пов'язані з діяльністю можливих конкурентів.

Аналіз точки безбитковості.

Патентування та ліцензування. Необхідність купівлі патентів чи ліцензій, дозволяючих займатися обраним видом діяльності, Необхідність патентування технології чи інших рішень для захисту від конкурентів.

Юридичне та правове забезпечення. Необхідність в оформленні дозвільних, та погоджувючих документів, правові аспекти роботи з клієнтами, замовниками, постачальниками та ін., захист створюваного бізнесу.

На основі проведеної аналітичної роботи виконуються фінансові розрахунки та оцінюється перспективність проекту.

РОЗДІЛ 1

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ. ІДЕЯ, ІСТОРІЯ ТА ПОТОЧНИЙ СТАН

Завдання 1. ВСТУП ДО БІЗНЕСУ

У цьому першому завданні треба представити ідею майбутнім читачам бізнес-плану. Поясніть як до вас прийшла бізнес-ідея, у зв'язку з чим, на вашу думку, потрібні ваші продукти або послуги і яка ваша мета та прагнення в бізнесі. Якщо для бізнесу потрібне фінансування, можна в загальних рисах зазначити, яка це сума і що ви збираєтеся зробити з коштами. Всі ідеї, з часом зазнають істотних змін - деякі більших, деякі менших - але належить від самого початку мати певні уявлення про напрямок вашого руху, щоб мати бодай якісь шанси дістатися пункту призначення.

Едвін Тріск, виробник устаткування для сушіння пофарбованих поверхонь, з допомогою директора-розпорядника Роберта Кілсбі переміг у міжнародній конкуренції з Канадою, Швецією та Італією, ставши світовим лідером у цій ніші ринку. І досі темпи зростання його компанії становлять 20 відсотків у рік. Минулого року ця компанія заволоділа ринком 58 країн завдяки суворому дотриманню правил використання торгової марки й активним зв'язкам з імпортерами. "Ми одразу поставили на свої місця все, що стосується продукції та клієнтів, і це дало нам змогу завоювати світовий ринок", - сказав Роберт Кілсбі, який придбав компанію п'ятьма роками раніше. З того часу п. Тріск домігся того, що його присутність відчувається в кожній країні, де його компанія має ринок. Стратегія полягає в тому, щоб надати імпортеру ексклюзивні права на весь асортимент сушильного обладнання, яке виробляє компанія. Продуктивність обладнання п. Тріска така, що майстерня може скоротити час на сушіння машини після фарбування з чотирьох годин до десяти хвилин.

В обмін на ексклюзивність, надану п. Тріском, імпортери мають суворо дотримуватися обов'язкових критеріїв. Вони зобов'язані погодитися на участь у місцевих виставках, надавати п. Тріску ринкову інформацію, звіти про обсяг продажу та біржові звіти, а також застосовувати розроблену п. Тріском стратегію маркетингу. Компанія настільки контролює все, що коли імпортер хоче зробити рекламу в місцевих засобах масової інформації, п. Тріск надає йому шрифти і матеріали, які він має використати. Ця політика може здатися надто суворою, але вона спрацьовує завдяки тому, що п. Тріск завжди дбав і дбає про те, щоб було ясно, куди компанія прямує і як вона збирається туди потрапити.

Успіху п. Тріска сприяло те, що місцеві конкуренти випускають продукцію досить низької якості. "Японці неперевершені, коли йдеться про масштабні продукти, та коли йдеться про продукти, які займають невелику нішу, - це зовсім інший світ. Тут вони захоплюються європейськими технологіями". П. Кілсбі та його команда приділяють величезну увагу, як вони кажуть, "створенню світової марки". За його висловом, "вони хотіли справити враження більшої компанії". Брошури глянцевої, продукти вилискують, усе жовтого кольору, так само, як і штаб-квартира. І ця філософія дала компанії велику користь: її оборот становить до 6 млн. фунтів стерлінгів у рік.

Часом буває корисно організувати інформацію, яку ви вміщуєте в цей розділ, застосувавши як кістяк піраміду завдань (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Піраміда завдань

Примітка. “Місія” і “мета” дають відповідь на запитання: “Чого ми хочемо досягти?”, а “завдання” і “план дій” — “В який спосіб?”.

Формулювання місії і завдань має важливе значення у двох аспектах:

- щоб сконцентрувати зусилля - ваші і ваших працівників (налягати на весла не варто, якщо човен рухається в неправильному напрямку);
- щоб зосередити увагу на проблемах, які необхідно розв'язати (розв'язання проблем - це відшукування шляхів, щоб дістатися звідти, де ви є, туди, де ви хочете бути).

Керівники великих компаній часом проводять не один вихідний у заміських будинках, шліфуючи редакцію формулювання місії; в принципі, з огляду на вузький масштаб нового бізнесу, завдання, з яким має впоратися його власник, імовірно за все не буде таким жахливим. Якщо починати з формулювання місії та завдань, то треба сфокусувати увагу на найважливіших позиціях, наголосити на ваших специфічних здібностях стосовно ринків/клієнтів, яких ви плануєте обслуговувати.

По-перше, місія має бути достатньо вузькою, щоб дати напрям і орієнтир для всіх у цьому бізнесі. Таке концентрування є ключем успіху в бізнесі, оскільки, лише зосередившись на специфічних потребах, мале підприємство може вирізнитися на тлі більших конкурентів. Ніщо не може зруйнувати новий бізнес скоріше, ніж намагання робити надто багато всіляких речей на початку.

По-друге, місія має відкривати достатньо великий ринок, щоб бізнес мав можливість зростати і реалізувати свій потенціал. Цікаво, що один з найбільших відсотків провалів у малому бізнесі спостерігається в будівельній промисловості. Сама природа цього бізнесу, здається, не дозволяє сконцентруватися на певному специфічному типі роботи або потребі клієнта. Один успішний підприємець у

галузі малого будівництва визначив свою місію такою фразою: "Ми зосередимося на ремонті та реконструкції житлових приміщень; крім якісного виконання роботи, ми задовольнятимемо дві ключові потреби клієнтів: точне виконання замовлення і дотримання термінів початку і завершення робіт". Коли він проголосив це визначення місії, більшість із малих підприємців-будівельників розсміялися. Вони сказали, що це неможливо, однак потім більшість із них зазнали поразки.

Зрештою, має бути щось унікальне у вашій бізнес-ідеї або у вас самих, що змусить людей бажати купувати товар саме у вас. Ця унікальність може обмежуватися тим, що у вас єдина фотокопіювальна майстерня в районі, та цього досить, щоб ви могли виділитися (за умови, звичайно, що в районі є потенційні клієнти). Крім того, коли йдеться про завдання, у вас має бути певне уявлення про те, наскільки великим ви бачите свій бізнес, вашу частку ринку, інакше кажучи. Звичайно, непросто передбачити обсяг продажу, надто ще до того, як почали торгувати, але якщо ви не визначите мети на початку, а натомість будете просто очікувати, як підуть справи, то може виникнути одна з двох проблем.

- Або ви не зможете реалізувати продукції достатньо, щоб покрити фіксовані видатки і, таким чином, втратите гроші, або, можливо, будете змушені вийти з бізнесу,
- або обсяг торгівлі вийде за рамки наявних коштів.

Очевидно, що перш ніж визначити завдання щодо частки ринку й обсягів продажу, ви маєте знати обсяг ринку.

Те, яким ви хочете бачити "розмір" вашого бізнесу, - це скоріше питання уявлень, ніж прогнозів - уявлень, що визначаються обсягом ресурсів, які ви маєте для досягнення цієї мети, і, звичайно, певних уявлень про те, що є доцільним і досяжним, а що - ні. Як ви переконаєтеся, ступінь свободи щодо розміру бізнесу серйозно обмежений фінансовими ресурсами, які є у вашому розпорядженні, або реальною наявністю інвесторів чи позичальників і кон'юнктурою ринку.

Корисно намітити короткотермінові завдання десь на найближчі 18 місяців і подальші завдання - на період близько п'яти років і більше.

Загалом, визначення місії має пояснювати:

- яким бізнесом ви займаєтеся і вашу мету (наприклад, "Коннект-Ейр": "Ми займаємося бізнесом місцевих повітряних перевезень і хочемо створити прибуткову авіалінію між Кренфілдом і Хітроу для транзитних пасажирів, які потім пересаджуватимуться на інші лінії");
- чого ви хочете досягти протягом наступних одного - трьох років, тобто вашу стратегічну мету (наприклад, "Метрополітен Поліс": "Ми маємо на меті підтримувати спокій у суспільстві, вільному від страху злочинів і заворушень"; примітка: для досягнення цієї мети може знадобитися більше ніж один - три роки).
- як, тобто ваші цінності та стандарти (наприклад, "Ай-Бі-Ем": "Ставлячи себе на службу клієнтам"; Шеррі Куту: "Створити рівні умови для приватних інвесторів").

Найголовніше, щоб місія була реальною, досяжною, а її формулювання - коротким.

У місії компанії "МакКінзі" зазначається: "Як консультанти з управління маємо допомогти нашим компаніям-клієнтам довго та успішно працювати на ринку, вдосконалювати свою діяльність та створити велику фірму, здатну привернути увагу талановитих людей, розвинути їх здібності, зацікавити та заохотити".

"Блумінг Марвелес" - компанія, сформована двома молодими матерями, які, відвідуючи програму створення підприємств, дали таке визначення місії:

"Спираючись на наш досвід, ми маємо намір розробити моделі, виготовити і реалізувати колекцію одягу для майбутніх матерів, щоб вони могли і далі почуватися модно вбраними. Ми маємо на меті обслуговувати нішу, яку випустили з поля зору компанії "Мазеркеа", "Маркс енд Спенсер" та інші, і, таким чином, стати потужною силою на ринку посилоквої торгівлі модним одягом для майбутніх матерів.

Ми ставимо за мету досягти п'ятивідсоткової частки цього ринку в південно-східному регіоні і двадцятип'ятивідсоткового доходу на залучені активи протягом трьох років від початку діяльності. Вважаємо, що ми потребуватимемо стартового капіталу в сумі 25 тис. фунтів стерлінгів для фінансування основного капіталу, публікації каталогу і рекламної кампанії".

Порівняйте чіткість формулювання цієї місії з розпливчастістю тверджень деяких інтернет-компаній. Тому неважко збагнути, чому так багато з них зазнають великих труднощів із залученням додаткових фінансів.

"АйСкай". Компанія "АйСкай" пропонує компаніям, що працюють як в електронному, так і традиційному бізнесі, сучасні шляхи вирішення проблем, пов'язаних з управлінням клієнтськими базами даних, а також компаніями, що бажають розширити свої послуги за допомогою використання режимів он-лайн та оф-лайн, у період "до, протягом та після" продажного обслуговування. Наші сервісні центри працюють в інтерактивному режимі "один-на-один", використовуючи зв'язок у режимі реального часу, персональну базу даних та ін. для того, щоб наша співпраця з клієнтами залишалася вигідною, тривалою та плідною. Ми пропонуємо нашим клієнтам рішення, виконані за індивідуальними проектами, повністю інтегровані, із залученням можливостей Інтернету для взаємодії з клієнтами за допомогою різноманітних варіантів зв'язку, як-от: робота в режимі реального часу, у "чаті", електронна пошта (e-mail), голосова пошта, телефонний та факсимільний зв'язок

"АйСкай" була однією з компаній, які були змушені вийти зі своїми пропозиціями на ринок цінних паперів у той квітневий ранок 2000 р., коли NASDAC знизив котирування акцій одразу на декілька сотень пунктів. Правду кажучи, наведене вище висловлювання про цілі компанії було включене в заявку компанії на перший випуск акцій під назвою "Наш бізнес", але ми припускаємо, що багато людей сприйняли його, як формулювання місії.

Місія компанії "Блумінг Марвелес" була сформульована задовго до того, як про Інтернет могли навіть подумати. Проте їм не було надто складно використати можливості Інтернету в своїй діяльності, лише дописавши одне єдине слово "Інтернет" поруч із "замовлення - поштою". Навіть сьогодні, коли

більшість прибутків фірма одержує за допомогою Інтернету, вони не використовують формулювання, які фігурують у місіях технологічних компаній.

Багато компаній відділяють специфічні завдання, які вони хочуть залишити конфіденційними, від визначення місії, яке має розголошуватися з метою згуртування і спрямування компанії шляхом зустрічей та через друковані матеріали. Так, лише перший абзац визначення місії "Блумінг Марвелес" можна доводити до відома всіх працівників.

Не забувайте також, що визначення місії з часом модифікуватимуться в міру розвитку компанії і змін у середовищі. Наприклад, Мартін Соррел з компанії "APP" у 1985 р. дав таке формулювання: створити "велику багатонаціональну маркетингову компанію, яка буде однією з кращих, шляхом додання вартості та уяви до продуктів і послуг клієнтів". На початку 90-х років місія змінилася на "найбільшу НАЙКРАЩУ багатонаціональну маркетингову компанію". Не виключено, що це формулювання знову зазнає змін у новому тисячолітті, бо Соррел продовжує із центру додавати вартість.

Барі Хей після відвідування "Програми розширення бізнесу" в Кренфілді переглядає визначення місії з вищим керівництвом своєї компанії щороку вже протягом шести років. За цей шестирічний період він зумів розширити оборот свого бізнесу з 8 млн. фунтів стерлінгів на рік до обсягу 550 млн. (операції з купівлі-продажу товарів з іншими торговельними підприємствами), а чистими - 350 млн.

Формулювання місій не може бути надто розпливчастим або надто загальним, наприклад, чи можете ви визначити, яким бізнесом займається ця компанія, якої мети вона хоче досягти протягом наступних трьох років і в який спосіб?

«Наша основна стратегія - це активна боротьба за якість і продуктивність при наданні широкого і всебічного набору послуг підприємствам і споживачам. Постійно розвиваючи ці напрями відповідно до нашого ринкового підходу, який полягає в розширенні і освоєнні нових сфер прибуткового зростання, ми готові виконати складне завдання визначення і використання нових можливостей там, де вони є.»

Нічого дивного, що після опублікування наведеного вище в щорічному звіті відкритої публічної компанії з обмеженою відповідальністю "Скетчлі" за 1998/99 рр. ця компанія стала об'єктом скуповування акцій з метою поглинання, її позиції послабилися і врешті-решт вона припинила існування.

Для засновників "Блумінг Марвелес" перевага їхнього чіткого визначення місії полягає в тому, що вони змогли трансформувати основні складові своєї мети в специфічні ключові завдання і плани дій. Цей план складається з пунктів типу "що зробити" для досягнення конкретної мети та виконання завдань.

Складові мети на трирічний період:

- оволодіти п'ятивідсотковою часткою ринку в південно-східному регіоні Великої Британії;
- досягти двадцятип'ятивідсоткового доходу на задіяні активи.

Завдання:

- скласти перелік адресатів і визначити засоби масової інформації, які буде залучено до рекламної компанії, - термін три місяці;
- розробити 12 моделей модного одягу - термін шість місяців;

- виготовити каталог для поштових замовлень - термін дев'ять місяців;
- розмістити пакувальні та дистриб'юторські організації - термін шість місяців.

План дій:

У понеділок вранці:

- розпочати створення моделі;
- виписати деталі майбутнього переліку адресатів;
- переглянути довідник фірм, щоб знайти інформацію про дистриб'юторів.

На цій стадії було б також корисно пояснити, як до вас прийшла ваша бізнес-ідея, що змушує вас вірити в те, що вона матиме успіх, і як ви плануєте просуватися з нею вперед.

Компанія Макінтоша "Сафареквіп" споряджає сафари та всіх інших, хто збирається в тривалу сухопутну подорож. Корпоративний та інституційний ринок, включно з експедиціями та дослідженнями з метою відкриття родовищ нафти чи інших корисних копалин або інших проектів у країнах третього світу, також щойно починає створюватися.

Ідея народилася у зв'язку з труднощами, які спіткали Макінтоша під час дослідження Африки на "лендровері" та сходження там на гори в 70-х роках. Щоб підготуватися до подорожі, він витратив два роки. Не було жодного джерела, з якого він міг би отримати допомогу, пораду або спорядження. Це стало для нього натяком на те, що для цього має існувати відповідний ринок. Чи не так само це буває, запитував він себе, з іншими сухопутними мандрівниками, які їдуть на сафари, подорожують для розваги, здійснюють географічні експедиції або навіть шукають корисні копалини?

Досвід, набутий ним в африканських сафари, засвідчив неприємний факт, що багажники на даху автомобілів руйнуються в місцях кріплення через 21 тисячу миль їзди нерівною місцевістю. Рішення, до якого він прийшов, полягало в тому, щоб, по-перше, знайти модель багажника кращої конструкції, яку було б легше знімати, а по-друге, змінити конструкцію знімних елементів всередині транспортного засобу. Він перебудував свою машину від шасі до даху за два роки, проведені в Південній Африці, витрачаючи на свою роботу кошти, зароблені на посаді менеджера середньої ланки в гірничодобувній компанії. Потім іще через два роки він, повернувшись додому, вивчав літературу про подорожі та їзду нерівною місцевістю.

Зробити свій крок його змусило скорочення штатів, після того як він змінив багато місць роботи. "Я вирішив запропонувати на ринку свої навички як мандрівника. Багатьом людям потрібно знати, як це робиться. Я вмістив рекламне оголошення в журналі "Тревеллер", пропонуючи обладнання та консультації, і мало-помалу розпочав займатися цим бізнесом".

Практичне закріплення завдання 1:

Мета бізнесу та її складові

1. Поясніть, як до вас прийшла ідея бізнесу.
2. Що дає вам підстави гадати, що ви матимете успіх?
3. Зробіть визначення місії, поєднавши ваш продукт або послуги з потребами клієнтів, які ви маєте намір задовольнити.
4. Які основні складові вашої мети:

а) короткотермінові;

б) довготермінові?

5. Складіть перелік завдань і планів дій так, як ви їх бачите на сьогодні.

6. Як ви гадаєте, скільки грошей вам потрібно, щоб розпочати свій бізнес? Складіть короткий перелік, що необхідно придбати (основні видатки).

Завдання 2. ОПИС БІЗНЕСУ

Двома важливими складовими успіху будь-якого нового підприємства є добра бізнес-ідея і правильно підібрані люди для впровадження цієї ідеї в бізнес. Тож ваш бізнес-план має містити не лише опис вашої мети чи місії, а й усі деталі вашого досвіду і досвіду ваших майбутніх партнерів, а також аргументи на користь їхньої відповідності для конкретного венчурного підприємства.

Крім того, вам потрібно зупинитися на назві вашого підприємства, пояснити, чому ви обрали саме її і в яку правову форму ви маєте намір втілити свою працю. Якщо ваш бізнес уже діяв певний час, вам треба навести стислий опис того, що ви вже досягли, а також фінансових результатів діяльності. Повний звіт можна винести в додаток до вашого бізнес-плану.

Ви і ваша команда.

Відповідний персонал. Щоб успішно запустити нове венчурне підприємство, належить бути людиною потрібного типу, бізнес-ідея має відповідати умовам ринку, і вам слід точно передбачити час, коли це необхідно зробити. Історія бізнесу рясніє прикладами продуктів, які не мали успіху лише тому, що випередили свій час.

Підприємця часто сприймають як людину, котра генерує нові ідеї, як великого ентузіаста, гіперактивного і з неогамовною допитливістю. Проте чим більше ви намагаєтеся створити картину типового підприємця, тим ілюзорнішою вона стає. Попри це, є певні спільні риси, справді притаманні тим новачкам, які успішно зайнялися бізнесом, і ви у своєму бізнес-плані маєте наголосити на наявності їх у вас.

Упевнені в собі та всебічно розвинені. Серед підприємців рідко трапляються генії. Майже завжди на їхньому підприємстві є такі люди, компетентність яких (в одній сфері) значно вища, ніж сам підприємець спроможний досягти в цій сфері. Однак підприємці наділені широкими здібностями і сповнені бажання докласти своїх рук до всього, зробити все, щоб їх підприємство мало успіх. Вони, як правило, в змозі виробити продукт, реалізувати його і рахувати гроші, та передовсім вони впевнені в собі, що дозволяє їм упевнено рухатися вперед незвіданими шляхами.

Пол Сміт, який залишив школу у віці 15 років, започаткував свій бізнес - виробництво одягу - і протягом десяти років відкрив три магазини в Лондоні, зокрема в Ковент Гардені, і один у Токіо з річним оборотом більш як 2 млн. фунтів стерлінгів. Нині "Пол Сміт" - визнана в усьому світі марка модного одягу. Пояснюючи свій успіх, Сміт каже: "Справа не в тому, буцімто я надзвичайно блискучий модельєр чи бізнесмен, а в тому, що я здатен робити бізнес і вмю розробляти моделі. Є безліч чудових модельєрів або прекрасних людей, однак дуже часто модельєри не вмюють робити бізнес, а бізнесмени не мають потрібного продукту". Боб Пейтон, засновник "Чикаго Піца Пай фектори", так розповів про

започаткування свого першого венчурного підприємства: "Я не мав досвіду роботи в громадському харчуванні, але в мене був нюх на те, що відбувається. Я полетів до Чикаго, знайшов найкращого фахівця з виробництва піци і два тижні вчився в нього цієї справи. Я готував тісто, був офіціантом і мив посуд і лише потім зайнявся залученням 25 тис. фунтів стерлінгів для започаткування бізнесу".

Спроможність зводитися на ноги. Спільною рисою багатьох успішних підприємців є також уміння відроджуватися з попелу минулих невдач. Генрі Форд двічі банкрутував, перш ніж на сороковому році життя зміг створити компанію "Форд Мотор Корпорейшн" на позику 28 тис. доларів.

Тімоті Вотерстоуна, засновника однієї з мереж книжкових магазинів на Заході, що найшвидше зростають, було звільнено з американської філії компанії "В. Г. Сміт" за тяжких обставин. Повернувшись першим літаком, він і двох місяців не роздумував, що робити. До цього кар'єра Вотерстоуна була плавною і некарколомною. Після Кембриджа він певний час займався сімейним бізнесом як брокер поставок чаю в Кочіні, а потім пропрацював 10 років менеджером з маркетингу в компанії "Елайд Брюеріс". Оскільки книжки завжди були його пристрастю, він перейшов працювати до Сміта. Невдовзі його послали до Нью-Йорка, де він пробув чотири роки. Його дружина часто подовгу жила у Великій Британії, тож він свій вільний час віддавав книжковим крамницям Манхеттена. Чудові крамнички: повні відвідувачів, зручні, з величезним асортиментом, привітним персоналом та й зачиняються пізно. Він відчував, що такої книжкової торгівлі в Британії бракує, однак не квапився з цим щось робити.

Відвідини бюро для безробітних відіграли роль каталізатора. Це був гіркий досвід у його житті. Кинувши чергу, він вибіг звідти і сів у машину. Замість спроби одержати нову роботу, він сформулював концепцію Вотерстоуна. Банки Хай-стріт відмовили йому. Тоді він пішов до фінансової компанії і тут йому поталанило. Він віддав у заставу свій будинок, доклав 6 тис. фунтів стерлінгів заощаджень та 10 тисяч, позичених у тестя, решту отримав як позику під гарантії уряду. Три місяці по цьому відкрилася перша крамниця Вотерстоуна. Вона мала простий дизайн, намальований студентом за 25 фунтів стерлінгів, але полиці були заповнені книжками, які приваблювали справжніх цінителів книжок, а не покупців бестселерів. Крамниці працювали до пізнього вечора, були відкриті і в неділю (там, де можливо), було розроблено систему заохочення персоналу - все це зумовило величезні обсяги продажу, в 40 філіях компанії працювало 500 осіб, а оборот становив 34 млн. фунтів стерлінгів у рік. Останнім досягненням був продаж компанії фірмі "В. Г. Сміт" за скромну суму 50 млн. фунтів стерлінгів. Не вішайте носа, краще відкрийте власну книжкову крамницю!

Здібності новатора. Майже всі підприємці є новаторами, які або енергійно беруться за невідоме, або роблять давні діла по-новому. Саме ця риса винахідника дозволяє їм, унаслідок наполегливої праці, створити нову нішу, часто непомітну для інших.

Компанію "Тріз Анлімітид", яка перетнула рубіж мільйонного обсягу продажу через три роки після свого заснування, започаткували колишні провідні менеджери "Поре Текстайлс", колись найбільшого в Британії виробника ялинкових прикрас, гірлянд і

пластикових ялинок. Роджер Фрібоді, директор-розпорядник "Тріз Анлімітид", бачив знамення на стіні перед тим, як "Поре" збанкрутувала з 8 млн. фунтів стерлінгів боргу, виставивши на вулицю 364 чоловіки в Рондда Веллей.

Фрібоді та його колеги бачили ключ до виживання у спроможності відійти від старомодних традицій виробництва і здатності до інновацій та застосування нових підходів у маркетингу. "Тріз Анлімітид" запропонувала весь спектр кольорових ялинок від коричневого до рожевого, порушивши цим традицію, за якою різдвяна ялинка мала бути зеленою. Крім того, вона запровадила нову маркетингову концепцію, за якою ялинки і прикраси підбиралися так, щоб вони пасували до інтер'єру оселі. Їхню продукцію придбали навіть флористи королеви на Берклі Сквеа.

Завдяки Інтернету зросли шанси бізнесу сільської крамниці в західній частині Англії, бо він дає можливість залучати клієнтів з усього світу. Бакалійник Роджер Біддл був директором продуктової крамниці "Вессекс Провендер" у південному Пезертоні, неподалік Йовіла у графстві Сомерсет, протягом восьми останніх років. Коли він взявся за сільський бізнес, то економічний спад був найбільшим, однак, продаючи свої товари через Інтернет, за останній рік він досяг істотного зростання своїх статків. Обороти зріс на 13 відсотків за ті кілька місяців, відколи він відкрив "Вессекс Провендер Мейл Одер Делікатессен" у "всесвітній павутині". Клієнти з усього світу замовляють усе - від копчених вугрів до яблучного бренді.

П'ятдесятирічний пан Біддл, який керує своєю крамницею разом з дружиною Сью, сорока дев'яти років, каже: "Інтернет дав цій крамниці нове життя. Ця технологія може стати лінією життя для такого малого сільського бізнесу, як у нас. Ми завжди хотіли мати магазин делікатесів, і це здалося чудовою нагодою. На жаль, початок нашого бізнесу збігся з найбільшим економічним спадом, який лише бачила ця країна за всю свою історію. Початок здався справді важким, і ми вели справжню боротьбу протягом перших п'яти років. Та за останній рік справи рушили вгору, і, безумовно, не в останню чергу завдяки Інтернету".

Через Інтернет звертаються клієнти з таких віддалених місць, як Японія, Австралія та Польща. Вихідці ж із Західної Англії, які живуть за кордоном, використовують сайт п. Біддла в Інтернеті, щоб бути в курсі новин і пліток сіл Сомерсету. Останнім часом у центрі чуток, які обговорювалися через Інтернет, була пропозиція запровадити систему одностороннього руху, а також питання про небезпеку шумового забруднення від нових дзвонів на дзвіниці парафіяльної церкви.

Орієнтованість на результат. Люди, які досягають успіху, ставлять перед собою мету й отримують задоволення, намагаючись досягти її. Коли мети досягнуто, вони воліють якнайшвидше намітити нову. Ця невгамовність дуже характерна. Класичним прикладом її є сер Джеймс Голдсміт, котрий переніс базу своєї бізнес-імперії з Великої Британії до Франції, потім до США, і, перш ніж стався біржовий крах 1987 р., перетворив її на чисту готівку.

"Белтімор Текноледжі". Френ Руні купив невеличку ірландську компанію, яка займалася розробкою програмного забезпечення, у одного викладача з Трініті-коледжу (Дублін) за менш ніж 400 000 фунтів стерлінгів і за якихось чотири роки перетворив її у компанію "Еф-Ті-ЕС-І 100" (FTSI 100). Компанія має штат у 800

працівників по всьому світу та оцінюється у 2,5 млрд. фунтів стерлінгів. Руні завжди ставив перед собою великі цілі. У 29 років він вирішив, що, коли йому виповниться 40, він буде керувати компанією, у 45 - повністю розрахується за кредитом, а у 50-річному віці зможе піти на заслужений відпочинок. Він трохи випереджає власний графік, оскільки в 43 роки вже має капітал вартістю в 68 млн. фунтів стерлінгів.

Професійна готовність ризикувати. Високий відсоток банкрутств вказує на те, що малі підприємства наражаються на численні небезпеки. Істотною рисою людини, яка започатковує бізнес, є готовність приймати рішення і йти на ризик. Це не означає не вірити інтуїції. Це означає ретельно прораховувати шанси і вирішувати, на які ризики орієнтуватися і коли на них погоджуватися.

Джерелом натхнення, коли Боб Пейтон розробляв бізнес-план для своєї першої "Чикаго Піца Пай Фекторі", слугував успіх "Хард Рок Кафе" в Хайд Парк Корнер, який він спостерігав. Не впевнений, однак, у тому, чи сподобається лондонцям обожнювана ним особисто чиказька піца, яка випікається в глибоких деках, Боб, щоб звести до мінімуму ризик, шукав і знайшов можливість взяти в шестимісячну оренду невеличке приміщення в проїзді на Кроун Алей, неподалік Хайд Парк Корнер. Через три місяці черги на Кроун Алей стали довгими, ніж у "Хард Рок Кафе", і Боб міг з радістю домовлятися про тривалу й дороговартісну оренду нових приміщень на ХанOVER Сквеа, знаючи, що має клієнтів достатньо, аби з першого дня покривати всі свої витрати.

Самовідданість. Вам необхідно абсолютно вірити у вашу ідею. Як інакше ви зможете переконати всіх тих, хто сумнівається, а вони неодмінно трапляться вам на вашому шляху, що це венчурне підприємство варте зусиль? Щоб започаткувати справу, вам необхідні також цілеспрямованість, енергія і готовність до тяжкої роботи; робота по 18 годин на добу - не рідкість. Це позначиться на ваших взаєминах з іншими, особливо з членами вашої родини, тож вони також, якщо бажають вам успіху, мають брати в цьому участь і виявляти відданість справі.

П'ять років тому, у вісімнадцятирічному віці, коли його однолітки навчалися в університеті, Даррен Сандерс обрав шлях винахідника. Захоплений своєю "божевільною ідеєю" створити "кіберкен" - дуже реалістичний рухомий манекен для показів у вітринах і на виставках - він витратив шість місяців на безплідні пошуки коштів на його розробку. "Я переговорив, мабуть, із 150 особами, - розповідає він. - Усі вони вважали, що те, що я намагаюся зробити, - неможливе". Нарешті він домогся надання гранту з інноваційного фонду "Ді-Ті-Ай", а його батько домовився про овердрафт зі своїм банком, щоб отримати решту потрібних коштів.

З патентами Дарренові допоміг місцевий патентний повірений, і він прослухав короткий курс з експорту в Кардифській торговельній палаті. Після трьох довгих років, присвячених розробці кіберкена, Сандерсові вдалося створити манекен, який міг працювати 24 години на добу без зупинок, не потребував технічного обслуговування і його можна було легко переправляти в будь-яке місце у світі і без зусиль встановлювати. Ще 18 місяців тяжкої праці пішло на те, щоб продукт прийняли. Його було повністю профінансовано невеликим коштом. "Усі радили мені триматися Великої Британії, - каже

Сандерс, - але я гадав, що британці ніколи не виявлять зацікавленості до чогось нового".

Він мав рацію, що поклався на свою інтуїцію. Його перспективна компанія зосередила увагу на участі у великих виставках обладнання для магазинів, включно з найбільшою з них - з "Еврошоп" у Дюссельдорфі. Тут вид динамічного, ніби живого манекена збирає натовпи. Замовлення йдуть рікою, попри те, що на ціннику написано: "5 тис. фунтів стерлінгів".

Нині кіберкенів десятками експортують до 33 країн світу, в тому числі до Японії, Кореї, Чилі, Австралії та Кувейту. Кіберкенів виставляли в "Дісней Ворлд" і на 5-й авеню в Нью-Йорку.

Аж надто часто майбутні підприємці вважають себе людьми, яким під силу започаткувати бізнес. На жаль, самообман - не рідкість. Нещодавно провели опитування у випадковій вибірці дорослих чоловіків, котрих попросили проаранжувати себе на здатність до керівництва. 70 відсотків віднесли себе до найвищих 25 відсотків; лише 2 відсотки відчували, що їхні здібності як керівників нижчі за середні. У сфері, в якій самообман ніби утруднений, 60 відсотків заявили, що вони значно вищі середнього рівня за фізичною формою, і лише 6 - що нижчі. Поширена помилка, якої припускаються при оцінці підприємницького таланту, полягає в тому, що гадають, ніби здобутки в управлінні великим бізнесом автоматично гарантують успіх у малому бізнесі.

Лор Хеп, яка зуміла за п'ять років підняти свою компанію "Вектор Префікс" з інвестиціями 6000 доларів до рівня компанії вартістю 25 млн. фунтів стерлінгів, так відповіла на запитання про те, чи не полегшав би їй шлях, якби вона спершу попрацювала в "Ай-Бі-Ем":

"Ми - піонери бурхливого розвитку мікрокомп'ютерів. Процес купівлі, так само як і продажу, в цій галузі відрізняється від того, яким він був раніше в торгівлі комп'ютерами. Покупці були значно менш обізнані, вони просто не знали, чого хочуть. Тому я гадаю, що засади, якими я оволоділа б в "Ай-Бі-Ем", "Ді-І-Сі" або в будь-якій іншій комп'ютерній компанії, мабуть, зовсім не стали б мені в пригоді. Ми маємо справу з абсолютно новим елементом".

Створення команди. Не дивно, що в ідеальній заявці на інвестицію має бути опис досвідченої і збалансованої команди керівників, які вже попрацювали разом не один рік. Це означатиме поглиблене керівництво, забезпечуватиме можливість заміни в разі захворювання і потенціал для розширення, з гарантією певної стабільності в перші неспокійні роки. З цієї причини фірми зазвичай охоче вдаються до придбання членами правління контрольного пакета акцій компанії.

На іншому кінці шкали - винахідник-одинак, здатність якого до керівництва може викликати сумнів, проте він працює, не шкодуючи сил, намагаючись довести свій продукт від креслярської дошки до виробничої лінії. Заявка такого типу навряд чи може розраховувати на отримання інвестиційного капіталу. Вона пов'язана з очевидними ризиками, значно більшими за ті, на які кожна компанія готова натрапити на ринку. В будь-якому разі, компанія без команди керівників погано підготовлена до швидкого зростання, яке потрібне для виплати процентів інвесторів.

На практиці більшість бізнес-пропозицій перебувають десь між цими двома крайнощами. У вашому бізнес-плані слід чітко пояснити, яким має бути ідеальний склад ключових керівників для вашого підприємства; кого ви вже визначили чи призначили; і останнє, хоча безумовно не менш важливе, - як ви стимулюватимете їх, щоб вони не залишили вас і добре працювали з вами бодай у перші найвідповідальніші роки.

Компанія "Еф Інтернешнл", створена групою жінок з добрими технологічними навичками, родинні обставини яких не дозволяли їм працювати протягом усього звичайного робочого часу, мало не розвалилася, коли шість зайнятих повний день працівників залишили її, щоб створити своє власне підприємство. Вони забрали із собою чимало клієнтів "Еф Інтернешнл", а також концепцію бізнесу. Щорічні прибутки "Еф Інтернешнл" до цього відступництва становили 450 тис. фунтів стерлінгів. А наступного року прибуток скотився до 124 тисяч, і лише через три роки компанія поступово наростила прибуток до 340 тисяч. Стів Ширлі, засновник компанії, працював і далі, побудувавши високо успішне підприємство, і його нагородили орденом Британської імперії 4-го ступеня.

Звичайно, інвестори шукатимуть можливості перестрахуватися щодо цього й очікуватимуть від вас побільше уваги до питання про те, які кроки ви здійснюватиме, щоб стимулювати лояльність.

Назва вашого підприємства. Найбільшу увагу у виборі назви для вашого підприємства слід приділяти її комерційній придатності. Малоймовірно, наприклад, що Борис Карлофф зробив би таку успішну кар'єру зірки фільмів жахів, якби він використовував своє власне ім'я - Вільям Пратт.

Емма Бріджвотер створила своє підприємство через 18 місяців по закінченні лондонського Бедфорд-коледжу. Спершу вона не знала, чим би зайнятися, але її тодішній друг, з яким вона жила в Брікстоні, хотів створити майстерню-студію, щоб навчати шлікерного литва (це старовинний метод виготовлення гончарних виробів, за яким рідку глину заливають у форму). Емма об'їхала фабрики в Струок-он-Тренті й знайшла чимало людей, які вміли це робити. "Однак форми для куклів, які вони використовували, були бридкими. Тому я створила свої власні. Займаючись цим, я побачила, що все моє безсилля випарувалося тієї самої миті. Зненацька я відчула, що знаю, що саме хочу робити".

Протягом кількох наступних місяців вона їздила на своєму "міні-метро" туди й назад автострадою, зупиняючись у готелях для комівояжерів. Вона запаслася губками і фарбами, що дозволяло їй наносити малюнки на свої куклі прямо на фабриках. "Спершу люди в Струоці мали мене за божевільну, вони ставилися до мене скептично, однак не відмовляли в допомозі". Через кілька місяців вона отримала своє перше замовлення вартістю 600 фунтів стерлінгів від "Дженерал Трейдинг Компані", й у квітні приєдналася до численних "істеричних власників яток з величезними лавандовими саше" на торговельному ярмарку в Кенсінгтоні - так було покладено початок "Брікстон Спонджвеа". Згодом вона змінила назву: "Я була сита по горло жартами про музику в стилі "реггі" і "батат". Назва "Бріджстоун" значно краща. Ця назва викликає асоціацію зі старим підприємством, яке вже добре себе зарекомендувало. Нерідко люди гадають, що це сімейний бізнес, який працює вже давно. Це саме той настрій, який я хотіла створити". Лише через два роки після цього вона мала теку, повну

замовлень від найкращих універмагів Лондона та Нью-Йорка. Дешеві підробники вже почали копіювати її дизайн.

Вибираючи назву для підприємства, ви обираєте також стиль, особистість. Воллі Олінс, фахівець з дизайну підприємств, радить, щоб назва підприємства відображала:

- хто ви;
- що ви робите;
- як ви це робите.

Добра назва, по суті, може бути резюме маркетингової стратегії в одному або двох словах. "Боді Шоп", "Тойз Ар Ас", "Квік-Фіт Ікзостс" - ось непогані приклади. Багато компаній додають гасло, що пояснює і клієнтам, і працівникам "як вони це роблять".

Нові власники вибрали для свого підприємства, яке об'єднало більше сорока колись незалежних сімейних майстерень, котрі торгували склом і надавали послуги скління, назву "Сологлас". "Скромне" гасло "Скло і найкращі в світі послуги, пов'язані зі склом" друкувалося в усіх буклетах компанії, щоб і клієнти, і працівники знали, як нова група буде працювати і чим вона відрізнятиметься від конкурентів. Завдяки вдосконаленим засобам фірмової ідентифікації, які спиралися на уніфіковану назву і гасло, вартість компанії зросла вдесятеро, коли через шість років її придбав Сейнт-Гобен.



Рис. 1.2. Ієрархічна структура торгової марки

Гасло компанії "Джон Льюїс": "Дешевий розпродаж - лише не у нас!" - є чи не відомішим за саму назву компанії. Назва, гасло і логотип поєднуються, утворюючи видиму верхівку айсберга ваших зусиль з налагоджування корпоративних зв'язків.

Чималі зусилля, яких ви докладете, щоб знайти вдале ім'я та гасло, окупляться вам, і неодноразово.

"Пер'є". Французька мінеральна вода "Пер'є" завдячує своєю назвою доктору Пер'є, лікарю, який мешкав на південному заході Франції на початку ХХ століття та радив усім своїм пацієнтам вживати воду з місцевих джерел заради доброго здоров'я. Через 80 років компанія "Нестле" придбала "Пер'є" за ціною, 80 відсотків якої було сплачено за "престиж фірми" - бренд, який створило ім'я Пер'є.

- Назва вашої компанії може, по суті, бути визначальним пунктом у вирішенні вас з низки ваших конкурентів, а тому вибирати її слід дуже ретельно, і, де лишень можливо, її треба захищати торговою маркою та писати особливим чином. Якщо вам доводиться використовувати аббревіатуру (а так робить більшість компаній у галузі електроніки), то постарайтеся, щоб аббревіатура стала назвою: це допоможе запам'ятовуванню.

Деякі люди думають, що ФІАТ - це прізвище італійської родини; дуже мало хто поза межами Італії пам'ятає, що це аббревіатура від "Фабрика Італьяно Аутомобіль Туріно". Назва завжди пишеться особливим чином, що робить її легким для запам'ятовування символом і логотипом компанії. З огляду на всі маркетингові капіталовкладення, які вам доведеться зробити в назву своєї компанії, вам треба перевірити з агентом торговельних марок (зазирніть у "Жовті сторінки"), чи можете ви захистити вибрану вами назву (описові слова, прізвища та географічні назви, як правило, не реєструють, хіба що після тривалого використання).

По-перше, кожен, хто захоче використовувати "контрольовану" назву, мусить отримати дозвіл. Є близько 80 чи 90 контрольованих назв, зокрема такі слова: міжнародний, банк і роял. Це робиться просто для того, щоб підприємство не могло створювати враження, що воно є не тим, чим є насправді.

По-друге, всі підприємства, які мають намір працювати під назвами, які відрізняються від імені власника/власників, зобов'язані зазначати, хто насправді є власником підприємства і як з ним можна зв'язатися. Отже, якщо ви індивідуальний підприємець або товариство і використовуєте прізвища з іменами чи ініціалами або без них, це вас не стосується. Це також не торкається компаній, які просто використовують свою повну корпоративну назву.

Якщо використовуватиметься будь-яка назва, яка не збігається зі справжньою назвою, то ви маєте вказувати імена власника/ власників і адресу, куди можна надсилати ділові документи. Цю інформацію слід наводити в усіх ділових листах, замовленнях на товари або послуги, в рахунках та квитанціях, а також у звітах та заявках на кредит. Крім цього, ця інформація має зазначатися на всіх приміщеннях компанії.

Реєстрація імені домену. Якщо назва вашої компанії зареєстрована як торгова марка, ви можете (відповідно до чинного права) перешкодити іншій компанії використати її як ім'я домену. Ім'я домену ототожнює (ідентифікує) вашу фірму або організацію в мережі Інтернет і дає можливість клієнтам знайти вас, безпосередньо набравши у вікні браузера адресної книги назву вашої компанії. Процедура реєстрації імені домену нескладна, проте вибір імені домену, яке ще не було використано, доведеться робити методом виключення. Кожного дня реєструються сотні імен доменів, а ви маєте обрати таке, якого ще не було внесено до списку. Отже, до реєстрації важливо мати декілька запасних варіантів імені домену на випадок, якщо ваш перший варіант не пройде.

Сотні веб-сайтів пропонують реєстрацію імені домену в режимі он-лайн; варто скористатися їхніми послугами та пошукати ці сайти в Інтернеті, оскільки вони продають імена доменів за низькими цінами. Більшість із цих провайдерів також пропонують послуги пошукового сервера для того, щоб ви мали змогу з'ясувати, чи не було вибрано вами ім'я вже раніше зареєстроване.

Безкоштовно отримати ім'я домену, а також веб-простір, зареєструвавшись разом з якимось інтернет-товариством. Ці організації пропонують вам веб-сторінки в рамках власного веб-простору та надають безкоштовні імена доменів, але більшість із них надають лише безкоштовні імена доменів, які мають у кінці власне ім'я спільноти, - це може зробити ім'я вашого домену досить довгим та важким для запам'ятовування.

Законна власність. Після того, як ім'я домену зареєстровано та послугу оплачено, ви отримуєте реєстраційний сертифікат. Це дуже важливий документ, оскільки він визначає вас як юридичного власника імені домену. Якщо виникла потреба внести будь-які зміни або доповнення протягом реєстраційного періоду, ви повинні повідомити про це реєстраційний орган. Треба пам'ятати такі основні ключові моменти:

- Обирайте ім'я домену, яке легко запам'ятати, - чим коротше та дотепніше воно буде, тим на довше запам'ятається.
- Якщо можливо, обирайте ім'я домену, яке найточніше відображає сферу діяльності вашої компанії, хоча це може обумовлюватися наявністю обраних вами імен.
- З'ясуйте, чи надсилає компанія, з якою ви збираєтеся зареєструвати ім'я домену, на підтвердження реєстраційний сертифікат.
- Із самого початку зареєструйте всі суфікси, які входять до складу імені домену, як-от ".com", ".ua", ".org", ".com.ua" та ін., щоб уникнути появи сайтів-близнюків.

Гарні імена доменів високо цінуються, наприклад "Силікон.ком" (Silicon.com). Засновники інформаційного сайту "Silicon.com" Роб Льюїс та Анна Рассел були серед перших, хто звернувся до автора - власника імені домену "Silicon.com", який проживав у Каліфорнії, з пропозицією придбати ім'я домену. Комп'ютерна компанія, яка належала цьому власнику, збанкрутіла, тому він був не проти продати ім'я домену. Сума його прострочених боргів становила 25 000 доларів, "отже, коли ми уклали з ним угоду, він був щасливою людиною. Через тиждень він зателефонував нам, але таким щасливим вже не здавався. Йому щойно запропонували 1 млн. фунтів стерлінгів за це ім'я домену!"

Форма власності та організаційна (юридична) форма підприємства.

Перш ніж розпочати роботу, вам необхідно вибрати юридичну форму, яку матиме ваше підприємство. Вибір комерційної форми реалізації проекту є одним з суттєвих факторів, що впливають на розробку фінансових рішень, тому до початку фінансових розрахунків необхідно обов'язково її визначити.

Є сім основних форм, які може мати підприємство, і те, яку з них ви оберете, залежатиме від цілої низки факторів, - від таких, як комерційні потреби, фінансові ризики і ваше податкове становище.

Індивідуальний підприємець.. Переважна більшість нових підприємств, вибирають форму індивідуальної підприємницької діяльності. Перевагою цієї форми є відносна свобода від формальностей і лише незначна кількість правил щодо обліку, який ви маєте вести. Не висуваються вимоги аудитування облікової документації або подання фінансової інформації про ваше підприємство.

Коли йдеться про вас як про індивідуального підприємця, немає різниці між вами і вашим підприємством: ваше підприємство - це один із ваших активів, так само як ваш будинок чи автомобіль. З цього випливає, що, в разі банкрутства

вашого підприємства, кредитори мають право не лише на майно вашого підприємства, а й на ваше власне майно, обмежене лише положеннями Законів про банкрутство (в них передбачено, що ви можете залишити для себе та своєї родини лише деякі вкрай потрібні речі першої необхідності).

Можна уникнути найгірших із цих наслідків, подбавши, щоб ваше приватне майно юридично належало вашій дружині/чоловіку, до яких кредитори не можуть висувати вимог. (Необхідні умови, щоб на момент передачі майна ви були платоспроможні і щоб передача відбулася щонайменше за два роки до банкрутства підприємства.) Однак, щоб така передача була ефективною, вона має бути абсолютною, і ви не матимете права втручатися в те, як ваша дружина/чоловік розпоряджається своїм ново отриманим багатством!

Капітал, якому належить привести в рух ваше підприємство, має бути вашим або позиченим. Індивідуальні підприємці не мають доступу до акціонерного капіталу, який вирізняється перевагою безризиковості. Як компенсацію цих вад ви можете отримати задоволення від того, що негайно стаєте босом на своєму підприємстві (На практиці було б розумно звернутися до фахівця за порадою, перш ніж це робити.)

Персональне володіння - це форма комерційної діяльності, при якій існує лише один власник юридичної особи - підприємства. Простота - найбільша позитивна якість такої форми. Таку форма підприємства просто зареєструвати. Власник не сплачує ніяких особливих податків. Недоліком є необмежена відповідальність за всі борги фірми. Це означає, що коли до організації надходить позов, особиста власність підприємця так як і активи комерційної діяльності, можуть бути конфісковані для погашення боргу. Інша проблема, пов'язана з особистим володінням в труднощі збирання капіталу. Також є ризик, пов'язаний є тим, що існування та успіх бізнесу залежать від однієї персоні, що не може бути привабливим для кредиторів в порівнянні із іншими формами організації бізнесу. І, нарешті, неможливо передати у власність іншій людині, чи навіть члену родини частину фірми на протязі всього життя хазяїна.

Повне товариство подібно до особистого володіння, за винятком того, що бізнес має більше ніж одного господаря. Перевагою цієї форми перед особистим володінням є можливість залучення більшого капіталу. Декілька власників вкладають свій персональний капітал, та кредитори більш заінтересовані в наданні фінансових ресурсів. В повному товаристві всі партнери мають необмежену відповідальність. Повні партнери мають добиратися дуже обережно. Складається Статут, до зафіксовано повноваження кожного партнера, систему розподілення прибутку, розміри внесків капіталу, та процедури на випадок виходу з товариства або смерті партнера. Товариства за суттю є зібраннями індивідуальних підприємців і, як такі, мають ті самі юридичні проблеми, що й при персональній відповідальності. Діють лише деякі обмеження, коли створюється підприємство з іншою особою (або особами) у формі товариства, а також низка очевидних переваг. Об'єднуючи ресурси, ви можете збільшити капітал, і можна сподіватися, що в такій компанії поєднається кілька груп навичок і, якщо ви захворієте, підприємство працюватиме і далі.

Є дві важливі вади, які заслуговують на особливу увагу.

По-перше, якщо ваш партнер робить помилку, наприклад, підписавши без вашого відома та згоди невігідний контракт, кожен член партнерства має підставити своє плече і розділити наслідки. За цих умов ваше персональне майно може піти на виплати кредиторам, попри те, що помилка сталася не з вашої вини.

По-друге, якщо ваш партнер збанкрутує особисто з будь-якої причини, його кредитори можуть накласти арешт на його частку в товаристві. Як приватна особа, ви не несете відповідальності за приватні борги партнера, однак необхідність терміново викупити його з товариства може поставити вас і ваш бізнес під загрозу. Навіть смерть не завжди може звільнити вас від зобов'язань, пов'язаних з партнерством, і в деяких випадках ваше майно може бути використано для виконання зобов'язань. Хіба що ви "публічно" вийдете з партнерства, оприлюднивши свої ділові контакти і довівши юридично своє партнерство до кінця, в інакшому разі ви можете нести відповідальність нескінченно.

В *командитному товаристві* відповідальність партнерів-вкладників обмежена кількістю внесеного капіталу. Але повинен бути хоча би один повний партнер, чия відповідальність необмежена. Партнери-вкладники - тільки інвестори і вони є учасниками всіх прибутків чи втрат товариства, але не беруть участі в операціях комерційної діяльності.

Компанії з обмеженою відповідальністю. Сьогодні з 3,5 млн. підприємств, які працюють у Великій Британії, більш як 1,2 млн. — компанії з обмеженою відповідальністю. Як засвідчує назва, при цій формі підприємства ваша відповідальність обмежена сумою, яку ви вносите в акціонерний капітал.

Компанія з обмеженою відповідальністю є сама юридичною особою, відмінною від фізичних осіб, які володіють або керують нею. Це означає, що в разі банкрутства вимоги кредиторів обмежуються активами компанії. Власники акцій підприємства не несуть відповідальності як фізичні особи за боргами компанії понад сплачену вартість їхніх акцій. Це правило діє і в тому разі, коли власники акцій є працюючими директорами, хіба що компанія діяла незаконно. (На практиці можливість обмеження відповідальності сьогодні істотно звужена, оскільки більшість позичальників, включно з банками, часто наполягають на персональних гарантіях директорів.)

Компанію з обмеженою відповідальністю можна сформувати за наявності одного власника і більше. Максимальна чисельність встановлюється законом.

Кооператив. Кооператив - це підприємство, яке належить людям, що працюють у ньому і яке контролюється ними. Діяльність кооперативів регулюється Законом основні положення якого такі:

- кожному члену кооперативу належить однаковий контроль за принципом: одна особа - один голос;
- членство має бути відкритим для будь-кого, хто відповідає передбаченим вимогам;
- прибутки можуть залишатися в бізнесі нерозподіленими або розподілятися пропорційно до участі членів, наприклад, до кількості відпрацьованих годин;
- члени мають отримувати прибутки переважно від участі в бізнесі;

- проценти на позику або частку капіталу обмежені в певний специфічний спосіб, навіть якщо прибутки достатньо високі, щоб можна було збільшити виплати.

Безумовно, кооператив це юридична структура, котра створена для того, щоб забезпечити підприємцям контроль за їхньою власною часткою та максимальні прибутки. Подібно до товариства з обмеженою відповідальністю, зареєстрований кооператив передбачає обмежену відповідальність для своїх членів і зобов'язаний подавати звіти.

Акціонерне товариство - форма комерційної діяльності, повністю відділена від своїх власників. Існування компанії не обмежене тривалістю життя власників. Акціонерне товариство зберігається, навіть якщо окремі власники вмирають чи продають свої акції. Відповідальність власника обмежена його вкладом. Його персональні активи не можуть бути конфісковані при вирішенні позовів до підприємства. Пакет акцій є доказом права власності. Кожний акціонер володіє частиною підприємства дорівнюючій долі пакету акцій в сукупному обсязі акцій підприємства. Акції легко передаються, що є важливою перевагою цієї форми. Головний недолік акціонерного товариства пов'язано із тим, що прибуток акціонера підлягає подвійному оподаткуванню, бо компанія сплачує податок на дохід, а акціонери мають також сплатити податок на отримані дивіденди. Менш суттєвими недоліками являються довший період реєстрації власності в вигляді акцій та бюрократичний механізм реєстрації.

Докладніше особливості різних форм підприємств викладено в відповідних розділах законодавства (Кодекси, податковий, господарчий та ін.).

Досягнення в минулому. Якщо ваше підприємство вже працювало якийсь час, ваш бізнес-план має містити стислий виклад результатів минулого, зокрема здобутків. Річні звіти, звіти аудиторів тощо, якщо вони великі за обсягом, можна включати до додатка, а в цьому розділі вашого бізнес-плану дати на них посилання. Інша можливість - висвітлити їх докладно. Вам слід наголосити на тому, чого ви навчилися дотепер, на чому базується ваша переконаність у правильності обраної стратегії.

Практичне закріплення завдання 2:

Опис вашого бізнесу

1. Яка назва вашого підприємства і чому ви вибрали саме таку назву?
2. Який ваш досвід і здібності особливо необхідні для вашого венчурного підприємства?
3. Хто ще працюватиме з вами і яким корисним досвідом та навичками вони володіють?
4. Зобразіть організаційну структуру, в якій буде показано, хто за які функції відповідає.
5. Яких людей (чи навичок) бракує в організації, що необхідні вам для ведення бізнесу? Як ви плануєте заповнити ці прогалини?
6. Як ви забезпечуватимете мотивацію свого персоналу, а також його лояльність у початковий період роботи підприємства?
7. Поради яких фахівців (бухгалтер, юрист, патентний повірений та ін.) ви використовуєте чи плануєте використовувати?

8. Якою буде юридична форма вашого підприємства і чому саме цю форму ви вибрали?
9. Якщо ваше підприємство вже працює, то зробіть стислий опис фінансових результатів і вже здобутих досягнень.

Завдання 3. ОПИС ПРОДУКТІВ АБО ПОСЛУГ

Необхідно описати, які продукти чи послуги ви запропонуєте на ринку, на якій стадії розробки вони перебувають і завдяки чому вони спроможні конкурувати з наявними джерелами поставок. Почасті інформація цього розділу призначена для зовнішніх читачів, які, може бути, не ознайомлені з вашим бізнесом. Та вона буде корисною і для вас, оскільки необхідні для написання розділи дослідження й аналіз спонукатимуть вас зіставити пропоновані вами товари або послуги з продукцією ваших конкурентів.

Опис продуктів і/або послуг. Поясніть, що саме ви продаєте. Будьте конкретним і уникайте зловживання жаргоном. Читач, завершивши ознайомлення з інформацією, має отримати не лише туманне уявлення про ваші продукти/послуги. Очевидно, що деякі продукти та послуги вимагатимуть докладнішого пояснення, ніж інші. Якщо ви винайшли методику аналізу крові, вам доведеться повідомити читачеві багато подробиць. З іншого боку, якщо ви надаєте послуги бухгалтера, вам навряд чи буде потрібно щось, крім переліку послуг. Небезпекою цього розділу є те, що ви можете помилково гадати, що читач може легко зрозуміти суть вашого продукту без достатньої деталізації й опису.

"ПНУ-КЛІН", компанія - виробник нового типу пилюсосу, призначеного спеціально для таких галузей, як металообробна, деревообробна та з виробництва текстилю, вмістила у своєму бізнес-плані такий опис продукту:

"Метод, за яким у пилюсосі відбувається всмоктування, дуже простий. Технічною мовою це називається струменева помпа". Насправді це просто потік повітря високої щільності, який спрямовується в трубу. Цей пристрій дуже схожий на вакуумні помпи, які можна знайти на вентилях у хімічних лабораторіях, однак у струменевій помпі основним рушієм є не вода, а повітря (на більшості виробничих об'єктів стиснуте повітря легкодоступне). Висока швидкість, з якою повітря проходить по трубі, пришвидшує рух навколишнього повітря і нагнітатиме повітря в трубу, так само, як це відбувається в димарі, при цьому виникає "вакуумний" ефект - зона з тиском, нижчим за атмосферний.

Рух повітря пришвидшується за допомогою невеликого кільцевого впускного клапана, який живиться з патрубку, що кріпиться навколо клапана. Надходження повітря контролюється простим перемикачем. У перемикачі передбачено додаткову позицію, яка уможливіє високошвидкісне надходження і застосовується при чищенні у важкодоступних місцях, а також для видалення стружки з незручних місць.

Коли бруд/стружка/крихти підіймаються вакуумом і проходять місце впускного клапана для пришвидшеного руху повітря, вони потрапляють у гнучку трубку. Тут дугтя значно сильніше за вакуум, і це означає, що гнучку трубку ніколи не буде заблоковано. Це також означає, що трубка може мати значну довжину. На практиці

довжина трубки обмежується 2-3 метрами, що позбавляє від спотикань і полегшує роботу з пирососом.

Трубка прикріплюється збоку до пилозбирача, в якому повітря відділяється від бруду/стружок/крихт за допомогою простого фільтра, чим досягається те, що бруд/стружка/крихти не видуваються знову прямо з пилозбирача".

Крім переліку та опису ваших продуктів і/або послуг, вам слід зазначити всі зрозумілі для читача варіанти застосування чи використання ваших продуктів. Наприклад, фотокопіювальну машину можна використовувати для виготовлення слайдів на прозорій плівці та для інших, більш прозаїчних речей. Коли ви складете свій перелік, зазначте, якою буде частка обороту, очікуваного від кожного продукту або послуги в загальному обороті, як показано в табл. 1.2.

Готовність до виходу на ринок. Чи готові ваші продукти і/або послуги для продажу? Якщо ні, то чи потрібні конструкторські роботи для доведення його? Якщо ви продаєте продукт, то чи потрібна додаткова конструкторська робота або дослідження та розробки? Чи маєте ви один або декілька завершених продуктів?

Таблиця 1.2. Приклад опису продуктів і/або послуг та їх використання

Продукт/послуга	Опис	% в обороті
		100 %

Коли Марк Сандерс, учасник програми з підприємництва Кренфілдської школи менеджменту, представляв свою пропозицію страйди - революційного складеного велосипеда - на засіданні ради з венчурного капіталу, єдиним прогнозом, який він міг подати з певним ступенем упевненості, був прогноз витрат. Бізнес-пропозиція, підтримки якої він шукав, полягала в тому, щоб довести плід його мозкової роботи від креслярської дошки до прокалькульованого належним чином дослідного зразка. Для цього він потребував часу, приблизно два роки, кошти на життя протягом цього періоду, можливості користування майстернею і скромної кількості матеріалів.

У бізнес-плані Сандерса було докладно описано, як він розробляв би свій продукт протягом цього періоду; внаслідок цього концепцію підтримав Джеймс Маршалл. Він підготував елементи бізнес-плану, пов'язані з виробництвом і маркетингом, і через вісімнадцять місяців страйда вже була в повномасштабному виробництві й продавалася через такі магазини, як "Херродс", "Некст Ессеншіалс", "Джон Льюїс", "Хаус оф Фрейзер", "Кельвін Хагс" та багато інших.

Якщо ви пропонуєте послугу, то чи маєте ви на даний момент навички та технічні можливості надавати її? Якщо ні, то що треба для цього зробити? Якщо потрібні додаткові ресурси, перш ніж ваші продукти або послуги будуть готові для продажу, сформулюйте завдання, які треба виконати, і вкажіть необхідний для цього час, як показано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 Приклад опису продуктів і/або послуг та додаткові завдання

Продукт/послуга	Стадія розробки	Завдання, які треба виконати	Дата завершення

Статус з погляду прав власності. Чи мають ваші продукти або послуги якісь особливі переваги, що роблять їх конкурентоспроможними? Якщо так, то прокоментуйте ці переваги і зазначте, як довго цей статус може тривати. Ви маєте навести будь-які інші фактори, які дають вам конкурентну перевагу, навіть якщо ця перевага не захищена юридично контрактами. Можна назвати такі приклади, як уміння чи таланти, яких інші не зможуть легко набути. (Якщо ви не маєте нічого такого, й інші підприємства також їх не мають, то просто нічого не вигадуйте!)

Коли Пітерові Кінгу (38 років) і Лену Максвеллу (28) прийшла гарна ідея, вони витратили не один місяць на те, щоб довести її до пуття, і врешті мали абсолютно унікальний продукт. Яким був наступний крок? "Ми знайшли нішу на ринку і зрозуміли, що наш продукт підійде для неї". Однак продукт, який став результатом цієї роботи, відеоалерт - просту, але оригінальну систему захисту відеоапаратури, було легко скопіювати. Пристрій розміром з дві відеокасети прикріплюється до відеомагнітофона. Коли відеомагнітофон підняти або бодай трохи зрушити, пристрій видає пронизливий звук, що лунатиме протягом восьми годин.

Єдиним способом захиститися від можливих підробок було взяти патент. Як додатковим засобом перестороги вони скористалися страхуванням від порушення патентного законодавства на суму 250 тис. фунтів стерлінгів, яку їм мали виплатити в разі судового процесу. Патент на відеоалерт було видано, а за два роки його дію було поширено вже на всю Європу, Південну Африку, США, Канаду, Австралію та Ізраїль. На фабриці компанії "Алерт" працює 18 чоловік, обсяг випуску становить 250 тисяч відеоалертів на рік.

Якщо ви, подібно до Кінга та Максвелла, маєте унікальну бізнес-ідею, вам слід розібратися в чотирьох можливих категоріях захисту: патентування, яке захищає "спосіб, в який щось працює"; реєстрація промислового зразка, яка захищає те, "який вигляд має щось"; авторські права, які захищають працю на плівці, папері чи носіях запису, та реєстрація товарного знака, яка захищає те, "як щось називається". Деякі продукти можуть підпадати під дві чи більше категорій, наприклад, механізм годинника можна запатентувати, а його форму - захистити шляхом реєстрації промислового зразка.

Кожна категорія вимагає свого набору процедур, забезпечує свій рівень захисту і діє протягом свого терміну. Та всі вони мають одне спільне: в разі будь-якого порушення єдиним шляхом виправлення ситуації є звернення до суду, а це може обернутися великими витратами часу та коштів, незалежно від того, виграєте ви справу чи програєте.

Патенти, що захищають "спосіб, в який щось працює". Патент можна розглядати як контракт між винахідником і державою. Держава погоджується з винахідником, що, коли винахідник готовий оприлюднити деталі свого винаходу в певній формі і якщо виявиться, що він справді досяг прогресу, вона надасть йому монополію на його винахід на 20 років: "захист в обмін на оприлюднення". Винахідник використовує період монополії для виробництва і продажу своєї інновації; конкуренти можуть прочитати опубліковані специфікації і потроху назбирати ідей для своїх досліджень або звернутися до винахідника і запропонувати йому допомогу в розвитку його ідеї за ліцензією. Однак надання патенту не означає, що його власник автоматично отримує право самостійно

виробляти, застосовувати або продавати винахід, оскільки при цьому він може порушити раніше виданий патент, термін якого не закінчився.

Насправді патент лише дозволяє винахіднику запобігти використанню іншою особою конкретного пристрою, який становить предмет його патенту. Держава не гарантує його чинності патенту, тому нерідко патенти опротестовують у суді.

Які винаходи ви можете запатентувати? Основні правила такі: винахід має бути новим, має бути на рівні винаходу і бути придатним для промислової експлуатації. Ви не можете запатентувати наукові/математичні теорії або розумові процеси, комп'ютерні програми або ідеї, які здатні спонукати до образливої, аморальної або антигромадської поведінки. Ви не можете також просто заново відкрити (свідомо чи несвідомо) давно забуту ідею.

Якщо ви хочете звернутися за патентом, важливо уникнути неконфіденційного оприлюднення вашої ідеї. Якщо ви не дотримуватиметеся цього правила, то ваш винахід, з погляду закону, буде вже "оприлюдненим", і це може зробити вашу заявку практично неправомочною.

Є дві стадії процесу патентування:

- від подання заявки до публікації патенту;
- від публікації до видачі патенту.

На першій стадії процесу вносять два види платежів, а на другій стадії - ще один. Увесь процес триває приблизно два з половиною роки. Форми та докладну інформацію можна одержати в Бюро патентів. Цілком можливо (і дешевше) самостійно скласти заявку на патент, але насправді це не рекомендується. Складання специфікацій, які дадуть вам якнайширшу монополію, яку ви лише можете отримати, - ось у чому суть патентування, а це навички професійних патентних повірених. Вони знають також усілякі премудрощі, властиві кожній стадії процедури патентування. Що ви можете зробити зі своєю ідеєю? Якщо ви вимріяли натхненний винахід, але не маєте ресурсів, навичок, часу або нахилів, щоб самостійно це виробляти, ви, якщо ідея запатентована, можете вдатися до одного з трьох варіантів:

1. Продаж стороннім особам. Ви продаєте всі права, включно з правом власності, на ваш патент фізичній або юридичній особі. Плата, яку ви проситимете, має базуватися на реальній оцінці ринку.

2. Продаж і роялті. Ви можете укласти договір, за яким ви передаєте право власності та права на виробництво іншій стороні за готівку, однак за цим договором ви отримуєте роялті за кожну одиницю проданої продукції.

Ентоні Робінсон, винахідник голомедії - новітньої системи для демонстрації голограм, вирішив не виробляти і не реалізовувати свій продукт самостійно. Натомість він продав запатентований продукт великій компанії, яка зарекомендувала себе в суміжній галузі, за солідну шестизначну суму, - 20 тис. фунтів стерлінгів у рік гонорару та роялті з періодичною виплатою. Його бізнес тепер сконцентрований виключно на розробці інноваційних продуктів для інших компаній, які їх виробляють і продають.

3. Ліцензування. Ви зберігаєте всі права, включно з правом власності, проте продаєте ліцензію на виробництво та реалізацію продукту комусь іншому. Контракт між вами і власником ліцензії має містити умову про продуктивність,

що вимагає від власника ліцензії продавати не менше певної кількості одиниць продукту за рік, в іншому разі ліцензію буде відкликано.

Хоча б який варіант ви обрали, вам потрібен добрий патентний повірений або адвокат, який представляв би ваші інтереси.

Реєстрація товарного знака захищає те, «як щось називається». Товарний знак - це символ, за яким можна ідентифікувати товари або послуги конкретного виробника чи торговельної компанії. Товарний знак може бути словом, сигнатурою, монограмою, малюнком, логотипом або комбінацією цих елементів.

Щоб бути зареєстрованим, товарний знак має бути виразним, не вводити в оману, він має бути таким, щоб його неможливо було сплутати з уже зареєстрованими товарними знаками. Не підлягають реєстрації знаки, що збивають з пантелику, - національні прапори, королівські герби, емблеми збройних сил. Товарний знак може застосовуватися тільки до матеріальних товарів і не може стосуватися послуг (хоча дедалі зростає тиск, спрямований на те, щоб змінити цей порядок). Це захист великої комерційної вартості, оскільки, на відміну від інших форм захисту, ваші виключні права на користування товарним знаком не обмежено за часом.

Щоб зареєструвати товарний знак, ви маєте спершу провести попередній пошук, та переконатися, що немає товарних знаків, аналогічних вашому. Потім ви можете подати заявку на реєстрацію на офіційному бланку і сплатити мито (одноразово за один клас продуктів або послуг та додатково за кожний додатковий клас). Після цього ваша заявка публікується, щоб бажаючі мали змогу її опротестувати. Первинна реєстрація робиться на десятирічний термін. По його закінченні її можна продовжити щоразу на десятирічний термін, верхньої межі не передбачено. Закон не вимагає реєструвати товарний знак. Якщо незареєстрований товарний знак вже застосовувався протягом певного часу і може сприйматися клієнтами як тісно пов'язаний з даним продуктом, він набуває "репутації", яка надає йому певний юридичний захист. Значно спрощує ситуацію реєстрація, надаючи власникам захист від будь-якої особи, яка порушує правила використання товарних знаків.

Реєстрація промислового зразка захищає те, «який вигляд має щось». Ви можете зареєструвати форму або декоративні особливості комерційного продукту, якщо він новий, оригінальний, ніколи не публікувався раніше або (якщо він уже відомий) ніколи не застосовувався, до продукту, який ви маєте на думці. Захист може стосуватися промислових товарів, які виробляються в кількості понад 50 штук. Реєстрація зразка застосовується лише до того, що можна побачити очима, а не до того, як предмет функціонує. Захист триває максимум 25 років. Ви можете впоратися з реєстрацією зразка самотужки, але, знову-таки, краще, щоб за вас це зробив фахівець.

Керівництво "Багамами", невеликої мережі ресторанів у Лондоні, яка досягла успіху, продаючи японську локшину місцевим знавцям, дійшло висновку про необхідність зареєструвати свою ідею як основну ланку своєї бізнес-стратегії. Алан Яу, який заснував цей бізнес, приїхав до Великої Британії одинадцятирічним емігрантом з Гонконгу. Він приєднався до свого батька, котрий управляв китайським рестораном в Кінгз Лінні, графство Норфолк, що відпускав страви додому. Одинадцять років потому він мав два

власні китайські ресторани, один з яких - неподалік від Британського музею. Від самого початку Алан Яу мав плани створення великої міжнародної мережі ресторанів.

Стиль страв від Яу - здоровий, оригінальний і сучасний. Японське слово "багамама" асоціюється з трохи розбещеною дитиною, і це слово засіло в голові Яу. Його неформальна зала в стилі громадських їдалень, відкрита під прапором "Багамами", дістала схвальні відгуки, і почали зростати черги, які стали істотним елементом досвіду "Багамами". Розуміючи, що він має ідею з глобальним потенціалом, Яу зробив нетиповий крок, зареєструвавши свою торгову марку в усьому світі. Це коштувало 60 тис. фунтів стерлінгів. Та за 2 роки ця інвестиція почала скуповуватися. Велика, зареєстрована на біржі компанія, відкрила індійський варіант "Багамами". В обох випадках концепції були настільки схожі одна на одну, що прості люди почали думати, що це споріднені компанії. Відчуваючи, що може зазнати збитків, Яу вирішив звернутися до суду. Справу швидко розглянули, і за три місяці Яу виграв її, і його бізнес-ідею було захищено - щонайменше на п'ять років, поки чинна реєстрація його торгової марки.

Авторські права захищають роботи на папері, плівці чи носіях запису.

Авторські права - це складна галузь. Закон забезпечує захист від неліцензованого копіювання оригінальних мистецьких і творчих робіт - статей, книжок, картин, фільмів, п'єс, пісень, музичних творів, інженерно-технічної документації. Щоб захистити авторськими правами предмет, про який ідеться, йому слід присвоїти цей символ: © (ім'я автора) (дата). На дипломатичній конференції в Женеві в грудні 1996 р. було досягнуто домовленостей і укладено Нові міжнародні угоди про авторські права і фонограми, які регулюють захист баз даних. Вони набрали чинності в січні 1998 р.

За невелику плату ви можете додатково зареєструвати дату завершення роботи. Проте це нетипова пересторога і реєструвати, мабуть, варто, лишень якщо ви очікуєте якихось порушень. Захист авторських прав 70 років після смерті власника авторських прав або 50 років після публікації твору, якщо це сталося після смерті автора. Авторські права порушуються лише тоді, якщо більша, ніж "значна", частина праці репродукується (тобто випускається з метою продажу широкому загалу) без вашого дозволу. Оскільки немає формальної реєстрації авторських прав, питання про те, захищена праця чи ні, зазвичай розв'язується в суді.

Захист інтернет-активів. Ви подолали масу труднощів при розробці бізнес-моделі своєї компанії, втілили мету свого життя, залучили все своє бачення, прагнення та інтелект і зараз готові зробити блискучу кар'єру - була б велика шкода, якби хтось перейшов дорогу та вкрав вашу ідею. Навіть у важкі часи це не ті статті витрат, на яких варто економити. У світі Інтернету, де всі намагаються одразу ж отримати прибуток, інтелектуальна власність стає тим, що дійсно варто захищати.

З того самого дня, коли Верховний суд Великої Британії прийняв рішення у справі "Стейт Стріт Бенк" проти "Сіг'нечер файншенел Груп" у 1998 р., інтернет-компанії охопило свого роду патентне божевілля (рис. 1.3). Наслідком стало не лише збільшення кількості виданих патентів у галузі комп'ютерних технологій, а й

зростання кількості судових процесів з причини порушення патентного права.

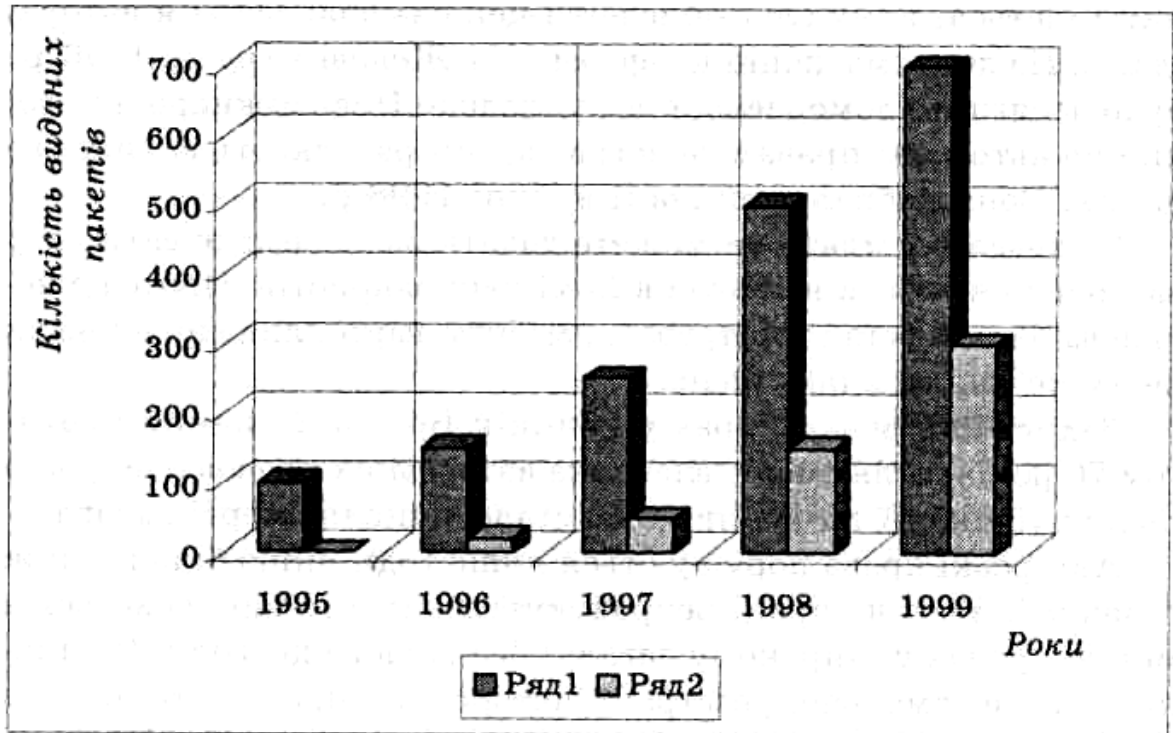


Рис. 1.3 Зростання кількості виданих пакетів патентної документації за період 1995-1999 роки

"КулСейвінгз.ком". Компанія "КулСейвінгз", заснована у 1995 р. Стівом Голденом, пропонує широкий спектр послуг рекламним компаніям у галузі Е-маркетингу, що працюють як в онлайнному, так і в офлайнному режимі та мають на меті встановлення прямих ("один-на-один") зв'язків зі своїми клієнтами. У 1995 р., ще до того, як створити веб-сайт та заробити перший мільйон доларів, засновники "КулСейвінгз" зробили спробу здійснити потенційно більш корисні заощадження для своєї молоді інтернет-компанії, а саме придбати патент США. У червні 1998 р., незабаром після отримання патенту, засновники "КулСейвінгз" мали нагоду скористатися ним. Вони порушили судові справи проти 9 компаній, які також працювали у бізнесі дистрибуції купонів та промоушну через Інтернет, звинувативши їх у порушенні патентного права.

Ці судові процеси стали лише початком широкомасштабної війни. Три компанії, конкуренти "КулСейвінгз", отримали власні патенти та подали зустрічні позови. Генрі фон Кохорн, 86-річний житель Флориди, приєднався до цієї баталії, заявивши, що він розробив систему електронної дистрибуції купонів ще у 1980-х роках. Пан фон Кохорн подав позови проти п'яти ринкових супротивників, у тому числі проти "КулСейвінгз".

Компанія "КулСейвінгз.ком" виявила неабияку далекоглядність, коли своєчасно оформила патенти. Але судова справа - тривалий та болючий процес, зазвичай із непередбачуваними результатами. Три з компаній, проти яких "КулСейвінгз" подала позови, вгамувалися, одна з них заявила, що отримала від "КулСейвінгз" ліцензію, "яка нам нічого не коштувала", але інші продовжують боротьбу. Компанія "БрайтСтріт.ком" з Маунтін-В'ю, Каліфорнія, розробляє програмне

забезпечення для системи промоушну та купонів. Вона подала документи до Бюро патентів, у яких оспорує патент "КулСейвінгз", стверджуючи, що була першою в розробці деяких аналогічних ідей.

Принаймні у двох випадках "КулСейвінгз" порушила справи не проти конкурентів у купонному бізнесі, а проти компаній, з якими мала спільний бізнес. Частиною врегулювання спорів з "КулСейвінгз" у липні 1999 р. була згода компанії з Нью Йорка, яка робила сайт для жінок, припинити ділові відносини з дочірнім підприємством компанії "Каталіна Маркетинг". Зараз порушено справу проти "Бродбек Ентепрайсіс Інк", яка управляє мережею супермаркетів "Дікс" у штаті Вісконсін та пропонує купони через "Пленет Ю" із Сан-Франциско - ще один інтернет-сайт, що працює в галузі "е"-комерції.

Приклад з компанією "КулСейвінгз" - лише верхівка величезного айсберга, явища, коли конкуренти мчать щодуху до Патентного бюро або до Бюро товарних знаків, щоб зареєструвати свої найновіші розробки. А ті спритні компанії - або просто щасливчики, котрим вдалося отримати патенти, заявку на оформлення яких вони подавали чотири - п'ять років тому, все більше й більше використовують їх як зброю, щоб перешкодити іншим компаніям застосовувати аналогічні технології.

Порівняння з продуктами та послугами, які можуть скласти конкуренцію вашим продуктам чи послугам. З'ясуйте, які продукти і/або послуги можуть скласти конкуренцію вашим. Це можуть бути подібні продукти/послуги або зовсім інші, однак такі, що можуть замінити ваші. Прикладом останніх є компанія, яка торгує копіювальними машинами, що конкуруватиме не лише з іншими крамницями, що продають копіювальні машини, а й з тими, котрі торгують копіювальним папером, а також з ксерокопіювальним ательє.

Після визначення основних конкурентних продуктів зіставте свій продукт з ними. Складіть перелік переваг і вад ваших продуктів порівняно з конкурентними. Потім, коли ви проведете маркетингове дослідження, ви, певне, захочете повернутися до цього питання знову і переглянути цей розділ. Після проведення зіставлення зробіть з нього висновки. Якщо ваші продукти/послуги ефективно конкуруватимуть, дайте пояснення чому. Якщо ні, з'ясуйте, що ви плануєте зробити, щоб вони стали конкурентоспроможними.

Бізнес-план компанії "ПНУ-КЛІН Лімітед", представлений раді з підприємництва в Кренфілді, містив такий опис конкурентних переваг:

"Практично жоден продукт не може конкурувати з нашим пілососом. Щоправда, є конструкції пілососів, які мають деякі, але не всі переваги, властиві цій конструкції. Найбільш схожим продуктом є пілосос виробництва компанії "Альфа Компонентс Лімітед", однак діаметр його каналу дуже маленький, тому він майже не придатний для роботи".

Є істотна непряма конкуренція електропілососів, пневматичних пілососів, а також совків для сміття та щіток. Подолання цієї непрямой конкуренції можна досягти шляхом доведення до відома клієнтів, що цей пілосос спеціально сконструйовано для застосування разом з машиною чи робочою станцією і його використання є найзручнішим і дешевим методом підтримання високих стандартів чистоти".

Гарантії. Чи надаватимете ви гарантії того чи іншого типу на свій продукт або послуги? Зробіть опис меж гарантії, вкажіть, скільки може коштувати її надання, зазначте переваги, які ви очікуєте від надання гарантії, і як вона працюватиме на практиці.

Можливі перспективи. Якщо ваш продукт або послуга відкривають інші можливості при мінімальних змінах, яких можна досягти швидко і які зміцнять ваш бізнес, стисло опишіть ці ідеї. Пам'ятайте також, що деякі продукти відрізняються від продуктів-конкурентів тривалістю експлуатації, а деякі послуги конкурують завдяки матеріальному супроводу, наприклад, більшість моделей техніки для дому схожі між собою, та "Філіпс Вірпул" прагне вирізнити свої продукти, пропонуючи:

- у перший рік - заміну будь-якої машини, що не підлягає ремонту;
- десятирічну гарантію на всі деталі;

Деякі підводні рифи

Чи достатньо одного продукту?. Орієнтовані на один продукт підприємства більш чутливі до конкуренції, змін у моді та старіння технологій. Якщо у вас лише один продукт, це обмежує потенціал зростання підприємства. Над такими підприємствами неминуче висітиме знак питання, доки вони не розширять свій асортимент, створивши, бажано, "родину" споріднених продуктів чи послуг.

"Кобра бір". Випускник Кембриджського університету Каран Біліморія, який щойно отримав кваліфікацію бухгалтера, зайнявся поставкою та розповсюдженням на території Великої Британії пива "Кобра" у стандартних пляшках 0,66 л, яке було спеціально зварене за замовленням індійських ресторанів як доповнення до національної їжі. Незабаром пиво стало "пивом з Бангалора, звареним у Бедфордї", з'явилося у пляшках місткістю 0,33 л, а потім стало доступне й на розлив. Невдовзі після того, як випустили "Вино генерала Біллі", було заплановано випуск слабоалкогольного пива. Таким чином Каран Біліморія розширював асортимент продукції, щоб задовольнити потреби індійських ресторанів.

Продукти для одного клієнта

Компанію "Медсофт" було засновано з метою постачання лікарів, які працюють у госпіталах, мікрокомп'ютерами та спеціально розробленими під конкретного замовника пакетами програмного забезпечення. На жаль, керівництво компанії не мало уявлення про затрати та зусилля, яких коштуватиме продаж кожної одиниці. Ще гірше те, що неможливо було продавати продукти ще раз тим самим клієнтам. Не через те, що клієнтам не подобалися продукти, - вони їм якраз подобалися, - а через те, що кожний користувач потребував лише одного продукту. Це означає, що всі кошти і час, витрачені на завоювання "лояльного" клієнта, було, здебільшого, змарновано.

На підприємстві іншого типу, наприклад компанії, яка торгує автомобілями, можна цілком обґрунтовано сподіватися, що задоволений клієнт прийде знову через два або три роки. В ресторанному бізнесі цикл повторного продажу становить два-три місяці.

Продукти не першої необхідності. Підприємців, як правило, приваблюють оригінальні модні товари та предмети розкоші через те, що час

відгуку на їхню рекламу та продаж невеликий. Компанії, котрі виробляють продукти для цих ринків, часто опиняються у фінансовій скруті внаслідок несподіваних змін на ринку. Значно легше досягти ринкової безпеки, маючи продукти, які вважаються товарами першої необхідності.

Компанія "Ворлдс оф Вандер" одразу досягла успіху і моментально почала швидко зростати. Обсяг продажу за другий повний рік її роботи зріс на 252 відсотки і сягнув 327 млн. доларів, а прибутки зросли на 130 відсотків завдяки двом товарам-блокбастерам: "тедді ракспін" (ведмедик, який розмовляє) та "лейзер тег" (гра у квача із застосуванням лазерного проміння та сенсорів). Помилка компанії "Ворлдс оф Вандер" полягала в тому, що вона не змогла захиститися від непостійності блокбастерів. На другому році своєї роботи компанія зробила ставку на "Джулію" – високотехнологічну ляльку, котра відгукувалася на голос дитини. Це була лялька, яка належить до так званих інтерактивних іграшок. Недосконала технічно лялька вартістю аж 100 доларів, "Джулія" стала інтерактивним провалом, бо гаманці батьків виявилися не такими безмежними, як дитячі бажання. У компанії нічого іншого в запасі не було, і тому, подібно до інших виробників іграшок, які прийшли на ринок раніше, вона просто збанкрутувала. Конкуренція в бізнесі виробництва іграшок нині надзвичайно значна. Не бракує підприємців, які розробляють найкращі ігри з часів гри в слова "Скребл" і найкрасивіші ляльки з часів "Барбі". Відмінності незначні, а затрати на організацію нового виробництва невисокі.

Для фірми з блокбастером найліпшим курсом може бути диверсифікація. Замість того, щоб ставити на те, що дизайнери розроблять інший блокбастер, який посяде перше місце наступного року, слід урізноманітнити асортимент. Компанія "Колеко" витратила 60 млн. доларів свого прибутку від "Кебедж Петч Доллс" (хіт 1985 р.) на придбання американських підприємств - виробників ігор "Тривіал Перс'ют", "Скребл" та іграшкового електронного цуценятка "токінг рінклс". Завдяки цьому обсяг продажу компанії "Колеко" знову пішов угору. Ще диверсифікованіший продукт - "Фішер-прайс" (чарівна скринька з іграшками для дітей дошкільного віку) - належить компанії "Квакер Оутс". У такій групі окремий виробник іграшок здійснює високоризиковий пробний крок, однак він має частину прибутку групи. Навіть якщо діти відвернуться від його продукту, компанія зможе вижити.

Надто простий продукт. Як правило, простота є бажаною, та часом вона стає вадою. Якщо бізнес-ідея настільки елементарна, що для її успішної реалізації не потрібно великих знань у галузі менеджменту та маркетингу, то високоюмовірно, що затрати на організацію нового виробництва будуть невисокими, а додана вартість - мінімальною. Через це будь-який Том, Дік чи Гаррі можуть повторити бізнес-ідею, тоді компанія, яка започаткувала цей бізнес, буде в змозі захистити свій ринок хіба що шляхом зниження ціни.

Бізнес із прокату відеомагнітофонів був класичним прикладом феномену "надто простого продукту". Дуже багато людей вскочили в цей вагон, оскільки практично будь-хто, маючи зо дві тисячі фунтів стерлінгів, міг відкрити таке ательє прокату. За рік чи близько того ціни за прокат впали з фунтів стерлінгів до пенсів, і сотні ательє згорнули свою роботу.

Єдина неодмінна риса – якість. Однією з найбільших проблем нової компанії є створення уявлення клієнтів про якість продукту. У 60-х роках

побутувало уявлення про "динамічне застарівання", тобто, що низька якість відкриватиме можливість частого продажу додаткових запасних частин. Навалювання японських автомобілевиробників на західних автомобілевиробників, що стало можливим завдяки поліпшенню якості, надійності та зниженню вартості за гроші, ясно продемонструвало хибність цього погляду.

Ви не можете продавати продукт, в який не вірите. Ось як сказав Джеймс Нок, засновник і президент нової пивної компанії: "Загалом, єдина річ, яка стоїть між вами і кпинами ваших клієнтів, є експлуатаційна придатність вашого продукту". Всі підприємці, котрі на наших очах досягли успіху, навчилися знаходити компроміс між ціною, якістю і технічним обслуговуванням.

Якість - це не лише те, що ви робите, а й те, як ви це робите; кожний контакт між клієнтом і компанією, чи-то по телефону, чи за прилавком, чи-то за касою, має життєво важливе значення.

"Клієнт, який скаржиться, - наш найкращий друг, - пояснює Стю Леонард у книжці "В пошуках досконалості", - особливо порівняно з тим, якого ви більше ніколи не побачите!" Залучення ваших клієнтів до допомоги вам у підтриманні якості та дотриманні стандартів є, можливо, одним із ключів до успіху бізнесу. Одержимість якістю зрозуміла; якщо ви цього не збагнете, ви не виживете.

Практичне закріплення завдання 3:

Опис ваших продуктів або послуг

1. Опишіть ваш продукт або послугу так, ніби ви пояснюєте їхній зміст новачку.
2. Чи готові вони зараз до реалізації? Якщо ні, то що треба зробити, яку суму і скільки часу для цього потрібно?
3. Чи маєте ви або чи плануєте ви отримати юридичний захист, на зразок патенту? Якщо так, то розкажіть, що ви вже зробили для гарантування своїх прав?
4. Чим відрізняються ваш продукт або послуга від тих, що вже є на ринку?
5. Чи надаватимете ви які-небудь гарантії або обслуговування після продажу?
6. Чи є якісь можливості розробки нових продуктів або послуг, які доповнювали б описаний/описані вище?

РОЗДІЛ 2 ВИВЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РИНКУ

Завдання з 4 по 6 мають на меті допомогти вам зосередити якнайбільшу увагу на аналізі ваших клієнтів, конкурентів та ринку і визначити ті сфери, які вам ще треба дослідити. Дослідження ринку має бути проведено, перш ніж ви розпочнете свій бізнес або почнете втілювати нову стратегію, що дозволить виграти час і встерегтися від втрат, неминучих у разі помилок, що дорого коштують. Очевидно, що сума на дослідження має співвідноситися із сумами ризику. Якщо інвестиція, необхідна для започаткування бізнесу, становить 1000 фунтів стерлінгів, витрата 5000 фунтів стерлінгів на дослідження ринку буде поганим капіталовкладенням. Однак коли йдеться про нові й малі підприємства, які, за статистичними даними, не належать до категорії підприємств з катастрофічними банкрутствами в перший рік роботи, то варто провести бодай елементарне вивчення ринку, незалежно від рівня капіталу на започаткування бізнесу. Ось як сказав президент Гарвардської школи бізнесу: "Якщо ви гадаєте, що знання обходяться дорого, спробуйте незнання".

Дані, зібрані на цій фазі, можна використати для розв'язання питання про належну стратегію вашого бізнесу. Здебільшого першопочатковим пунктом дослідження ринку є з'ясування масштабів ринку, на який ви націлилися. Невелика неспеціалізована крамниця може обслуговувати лише зо два десятки вулиць. Спеціалізований ресторан, щоб вижити, має зважати на значно більший район охоплення обслуговуванням.

Можливо, ви врешті вирішите звернутися до інших ринків. Наприклад, роздрібно-торговельний бізнес може обслуговувати місцевий регіон через крамницю, а в загальнодержавному масштабі - через систему "товари - поштою". Невелике виробниче підприємство можна розширити і зайнятися експортом.

Люди надто часто, здійснюючи перше у своєму житті дослідження ринку, плутаються, намагаючись описати свої ринки надто широко. Наприклад, кажучи, що вони займаються автомобільним бізнесом, хоча насправді вони лише продають потримані автомобілі в Перті, або - здоровими харчами, тоді як насправді вони продають хліб з непросіяного борошна в сільській крамничці. Хоч як важливо знати тенденції на ширшому ринку, але це не має заступати собою необхідність зосередитися на конкретному регіоні, який ви маєте обслуговувати.

"Шерт Поінт". Компанія "Шерт Поінт" була плодом розумової діяльності співробітника рекламного агентства Роберта Барклея та його друга із часів початкової школи дилера Джеремі Вейна. "За 18 місяців до започаткування бізнесу ми за спільним обідом нарікали на те, скільки клопоту завдають нам сорочки, - каже двадцятидев'ятирічний Барклей, - зайняті люди із Сіті, які заробляють по 100 тис. фунтів стерлінгів за рік і працюють із 7-ї ранку до 7-ї вечора, мусять вставати вдосвіта, щоб напрасувати сорочки". Район охоплення обслуговуванням компанії "Шерт Поінт" спершу обмежувався Сіті, і вже за кілька місяців компанія прала до 300 сорочок у тиждень. Це означає, що дуже зайняті брокери та банкіри могли брати свою брудну білизну на роботу. Вони телефонували в "Шерт Поінт", і того самого дня в них забирали брудну білизну, а через 48 годин повертали сорочки, допрасовані

вручну, і з пришитими, де потрібно, гудзиками та вставленими в комірці пластинками.

Завдання 4 та 5 порушують основні питання, на які вам необхідно відповісти, стосовно клієнтів та конкурентів, а в завданні 6 йдеться про найважливіші способи проведення базового дослідження ринку, а також про те, де знайти необхідні для нього дані

Завдання 4. КЛІЄНТИ

Без клієнтів ніякий бізнес не може підвестися із землі, не кажучи вже про виживання. Деякі люди гадають, що клієнти з'являються, коли фірма "відчиняє двері". Це нісенітниця. Вам потрібно заздалегідь чітко уявляти, хто ваші клієнти, оскільки вони - життєво важливий елемент успішної бізнес-стратегії, а не лише пасивні адресати нових продуктів або послуг. Здається, що знати дещо про ваших клієнтів і про те, що ви плануєте їм продавати, так елементарно, аж важко повірити, ніби підприємець може розпочати бізнес без цього. Але таке трапляється надто часто - і саме це одна з причин, чому багато компаній зазнають краху. Ось історія, яка ілюструє наявність підводних рифів.

Тім Джонстон добровільно погодився на скорочення і вирішив започаткувати власний бізнес. До грошей, виплачених йому при скороченні, він додав власні заощадження. Загальна сума становила 15 тис. фунтів стерлінгів, які він вклав у бізнес торговельних автоматів. Він зупинився на цьому бізнесі, бо гадав, що зі зникненням "чайних леді" цей ринок має потенціал для зростання. Він здійснив обстеження виробників торговельних автоматів і вибрав три машини, які було легко підтримувати в робочому стані, наповнювати і чистити. Він придбав демонстраційні моделі зі знижкою і встановив їх у новопридбаному офісі зі складом. Після цього почав шукати постачальників інгредієнтів, звертаючи особливу увагу на ароматизатори, бо вважав, що напої з автоматів мають погану репутацію. Невдовзі він уклав угоду з двома лізинговими компаніями, за якою вони мали профінансувати машини, котрі він продасть підходящим клієнтам.

На все це пішло чотири місяці, і під осінь Тім був переконаний, що має добрий продукт, який він може пропонувати. Тоді він почав торгівлю. Спершу Тім звернувся до середніх місцевих компаній, які вже себе зарекомендували. Невдовзі стало ясно, що вони або вже мають торговельні автомати, або встигли зробити достатньо спроб, щоб мати причини не бажати ніяких автоматів. Тім перейшов на нижчий щабель ринкової ієрархії, звернувшись до малих і щойно створених компаній - одразу постала нова проблема. Лізингові компанії, з якими він уклав угоди, погоджувалися працювати лише з клієнтами, котрі вже продемонстрували добрі фінансові результати. В іншому разі вони вимагали, щоб директори або компанія надали персональні гарантії на випадок неплатоспроможності компанії. Тепер Тім мусив не лише переконувати клієнтів купувати торговельний автомат, а й вийти з укриття обмеженої відповідальності, щоб це зробити! Під кінець першого місяця своєї кампанії з реалізації Тім звернувся загалом до 250 чоловік, побачився з 28 і видав два котирування на автомати.

Наступним його завданням було визначити можливі перспективи по телефону, але замовлення, до якого він підійшов найближче,

було від фірми, яка хотіла мати торговельний автомат для забезпечення напоями робітників нічної зміни. Її аж ніяк не обходила якість інгредієнтів; єдине, що її цікавило - це щоб автомат міг усю ніч видавати напої без дозаправки. Через шість місяців перебування "в бізнесі" Тім закритий його. Приблизно половина готівки розійшлася, і жодного замовлення так і не було.

Чого потребують клієнти? Коли засновника процвітаючої косметичної фірми запитали, що робить його фірма, той відповів: "На фабриках ми виробляємо парфуми, а в магазинах торгуємо мріями". Бізнесмени часто визначають свій бізнес у фізичних термінах. Клієнти розглядають бізнес, з іншого боку, - як задоволення своїх потреб. Порівняйте ручку фірми "Бік" з паркерівською. Загалом вони дуже подібні одна до одної: обидві добре пишуть, обидві зручно тримати, та й друга мають зажими, щоб трималися на місці, і ковпачки, які захищають кишені від чорнильних плям. Одна коштує 50 пенсів, друга - 5 фунтів стерлінгів. Клієнти платять додаткові 4,5 фунта стерлінгів за дуже нематеріальні вигоди, як-от: за статус чи задоволення від ручки як подарунка. Як "Бік", так і "Паркер" - процвітаючі компанії, однак потреби, які вони задовольняють, перебувають на різних полюсах.

Доки ви чітко не визначите потреби ваших потенційних клієнтів, ви не можете розпочати виробляти продукт, який їх задовольнить.

У середині 80-х років Енді Інглстон, випускник Бізнес-студій з Дувра, фахівець із транспорту, звернув увагу на дедалі більші затримки в найбільшому порту трейлерного завантаження і розвантаження Великої Британії. Дувр був найбільшим портом з найістотнішими проблемами: затримки з митною очисткою вантажів тривали в середньому 12 годин, а часом - до 3 днів! Це був непродуктивний час як для водіїв, так і для транспортників. За законами Великої Британії, водії, по суті, вважалися "при виконанні службових обов'язків, хоча фактично вони відпочивали на борту паромів або чекали на проходження митниці в порту. Як наслідок - у період вимушеного відпочинку можна було пропустити рейс, що призводило до дороговартісних "простоїв", а транспортний засіб нічого не заробляв. Енді визначив п'ять потенційних клієнтів (це були невеликі північні транспортні компанії, яким належало до 50 вантажівок), котрі страждали від проблеми затримок. Запропонувавши цим клієнтам порожні трейлери, проходження митниці й транспортування їхніх трейлерів через Ла-Манш, він зумів перетворити час простою північних транспортних компаній на свій власний робочий час. Один-єдиний контракт забезпечив йому беззбитковість уже в перший рік роботи. До кінця 90-х років "Кокспід Лтд", компанія Енді, мала 32 транспортні засоби і 7 млн. фунтів стерлінгів обороту. Її не раз нагороджували премією "Мале підприємство року". Швидке зростання прибутків компанії та її розвиток стали результатом своєчасної відповіді на нові потреби клієнтів, які виникли за обставин, що склалися в порту Дувра. Зокрема, цими "потребами" були: імпорту охолоджених продуктів для компанії "Данон", експорт хліба, нарізаного скибками, та інших хлібобулочних виробів для компанії "Маркс енд Спенсер" та "Німецьких залізниць". Більшість парку Енді становили найсучасніші транспортні засоби з холодильними установками. Енді продав свій бізнес провідному датському транспортному концерну та пішов на пенсію у віці 35(!) років.

Наскільки нам відомо, він є першим мільйонером з випускників Кренфілдської підприємницької програми.

Американський психолог Абрахам Маслоу каже, що "всі клієнти прагнуть досягнення мети; купуючи та споживаючи, вони задовольняють свої потреби". Він класифікує потреби клієнтів, застосовуючи п'ятиступеневу піраміду, яка називається ієрархією потреб:

- самореалізація;
- почуття власної гідності;
- соціальні потреби;
- безпека;
- фізіологічні потреби (голод та спрага).

Всякий продукт або послугу купують для задоволення однієї чи кількох потреб. Так, наприклад, коли задоволено голод і спрагу людей, вони переходять уверх ієрархічною пірамідою для задоволення інших потреб. Спробуйте зацікавити когось, хто дуже зголоднів і змерз, "вищими" речами або проаналізуйте, наскільки більше харчів ви придбаєте в крамниці, коли голодні, ніж одразу після того, як ситно попоїли.

Де перебувають ваші клієнти в ієрархії потреб і як ваш продукт чи послуга допомагають їм досягти цих складових мети? Корисно також сформулювати ваш бізнес у такий спосіб, щоб відрізнити потреби споживачів вашого продукту (наприклад, діти, які їдять цукерки) від потреб клієнтів, котрі приймають рішення про покупки (наприклад, батьки, які платять за цукерки).

Керівництво компанії "Аутоглас", створюючи кістяк мережі авто-сервісних станцій для надання послуг із швидкої заміни вітрового скла на автомобілях приватних власників, переймалося складним завданням та проблемою витрат на ознайомлення мільйонів потенційних клієнтів-автолюбителів з перевагами їхньої послуги. Обговорення цього питання з представниками великої страхової компанії, яка займається покриттям витрат, пов'язаних із заміною вітрового скла застрахованих автолюбителів, показало, що страхова компанія потребувала надійної компанії, яка замінювала б вітрове скло за стандартними тарифами і надавала б послуги в кредит. В обмін на згоду компанії "Аутоглас" з цими вимогами страхова компанія погоджувалася рекомендувати її всім застрахованим автолюбителям, які приходитимуть, щоб поновити річну страховку, чим було розв'язано проблему реклами послуг автосервісної компанії і практично забезпечено клієнтами її нові станції.

Сегментація ринку. Сегментація ринку - це процес, коли наявних і потенційних клієнтів розбивають на кластери, або групи однакового типу. Наприклад, крамниця чи ресторан мають постійних і випадкових клієнтів. Співвідношення між цими двома групами є фундаментальним питанням, що впливає на все, чим займається підприємство. Крім того, кожна із цих груп клієнтів, купуючи, має свої власні мотиви, і ваш "сигнал продавця" має модифікуватися відповідно.

Є декілька способів сегментації ринків.

- У **психографічній** сегментації трьома основними факторами, що враховуються, є індивідуальні особливості характеру, особисті мотиви та стиль життя. Споживачів поділяють на такі соціальні групи: "яппі" (високооплачувані молоді люди, які працюють за фахом, ведуть світський спосіб життя, характеризуються

високою мобільністю, схильні до ризику й експерименту), "бампси" (завжди живуть у борг, мають професію, люблять покрасуватися, справити враження, новатори) та "джолі" ("реактивна публіка" похилого віку з "великою торбою грошей"; виступають проти будь-яких змін, зберігають прихильність до своїх звичок і переваг).

Ці категорії показують, як соціальний статус та стиль життя впливають на поведінку покупців. Інститут вивчення проблем Інтернету "Форрестер Ресерч" зробив досить багато (мабуть, більше, ніж предмет заслуговує) для розробки та обґрунтування цього виду сегментації. У книжці, що вийшла останнім часом, директор інституту відкриває "секрет" своїм читачам: "Коли потрібно визначити, чи будуть споживачі користуватися Інтернетом, як багато часу проведуть в Інтернеті та що купуватимуть, демографічні фактори, такі як вік, національність та стать, не матимуть великого значення порівняно зі ставленням споживачів до інтернет-технологій".

Інститут "Форрестер" використовує цю ідею (разом зі своїми науково-дослідними розробками) для створення концепції поділу ринку на **технографічні сегменти** "Техно-графікс маркет сегмент", щоб сприяти розумінню поведінки людей, які виступають у ролі електронних покупців.

- Для поділу всього ринку на сегменти Інститут "Форрестер" окреслив дві категорії споживачів - технологічних оптимістів (тобто людей, які вірять у технології) і технологічних песимістів, врахувавши такі чинники, як рівень доходу та так звану первинну мотивацію (кар'єра, сім'я та розваги). Кожному сегментові ринку було надано відповідне ім'я - "противники технологій", "прибічники цифрових технологій" та ін., та пояснення, як визначити їх, як з'ясувати, чи варто виходити на них з вашим продуктом або послугою, а також надано рекомендації щодо маркетингових стратегій, які треба застосувати, щоб отримати бажаний результат від кожної окремої групи споживачів.

Сегментація **за перевагами** ґрунтується на тому, що різні люди одержують різний рівень задоволення від одного й того самого продукту або послуги. Компанія "Ластмініт.ком" стверджує, що пропонує дві досить різні переваги своїм користувачам. По-перше, вона пропонує людям робити покупки, що приваблюють як ціною, так і якістю. По-друге, компанія останнім часом надає великого значення негайності здійснення покупки, що на її думку є великою перевагою. Ця ідея досить близька до ідеї імпульсивно куплених товарів, які ви оплачуєте в касі і які зовсім не збиралися купувати, доки не нашттовхнулися на них на своєму шляху. Чи є 10 днів на пляжі в Гоа або поїздка до Стамбула тими товарами, які люди "покладуть у свої кошики" перед тим, як вимкнути комп'ютер, час покаже.

Географічна сегментація виникає тоді, коли потреби клієнтів змінюються залежно від регіону. Наприклад, центр міста може бути споживачем великої кількості кур'єрських послуг, таких як доставка товарів на мотоциклах, та незначної кількості товарів для садівництва. Проте обидва продукти можуть успішно споживатися, якщо вони достатньо представлені на ринку. Магазин у центрі міста продає картоплю, розфасовану по 1 кг, розуміючи, що його покупці скоріше за все прийдуть до магазину пішки. Супермаркети, розташовані не в центрі, а на околицях міста, можуть запропонувати той самий продукт в

упаковках по 20 кг, оскільки передбачають, що їх споживачі приїдуть машиною. Інтернет-компанії останнім часом не поспішали розширяти доступ до себе з виходом за межі власних "околиць", що дивно, враховуючи передбачувану глобальну доступність служби Інтернет.

Відповідно до *промислової* сегментації підприємства групують залежно від географічного розташування, основних напрямів діяльності, розміру, обсягів споживання товару, купівельної політики та цілого спектра інших чинників.

"Лоджікел Холдінгз" - компанія, яка пропонує рішення та послуги в "е"-комерції, оцінка її вартості на Лондонській фондовій біржі згідно з індексом ТеспМарк вже перевищила позначку в 1 млрд. фунтів стерлінгів. Прогнозується, що ціна зросте до 1,5 млрд. фунтів стерлінгів, і тоді компанія стане однією з найбільших ІТ-компаній Великої Британії. До неї увійшли 30 компаній, придбаних за останні 3 роки. Обсяг продажу компанії становить 800 млн. фунтів стерлінгів, штат налічує 2000 працівників по всьому світу. Компанію очолює Ріккі Хелмз, що колись очолювала "Е-Коммерс Солжшн" компанії "Ай-Бі-Ем". Компанія поділила ринок на три сегменти - малі, середні та великі підприємства, - і розробила спеціальні програми та пропозиції для кожного з них.

Мультиваріантна сегментація - за такої сегментації ринку використовується більш ніж один чинник. Це уможливорює розробку точнішої картини ринку, ніж коли використовується один фактор.

Є корисні правила, які допоможуть вам вирішити, чи варто працювати на певному сегменті ринку:

- **Вимірність.** Чи можете ви оцінити, скільки клієнтів у цьому сегменті ринку? Чи достатня їх кількість, щоб варто було пропонувати щось "новеньке"?
- **Доступність.** Чи можете ви спілкуватися з цими клієнтами, переважно на індивідуальному рівні? Наприклад, ви можете запропонувати продукт тим, кому за 50, розмістивши рекламу в спеціалізованому журналі для людей похилого віку, маючи небезпідставну впевненість, що молоді люди не читатимуть його. Отже, якщо ви намагалися розширити продаж товару, надавши 50-відсоткові знижки, краще було б, щоб молоді люди про це не чули. Якщо ж вони знатимуть, це може сприяти встановленню іміджу несучасного старомодного товару.
- **Відкритість для вигідного розвитку.** У клієнта мають бути гроші, щоб їх витратити, та можливість витратити їх.
- **Розмір.** Той чи інший сегмент ринку має бути достатньо великим, щоб вам було вигідно працювати в ньому, але не настільки, щоб не приваблювати великих конкурентів.

Одним із прикладів сегмента ринку, який був сотні років закритим для розробки, є постачання товарів та надання послуг пенсіонерам. Є кілька факторів, що роблять його особливо непривабливим сегментом. По-перше, вважалося, що пенсіонери "старі" і менш активні, по-друге, у них невелика очікувана тривалість життя і, врешті-решт, нокаутним ударом був брак у них грошей. За останнє десятиріччя чи близько того ситуація змінилася: люди рано виходять на пенсію, вони живуть довше, і в багатьох відносно великі пенсії; результатом цих змін стало те, що багато туристичних фірм, будівельних

компаній, видавців журналів і страхових компаній спішно викинули на ринок потік продуктів та послуг, орієнтованих спеціально на цей сегмент ринку.

Сегментація - важливий маркетинговий процес, оскільки вона допомагає зосередити увагу на клієнтах і класифікує їх на групи, з котрими можна працювати. Висновки, які вона дозволяє зробити, справляють безперечний вплив на інші маркетингові рішення.

Наприклад, ціна на той самий продукт може бути не однією, залежно від інтенсивності потреб клієнтів. Одним із прикладів є пошта першого і другого класів, другим - залізничні перевезення в позапіковий час.

Крім того, сегментація є процесом, який треба періодично повторювати, наприклад, коли переглядається стратегія.

За якихось п'ятнадцять років Доун Гіббонс, співвласник компанії "Флоукріт", домогся того, що компанія з цехом площею 400 квадратних футів і капіталом 2 тис. фунтів стерлінгів стала відкритою компанією з обмеженою відповідальністю, оборот якої сягає 9,5 млн. фунтів стерлінгів. "Флоукріт" пишається лідерством у галузі технології шліфування підлог, а серед її клієнтів родини з такими славними прізвищами, як Кедбрі, Сейнсбері, Юнілевер, Маркс і Спенсер, Бер-клейс і Форд. Почасти своїм успіхом компанія "Флоукріт" завдячує постійному наголошуванню на технічних перевагах. Започаткував цей підхід батько Доуна, промисловий хімік-полімерник, який був у великій пошані. Але можна впевнено сказати, що фірма не меншою, якщо не більшою мірою завдячує своїм успіхом стратегії Доуна. "Ми хочемо бути чемпіонами змін, - заявляє Гіббонс. - Ми десятки разів проводили реструктуризацію, і зараз знову цим займаємося".

Ринки і сегментація ринку є життєво важливою складовою будь-якого процесу реструктуризації - не дарма кращі компанії реструктуруються в міру змін потреб клієнтів. Уперше структуру переглянули через сім років від початку роботи компанії, коли керівництво "Флоукріт" дійшло висновку, що її ринок змінився: раніше вона обслуговувала фірми, які настеляють підлоги, а тепер сама мала цим зайнятися. Зміни на ринку означали, що для підтримання зростання "Флоукріт" мала визначити підрядників, які зарекомендували себе добрими фахівцями, навчити їхній персонал, написати специфікації і провести аудит, щоб можна було не хвилюватися щодо якості.

Визначення продукту відповідно до клієнтів. Коли ви знатимете, що продаєте і кому, то зможете поліпшити якість свого продукту (чи послуги) у такий спосіб, щоб забезпечити переваги клієнтам, які їх купуватимуть. Якість - це те, що продукт має або чим він є, а переваги - це те, що продукт дає клієнтові. Наприклад, камери, дзеркальні та звичайні фотоапарати - не кінцевий продукт, який хочуть мати клієнти; вони прагнуть гарних знімків. Зрештою, як у наведеному в табл. 2.1 прикладі, введіть колонку "Обґрунтування", що показуватиме, як можна забезпечити ці переваги.

Пам'ятайте, що клієнт платить за переваги, а продавець - за якість. Таким чином, перевага "самовідтворюватиметься" здебільшого при подальших ваших зусиллях з рекламування та просування товару.

Хто купуватиме першим? Клієнти не сидять, чекаючи, коли нове підприємство відкриє перед ними свої двері. Слова поширюються повільно, коли сигнал розсіяно між багатьма групами клієнтів. Навіть у цьому разі, як правило,

видно, що є активніші клієнти, які першими купують товари, котрим пропонується новий тип бізнесу. Тільки після того, як ці люди поставили свою печатку "схвалено", приходять "послідовники".

Таблиця 2.1. Якість, переваги та обґрунтування продукту

Якість	Переваги	Обґрунтування
У своїй машині ми застосовуємо унікальну технологію	Наші інструменти працюють довше, і це дозволить вам заощадити ваші гроші	<ul style="list-style-type: none"> • Ми маємо патент на цю технологію • Незалежні випробування, проведені Кембриджським технологічним інститутом, свідчать, що наші продукти працюють найдовше
<i>Це означає, що</i>	<i>Ви можете переконатися, що це так, оскільки</i>	
Наші крамниці працюють довше, ніж інші крамниці в регіоні	У вас більші можливості вибору, коли ви йдете за покупками	Приходьте і побачите самі
Наша комп'ютерна система ніколи не відмовляє, бо ми застосовуємо дублювання систем	У вас не буде простоїв через дефекти чи розширення системи	<ul style="list-style-type: none"> • Це гарантується нашими письмовими специфікаціями • Приходьте і поговоріть із задоволеними клієнтами, які працюють у тій самій галузі, що й ви

Цей процес поступового схвалення спершу 2,5 відсотка інноваторів, які є першими клієнтами нового бізнесу, а вже згодом неповороткими споживачами, котрі не купуватимуть у жодного з тих, хто займається своїм бізнесом менше 20 років, найпомітніший, коли йдеться про інноваційні продукти, але загальна тенденція однакова в будь-якому бізнесі. Доки ви не продали свій продукт або послугу інноваторам, значних обсягів продажу досягти неможливо. Тож важливим першочерговим завданням є визначення цих клієнтів. Мораль така: чим більше ви знаєте про ваших потенційних клієнтів від самого початку, тим більші ваші шанси на успіх.

Фермер Вільям Александер, який мешкає в західній частині графства Кент та займається вирощуванням хмелю, уперше замислився над тим, що мають існувати інші ніші ринку хмелю, крім пивоваріння, коли помітив, що з його ланів стали красти стебла квітучого хмелю. Висушивши стебла хмелю у своєму фермерському господарстві та намагаючись продати їх місцевим барам для художнього оформлення приміщень, Александер не отримав бажаного результату. Проте, коли одного ранку він стояв на ринку квітів у Нью-Ковент-Гар-дені, до нього підійшли представники компанії

"Слоан Стріт Дженерал Трейдинг Кампані" та запропонували продати всі стебла, які він привіз, та все те, що він може виростити.

Сьогодні, маючи у фермерському господарстві власні сушильні печі та спеціалізований магазинчик сухих квітів, Вільям Александер щодня отримує замовлення з усього південного сходу. Після виходу статті "Квіти хмелю" у "Сетердей Таймз" він отримав масу замовлень із Гонконгу та Сінгапуру. Для того щоб задовольнити потреби клієнтів, було розширено асортимент сухих квітів, і зараз виробництво на 30 акрах ферми приносить стільки прибутку, скільки виробництво традиційних культур на інших 970 акрах. Отримання золотої медалі на ярмарку квітів у Челсі його дружиною Кароліною сприяло розширенню клієнтської мережі та підвищенню репутації.

Як мінімум, у вашому бізнес-плані має бути інформація з таких питань: Хто ваші основні клієнти або, якщо ви розпочинаєте опановувати нові галузі, - хто, найвірогідніше, може стати вашими клієнтами. Визначте якнай докладніше рівень доходів ваших потенційних клієнтів, їхній вік, стать, освітній рівень, інтереси, фах та родинний стан, і, по змозі, зазначте прізвища.

Ентоні Рефорд був у віці 35 років, коли заснував компанію в галузі зв'язків з громадськістю (піар). Він і його партнер Майкл Макевой інвестували по 5 тис. фунтів стерлінгів, найняли секретаря і орендували три кімнати в Мейфеа. Протягом наступних двох років кожну хвилину, вільну від сну, вони витрачали на те, щоб поставити на ноги свою компанію "Макевой і Рефорд". "Ми переглянули вичерпний список наших контактів і запросили на ленч усіх, хто міг стати в пригоді. Ми прагнули уникнути марних витрат часу, тож нашим жартівливим гаслом було "працювати лише з MAIN", що скорочено означало: клієнти, які мають Money, Authority, Neds! (гроші, авторитет і потреби).

Через чотири роки вони одержали блискучу пропозицію про купівлю компанії. Двома роками пізніше, після виконання контракту, пов'язаного з високою продуктивністю, Рефорд і Макевой вже знали, що вони стали мільйонерами

Які фактори впливають на рішення клієнта купувати чи не купувати ваш продукт і/або послугу, як багато і як часто вони мають їх купувати?

Том Фармер, син експедитора вантажів компанії "Лейс", який заробляв 5 фунтів стерлінгів на тиждень, започаткував компанію "Квік-фіт" у 1971 р. Зараз вона переросла у відкриту акціонерну компанію, вартістю 418 млн. фунтів стерлінгів, майже з 1000 філій. За його власними словами, філософію, якої він постійно дотримувався і з якою пов'язує свій успіх, можна сформулювати так: "100-відсоткове задоволення клієнтів. Ви просто надаєте послуги - передзвонюєте за півгодини, якщо обіцяли це, словом, дотримуетесь обіцянок - і це ставить вас далеко попереду всіх інших, хто працює в тій самій сфері". Розуміння простої істини, що сервіс не менш важливий, ніж вихлопні труби як такі, - ось що забезпечило компанії "Квік-фіт" конкурентну перевагу на довгі роки.

Таких факторів, які впливають на рішення клієнтів, мабуть, чимало, і нелегко визначити їх усі. Ось фактори, які вам слід взяти до уваги при дослідженні ринку:

А. Міркування щодо продукту:

1) ціна;

- 2) якість;
- 3) зовнішній вигляд (колір, текстура, форма, матеріал тощо);
- 4) упаковка;
- 5) розмір;
- 6) ламкість, простота поводження, транспортування;
- 7) технічне обслуговування, гарантія, термін служби;
- 8) експлуатаційні характеристики (ефективність, економічність, пристосовуваність тощо).

Б. Міркування щодо компанії:

- 1) місце розміщення та клас приміщень;
- 2) репутація;
- 3) метод/методи торгівлі;
- 4) час роботи, термін доставки тощо;
- 5) умови продажу на виплат;
- 6) реклама та просування продуктів;
- 7) асортимент пропонованих товарів і/або послуг;
- 8) зовнішній вигляд і/або ставлення до власності і/або співробітників компанії;
- 9) продуктивність працівників.

В. Інші міркування:

- 1) погода, сезонність, циклічність;
- 2) зміни в економіці - спад, депресія, бум.

Оскільки багато із цих факторів пов'язано зі ставленням та думкою потенційних клієнтів, імовірно, що відповідь на запропоновані запитання можна знайти лише шляхом опитування клієнтів. Важливо також зазначити, що багато факторів, які впливають на купівельну активність, важко піддаються аналізу, а ще важче - впливу. На рішення про купівлю може вплинути, наприклад, освітленість у крамниці або розміщення товарів на полицях.

Можливо, найліпше для вас було б скористатися наведеним вище переліком чинників, щоб визначити, що потенційні клієнти розглядатимуть як ваші сильні, так і слабкі сторони. Потім подумайте, чи можете ви використати цю інформацію, щоб зробити вашу пропозицію привабливою для них.

Крім знань про характеристики можливих покупців ваших продуктів чи послуг, вам потрібно також знати, скільки їх, а також те, чи зростають їхні лави, чи скорочуються. Важливими для дослідження можливостей ринку даними, які вам потрібно зібрати, є інформація про загальний обсяг ринку, історію та прогнози - особливо дані щодо обраних вами сегментів ринку, а не просто ринку взагалі.

Компанія "Керектер Лтд" (самозбірні меблі). Філіп Ведделл проаналізував опубліковані дані про ринок самозбірних меблів і провів власне дослідження за допомогою опитувальника. Ось деякі висновки, які він зробив щодо профілю споживачів його продуктів:

1. За останні 12 місяців скласти меблі з плоских деталей доводилося приблизно 26 відсоткам усіх чоловіків, 53 відсотки це робили колись у минулому.

2. Монтовані полиці або серванти встановлювали 30 відсотків чоловіків за останній рік і 60 - у недавньому минулому.

3. Більш ніж 75 відсотків цих "саморобників" були у віковій групі від 25 до 44 років.

4. Найактивнішими "саморобниками" були мешканці-власники, особливо ті, які нещодавно в'їхали в будинок, і взагалі люди, які мешкають у сучасних родинних будинках з рівнем доходу на 30 або більше відсотків вищим від середнього по країні.

5. 79 відсотків заявили, що, для заощадження коштів, вони віддадуть перевагу техніці "зроби сам", якщо тільки в змозі виконати завдання.

6. Жінки, особливо заміжні, у віці від 25 до 34 років загалом позитивно ставляться до концепції "зроби сам".

7. Діє значна кореляція між участю в оформленні інтер'єру оселі й бажанням придбати самозбірні меблі. Ця інформація має важливе значення для стратегії щодо реклами та збуту.

8. Основні причини відмови від купівлі самозбірних меблів такі: брак знань, брак довіри та брак часу. Це означає, що, коли б завдання "зроби сам" можна було помітно спростити і зменшити його трудомісткість, то число людей, готових придбати такі меблі, помітно зросло б.

"Орієнтал", центр бойових мистецтв і фітнесу, з осідком у місті Кембридж, займався наданням клубам бойових мистецтв спеціалізованих приміщень, яких на той час у Кембриджі бракувало. За даними, опублікованими в той час у "Спорт ін Кембридж", споживачі щороку витрачали на спорт і дозвілля 4,4 млрд. фунтів стерлінгів, і в цій галузі було 376 тис. робочих місць. Розвиток спорту закритих приміщень був пов'язаний із зростанням площі спортивних споруд. У Великій Британії на той час було 1500 громадських спортивних центрів і залів.

Дані про чисельність членів клубів, підпорядкованих Комісії з бойових мистецтв, засвідчують, що вона зросла з 28 тисяч до 106 тисяч протягом п'яти років від початку роботи "Орієнтал". У ці цифри не включено членів Британської асоціації з дзюдо (БАД), яка налічувала 41 700 членів, причому приріст становив 5 відсотків порівняно з попереднім роком. Не включено в ці цифри також більшість класів самозахисту, які не мають керівного органу. Із загальної кількості опитаних інструкторів з бойових мистецтв 77 відсотків повідомили про зростання інтересу до їхнього виду бойових мистецтв; ніхто не сказав, що інтерес зменшується.

Фітнес і заняття фізкультурою при популярності оздоровчого бігу, бігу для задоволення, вправ для схуднення та аеробіки розвивалися поряд із спортом за останні 20 років найшвидше в усіх сферах діяльності жінок. Дослідження Ради з питань спорту засвідчують, що 2,4 млн. жінок регулярно вдаються до рухової діяльності та танців і 10 відсотків жінок займаються аеробікою і підтриманням форми.

Переваги для клієнтів. Переваги, які дає центр, - це добре оснащене приміщення для тренувань, достатньо велике і зручне для проведення занять та тренувань щонайменше 200 осіб. Центр спеціалізується на бойових мистецтвах, але може використовуватися також для танців і фітнесу.

Первинним клієнтам, тобто клубам бойових мистецтв, центр пропонує високоякісні тренувальні приміщення для їхніх потреб за прийнятну ціну і рекламу їхнього бойового мистецтва, тим самим сприяючи зростанню кількості членів. Вторинним клієнтам, тобто членам клубів бойових мистецтв і відвідувачам інших секцій, центр пропонує можливість тренуватися в приємній атмосфері, у приміщеннях із зручними роздягальнями та душевими, з баром для

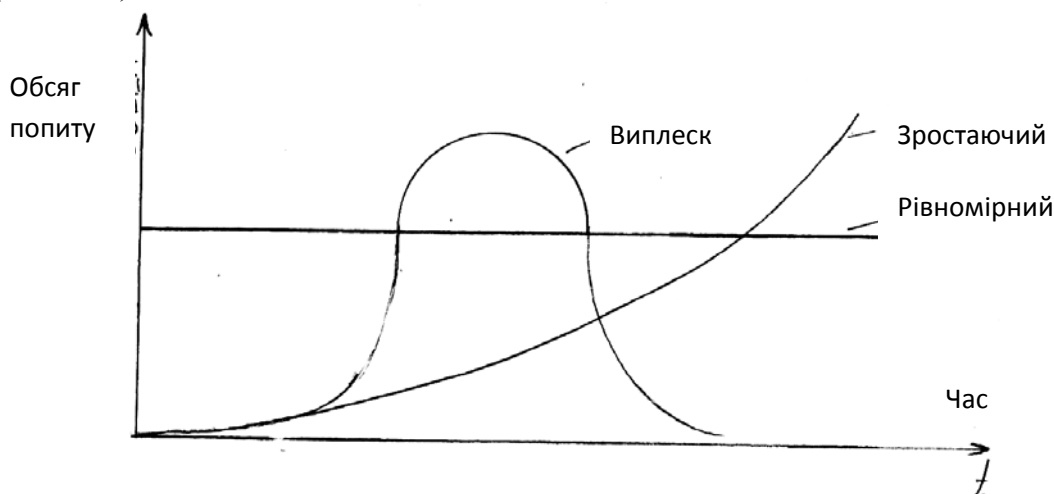
відпочинку після тренування і кіоском, в якому можна придбати обладнання та літературу.

Обрані сегменти ринку. Для венчурного підприємства вибрано дві сфери ринку дозвілля. По-перше, сектор бойових мистецтв, по-друге, сектор фітнесу (особливо для жінок). Сектор бойових мистецтв (включно із самозахистом) покриває спектр груп, які різняться рівнем доходу та фахом, вихідців з усіх суспільних прошарків. Дзюдо цікавляться переважно особи юнацького віку (три чверті всіх членів БАД), тоді як іншими видами бойових мистецтв займаються переважно особи у віці 25—35 років.

Відвідувачі секцій тренуються здебільшого двічі на тиждень (50 відсотків). 30 відсотків тренуються три або чотири рази на тиждень і ще 16 відсотків тренуються більше чотирьох разів на тиждень. 47 відсотків відвідують курси щонайменше двічі у рік, більшість надає перевагу секціям, розміщеним неподалік від дому, і невелика частка (27 відсотків) готові їздити більш ніж 30 миль, включаючи і закордон. Ринок фітнесу в Кембриджі достатньо добре обслуговується вечірніми заняттями, які проводяться в місцевих коледжах та спортивних залах. Бракує занять для жінок, які хочуть зменшити вагу, і денних занять для непрацюючих та матерів з маленькими дітьми. Цю нішу можна заповнити, якщо для денних занять запропонувати використання приміщень у дитячих закладах.

Задоволення потреб клієнтів або розв'язання їхніх проблем має бути в центрі уваги будь-якої нової або зростаючої компанії. Клієнти змінюються, і компанії мусять пристосовуватися до цих змін; нещодавно проведене фахівцями "Маккінзі енд Ко" дослідження показало, що основною причиною, чому компанії втрачають клієнтів, є байдужість до нарікань клієнтів; не ціна, не якість, а байдужість! Стю Леонард розглядає кожного зі своїх клієнтів як потенціальний актив вартістю 50 тис. фунтів стерлінгів, бо він сподівається, що вони витратять у його магазині по 100 фунтів стерлінгів у тиждень щонайменше протягом 10 років.

Визначення характеру попиту на продукті і/або послугу. Можна виділити три типи характеристики розвитку попиту на товар на тривалий час – рівномірний, зростаючий та короткотривале зростання з послідуєчим падінням (виплеск).



В залежності від типу попиту, стратегія створення нового виробництва буде різною. Характеристики сегменту ринку залежно від типу попиту:

Рівномірний:

- Пропозиція приблизно відповідає попиту;
- Взаємовідносини виробників з постачальниками та реалізаторами давно стабілізувалися;

Головна проблема, при створенні нового виробництва - необхідність витіснити з ринку вже діючих гравців. На це можна розраховувати або за рахунок привілегії доступу до ресурсів, або за рахунок впровадження нових технологій.

Зростаючий:

- Попит постійно зростає, є потреба в постійному розширенні виробництва.

Створене підприємство в меншій мірі буде відчувати проблему конкуренції; можна використовувати типові технології; є можливість реалізувати оптимальне рішення на базі аналізу вже існуючих прикладів.

Виплеск:

- Конкуренція практично відсутня;
- Ринок ще не сформовано;
- Прогнози потенціального максимуму попиту та його тривалості приблизні та ризиковані.

Дуже важливо не помилитися в прогнозах попиту (обсяг та тривалість періоду виписку). Вийти в стадію виробництва треба як можна раніше, до досягнення піку попиту. Важливі фактори швидкості та таємності.

Практичне закріплення завдання 4:

Клієнти

1. Які географічні рамки ринку, який плануєте обслуговувати, і чому ви вибрали саме такий масштаб?
2. Які потреби клієнтів задовольнятимуть ваш продукт чи послуга?
3. Перелічіть й опишіть основні типи споживачів вашого продукту/послуги.
4. На яких із цих сегментів ринку ви зосередите свою увагу? Чому?
5. Проведіть паралель між якостями вашого продукту/послуги та перевагами, які вони створюють для клієнтів у кожному з вибраних вами сегментів ринку. Де можливо, дайте обґрунтування.
6. Хто є інноватори в кожному сегменті вашого ринку?
7. Які фактори впливають на рішення клієнтів купувати чи не купувати ваш продукт/послугу?
8. В якому стані перебуває нині ринок, на який ви націлилися: зростає він чи скорочується? Які тенденції за останні кілька років спостерігаються на ньому?
9. На яку частку цього ринку ви націлилися для початку?

Завдання 5. КОНКУРЕНТИ

Дослідження конкуренції часто буває трудомісткою роботою, пов'язаною з розчаруваннями, та з нього можна дістати важливі уроки. Не всю інформацію, яка має для вас найбільшу цінність, можна зібрати. Особливо важко знайти інформацію про масштаби і прибутковість ваших конкурентів. Компанії, особливо малі, схильні тримати в секреті свої фінансові справи. У зв'язку з цим можливо, доведеться самостійно оцінювати їх масштаби і прибутковість.

Дослідження конкурентів. Коли починається дослідження, дуже важливо точно визначити своїх конкурентів. Коли хтось просто продає такий самий продукт або надає таку саму послугу, як ви, він необов'язково є вашим конкурентом. Можливо, він виробляє такий самий продукт, але продає його зовсім на іншому ринку (на іншому географічному ринку або іншому демографічному ринку тощо.). Лише через те, що хтось продає продукт або надає послугу, які відрізняються від ваших, не можна вважати, що він не є вашим конкурентом. Зовсім різні продукти часто заміняють один одне.

Після того, як ви визначили конкурентів, вам потрібно класифікувати їх, поділивши на первинних, вторинних, потенційних тощо. Це треба зробити з двох причин. По-перше, вам необхідно обмежити чисельність фірм, котрі будуть предметом вашого дослідження, до певної кількості, яку можна на практиці піддати аналізу. Якщо ви намагатиметеся глибоко дослідити 25 фірм, у вас не буде часу ні на що інше. Якщо у вас більш як 10-12 первинних конкурентів, то вам, мабуть, доведеться провести вибіркове дослідження. По-друге, можливо, ви захочете поділити конкурентів на первинних і вторинних у зв'язку з тим, що застосовуватимете різні маркетингові стратегії до багатьох груп.

Визначення масштабу і прибутковості ваших конкурентів може бути утрудненим. Деяку цінну інформацію можна буде взяти з річних звітів, однак ви маєте враховувати, що нерідко звіти подають із запізненням або вони бувають неповними чи містять інформацію, яка нічого не варта. Довідатися про загальний масштаб і прибутковість компанії можна також, прочитавши публікації з оглядом ситуації в бізнесі. У фінансовому галузевого журналу часто можна знайти статті, дані яких можна використати для дослідження.

Якщо не вдалося одержати необхідну інформацію з публікацій, зателефонуйте безпосередньо в компанію і задайте запитання. Як правило, ви не отримаєте потрібної інформації, хоч іноді цей підхід спрацьовує. Далі, зателефонуйте постачальникам фірми або іншим особам, які можуть знати або оцінити інформацію. Часом вдається одержати якщо не точну, то бодай приблизну цифру від оптового продавця або від іншого постачальника.

Перш ніж започаткувати свій власний бізнес роздрібною торгівлі бубликами, Дейвід Сінклер вивчав низку конкурентних точок торгівлі бубликами і круасанами. Підрахувавши кількість клієнтів у години пік і в різні дні і знаючи середню суму покупки завдяки своїм власним відвідинам крамниць (2 фунти стерлінгів на душу), Дейвід зміг визначити приблизний рівень обороту своїх майбутніх конкурентів, а отже, і своєї власної крамнички. Точність його оцінки обсягу продажу за перший рік (216 тис. фунтів стерлінгів) становила 95 відсотків.

Нарешті, не виключено, що ви зможете зробити обґрунтовану оцінку на основі розрізнених відомостей та інформації, які ви змогли зібрати. Це часто роблять за допомогою коефіцієнта витрат господарської діяльності. Щоб проілюструвати це, давайте припустимо, що ви досліджуєте великий ресторан. Ви не можете знайти інформацію про річний обсяг продажів, але з розмови з одним із працівників дізналися, що в ресторані на повну ставку працює 40 чол. Послугуючись своїми знаннями про ресторанну галузь, ви можете впевнено оцінити фонд заробітної плати ресторану як 240 тис. фунтів стерлінгів у рік. З довідника, в якому вміщено дані про коефіцієнти витрат господарської

діяльності в ресторанній галузі (опублікованому профспілкою), ви дізнаєтеся, що витрати на фонд заробітної плати як частка обсягу продажу становлять у середньому 40 відсотків. За цими даними ви можете оцінити обсяг річних продажів ресторану як 600 тис. фунтів стерлінгів.

При цьому слід згадати деякі особливості. По-перше, коефіцієнти витрат господарської діяльності публікуються різноманітними профспілками та підприємствами. Для більшості типів бізнесу їх знайти не важко. По-друге, цей підхід не обмежується лише рівнем зайнятості. Ви можете зробити оцінку на основі рівнів запасів, витрат на оренду та ін. По-третє, навчитися застосовувати цей метод теж не важко. Коли ви опанували сферу використання і логіку аналізу коефіцієнтів витрат господарської діяльності, ви починаєте з нього і отримуєте потрібні цифри. По-четверте, оцінки, зроблені за цим методом, слід застосовувати лише у крайньому разі або в поєднанні з оцінками, виконаними за іншими методами. Причина цього полягає в тому, що коефіцієнт, який ви знайшли в довідниках, може бути "середнім", але це конкретне підприємство може з багатьох причин дуже помітно відрізнятись від середнього.

Аналіз конкуренції. Нижче наведено деякі питання, які слід висвітлити в цьому розділі вашого бізнес-плану.

Опис конкурентів. Визначте компанії, які конкурують або конкуруватимуть з вами. Якщо кількість їх невелика, то складіть повний список. Якщо їх багато, то опишіть групу, не перелічуючи всіх назв (наприклад, "47 чартерних риболовецьких компаній"). Складіть перелік усіх імовірних або потенційних конкурентів.

Джонатан Вудроу, 25-річний випускник коледжу за фахом з образотворчого мистецтва, який брав участь у програмі з підприємництва, підготував такий попередній аналіз можливих конкурентів своєї компанії "Мейнфрейм". Майстерні з виготовлення та встановлення рам для картин (працюють на умовах франчайзингу). Компанія називається "Фаст-фрейм", працює в Ньюкастлському регіоні. Запозичено американський підхід до системи, за яким майстерні, розміщені в крамницях, в яких продають картини, обладнують найсучаснішим устаткуванням з виготовлення та встановлення рам для картин. Компанія відкрила вже близько 50 майстерень по всій країні, які працюють на умовах франчайзингу і мають загальний оборот 4 млн. фунтів стерлінгів на рік. У регіоні Великого Лондона нема жодної майстерні цієї компанії.

Фабрика з виготовлення рам працює в північному Лондоні. За п'ять років від початку роботи фабрика відкрила 10 крамниць у Кембриджі, Нотінгемі та в менш важливих місцевостях Айслінгтона, Хемп-стеда й околиць Лондона, в таких, як Стретхем та Хорнсі. Деякі з них відкрито на умовах нещодавно організованої системи франчайзингу. Майстерні з виготовлення і встановлення рам для картин (у кількох регіонах). Компанію "Фрейм Експрес" було створено в Уімблдоні, неподалік Лондона. Ця компанія наслідує підхід компанії "Фаст-фрейм" (спершу зареєстрована під назвою "Фастефрейм"). Нині налічує вісім ательє в центральному та південно-східному Лондоні.

Деяко інший підхід до швидкого виготовлення і встановлення рам нещодавно запровадила компанія під назвою "Фікс-Е-фрейм". Працює два ательє на Олд Бромптон Роуд у Кенсінгтоні та на Свісс Коттедж у північно-західному Лондоні. У них клієнтам дають можливість

самостійно виконати частину роботи із своїми рамами під керівництвом фахівців. Це, безумовно, зменшує витрати і може привабити деяких клієнтів, однак для багатьох людей ціна рами прийнятна за умовою доброї якості послуг, а час дуже часто є важливим фактором.

Незалежні крамниці. Переважна більшість майстерень у Лондоні працюють як незалежні крамниці, котрі надають послуги на місцевому ринку в невеликих масштабах. Вони пропонують різноманітні послуги, причому замовлення часто виконують протягом кількох тижнів, а розцінки значно вищі, ніж у більшості ательє. Це пов'язане з вищими затратами на робочу силу, до того ж ці крамниці не використовують переваги гуртових закупівель через відносно невеликі обсяги продажу.

Місцева конкуренція. Обстеження регіону довкола Халборна підтверджує, що у радіусі щонайменше однієї милі бракує ательє з виготовлення і встановлення рам, які можна було б порівняти з "Мейнфрейм". Існує три майстерні, які пропонують послуги виготовлення і встановлення рам, розміщені від місця осідку ательє "Мейнфрейм" на відстані, яку можна пройти пішки, та лише в одній з них виготовлення і встановлення рам є основним видом діяльності. Вони не розглядаються як прямі конкуренти, оскільки, на відміну від компанії "Мейнфрейм", явно націлені на місцевий внутрішній ринок.

Масштаб конкурентів. Визначте обсяг активів та продажу основних конкурентів. Важливо знати, конкуруватимете ви з фірмами, розмір яких аналогічний розмірові вашої компанії, чи з гігантськими корпораціями. Якщо обсяг активів і продажів визначити неможливо, спробуйте знайти інші показники, за якими можна з'ясувати масштаб, тобто кількість працівників, число філій тощо.

Власник "Скупе", крамниці, в якій можна самостійно вибирати і складати набори цукерок, зазнав чогось на зразок шоку, коли як слухач програм з підприємництва в Кренфілдській школі менеджменту проводив дослідження ринку. Від Палати компаній він отримав інформацію, що невелика крамниця в Басі, з якою він задумав конкурувати, є власністю міжнародної продовольчої компанії, а не крамничкою типу "людина-оркестр", як він гадав. Подальше дослідження показало, що ця міжнародна компанія планувала, в разі успіху крамниці в Басі, створити мережу торговельних точок, які працюватимуть на умовах франчайзингу.

Спочатку власник "Скупе" планував відкрити аналогічну крамницю в іншому місті, а потім протягом наступних п'яти років поступово розвивати бізнес. Ця нова інформація стосовно його конкурентного оточення підтвердила значну привабливість ринку, але змусила його обрати зовсім іншу стратегію щодо приміщень для торгівлі. Він не міг сподіватися на успішну конкуренцію з мережею, яка має франчайзингові ресурси, тож вирішив застосувати підхід "крамниця в крамниці". Це означало, що він міг відкривати нові точки щонайменше з такою самою швидкістю, як конкурент, при тому з меншими затратами капіталу. Його перша концесія в бірмінгемському "Гемлі" була успішною, і протягом першого року роботи він спромігся відкрити ще три точки. Такий темп розширення бізнесу був би неможливим, якби він дотримувався початкової стратегії.

Прибутковість конкурентів. Спробуйте визначити, наскільки прибутковим є бізнес для компаній, які вже працюють у даній галузі. Які фірми прибуткові? Які збиткові? Якою мірою?

Методи, пов'язані з аналізом господарської діяльності. Для кожного з основних конкурентів спробуйте визначити відповідні методи аналізу господарської діяльності. Наприклад, яку стратегію ціноутворення застосовує кожна фірма? Крім ціноутворення, можна розглянути варіанти:

- якість продукту і/або послуги;
- робочий час;
- здібності персоналу;
- технічне обслуговування, гарантії, упаковка;
- методи торгівлі: канали збуту;
- умови розстрочки: обсяг знижок;
- місце осідку: реклама та просування продуктів/послуг;
- репутація компанії і/або керівництва;
- рівень товарних запасів.

Багато з наведених вище пунктів стосуються не всіх видів бізнесу. Наприклад, питання про місцеперебування недоречне, коли йдеться про послуги автовідповідача. З іншого боку, є багато не перелічених у наведеному вище списку питань, які можуть стосуватися вашого бізнесу. В торгівлі автомобілями послуги із заміни старого автомобіля на новий із зарахуванням вартості старого, а також дизайн мають майже таке саме значення, як ціна. Тож дуже важливо визначити серед характеристик, які ви досліджуватимете, істотні.

Резюме аналізу конкурентів. По завершенні дослідження корисно підсумувати зібрані дані у формі таблиці. Пам'ятайте, що характеристики перелічено лише для ілюстрації. Ви маєте вирішити, які з характеристик вам варто включити до своєї таблиці. Коли таблиця буде готова, проаналізуйте вміщену в ній інформацію, щоб зробити висновки. Чи є кореляція між методами господарської діяльності й іншими характеристиками та масштабом і/або прибутковістю конкурентів? Продуманий аналіз має велике значення, оскільки може бути багато варіантів взаємозв'язків. Наприклад, ви можете з'ясувати, що всі прибуткові компанії великі, а всі неприбуткові - малі. Такий взаємозв'язок виявити легко (і до того ж визначити його важливо), оскільки в ньому беруть участь лише два фактори - прибутковість і масштаб. Однак значно частіше трапляється, що успіх або провал диктуються низкою факторів, які не завжди легко розпізнати, навіть якщо узагальнити зібрані вами дані на одній сторінці.

Пошук взаємозв'язків - не єдиний тип аналізу, який потрібно провести. Ви можете побачити, що компанія працює дуже успішно, попри те, що її характеристики абсолютно відмінні від характеристик інших прибуткових фірм. Які фактори навч визначають їхній успіх? Або: ви можете довідатися, що компанія банкрутує, хоча характеристики її господарської діяльності подібні до характеристик прибуткових фірм. Чи можете ви з'ясувати, чому так відбувається?

Після того, як ви зробили висновки про конкурентів, зіставте їх з характеристиками вашого бізнесу. Якою є конкурентна ситуація на ринку? Чи всі заробляють гроші і розширюють бізнес, чи, можливо, там панують вовчі

закони? Як ви гадаєте, компанії ваших конкурентів значно більші за вашу? Якщо так, то який вплив це матиме? Чи є методи господарської діяльності, які мають вирішальне значення для успіху на даному ринку? Якщо так, то чи зможете ви вести господарську діяльність за цими методами? Чи є методи господарської діяльності або характеристики, які не застосовуються широко на ринку, і котрі, на вашу думку, можуть бути корисними? Якщо так, то чому їх зараз не використовують? Чи це пов'язано з тим, що їх не помітили, чи, може, з тим, що вони несуть не передбачені вами проблеми?

Вище було наведено деякі запитання, на які ви, можливо, захочете дати відповідь. Цілком імовірно, що у вас виникне також багато інших запитань. Важливо, однак, щоб ви мали уявлення про загальні перспективи вашого бізнесу. Чи є у вас на цьому етапі дослідження відчуття, що вам вдасться успішно конкурувати на цьому ринку? Чи відчуваєте ви, що знаєте, що саме потрібно, аби успішно конкурувати? Якщо ви можете дати на ці два запитання відповідь, яка вас задовольняє, то робота з дослідження ринку, певне, була адекватною

"Брайтон Феніче Ко Лтд". Попри те, що в Брайтоні є більш ніж 100 меблевих дилерів, майже всі власники нових квартир і забудовники житлових будинків купують меблеві гарнітури лише в шести фірм. Проведене мною дослідження можливостей ринку виявило, що 80-99 відсотків (залежно від того, з ким ви розмовляєте) гарнітурів було продано цими шістьма фірмами. Фірми поіменовані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Характеристики компаній

Назва фірми-конкурента	Обсяг продажу	Прибутки	Рік, коли фірма почала працювати	Розстрочка	Залучення власних продавців чи представників виробника	Виробник
"Кондо Саплайн Ко"	750 000	125 000	1993	50% депозит	Продавці	Немає
"Джорджіан Феніче"	300 000	60 000	1997	50% депозит	Продавці	Немає
"ААА Феніче Інк"	1 250 000	75 000	2000	Накладний платіж	Продавці	Є
"Раттан Імпортс Інк"	500 000	125 000	1999	Накладний платіж	Продавці	Немає
"Бамбу Сінгс Лтд"	600 000	150 000	1998	50% депозит	Продавці	Немає
"Епартмент Феніче Ко"	400 000	10 000	1999	Накладний платіж	Продавці	Є

Характеристики продукту. Щоб зібрати інформацію про продукти, які продає кожна фірма, я поговорив з вісьмома забудовниками, котрі вибрали одну чи більше фірм на роль постачальників гарнітурів для своїх одиниць, я поговорив також з 23 особами, які придбали гарнітури для своїх приміщень в одній з шести фірм. Загалом, покупці говорили, що їхні меблі функціонують приблизно так, як вони очікували. Єдиним винятком було те, що всі покупці, котрі придбали меблі в компанії "Епартмент Феніче Ко", вважали, що якість меблів виявилася нижчою, ніж їх переконували.

Узагальнену інформацію про інші характеристики кожної компанії представлено в табл. 2.2. На основі цих даних я поділив шість компаній на такі три категорії.

Висока якість, висока ціна. Єдина фірма цієї категорії - "Раттан Імпорте", яка продає лише меблі фірми "Раттан". Як можна було очікувати, вона працює із забудовниками дорогих квартир.

Помірна ціна, висока якість. У цій категорії також одна фірма - "Джорджіан Феніче". Більша частина її продажів припадає на забудовників квартир з однією спальнею вартістю 75-100 тис. фунтів стерлінгів, хоча ця фірма одержала контракт і на поставки в один дорожчий будинок.

Низька ціна, різна якість. Чотири із шести фірм конкурують на нижньому кінці ринку гарнітурів. Три з чотирьох продажів припадають на "позапланове" придбання меблів, а четверта - на придбання бамбукових меблів. Загалом, не має великої різниці між гарантіями і послугами доставки, а от ціна варіює в широких межах (від 4200 до 5100 фунтів стерлінгів), так само як і вартість технічного обслуговування (меблі фірм "Еспартмент Феніче Ко" і "Бамбу Сінгс Лтд" потребують менше витрат на підтримання в робочому стані, ніж меблі інших двох фірм). Є, однак, великі відмінності між фірмами, коли йдеться про можливість надання такої послуги, як заміна старих меблів на нові із зарахуванням вартості старих. Меблі фірми "Бамбу Сінгс" значно більшою мірою, ніж товари інших фірм, відповідають своїй ціні - майже в 2,5 рази порівняно з товарами фірм "ААА" та "Еспартмент Феніче"

Висновки: Основні чинники успіху такі:

Характеристики компаній. Поговоривши з представниками чотирьох із шести фірм (представники інших двох фірм відмовилися надати інформацію) і проаналізувавши різноманітні друковані джерела, я зміг підготувати табл. 2.2. Деякі характеристики, які варто згадати, такі:

- Усі шість фірм використовують послуги власних продавців замість того, щоб вдаватися до послуг представників виробника.
- Не спостерігається ніякої особливої кореляції між продуктивністю і тривалістю роботи фірми.
- Хоча обсяг продажів двох фірм, які торгують здебільшого дорогими меблями, порівняно невеликий, показник відношення їхніх прибутків до обсягу продажу дуже високий.
- Дві фірми, які самі виробляють меблі, мають найнижчий показник відношення прибутків до обсягу продажу.

Аналіз конкуренції. На основі зібраних даних можна зробити такі висновки.

- Сегмент ринку, позначений як "висока ціна - висока якість", здається найприбутковішим; фірма існує лише кілька років, а обсяг продажу вже перевищує 500 тис. фунтів стерлінгів у рік; відношення прибутку до обсягу продажу становить 25 відсотків; стратегія фірми не така агресивна, як можна було б сподіватися, оскільки вона вимагає повної оплати при доставці.
- Сегмент ринку, позначений як "помірна ціна - висока якість" також, здається, має високий потенціал, бо на ринку нині діє лише одна така фірма. Негативним є те, що ця фірма працює вже на рік довше, ніж фірма "Раттан Імпорте" і здається агресивнішою, ніж "Раттан" (про це засвідчують низьке відношення прибутку/обсяг продажу і ліберальніша політика щодо розстрочок), хоча загальний коефіцієнт продажу може бути низьким у зв'язку з певною неефективністю компанії.

• Сегмент ринку, який характеризується низькою ціною, здається високо конкурентним. На особливу увагу заслуговує той факт, що дві з чотирьох фірм самі виготовляють меблі, якими торгують. Фірма "ААА" є лідером як за цінами, так і за обсягом продажу, і все-таки її прибутки, так само як і прибутки іншого виробника - "Епартмент Феніче", - виявляються надто низькими.

Здається, що обидві ці компанії змиряються з низькими прибутками, оскільки основну суму грошей їм дає виробництво. Цей факт важливий, бо він означає, що фірми можуть дозволити собі продавати за нижчу ціну і заробляти гроші, тоді як я мушу забезпечувати прибуток за рахунок роздрібною торгівлі.

Той факт, що фірма "Кондо Сапплайс", попри цю конкуренцію, може залишатися прибутковою, пов'язаний з тривалістю роботи компанії та доброю репутацією у великих забудовників, що досягнуто завдяки високій якості товарів і обслуговування. Нова фірма, така, як моя, повністю залежатиме від виробників, оскільки я не маю ні репутації фірми "Кондо Сапплайс", ні унікального продукту фірми "Бамбу Сінгс Лтд".

Керуючись цим, я зробив висновки, що я не маю ні унікального товару, ні репутації, які дозволили б успішно конкурувати на сегменті ринку "низька ціна". Однак я гадаю, що можу підвищити якість достатньою мірою, щоб прийти на сегмент ринку "помірна ціна - висока якість" чи навіть на сегмент ринку "висока ціна - висока якість". Із цих двох сегментів високої ціни виглядає найперспективнішим, оскільки стратегія фірми "Раттан Імпорте" не така агресивна, як у фірми "Джорджіан Феніче"; крім того, сегмент ринку "висока ціна" здається більшим і темпи його зростання швидші, ніж у сегмента "помірна ціна".

Отже, ваш аналіз конкуренції, як впливає з дослідження професора Гарвардського університету Майкла Портера, має подвійну мету:

- визначити слабкі місця вашого конкурента і наскільки він сильніший порівняно з вашою фірмою;
- допомогти вам у визначенні того, чим ваш продукт має вирізнитися на основі розуміння основних чинників успіху у вашому секторі промисловості (табл. 2.3).

Табл.2.3 .Аналіз конкуренції

Назва фірми	Активи	Прибутки	Обсяг продажу	Якість	Розстрочка	Місце розміщення	Ціна	Обслуговування клієнтів	Рівень товарних запасів	Прямий продаж або гуртова торгівля

Компанія "Кенон", наприклад, розробляючи свою персональну копіювальну машину, встановила контрольні завдання для виробництва, керуючись аналізом продуктів конкурентів: якість копії має бути не гіршою, ніж при копіюванні за допомогою офісних копіювальних машин фірми "Ай-Ві-Ем", ціна - трохи нижчою, ніж в основних конкурентів, а вага - менше 20 кг (машина основного конкурента важить 35 кг). Цей аналіз змусив менеджерів шукати нових шляхів досягнення складових мети у сфері виробництва і збуту.

Таким чином, ви маєте придбати і проаналізувати продукти конкурентів, вивчити їхню рекламу й відвідати торгові виставки, щоб з'ясувати все, що тільки можна, про пропозицію конкурентів з перших рук і займатися цим повсякчас, бо

конкуренти, так само як клієнти, весь час змінюються. І ніколи, ніколи не легковажте супротивником!

Практичне закріплення завдання 5:

Конкуренти

1. Перелічіть і стисло опишіть компанії, з якими ви конкуруватимете безпосередньо.
2. Якнайповніше проаналізуйте їх масштаб, прибутковість та методи господарської діяльності.
3. Які їхні сильні й слабкі сторони? Порівняйте їх між собою і з вашою компанією.
4. Які, на вашу думку, з огляду на цей аналіз конкуренції, вирішальні фактори успіху у сфері вашого бізнесу?
5. Що унікального притаманне вашому бізнесу, яке вирізняє його з-поміж конкурентів?

Завдання 6. ПЛАН ПРАКТИЧНОГО ВИВЧЕННЯ РИНКУ

Малоймовірно, що ви вже знатимете відповіді на всі важливі запитання стосовно вашого ринку. Мета полягає в тому, щоб забезпечити вас достатньою інформацією про клієнтів, конкурентів і ринки з тим, аби ваша стратегія виходу на ринок або розширення бізнесу поціляла бодай у мішень, якщо не в "яблучко". Інакше кажучи, людей, які бажають купувати те, що ви хочете продавати за ціну, яка забезпечить життєздатність вашого бізнесу, достатньо. Якщо ви зовсім не влучите в мішень, у вас, можливо, не буде вже чим стріляти.

Один із сумних аспектів старту нових бізнесів полягає в тому, що до статистики банкрутств компаній "один до трьох у перші три роки роботи" нерідко потрапляють випадки, коли людина вклала суму, одержану як компенсацію при скороченні кадрів, достроковому виході на пенсію або як спадок. Одним із парадоксів малого бізнесу є те, що, попри можливість започаткувати бізнес, не витративши часу та певної суми коштів, часом безпечніше мати більше часу, ніж коштів. Ті, хто мають власні гроші, зазвичай не відчують тиску з боку банків або фінансових інвесторів, які вимагають спершу ретельно перевірити власні ідеї, просто через те, що вони не можуть зустрічатися з банківським менеджером на ранніх етапах започаткування бізнесу, щоб одержати підтримку для старту. Ті, хто мають час, але не мають достатньо коштів, завжди мусять шукати поради до того, як стартувати, і це неминуче передбачає якнайширше дослідження ринку, перш ніж компанія розпочне роботу. Вам не потрібно відкривати крамницю, щоб переконатися в тому, що на ваші товари чи послуги немає покупців; часто невелике дослідження ринку, зроблене самотужки (за принципом "зроби сам"), заздалегідь може дати чіткі дані про те, матиме успіх ваше венчурне підприємство чи ні.

Тому практичне дослідження ринку на засадах "зроби сам" підприємцями, які прагнуть започаткувати новий бізнес, має подвійну мету:

- 1) щоб завоювати довіру до бізнес-ідеї, підприємець має довести спершу для самого себе, а потім для інших, що він добре розуміє ринок нового продукту або

послуги. Це матиме життєво важливе значення, якщо для створення нового венчурного підприємства потрібно залучити кошти;

2) розробити реалістичну стратегію виходу на ринок нового підприємства на основі чіткого розуміння істинних потреб клієнта і врахування того, що якість продукту, ціна, методи просування на ринок і мережа збуту мають взаємно підтримувати одне одного і бути чітко спрямовані на обрану категорію клієнтів.

В іншому разі "дурням закон не писаний" або, як кажуть військові, "час, витрачений на рекогносцировку, рідко виявляється згаяним даремно". Те саме, безумовно, правильно і при започаткуванні бізнесу, коли ви маєте дослідити, зокрема:

1. Ваших клієнтів - хто купуватиме ваші продукти або послуги? Які конкретно потреби клієнтів задовольнятиме ваш бізнес? Скільки їх?
2. Ваших конкурентів - які компанії, що зарекомендували себе, вже задовольняють потреби ваших потенційних клієнтів? Які їхні сильні та слабкі сторони?
3. Ваш продукт або послугу - як їх подавати, щоб задовольнити потреби клієнтів?
4. Яку ціну треба призначити, щоб зрозуміти: гра варта свічок?
5. Що потрібно для просування продукту/послуги на ринок, щоб достукатися до клієнтів? Які газети, журнали вони читають?
6. Де, за умови мінімальних витрат, має знаходитись підприємство, щоб клієнтам було зручно?

Крім усього іншого, дослідження важливе не лише при започаткуванні бізнесу. Раз розпочавшись, аналіз має стати невід'ємною частиною поточного життя компанії. Клієнти та конкуренти змінюються; продуктам властиві життєві цикли. Проте, будучи вже започаткованим, поточне дослідження можливостей ринку стає простішим, оскільки у вас уже будуть клієнти (і персонал), яким ви можете задавати запитання. Важливо, щоб ви постійно відстежували їхню думку про ваш бізнес (ось як було написано на плакаті в перукарні: "Щоб робити наш бізнес, нам потрібна ваша голова") і розробляли прості методи для цього (наприклад, опитувальник для клієнтів поруч із касою, скриньки пропозицій із заохоченням персоналу).

Тихіше ідеш – далі будеш. Компанія "Проктер енд Гембл" випробовувала свій новий домашній засіб для сухого чищення "Драїл" у 150 000 домівок протягом більш ніж 3 років перед тим, як представити продукт на ринок у 1999 р. Порівняйте це з тим, як компанія "Драгсторе.ком" проводила тестування води. До того, як випустити свою продукцію на ринок у лютому 1999 р., онлайн-компанія протягом менш ніж тижня досліджувала відгуки лише однієї сотні людей. У той час ринкові дослідження більшості онлайн-компаній зводились до відкриття веб-сайта й "сподівань на найкраще". Сьогодні таку практику вже не використовують, схоже на те, що нові інтернет-фірми будуть діяти повільніше та дотримуватися деяких старих правил маркетингу, все більше застосовуючи традиційну практику.

З появою такої великої кількості інтернет-фірм "прихід першим на ринок" перетворився на "вихід першим з нього". Все, що компанія "Бу.ком", зазнавши краху, спромоглася представити інвесторам, які вклали 135 млн. доларів у неї, -

це 400 000 доларів, запропоновані компанією "Брайт Стейпін" (раніше "Діалог") за технологію. Є багато прикладів того, як успішні компанії дуже серйозно ставляться до маркетингових досліджень та всі здобуті знання застосовують для досягнення високого рівня розвитку компанії.

Перші кроки. Є два типи дослідження при започаткуванні бізнесу:

- 1) дослідження за письмовим столом - вивчення опублікованої інформації;
- 2) дослідження на місці, що включає збирання специфічної інформації про ринок на місці. Обидва види діяльності мають життєво важливе значення для тих, хто започатковує власну справу.

Дослідження за робочим столом. Обсяг вторинних даних, які можна дістати в опублікованому вигляді, дедалі зростає. Ці дані можуть допомогти тим, хто започатковує новий бізнес, не лише кількісно оцінити обсяг секторів ринку, на які вони виходять, а й визначити тенденції на цих ринках. Крім даних про населення міст і містечок, котрі допоможуть розпочати кількісну оцінку ринків, Можна знайти звіти, в яких публікуються матеріали досліджень темпів зростання багатьох галузей бізнесу. Можна також ознайомитися з матеріалами державної статистики, в яких відстежуються тенденції в економіці. Важливо показати, що ваш сектор зростає (що "вітер дме вам у спину") або, якщо ваш сектор переживає спад, ви можете показати, чим ваш продукт/послуга відрізнятиметься від інших і завдяки чому на ньому не позначиться ця тенденція. Якщо ви плануєте продавати свій продукт/послугу компаніям чи крамницям, вам стануть у пригоді довідники, а торговельні палати є добрим джерелом інформації про ринки імпорту/експорту.

Дослідження на місцях. Якщо хтось задумав відкрити магазин класичної музики в Екзетері, адресований молоді, а дослідження за письмовим столом показало, що із загальної кількості населення (250 тисяч) 25 відсотків - у віці до 30 років, то це не дасть вам інформації про те, який відсоток людей цікавиться класичною музикою або яку суму вони витрачали б на записи класичної музики. Дослідження на місцях (опитування на вулиці) дало відповідь на ці запитання: 1 відсоток і 2 фунти стерлінгів у тиждень. Це означає, що потенційний ринок становить лише 65 тис. фунтів стерлінгів у рік. Підприємці натомість вирішили дослідити ринки Бірмінгема та Лондона! В усякому разі, витрати обмежилися лише двома сирими днями, проведеними в Екзетері, замість муки наражання на оренду крамниці, яка не матиме успіху.

Дослідження на місцях тепер стають досить значним бізнесом. Наприклад, у 1997 р. оборот експертних компаній у Великій Британії, які займаються маркетинговими дослідженнями, становив 400 млн. фунтів стерлінгів. Дослідження на місцях здебільшого представлені інтерв'ю, коли інтерв'юер задає запитання респонденту. Всі ми при звичаємося до них, коли подорожуємо або відбиваємося від торговельних агентів - ентузіастів, які видають себе за дослідників ринку "на порозі". На сьогодні найпопулярніші такі форми опитування:

- персональне (особисте) інтерв'ю: 55 відсотків (особливо стосовно споживчих ринків);
- телефонне: 32 відсотки (особливо стосовно пошукових компаній);
- поштове: 6 відсотків (особливо стосовно промислових ринків);

- тестові й дискусійні групи: 7 відсотків.

Особисті інтерв'ю і поштові обстеження, цілком очевидно, обходяться дешевше, ніж скликання "круглих столів" зацікавлених сторін, але зараз їх заміщують безкоштовні телефонні дзвінки та ІНТЕРНЕТ опити. Телефонне інтерв'ю вимагає дуже позитивного ставлення, ввічливості, вміння розмовляти не надто швидко і слухати, суворо дотримуючись опитувальника. При поштових обстеженнях відсоток відповідей низький (менш як 10 відсотків). Коефіцієнти можна збільшити, якщо анкету супроводити листом з поясненням мети обстеження, а також зазначити, чому респондентам варто взяти участь в обстеженні (заохочення до заповнення анкет - невеликі подарунки), надсилати листи-нагадування і, звичайно, вкладати конверти з маркою. Персонально адресовані е-мейл-анкети забезпечують високий відсоток відповідей респондентів (10-15 відсотків або більше), оскільки реципієнти схильні читати та відповідати на листи, отримані електронною поштою. Проте небажана інформація, надіслана по e-mail (спам), може призвести до небажаної реакції. Тому ключ до успіху саме такий, як і за поштових опитувань, - анкета має супроводжуватися листом з роз'ясненням, що має заохотити користувача "відкрити" її.

Усі методи цього підходу вимагають продумування запитань. Складаючи анкету, слід приділити увагу перш за все таким позиціям.

- Визначте мету вашого дослідження; чому саме вам життєво необхідно це знати? (Наприклад, як часто люди роблять покупки, на яку суму.)
- Які клієнти можуть скласти найкращу вибірку для одержання цієї інформації? (Наприклад, для продуктів типу "зроби сам" натовп на "Ідеальній виставці предметів домашнього вжитку" може бути найкращим варіантом.)
- Як ви збираєтеся здійснити дослідження? (Наприклад, персонально на вулиці.)

Лише коли ви усвідомили наведене вище, ви справді готові до складання анкети. Є шість простих правил, якими слід керуватися в цьому процесі.

1. Кількість запитань має бути мінімальною.
2. Запитання мають бути простими! Відповіді мають бути або: "так"/ "ні"/ "не знаю", або не більше чотирьох альтернатив.
3. Уникайте двозначності: дуже важливо, щоб респондент справді розумів запитання (уникайте таких слів, як загалом, зазвичай, регулярно).
4. Домагайтеся фактичних відповідей, уникайте роздумів.
5. Переконайтеся, що на початку вашої анкети є запитання, яке відсікає непотрібних респондентів (наприклад, тих, хто ніколи не використовує продукт/послугу).
6. Нарешті переконайтеся, що серед запитань є таке, за допомогою якого ви визначите категорію респондентів.

Вступ до особистого інтерв'ю має велике значення; перевірте свою готовність; у вас мають бути або посвідчення (студентський квиток, охоронна картка Асоціації маркетологів), або добре завчений вступ (наприклад: "Добрий день, я з фірми "Манчестер Політехнік" (показати посвідчення). Ми проводимо обстеження і були б вдячні вам за допомогу"). Ви можете підготувати також візуальні матеріали (зразки, фотографії), щоб забезпечити розуміння респондентів, про що саме йдеться. Переконайтеся, що вони чіткі і ясні.

Зрештою, перевірте анкету на своїх друзях, перш ніж апробувати її на вулиці. Ви здивуєтеся, наскільки запитання, які здаються вам простими, виявляться спершу незрозумілими респондентам!

Обсяг обстеження також має велике значення. Ви часто чуєте про опитування громадської думки з політичних питань, вибірка яких становить 1500-2000 респондентів. Це пов'язано з тим, що точність обстеження підвищується зі збільшенням вибірки, як показує наведена нижче таблиця.

Отже, якщо при обстеженні вибірки з 600 респондентів було показано, що 40 відсотків жінок керують автомобілями, насправді пропорція становить від 36 до 44 відсотків. Для малих підприємств ми зазвичай рекомендуємо вибірку, яка дасть вам 250 заповнених анкет.

При випадковій вибірці ... респондентів	95 відсотків обстежень правильні на ... відсотків
250	6,2
500	4,4
750	3,6
1000	3,1
2000	2,2
6000	1,2

Однак перш за все пам'ятайте, що опитування ні в якому разі не є єдиною чи найкращою формою дослідження на місцях. Сер Теренс Конран, коли його запитали в радіопрограмі, відповів приблизно так: він не проводив жодного вивчення ринку методом досліджень на місцях (тобто із застосуванням формальних інтерв'ю). Пізніше в тій самій програмі він, однак, визнав, що приблизно "половину часу було витрачено на відвідини конкурентів, обстеження нових і конкурентних продуктів тощо". Безперечно, важливими методами дослідження на місцях є також відвідування виставок, а також придбання і вивчення продуктів конкурентів (що й зробили, завдавши собі стільки клопоту, японці, які розібрали на частини автомобілі конкурентів, шукаючи, за рахунок чого можна поліпшити співвідношення між затратами й ефективністю). Практично не менш важливими є пробний продаж, який проводиться шляхом суботнього продажу товару з лотків або через участь у виставках, що дає нагоду опитати зацікавлених клієнтів і може виявитися чи не найціннішим методом дослідження на місцях. Всі методи можуть виявитися однаково дійовими, і результати кожного з них слід ретельно записати для подальшого використання на презентаціях та в бізнес-планах.

Марк і Харві Вулдрідж експонували свій прототип скловолоконної спортивної машини на автомобільній виставці "Стоунлейн Кін Кар Шоу", на якій минулого року вони провели докладне дослідження ринку серед ентузіастів автомобілів, котрі продають як окремі вузли та деталі. Вони не лише отримали замовлення, а й позитивну оцінку чотирьох провідних магазинів, які торгують такими автомобілями, що дозволило братам розпочати промислове виробництво. До 1985 року компанія "Квантум Каре" випускала по два автомобілі у тиждень і завоювала премію "Мале підприємство року східного регіону Центральної Великої Британії", яка зміцнила довіру до компанії.

По завершенні аналізу первинного ринку (дослідження за письмовим столом і дослідження на місцях), а також ринкових випробувань необхідно провести пілотну апробацію бізнесу в одному місці або в окремому сегменті клієнтів, перш ніж визначати планові показники і переходити до кількісного аналізу впливу повномасштабного запуску бізнесу в усьому регіоні.

Зразок використання анкети. На початку 80-х років Шантал Коуді збиралася відкрити шоколадну кондитерську континентального типу в нижній частині Кінгс Роуд у Лондоні. Маючи сумніви у зв'язку з великими розмірами щорічної орендної плати (7850 фунтів стерлінгів) і страхової премії на приміщення (15 000 фунтів стерлінгів), Шантал вирішила провести дослідження ринку, щоб побачити, чи достатньо буде зацікавлених клієнтів, які проходять Кінгс Роуд, щоб ці значні витрати окупилися. Нижче наведено анкету, яку вона застосувала, разом з описом результатів і коментарями до цієї корисної вправи.

Дослідження ринку - приклад анкети
Шоколадна кондитерська "Рококо" Шантал Коуді

Дата: _____ Місце: _____ Час: _____
Я цікавлюся людьми, які купують шоколад. Чи можете ви повідомити мені, як часто ви купуєте:

	Щодня	Щотижня	Раз у місяць	В особливих випадках
Плитки				
Коробки цукерок				
Цукерки на вагу				

2. Де ви купуєте цей шоколад?

- Супермакет
- Крамниці ласощів
- "Вулворс"
- Спеціалізовані крамниці
- Інше

3. Коли востаннє вам дарували шоколад?

Деякі люди люблять одержувати шоколад у подарунок. До якої категорії за наведеною нижче шкалою ви себе зараховуєте?

Приходжу в захват; Дуже приємно; Приємно; Байдуже; Неприємно.

4. Чи ви коли-небудь купували шоколад для когось? Для кого саме?

5. Де ви його придбали?

6. Скільки ви витратили?

До 1 фунта стерлінгів

До 5 фунтів стерлінгів

Понад 5 фунтів стерлінгів

7. Чи його вам запакували в крамниці? (як подарунок?)

8. Чи маєте ви улюблений сорт шоколаду в плитках або в коробках?

9. Якому шоколаду ви надаєте перевагу:

чорному

молочному

білому

10. Шоколад виробництва якої країни вам подобається?

Англія; Франція; Німеччина; Бельгія; Швейцарія; Інша.

11. Деякі люди кажуть, що шоколад, представлений на ринку, непривабливий, чи згодні ви з цією думкою?

12. Якби була крамниця, де продавали б подарунки з шоколаду унікального спектра, а також високоякісні шоколадні цукерки на вагу і в коробках, наскільки ви були б зацікавлені в придбанні їх?

Надзвичайно; Дуже; Середньо; Мені байдуже; Не цікавлюсь.

13. Вікова група:

до 20 років []
21-25 []
26-30 []
31-40 []
41-50 []
понад 50 років []

14. Професія

15. Група за рівнем доходу:

до 5 тис. фунтів стерлінгів []
до 10 тис. фунтів стерлінгів []
до 15 тис. фунтів стерлінгів []
понад 15 тис. фунтів стерлінгів []

Будь-які інші коментарі

Мета і результати анкетування. Метою анкетування було:

- кількісно оцінити позитивну реакцію на шоколадну кондитерську в цьому регіоні у відсотках до загальної кількості населення;
- встановити "характер" позитивно налаштованого респондента в розумінні соціально-економічного статусу, тобто групу за фахом/рівнем доходу, за звичками як покупців і невиконаними вимогами (тобто потреби клієнтів);
- з'ясувати проблему подарунків (тобто типи продуктів);

За характером цільовий ринок можна поділити на дві основні частини:

- продаж товарів людям, які випадково опинилися поблизу крамниці, причому в цьому можна виділити дві підгрупи: фактор субот і будніх днів;
- продаж місцевим жителям, родини багатьох з яких проживають у даному регіоні вже не одне покоління.

Я вирішила провести опитування серед справжніх місцевих жителів шляхом прямого опитування за допомогою листівок. Було передбачено заохочення до участі в опитуванні (зокрема, знижка при купівлі коробки шоколадних цукерок). Водночас я обстежу також вибірку людей, які проходять повз крамницю, за допомогою анкети. Таким чином, я сподіваюсь отримати інформацію про різні сектори ринку.

Вибірка. Наведені нижче цифри представляють перші 100 анкет. Перші результати підтверджують очікування про те, що суботні відвідувачі крамниці - це переважно люди до 20 років, представники груп D і E (з доходом до 10 000 фунтів стерлінгів). Загальна вибірка на сьогодні: 100 (50 чоловіків, 50 жінок).

Таблиця 2.4. Результати відповідей на перші 100 анкет

Вік	Соціально-економічна градація	
30 людей у віці до 20 років	Що відповідає доходу (фунтів стерлінгів):	%
20 людей у віці 21-25 років	(E) до 5000	42
20 людей у віці 26-30 років	(D) 5001-10 000	28
10 людей у віці 31-40 років	(C) 10 001-15 000	11
10 людей у віці 41-50 років	(B) 15 001-20 000	8
10 людей старші за 50 років	(A) більш як 20 000	11
100		100

Загальна інформація, одержана з обстеження даної вибірки

Клієнти. 90 відсотків цієї вибірки купують шоколадні плитки частіше, ніж раз на тиждень. 60 відсотків купують коробки цукерок в особливих випадках, як-от: до дня народження, Різдва, Великодня, Дня матері або як подарунок на віддяку.

Лише 10 відсотків заявили, що ніколи не купували шоколадних цукерок у коробках. На запитання, чи ви купували коли-небудь шоколад у дарунок конкретній особі, 86 відсотків дали позитивну відповідь, а адресати подарунку поділилися на такі категорії:

	Відсотки
Друзі	44
Матері	26
Родичі	15
Бабусі/дідусі	8
Дружини	4
Кохані	3
	<hr/>
	100

Ціна. На запитання, яку суму ви востаннє витратили, купуючи коробку шоколадних цукерок у дарунок, запитання розподілилися так:

- 15 відсотків - до 1 фунта стерлінгів;
- 75 відсотків - до 5 фунтів стерлінгів;
- 10 відсотків - понад 5 фунтів стерлінгів.

96 відсотків респондентів дали позитивну відповідь на запитання, чи дарували їм коли-небудь шоколад. їхня реакція на одержання шоколаду в дарунок була такою:

- 45 відсотків були дуже задоволені або в захваті;
- лише 3 відсоткам було неприємно: один страждав мігренню, один волів шотландське віскі, один був на дієті;
- 20 відсотків вибірки купують шоколад у спеціалізованих крамницях, решта - в крамницях ласощів, у кіосках при гаражах чи в супермаркетах.

Продукт. Надають перевагу шоколаду виробництва:

Країни	Відсотки
Швейцарія	37
Англія	25
Бельгія	16
Франція	7
Німеччина	3
США	1
Італія	1

Вибірка широко варіювала за родом занять та фахом:

- студент;
- секретар;
- державний службовець;
- учитель;
- фінансист;
- працівник готелю;
- майстер з кладки черепиці;
- майстер з виробництва желе для малюків та ін.

Не було виявлено чіткого поділу улюблених видів шоколаду. Вони варіювали від особливого бельгійського шоколаду зі свіжими вершками, як-от "Годіва" та "Леонідас", і від стандартних коробок на зразок "Ліндт" та "Бендік" - до батончиків "Марс" і "Дабл Декер". На запитання, чи ви не вважаєте, що

наявний на ринку шоколад непривабливий (а це було запитання, над яким вони раніше на замислювалися), 43 відсотки сказали, що вважають його нецікавим, а 57 відсотків дали негативну відповідь.

Було зроблено спробу перевірити реакцію на концепцію "Рококо" - шоколадної кондитерської з фантастичними лініями продуктів без підказування респондентам:

надзвичайно зацікавлені; дуже зацікавлені; помірно зацікавлені; байдужими; не цікавилися.

18 відсотків 16 21 20 25

Ці цифри показують, що 55 відсотків респондентів позитивно реагують на концепцію "Рококо". Аналіз з урахуванням вікових груп та категорій за рівнем доходів одразу виявив наявність кореляції між належністю до груп А/В й обізнаністю, а також чіткою тенденцією купувати високоякісний шоколад. Крім того, представники цих груп зацікавлені в існуванні крамниці, котра б забезпечувала послуги, ліпші від тих, які надаються в інших місцях. Вивчення груп з нижчим рівнем доходів показало, що представники цих груп не дуже обізнані з наявними продуктами і меншою мірою готові витратити гроші на них.

З-поміж вікових груп представники групи віком старші за 50 років продемонстрували менше бажання купувати нові сорти цукерок, а представникам груп А, В і С віком від 26 до 50 років до смаку був не дуже добре оформлений висококласний шоколад.

З-поміж тих, хто дав позитивну відповідь, лише 12 відсоткам було запропоновано послугу подарункового оформлення покупки в крамниці, в якій вони купували шоколад.

Резюме зібраних даних. Попередні результати дослідження підтвердили уявлення про загальні звички публіки, яка купує шоколад (становить більшість населення), тобто, що середній британець споживає за тиждень 8 унцій шоколаду на душу населення.

Я матиму широкий спектр шоколадних плиток для щоденного споживання. Крім того, дослідження показало, що в деякі періоди року більшість людей купує шоколад у подарунок. Коли шоколад купується для щоденного вжитку, то потреби в його подарунковому оформленні немає. Рівень обізнаності з лініями продуктів "Рококо" має зрости після рекламування їх у відповідних засобах інформації, наприклад, "шоколадних камер" - у "Бритіш Джорнал оф Фотографі".

Конкуренція. Інші шоколадні кондитерські в Лондоні:

- "Шарбонне енд Волкер" на Бонд Стріт;
- "Престаре" на Саус Молтен Стріт;
- "Торнтон" на Ковент Гарден;
- "Елена" - Гемпстед, Едвард та Сейнт Джон Роуд;
- "Херродс енд Селфріджес";
- "Клеес" у Ріджентс Парк;
- "Екерманс" у Смісфілді;
- "Бендікс" на Слоан Стріт і в Мейфеа;
- "Річекс" на Найтсбрідж;
- "Ньюманс", Сіті та Шафтсбері Авеню.

Жодна з цих крамниць не пропонує таких послуг, які пропонує я.

Продовжуючи дослідження ринку протягом ще двох субот, Шантал змогла занести до таблиці досить позитивні результати і успішно представити ці дані своєму банку, щоб одержати фінансування на оренду крамниці. Кондитерська "Рококо" стала потім історичним прикладом успішного бізнесу на Кінгс Роуд.

Проведення он-лайн-опитувань.

Встановіть зворотний зв'язок. Для успішного он-лайн-продажу необхідно за допомогою вашого сайту дізнатись якомога більше про ваших клієнтів; це допоможе вам адаптувати власні пропозиції до їхніх потреб. Необхідно збирати інформацію про споживачів та зберігати її в такий спосіб, що дає можливість користуватися нею кожного разу, коли вони відвідують ваш сайт. Нижче подано кілька методик, які допоможуть встановити зворотний зв'язок з користувачами.

Персоналізація. Ви можете піти ще далі та запропонувати своїм клієнтам витончений інтернет-засіб "мій веб", що реагує на всі купівельні преференції споживачів та пропонує різні сайти, на яких можна знайти інформацію щодо теми або продукції, в якій клієнт зацікавлений. У такому разі ви маєте можливість контролювати реакції клієнтів на ці пропозиції та використовувати інформацію для вдосконалення власних пропозицій у витонченій манері.

Анкети. За допомогою веб-анкет можна встановлювати з користувачами зворотний зв'язок, отримуючи детальнішу інформацію. Вони нагадують традиційні опитувальні листи, але мають кілька важливих переваг. Оскільки немає потреби в папері та поштових марках, ви можете спілкуватися з тією кількістю людей і так часто, як тільки забажаєте. Процес розсилання опитувальних листів та отримання відповідей не займає багато часу. Також елементарний аналіз отриманих таким чином відповідей можна здійснити автоматично за допомогою встановлених зв'язків між анкетами та електронними таблицями.

Джуліан Телбот-Брейді, магістр у галузі управління бізнесом та дипломований архітектор, досліджував можливість створення "ІЮ-акітект.ком" - інтернет-компанії, робота якої була розрахована на співпрацю з 30 000 британських зареєстрованих архітекторів. Метою компанії було створення єдиної універсальної служби для задоволення потреб архітекторів, що інтенсивно працюють, запровадивши легкодоступні мережеві джерела для інформаційних потреб архітекторів. Джуліан розробив анкету, яка була розіслана електронною поштою безпосередньо 100 відомим архітекторам, що практикують у Великій Британії, так само як і 500 провідним виробникам інженерних конструкцій. Він скористався послугою компанії "Зумеранг.ком", яка надає безкоштовні послуги клірингового дому протягом 30 діб. Незважаючи на те, що анкета супроводжувалась роз'яснювальним листом (йшлося про можливість пайової участі у використанні активів), лише 12 відсотків респондентів погодилися на його пропозицію. Ці відповіді допомогли Джуліану зрозуміти, що ринок послуги, яку він пропонував, значно менший, ніж він розраховував, спонукавши погодитися прийняти пропозицію компанії-постачальника розробити аналогічний сайт для власної продукції.

Пам'ятайте: якщо на вашому сайті зберігається персональна інформація про ваших клієнтів, вони мають право знати, як ви розпоряджаєтеся цією

інформацією. В Україні, Європі та інших країнах світу діють відповідні закони щодо захисту інформації, яких ви повинні дотримуватись.

Практичне закріплення завдання 6:

План вивчення можливостей ринку

1. Яку інформацію про клієнтів, конкурентів, ринки тощо ви маєте вже тепер?
2. Яку ще інформацію вам потрібно знайти і чому саме вона вам потрібна?
3. Які дослідження за письмовим столом ви маєте провести, щоб дати відповідь на це запитання?
4. Які дослідження на місцях ви маєте провести?
5. Скільки часу і коштів ви потребуватимете для проведення дослідження можливостей ринку?
6. Хто відповідатиме за кожен елемент дослідження?
7. Коли буде зібрано всі основні дані дослідження можливостей ринку?

РОЗДІЛ 3

КОНКУРЕНТНА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ

Дані, які ви почали збирати, мають допомогти вам сформулювати конкурентну бізнес-стратегію. При цьому потрібно точно пояснити, як ви збираєтесь, з урахуванням конкуренції, задовольняти потреби своїх цільових клієнтів у продуктах чи послугах, які ви їм поставлятимете.

Кіт Масту, який на яхті здійснив подорож навколо світу, пояснює, як він розробляв переможну стратегію своєї компанії "Масту Лтд", спеціалізацією якої є виробництво одягу для моряків. "Ми побачили, що ринок одягу для виходу в море широко відкритий. На ньому працювали переважно виробники одягу, далекі від морського фаху. Ми відчували, що можемо переналагодити наші швейні машини з виробництва вітрил на виробництво одягу швидше, аніж вони зможуть навчитися керувати судном. Ми знали, що саме потрібно, аби вдосконалити моделі одягу таким чином, щоб морякам було зручніше в ньому працювати. Моряк, коли йому тепло і сухо, почувається безпечніше.

Нині п. Масту має цілу низку моделей, в яких шторм не страшний і які можуть використовувати всі - від віндсерфінгіста до яхтсмена, котрий вирушив у подорож довкола світу. П. Масту застосовує найкращі синтетичні матеріали, в одягу з яких людина почувається комфортно. Діє тришарова система, яка складається з "доброї білизни, що вбирає вологу зі шкіри, як промокальний папір, потім іде волокнистий середній шар, який затримує щонайбільше тепла, а далі - захисний шар, який не пропускає вологу ззовні". Одяг виробництва цієї компанії схвалюють провідні яхтсмени. Але найбільше визнання - це нагорода премією Герцога Единбурзького за дизайн останнього комплекту, розробленого п. Масту. Вироблені за його моделями куртки та штани, які витримали прискіпливі випробування в Центрі медичних досліджень ВАР у Фарнборо, носитимуть британські та іспанські рятувальники.

У вашому розпорядженні - "набір" інгредієнтів, які залежно від способу використання можуть давати всілякі кінцеві результати. Очевидно, що вашим діям має бути притаманна внутрішня послідовність. Наприклад, імідж високої якості в поєднанні з розташуванням у престижному місці та витонченою рекламою навряд чи сумісний з низькою ціною і неохайним персоналом. Основними елементами цього "маркетингового набору", як його часто називають, є продукт або послуга, яку ви продаєте, ціна, яку ви пропонуєте чи визначаєте, реклама, яку ви застосовуєте, щоб довести до відома те, що ви хочете повідомити, і місце, де ви працюватимете, або канали збуту, які ви використовуватимете (тобто: де мають бути ваші клієнти, щоб ви були спроможні до них дістатись?). Не виключено, що, дійшовши до виконання завдань цієї фази, ви відчуєте потребу в розширенні даних. Таке трапляється нерідко: справді-бо, збирання інформацій - постійний вид діяльності компанії, котра нормально працює. На жаль, цей нормальний пошук додаткових даних може викликати розгубленість: як же, врешті-решт, сформулювати стратегію?!

Наведена на рис. 3.1 структурна схема, яка дозволяє наочно простежити весь процес розробки стратегії, допоможе вам сформулювати чіткий хід дій

Структурна схема процесу розробки стратегії. Фундаментом цього процесу є чітке формулювання місії вашого венчурного підприємства і його

завдань, а також установлених вами самими, бодай на найближчий час, географічних рамок бізнесу. Ці питання розглядалися в першому завданні, і доки їх не буде задовільно розв'язано, жодної осмисленої стратегії розробити не вдасться.

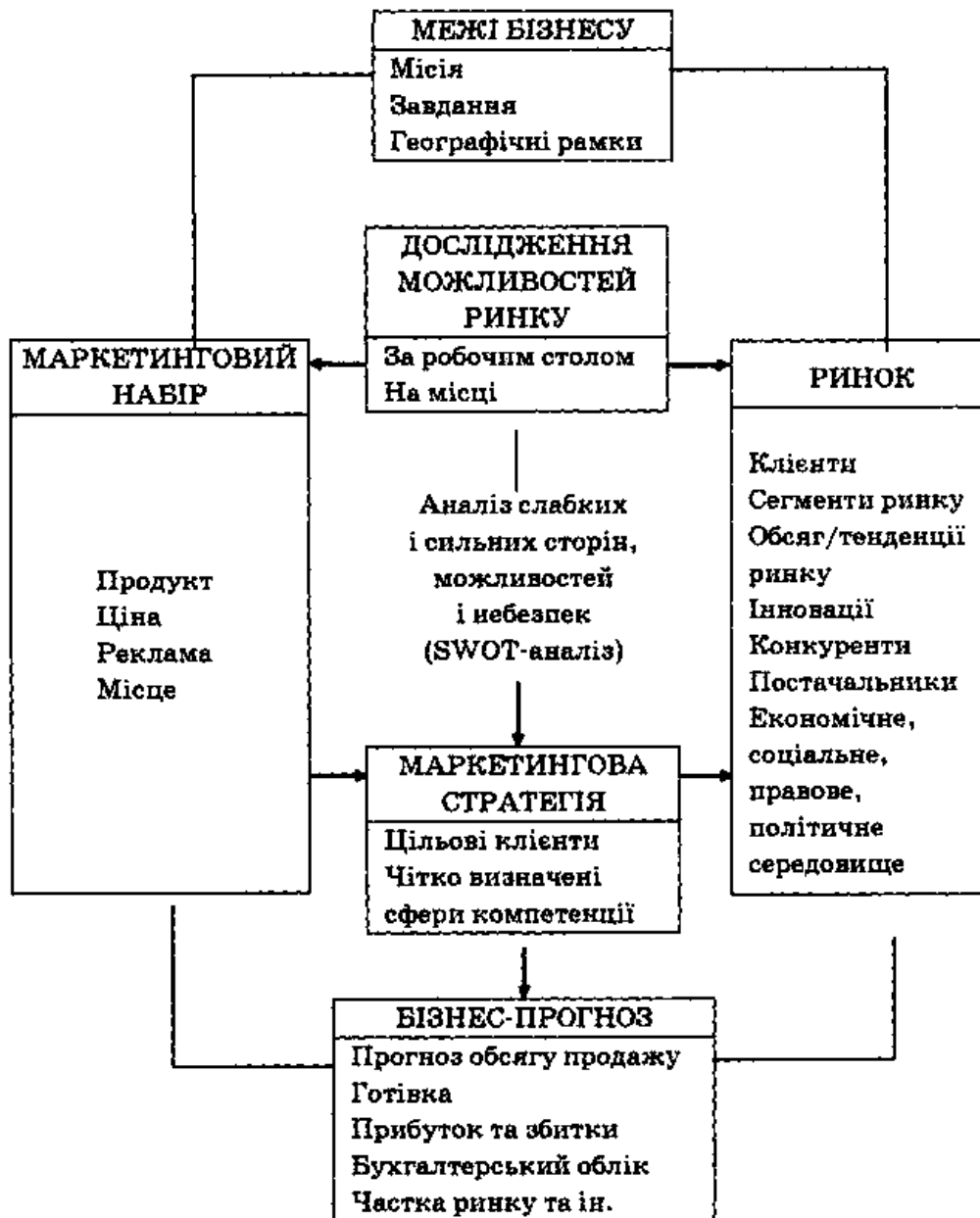


Рис.3.1.Елементи бізнес-стратегії.

Потім збираються дані для дослідження можливостей ринку: про клієнтів, конкурентів та бізнес-середовище, наприклад, щоб підтвердити правильність вашого початкового уявлення про ваш продукт чи послугу. Більш ніж вірогідно, що результати цього дослідження змусять вас модифікувати ваш продукт відповідно до нових, розширених уявлень про потреби клієнтів. Крім того, не виключено, що ви вирішите зосередити свою увагу на деяких специфічних групах клієнтів. Після цього у ваше розпорядження має надійти інформація про

ціни конкурентів, методи їхньої реклами, місцеперебування підприємства та канали збуту, що допоможе вам вирішити, як побудувати конкуренцію.

Жодне підприємство не може працювати, не приділивши певної уваги ширшому економічному середовищу, в якому воно діє. Тож у бізнес-плані слід звернути увагу на такі чинники.

- Стан економіки (її зростання чи спад) може позначитися на таких показниках, як, скажімо, обсяг продажу. Під час економічного спаду компанії, які щойно почали формуватися, можуть скористатися не без вигоди для себе старим обладнанням, приміщеннями, яких на ринку з'являється все більше й більше, та дійти висновку, що в міру одужання економіки та стабілізації ринків вони впевнено збільшать обсяги продажу.

Наприклад, Роберт Райт, слухач Кренфілдської програми, магістр у галузі управління бізнесом MBA, заснував компанію "КоннектЕйр" наприкінці 1982 р., у період спаду економіки, та спромігся продати її компанії "Ейр Юроп" на піці економічного буму 1989 р. - вдалий прийом, за допомогою якого він поступово збільшив вартість свого бізнесу в десять разів у період 1991-1999 рр.

- Будь-які зміни в технології або законодавчо обумовлені обмеження чи сприятливі умови.

Метою одного учасника програми з підприємництва Кренфілдської школи менеджменту було вивчити ухвалені останнім часом закони, які вимагають від будівельників і забудовників усувати азбест з наявних об'єктів нерухомості. Його бізнес полягав у тому, щоб давати їм поради, як це зробити.

- Будь-які суспільні тенденції, що можуть вплинути на обсяг ринку або вибір, який роблять споживачі. Наприклад, зростання кількості сімей, в яких дітей виховує лише мати чи батько, звичайно, є негативним явищем, але воно створює сприятливі можливості для будівельників, котрі споруджують житло для одинаків. Посилення тенденції, коли заміжні жінки стають до праці - добра новина для підприємств, які торгують продуктовими напівфабрикатами, та для власників ресторанів.

- Будь-який політичний тиск, що може вплинути на ваш бізнес, як місцевий, так і загальноєвропейський. Прикладом може бути політична воля "нових лейбористів" ухвалити закон проти порушень термінів оплати рахунків. Мета уряду полягає в тому, щоб допомогти малим фірмам швидше отримувати платежі від великих. Однак досвід інших країн, в яких діє подібний закон, засвідчує, що великі фірми просто змінять свої умови торгівлі. Отже, може статися, що доведеться довше чекати на отримання належних їм грошей усім малим фірмам, а не лише тим, котрим не поталанило або які працюють невміло.

Якщо ви продаєте свій продукт у кредит більшим фірмам, боржники стануть важливим чинником впливу на базу капіталу вашого підприємства. В цьому разі цей конкретний політичний тиск може стати проблемою для вашого бізнесу. Якщо ж у вас є крамниця, в якій ви за готівку продаєте товари приватним клієнтам, це питання не матиме для вас великого значення.

Процес, за допомогою якого вивчаються всі ці дані, називається SWOT-аналізом: він досліджує сильні і слабкі сторони компанії в зіставленні із середовищем, як воно сприймається, зі сприятливими можливостями та

небезпеками, властивими йому. Мета цього аналізу полягає в тому, щоб допомогти вам розробити стратегію, використовуючи сфери, в яких ви здатні задовольнити потреби конкретних груп цільових клієнтів більшою мірою, ніж ваші конкуренти. SWOT - аббревіатура з англійських слів strength - сила, weakness - слабкість, opportunity - можливість, threat - небезпека. Це дуже проста структуризація, яка полягає в тому, що спочатку все ділиться на дві частини - зовнішнє середовище та саму компанію, а потім фактори в кожній з цих частин діляться на позитивні та негативні. Іноді його називають ситуаційним аналізом. Сильні та слабкі риси ідеї - це ті її характеристики, які можуть бути проконтрольовані вами, як підприємцем, і на котрі ви зможете впливати. Вони звичайно відносяться до поточного часу. Місце SWOT-аналізу в розробці загальної стратегії підприємства та його взаємодія із іншими видами аналізу показані на рисунку 3.2.

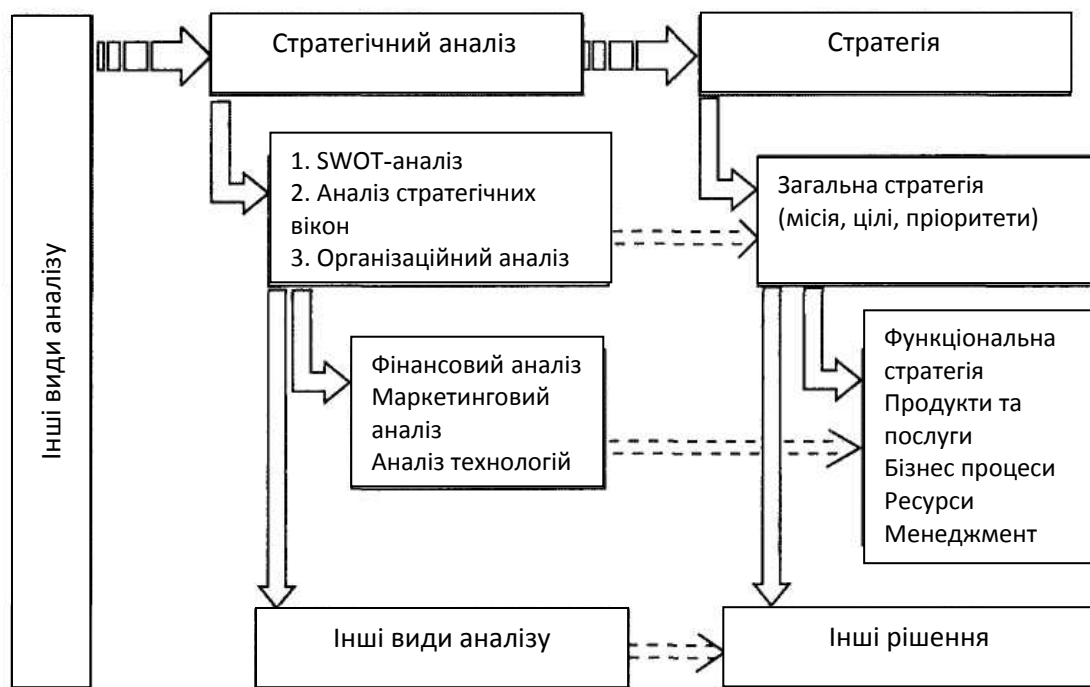


Рис. 3.2 Взаємодія SWOT-аналізу з іншими видами аналізу

Розглядаються наступні фактори:

організаційні (організаційно-правова форма, наявність приміщень власних або орендованих);

маркетингові (місце розташування, маркетинговий комплекс, ринок, його сегменти; конкуренти: чим продукт (послуга) буде відрізнятися від конкурентного);

технічні (виробничі фонди: стан та ресурси);

фінансові (наявність власних коштів);

кадрові (навички та професійні недоліки, наскільки ваша ідея відповідає знанням і умінням робітників).

Наприклад:

Сильні:

дешева сировина;

високий професіоналізм персоналу;
дешевий (відносно конкурентів) продукт (послуга);
новизна продукту (послуги);
гарна та зручна упаковка.

Слабкі:

відсутність складу;
великі витрати - висока ціна;
невірна сегментація ринку;
застаріла технологія виробництва;
проблеми екологічного характеру;
невдала реклама.

Можливості та загрози - це ті характеристики, які знаходяться поза вашим контролем (як підприємця) та можуть вплинути на результат в майбутньому. Тут необхідно врахувати наступні сфери:

економічне середовище (державна підтримка, податкове законодавство);
політичне середовище;
соціально-культурне середовище;
технологічні аспекти;
демографічна ситуація.

Можливості:

підняти професійний рівень;
є вірогідність отримати новий продукт;
використання нових матеріалів, нової сировини;
сприятлива податкова та кредитна політика.

Загрози:

зміни митних зборів;
отримання пільг головними конкурентами;
поява нових конкурентів.

Необхідно проаналізувати фактори, що спричинили появу ідеї та її привабливість (прогрес технологій, вивчення попиту, державна політика, поведінка конкурентів), як вони будуть розвиватися в майбутньому?

Результати SWOT-аналізу традиційно представляють у матричному вигляді (рис. 4.2). Аналіз можливих ситуацій на основі матриці виконується наступним чином. Матриця має 4 квадранти, кожному з яких належать певні якості. Квадрант SO (сила-можливості) - унікальне сполучення, що дозволяє підприємству без яких-небудь змін переходити на новий продукт чи нову технологію. Крім того, не очікується жодних загроз для реалізації нових проектів. Квадрант ST (сила-загрози) фіксує найбільш сильні фактори підприємства, але потребує спеціальних заходів для збереження сильних сторін. Квадрант WT (слабкість-загрози) - найгірше сполучення для підприємства: вирішення проблем забезпечується тільки радикальними рішеннями з перетворення підприємства. Квадрант WO (слабкість-можливості) - не містить проблем для підприємства, але показує загублену користь, пов'язану з відсутністю нових ідей. Квадранти повинні містити стратегічні рішення, що забезпечують реалізацію та збереження розробляемого проекту.

		Зовнішнє середовище проекту	
		<i>Возможности (O)</i> <i>Показатели</i> 1. 2. ... к.	<i>Угрозы (T)</i> <i>Показатели</i> 1. 2. ... t.
Внутрішнє середовище проекту	<i>Сила (S)</i> <i>Показатели</i> 1. 2. ... п.	I. Поле SO	II. Поле ST
	<i>Слабость (S)</i> <i>Показатели</i> 1. 2. ... т.	IV. Поле WO	III. Поле WT

Рис. 4.2 Матриця SWOT-аналізу

Розберемо більш докладно можливе заповнення матриці SWOT-аналізу на прикладі:

1. Сильні сторони компанії

1.1. Короткотермінові переваги

Поучення високого прибутку при невеликому обсягу інвестицій.

Ефективне кризисне управління фінансовими потоками.

1.2. Середньотермінові переваги

1.2.1. Достатня капіталізація для поновлення діяльності після закінчення гострого кризису.

1.3. Довготермінові переваги

Наявність прибуткового бізнесу, швидко покриваючого випадкові та тимчасові збитки.

Наявність кваліфікованого персоналу для високоякісного обслуговування клієнтів.

Постійна клієнтура.

Імідж та репутація.

Диверсифікація на декілька суміжних послуг.

Наявність філіалів у регіоні.

Ефективна організація фінансових потоків.

2. Слабкі сторони компанії

2.1.1. На поточний момент

Великі поточні витрати.

Обмежений попит на дані послуги.

2.1.3 Надлишкова інфраструктура підтримки.

2.1.4. Надлишковий обсяг залучених коштів при наявності власних.

2.2. Середньострокові

2.2.1. Відхід професіоналів з підприємства.

2.3. Довгострокові

2.3.1. Відказ від дорогого обладнання.

3. *Можливості*

3.1. Короткотермінові

3.1.1. Собівартість продукції знизиться.

3.2. Середньотермінові

Відхід конкурентів, орієнтованих на імпортні препарати.

Можливо залучення нових філіалів.

3.3. Довгострокові

За сильним кризисом може розпочатися новий підйом.

Ринок даних послуг буде зростати.

4. *Загрози*

4.1. Короткострокові

Зниження покупної спроможності населення.

Продукт не є предметом першої необхідності.

4.2. Середньострокові

Поява принципово нових технологій.

Зміни структури ринку послуг.

4.3. Довгострокові

Економічна нестабільність.

Зміни психології споживачів послуг даного класу.

4.4. Невірно обрана маркетингова стратегія

В залежності від конкретної ситуації на ринку, з точки зору показників попиту, розрізняють декілька типів маркетингу.

Конверсійний маркетинг, пов'язаний з наявністю негативного попиту, (ситуація, коли більшість споживачів відкидають даний товар чи послугу). Задача - розробити такий маркетинговий план, який би сприяв появі попиту на відповідні товари (послуги).

Стимулюючий маркетинг, пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту з причини повної байдужості чи відсутності інтересу покупців. Маркетинговий план має вказати причини байдужості та намітити шляхи його подолання.

Розвиваючий маркетинг, пов'язаний з формуючимся попитом на нові товари. Застосовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Задача - перетворити потенційний попит в реальний.

Підтримуючий маркетинг - застосовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. Необхідно проводити продуману політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу та т.і.

Демаркетинг - застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозицією. Щоб у споживачів не склалося негативної уяви про ваші можливості задовольнити попит покупців, проводиться підвищення цін, звертання рекламної діяльності та т.і. Одночасно приймаються міри із збільшення випуску продукції із надмірно високим попитом.

Протидіючий маркетинг - застосовується для зниження попиту, який з точки зору суспільства розцінюється як ірраціональний (на спиртні напої, табачні вироби та т.і.).

На основі аналізу ринку необхідно вибрати одну з вищевказаних концепцій та наповнити її конкретними рішеннями.

Професор Портер з Гарвардського університету дійшов висновку, що для компанії є три різні маркетингові стратегії.

1. *Лідерство в загальних витратах* - це властивість великих компаній, здатних за допомогою значного капіталовкладення досягти економії, зумовленої зростанням масштабів виробництва. Завдяки ефективності систем контролю ці компанії можуть застосовувати низьку норму прибутковості, а встановлюючи низькі ціни, вони здатні запобігти приходу на ринок конкурентів. Прикладом можуть бути великі автомобілебудівні компанії. Зазнавши збитків у перший рік випуску моделі Т, на другому році роботи Генрі Форд підняв ціни значно вище за ціни компанії "Б'юік", а згодом, досягши прибутковості, зміг знизити ціни, бо ринок почав зростати.

2. *Диференціація*, яка характеризується якістю, гарним дизайном та іміджем, з високою нормою прибутковості і спирається на досягнення прихильності споживача до даної марки товару та на унікальність продуктів. Якщо ви думаєте, що це неможливо для вашої компанії, то пригадайте лишень, як Пер'є зміг продати британцям предмет першої необхідності - воду - за ціною кока-коли чи навіть вина!

3. *Сфокусованість*, завдяки якій компанія добре обслуговує один конкретний цільовий ринок, маючи низькі витрати та високу норму прибутковості і створюючи бар'єр для вступу на ринок конкурентів просто завдяки обмеженості та бар'єрам у збуті. Наприклад, компанія "Аутоглас Лтд" зосередила свою працю на британському ринку заміни вітрового скла, надто малому (в середньому власник автомобіля розбиває вітрове скло лише раз на 20 років), щоб привернути увагу великих виробників скла. Створивши низку складів, компанія змогла створити потужну мережу збуту вітрового скла, спроможну поставляти його в гаражі, виробникам кабін для міні-тракторів тощо.

Досвід роботи в Кренфілдській школі менеджменту з підприємцями-початківцями засвідчив важливість для малих компаній стратегій номер 2 і 3, часом у логічному поєднанні їх, особливо коли в гру вводяться чотири основні елементи маркетингового набору (продукт, ціна, реклама та місце), щоб підкреслити вашу диференційованість і сфокусованість.

Чимало новостворених компаній наприкінці 1990-х років шукали шляхи вдалого застосування технологій Інтернету, який щойно став доступним, та із завзятістю дотримувалися стратегії номер 1. Низька норма прибутковості, яку передбачає ця стратегія, майже не залишала простору для маневру, коли справи починали йти погано. Багато компаній не витримали конкуренції. Отже, необхідно надати особливого значення диференціації та сфокусувати увагу на високому рівні прибутку ще на ранніх етапах формування компанії та забезпечення її розвитку.

"Рекс Онлайн". Після успіху з "Голдсмітс Файн Фуд" Саймон Херш був запрошений допомогти компанії "Рекс Онлайн", яка зазнавала збитків. Цей новостворений веб-сайт був призначений для

взаємодії рекрутингових агенцій з тими спеціалістами з інтернет-технологій, які шукають роботу. Він розумів, що для досягнення успіху, компанія повинна диференціювати себе від інших рекрутингових компаній, таких як "Степстоун" та "Монстер.ком". З цією метою стратегія компанії "Рекс Онлайн" була розроблена таким чином, що включала:

- розширений багатоканальний доступ для роботодавців та претендентів на посади (Інтернет, телефон та спілкування "віч-на-віч");
- більш персоналізовану послугу для роботодавців, проведення скринінг-тестів (попереднього випробування з метою відсіювання) та тестування кандидатів за психометричними показниками;
- засіб, який давав змогу компаніям встановлювати прямі зв'язки між "Рекс Онлайн" та власними веб-сайтами;
- створення різноманітних інтернет-брендів, які б дозволили спеціалізацію через цільовий маркетинг та створення спеціалізованих баз даних кандидатів у цій галузі.

Саймону таки вдалося залучити 1 млн. фунтів стерлінгів на ринку капіталу для розробки цієї диференційованої стратегії компанії з обґрунтовано високою нормою прибутку. Останнім елементом цієї структурної схеми процесу розробки стратегії є бізнес-прогноз можливих фінансових результатів ваших стратегічних рішень. Результат, звичайно, має узгоджуватися з вашими початковими завданнями.

Конкурентна бізнес-стратегія компанії "Тотал Йогурт Компані".
Ми плануємо спеціалізуватися на роздрібній торгівлі "замороженим" йогуртом - продуктом, який на вигляд і за консистенцією нагадує морозиво. На цьому, однак, схожість закінчується, оскільки наш продукт значно меншої калорійності, крім того, його розроблено як здоровий і дуже смачний десерт, який можна споживати в будь-яку пору року. Він випускатиметься найрізноманітніших смакових відтінків, від капучіно до мандарина, до того ж на вибір пропонуватимуться різноманітні доповнення - від свіжих фруктів до шоколадної стружки: йогурт плюс добавки називатиметься фрогурт.

Ми націлюємося на три основні сегменти:

- Молодіжний ринок (діти і молодь від 6 до 18 років) становитиме невелику частку нашої бази клієнтів. Вони віддаватимуть перевагу простим смакам і солодким добавкам.
- Споживачі віком від 18 до 35 років. Як неспростовно засвідчує Звіт про здорову їжу і здорове харчування компанії "Євро-моніторс", для цього сегмента характерне поєднання дедалі більшої уваги до здоров'я з широким попитом на продукти-напівфабрикати і кондитерські вироби. Цей сегмент буде найактивнішим і надаватиме перевагу фруктовим смакам і добавкам із свіжих фруктів.
- Останній сегмент - люди віком за 35 років, які, попри те, що вони ще більшою мірою, ніж попередні групи, цікавляться здоров'ям і мають більший прибуток, менше за них схильні до споживацьких інновацій.

Є переконливі свідчення на користь того, що всі ці три сегменти вже стали активними споживачами йогуртів, і загальний ринок за сім років до започаткування нашого бізнесу зріс з 90 до 281 млн. фунтів стерлінгів.

Крім того, є дані, що таке швидке зростання почасти пов'язане з інноваціями - новими продуктами на зразок фрогурта. За останні

сім років обсяг продажу фруктових йогуртів скоротився з 93 до 50 відсотків, решта представлена дитячими натуральними, цільно-молочними, комбінованими йогуртами, йогуртами тривалого зберігання і йогуртами з дуже низьким вмістом жиру. Наші завдання такі:

Короткотермінові (від 6 місяців до 2 років):

- домогтися відкриття й успішної роботи нашого першого пункту торгівлі замороженими йогуртами;
- здобути достатній досвід, на основі якого істотно розширити бізнес.

Довготермінові (2-7 років):

- мати у власності або під управлінням "Тотал Йогурт Компані Лтд" 3-6 пунктів торгівлі;
- мати 15 пунктів торгівлі, які працюватимуть на умовах франчайзингу;
- домогтися, щоб назва фрогурт була в усіх на слуху.

Тепер у Лондоні є шість пунктів роздрібно́ї торгівлі замороженим йогуртом:

- "Гарден Стор", Холборн - крамниця здорової їжі/фруктів;
- "Нечурал Дівідендс", Трокадеро - закуочна здорової їжі;
- "Онїон", Холборн - сендвіч-бар;
- "Селфрїдж", Оксфорд-стрит - їдальня;
- "Херродс", Найтсбрїжд - їдальня;
- "Хелсі ітс", Вікторїа Стейшн - закуочна здорової їжі.

Названі торгові пункти створюють лише непрямую конкуренцію торговим пунктам компанії "Фрогурт", з двох причин:

- "Фрогурт" спеціалізуватиметься на заморожених йогуртах, тоді як у названих вище він - додатковий продукт;
- пункти компанії "Фрогурт" розташовуватимуться в районах обслуговування, переважно не охоплених ринком названих вище торгових пунктів.

Конкуренція буде переважно у формі кіосків і візків, як для морозива, хоча фрогурт розглядатиметься не як заміник морозива, а як зовсім інша концепція м'якого, низькокалорійного, здорового оригінального десерту. Маркетингова концепція (продукт, ціна, реклама і місце) Однією з особливостей нашого курсу є застосування йогуртів з натуральними інгредієнтами. До складу заморожених йогуртів, які використовуються у виробництві фрогурту, входять сухе знежирене молоко, мед, фруктоза; вони не містять консервантів, жиру та солі й містять лише натуральні барвники з буряків та бузини. Фрогурт - природний, здоровий і низькокалорійний. Ці його якості приваблюватимуть усіх споживачів, котрі активно цікавляться питаннями здоров'я або в майбутньому будуть дедалі більше цікавитися ними. Чудові смакові відтінки і добавки в поєднанні з оригінальністю продукту приваблюватимуть споживачів, незалежно від того, чи звертають вони увагу на своє здоров'я.

Продукт. Буде запропоновано на вибір п'ять різновидів смаку. Цей діапазон смаків змінюватиметься з дня у день. На доповнення до цього асортименту пропонуються 7-10 типів добавок, набір яких буде незмінним. Виробництво здійснюється на місці. Це означає, що після того, коли торговий пункт зачинився і машини вимито, наступного дня можна закладати йогурт нового різновиду смаку. Список смакових різновидів йогуртів, які нам поставляють, можна знайти в додатку (тут не наводиться). Пропоновані добавки такі:

- фруктовий салат;

- січені горіхи;
- шоколадна стружка;
- міні-зефір;
- родзинки або кишмиш;
- гранола (мюслі);
- смарті.

Продукт пропонується малими, середніми та великими порціями.

Ціна. Ціни змінюватимуться залежно від величини порції. Ціна на всі добавки, які даються на вибір, однакова. Отже, якщо собівартість порції масою 3,5 унції становить 20 пенсів, а очікувана валова прибутковість - 75 відсотків, то середня ціна продукту становитиме 80 пенсів. Очікувані ціни за порцію такі:

- маленька - 60 пенсів;
- середня - 80 пенсів;
- велика - 100 пенсів;
- добавки - 20 пенсів.

Поглиблений аналіз калькуляції витрат, прогнозів та цін конкурентів уміщено в додатку.

Реклама. Розглядаються такі методи й ідеї щодо просування продукту на ринок:

А. Наголос буде зроблено на гігієні в кожному торговельному пункті, і це буде продемонстровано за допомогою спеціально розробленого обладнання і декоративних елементів.

Б. Про всі позитивні аспекти продукту споживачам буде повідомлятися на місцях торгівлі за допомогою спеціальних плакатів, які підкреслюватимуть цінні якості продукту, наприклад, його знежиреність. Для створення іміджу здорового й оригінального продукту застосовуватимуться емоційні формулювання.

В. Всі добавки буде представлено на прилавку в привабливій формі: ті, що швидко псуються, - на подушці з льоду, інші - у вертикальних циліндрах.

Г. Спочатку для інформування споживачів про торговельний пункт, продукт та його переваги застосовуватимуться листівки, які роздаватимуться перехожим. Вони ж слугуватимуть для того, щоб спокусити клієнтів безкоштовно спробувати продукт після пред'явлення листівки - там видаватимуть малі порції.

Д. Намагатимемося вміщувати анонси про відкриття торговельних пунктів у місцевій пресі і в туристичних виданнях з описом продукту та з інформацією про ціну і вибір різновидів смаку.

Місце розміщення. Опис цільового сегмента ринку в розділі 2 показує, що необхідно вибрати регіон, який забезпечив би присутність вікових груп та соціально-економічних прошарків населення, необхідних для формування бази клієнтів. Як можливі місця розташування пунктів продажу вибрано три основні варіанти:

- поживлені торговельні центри;
- станції метро та магістральних поїздів;
- міжнародні аеропорти.

Усім цим трьом можливим місцям розташування властиві дві дуже важливі риси.

- Насичений потік клієнтів. Це означає, що рівень обізнаності про наявність торговельного пункту та пропонованого там продукту швидко зростатиме, так само як і обсяг продажу, забезпечуючи високий рівень обороту.

- Захищеність ринку. Всі названі вище цільові місця захищені від зовнішніх факторів. Це забезпечить незалежність рівнів обороту від небажаного впливу сезонності, а також створення умов

для "імпульсної" покупки, поки споживачі розглядають вітрини або очікують на прибуття потягу чи відправлення літака.

Приміщення. Приміщення матимуть площу приблизно 300 квадратних футів з якнайбільшою протяжністю переднього фасаду - приблизно 15 футів. Передній фасад слугуватиме прилавком, за яким клієнти обслуговуватимуться; він буде прозорим, щоб клієнти могли бачити наявні добавки. Місце для сидіння не передбачено, оскільки передній фасад виходитиме безпосередньо в зал торгового центру, станції чи аеропорту. Приміщення має постачатися водою для миття встановленого обладнання й електроенергією для живлення машин та для освітлення. Дизайн обладнання і декоративних елементів має бути таким, щоб забезпечувалося створення іміджу захоплюючого, нового здорового продукту.

Площа 300 квадратних футів розподілятиметься так:

- робоча зона, оснащена обладнанням для миття, зберігання, перебування персоналу та заморожування;
- зона обслуговування з машинами для процесу виробництва на місці, з обладнанням та декоративними елементами, з вітриною добавок та прилавком. Там само працює персонал.

У наступних трьох завданнях буде докладно розглянуто ключові елементи маркетингового набору, які забезпечують диференціацію та сфокусованість продукту/послуги, щоб уникнути небезпеки, пов'язаної з появою на ринках надто схожих між собою продуктів.

Завдання 7. ЦІНОУТВОРЕННЯ

Найпоширеніша помилка, якої припускаються, вперше встановлюючи продажну ціну, - заниження ціни. Ця помилка може траплятися або через нерозуміння всіх витрат, пов'язаних з виробництвом чи збутом вашого продукту, або через те, що ви піддаєтесь спокусі одразу збити ціни всіх конкурентів. В обох випадках така помилка, як правило, веде до фатальних наслідків, тож при підготовці бізнес-плану вам слід убезпечитися від неї.

Ось важливі питання, які вам слід врахувати при встановленні ціни.

Витрати. Подбайте про те, щоб визначити всі витрати, які ви можете мати при виробництві та збуті вашого продукту. Не покладайтеся на самі лише здогади або здоровий глузд - краще дістаньте котирування кількох фірм, бажано письмові, на кожен із основних покупних виробів. Стережіться, щоб не потрапити в пастку, гадаючи, що, коли ви спершу працюватимете вдома, то уникнете додаткових витрат. Ваш телефонний рахунок зросте (або ви провалитесь!), опалення працюватиме весь день, до того ж вам потрібно буде місце, де тримати всю вашу документацію.

Один потенційний підприємець на запитання, чому в його бізнес-плані не передбачено затрат на автотранспорт, м'яко відповів, що він уже має машину і покрив усі витрати, пов'язані з її роботою. Він не подумав про те, що, як приватна особа, він проїжджає 12 тис. миль за рік, а як бізнесмен - проїжджатиме 30 тис. Аналогічно, сума його страхування має збільшитися майже вдвічі, бо як людина, котра використовує машину для бізнесу, він має платити за страхування більше, затрати на технічне обслуговування та бензин зростуть прямо пропорційно пробігу, і термін корисної роботи машини скоротиться з шести до трьох років. Якщо все це підсумувати, то виходить, що від очікуваного

скромного прибутку, прогнозованого на перший рік, нічого не залишається, і лише на другому році роботи можна буде сподіватися на безбитковість.

Крім того, варто пересвідчитись у тому, чи проаналізували ви вплив змін в обороті на ваші витрати.

Існують дві принципіальні методологічні схеми: затратне ціноутворення, в основу якого закладені витрати на виробництво та реалізацію продукції та ринкове ціноутворення, при якому ціна формується під впливом попиту та пропозиції товарів на ринку. Затратне ціноутворення може застосовуватися і в ринковій економіці. Наприклад, встановлюючи вартість контракту на будівництво муніципальної лікарні в невеликому районному центрі, неможливо розрахувати ціну контракту на основі попиту та пропозиції, так як така лікарня буде єдиним подібним об'єктом в цьому місті. Аналогічна ситуація може складатися по принципово новим продуктам, коли попередню ціну треба встановити затратним шляхом, а потім скоректувати на основі ринкового тестування.

Розберемо методики розрахунку цін за обома схемами:

Затратне ціноутворення. Методологічно затратне ціноутворення будується за схемою «затрати плюс норма прибутку», причому норма прибутку встановлюється на основі планового розміру прибутку в вигляді рентабельності виробництва. Звичайно затратне ціноутворення застосовується в наступних ринкових нішах:

- Виробництво та продаж товарів монополіями (монопольний ринок);
- Часткове виробництво та продаж товарів в умовах олігопольного ринку (особливо при зговорі діючих фірм між собою о проведенні єдиної цінової політики);
- Виробництво товарів з урахуванням заказів споживачів (формування портфелю заказів на основі домовленості про ціни);
- Значний дефіцит продукції та незадоволеність попиту на неї;

Локально ізольована ніша ринку (наприклад, при відсутності транспортних зв'язків, при несприятливих умовах погоди та т.і.); продаж продукції на неефективних ринках.

Для встановлення ціни товару формулу можна записати в такому вигляді:

$$Ц = C + П = C + P * C = C * (1 + P),$$

Де Ц - ціна одиниці товару, виробництво якого буде здійснюватися в новому підприємницькому проекті; С - собівартість одиниці продукції після досягнення планової виробничої потужності підприємства; П - запланований прибуток на одиницю продукції після досягнення планової виробничої потужності підприємства; Р - запланована рентабельність виробництва продукції після досягнення планової виробничої потужності підприємства (в долях від одиниці).

Формула для встановлення собівартості одиниці продукції, що лежить в основі затратного ціноутворення:

$$C = Z_{пер} + Z_{нос} / T,$$

де Зпер - переміні витрати на одиницю товарної продукції (заробітна плата основних виробничих робітників, виконуючих технологічні операції за відрядними розцінками, з усіма нарахуваннями, витрати на сировину, матеріали, комплектуючі, що витрачаються безпосередньо на виготовлення готової товарної продукції, витрати на паливо и енергію та т. ін.);

Зпос - умовно-постійні витрати в абсолютному вигляді за календарний рік (заробітна плата всіх інших категорій працюючих, які знаходяться на почасовій оплаті, з усіма начисленнями, витрати на сировину та матеріали, для допоміжних та обслуговуючих операцій, витрати на запасні частини до обладнання і транспортних засобів, витрати на паливо і енергію для опалення, освітлення, вентиляцію, орендна плата за виробничі площі, обладнання, амортизація основних виробничих фондів, платежі за страхування майна и господарської діяльності, інші платежі, які не залежать від обсягу випуску продукції);

T - плановий річний обсяг виробництва товарної продукції після освоєння повної виробничої потужності підприємства в натуральних показниках.

Плановий обсяг виробництва не може перевищувати виробничу потужність підприємства, за відрахуванням її резервної частини:

$$T \leq T * (1 - Tr),$$

Де T - річна виробнича потужність підприємства в натуральних показниках товарної продукції; Tr - резервна частина виробничої потужності підприємства в долях від одиниці (встановлюється підприємством самостійно в залежності від характеру продукції, її вартості, договірних зобов'язань перед споживачами та штрафних санкцій за затримку поставки готової продукції; звичайно ця величина приймається в межах від 0,1 до 0,4).

Прийнявши певний обсяг річного виробництва продукції з урахуванням попиту на неї, а також рівень рентабельності в межах встановлених антимонопольним комітетом обмежень, розраховують майбутню ціну товару. Така ціна дає можливість встановити найбільш важливі техніко-економічні і фінансові показники діяльності підприємства після досягнення виробничої потужності.

Ринкове ціноутворення. Ваші витрати як єдиного підприємця на ринку вільної конкуренції в якості бази для встановлення ціни товару жодного значення не мають. Вони впливають на ціну тільки в сукупності з усіма виробниками. Ціни встановлюються самостійно бізнесменом лише для примірного порівняння з діючою на ринку ціною та для розрахунку ефективності бізнесу.

Головна задача ринкового ціноутворення - встановлення співвідношення платоспроможного попиту та пропозиції товарів. Тобто, при аналізі нового проекту необхідно вірно оцінити ринкову ситуацію, спрогнозувати майбутню ціну товару та зіставити її з витратами на його виробництво.

Ринкове ціноутворення застосовується:

при вільній конкуренції;

при монополістичній конкуренції;

частково в умовах олігопольного ринку (коли діючі фірми конкурують між собою та не вступають у змову з ціллю контролю цін і проведення єдиної цінової політики);

в усіх інших випадках, коли відсутні ознаки затратного ціноутворення.

Велику роль в формуванні фінансових результатів вашого бізнесу буде відігравати діюча система оподаткування виробництва и його результатів. Тому для остатнього рішення про майбутнє діло, та про його ефективність, надійність та ризики необхідно врахувати розмір податків та оцінити прибуток або «чистий дохід».

Всі податки, які сплачує підприємство, можна розділити на дві складові:

1. Пов'язані з виробничою діяльністю підприємства та її результатами.

- з виручки підприємства;

- з валового доходу підприємства;

- с балансового прибутку підприємства.

Розмір кожного податку встановлюється у відсотках від результату виробничої діяльності підприємства.

2. Пов'язані із майновим станом підприємства:

на майно;

на землю;

покупка патенту;

інші (наприклад, за автотранспорт, дорожні збори та т.ін.).

Вказані податки можуть діяти одночасно по кожній складовій. Відповідно, чим більше підприємство виробить продукції, тим менша доля фіксованого податку буде приходиться на одиницю продукції. Податки зменшують балансовий прибуток підприємства, тому із збільшенням податків значно зменшується чистий прибуток, скорочуються можливості інвестувати розширення виробництва з власних джерел, збільшувати випуск продукції, її якість і т.д. Зменшується конкурентоспроможність, знижується стратегічна активність, погіршуються перспективи і може стати питання виживання.

Оскільки система оподаткування України в останній час регулярно зазнає змін та корекції, детальну та актуальну інформацію, відносно системи оподаткування, необхідно отримувати з діючої редакції Податкового Кодексу безпосередньо перед виконанням розрахунків та при розробці положень бізнес плану. Таку редакцію можна отримати безпосередньо з інтернет-порталу Верховної Ради України.

Уявлення споживачів. Іншим питанням, яке слід врахувати при встановленні цін, є питання про те, наскільки високо цінують ваш продукт чи послугу споживачі. їхня думка про цінність вашого продукту здебільшого не має практично нічого спільного з тим, якими були затрати на його виробництво. Споживач може не знати, яку ціну правлять за нього конкуренти, особливо, якщо продукт чи послуга - нові. По суті, багато споживачів сприймають ціну як надійний орієнтир щодо якості, яку вони сподіваються одержати.

Чим більше ви платите, тим більше отримуєте. З цією думкою Дайсон запустив свій інноваційний пилосос, заявляючи, що його продуктивність набагато перевищує продуктивність пилососів усіх конкурентів. Пізніше деякі з його потенційних споживачів могли взяти під сумнів цю заяву. У своїх буклетах Дайсон стверджує, що

саме низька продуктивність наявних продуктів у тій самій цінній категорії надихнула його на створення нового пілососа. За продуктивністю пілососа Дайсон прагне перевершити продукт, який коштує в шість разів дорожче, ніж його пілосос. Сигнал, який передається тут споживачам, полягає в тому, що, хоча ціна пілососа перебуває на верхній межі шкали цін на звичайні пілососи, його продуктивність у багато разів вища, ніж у них. Стрімко зростаючий успіх пілососа Дайсона буде найкращим доказом на користь цього аргументу.

Конкуренція з великими фірмами. В основі помилкового уявлення, що нові та малі підприємства можуть збити ціни конкурентів, які вже себе зарекомендували, лежить, як правило, незнання справжніх витрат, пов'язаних з продуктом чи послугою, як у наведеному вище прикладі, нерозуміння значення і характеристик накладних витрат і неспроможність зрозуміти, що "питомі" витрати скорочуються пропорційно до зростання досвіду. Цей останній пункт легко зрозуміти, якщо порівняти час, який вам потрібно витратити, коли ви вперше виконате якесь завдання, і коли ви вже маєте досвід такої роботи (наприклад, заміна запобіжника, заміна пилезбірника в пілососі тощо).

Аргумент щодо накладних витрат звучить, як правило, так: "Вони (конкуренти) - великі фірми, які мають шикарний офіс і численних менеджерів з маркетингу із завищеною зарплатою і витрачають кошти компанії на дорогі ленчі, а я цього не маю. Тому я мушу стати спроможним збити їхні ціни". Помилки доводів цього роду такі: по-перше, офіс - це далеко не "накладні витрати" в зневажливому значенні цього слова, а, по суті, актив, вартість якого швидко зростає, і, не виключено, принесе навіть більший прибуток, ніж основні продукти компанії (типовими представниками цієї категорії є універмаги, ресторани та готелі); по-друге, менеджери з маркетингу, може й заробляють більше за того підприємця, та, якщо вони не забезпечують постійного потоку нових продуктів і нових стратегій, їх замінять іншими, здатними це робити.

Звісно, ви маєте рахуватися з цінами, встановленими вашими конкурентами, але пам'ятайте, що для компанії, яка вже працює на ринку, найпростішим елементом маркетингового набору, який може змінюватися, є ціна. Конкурентам набагато легше примусити вас знизити ціну, що призведе до вашого банкрутства, ніж вам переманити їх клієнтів низькою ціною.

Еластичність попиту. Економічна теорія підтверджує, що, при рівності всіх інших факторів, чим нижча ціна, тим вищий попит. На жаль (а може й на щастя!), попит на всі товари і послуги не є рівномірно еластичним, тобто темпи змін зростання цін щодо попиту так само негнучкі. Деяким продуктам фактично не властива цінова гнучкість. Наприклад, компанії "Ягуар" та "Ролс-ройс" навряд чи змогли б продати більше машин, якби знизили ціну на 5 відсотків - справді-бо, внаслідок втрати "цінності для снобів" обсяг продажу їх міг би навіть скоротитися. Таким чином, знизивши ціни, вони просто втратили б частину прибутку. З іншого боку, люди охоче ідуть на інший кінець міста, щоб, купуючи свіжі овочі та м'ясо, заощадити 5 пенсів на фунті стерлінгів.

Отже, при встановленні ціни необхідно певним чином враховувати відносну цінову еластичність товарів та послуг, які ви продаєте.

Політика компанії. Загальний імідж, який ви намагаєтеся створити на ринку, також впливатиме на ціну, яку ви можете правити. Однак ця політика

може мати два варіанти: встановлення високих цін і "знімання вершків" з ринку та встановлення нижчих цін і глибоке проникнення на ринок. Перший варіант ціноутворення властивий переважно новим продуктам, коли конкуренції немає або майже немає, і націлений він на заможних "інноваторів". Ці люди ладні заплатити більше, щоб стати законодавцями моди на новий продукт. Коли буде "знято вершки" інноваторів з ринку, ціну може бути знижено для проникнення в "нижчі" шари попиту.

Небезпека цієї стратегії полягає в тому, що високі ціни викликають інтерес і приваблюють нових конкурентів, які бачать, що тут можна одержати непоганий прибуток.

Коли ви починаєте одразу з низької ціни, то можете від самого початку охопити велику частку ринку, що відверне конкурентів. Саме таку стратегію обрало, запускаючи свій новий продукт, керівництво компанії "Дрегон Лок" (виробництво ігор-загадок). Їхній продукт можна було легко скопіювати і неможливо захистити патентом, тож вони обрало стратегію низьких цін, щоб відвернути конкурентів і швидко проковтнути ринок.

Умови на ринку. Очевидно, що загальні умови на ринку впливатимуть на вашу цінову політику. В умовах "буму", коли продукти фактично обмежені, можна очікувати, що загальний рівень цін на деякі продукти буде непропорційно завищеним. У 1986-1988 рр., наприклад, ціни на житло зростали, значно випереджаючи загальну інфляцію. Під час спаду в 1990-1992 рр. ціни на житло в реальному визначенні швидко впали. Сезонні фактори також впливають на зміни в загальному рівні цін. Скажімо, індичка після Різдва коштуватиме значно менше, ніж на початку різдвяного тижня.

Канали збуту. Ваша ціна продажу має пристосовуватися до розмірів торговельних надбавок, які переважають у вашій галузі. Наприклад, у меблевому бізнесі магазин може сподіватися на встановлення ціни продажу, вдвічі вищої за ціну постачальника. Ця різниця має на меті покрити їхні витрати і, треба сподіватися, забезпечити певний прибуток. Таким чином, якщо ваше дослідження можливостей ринку показало, що клієнти ладні заплатити 100 фунтів стерлінгів за продукт, який вони купують у магазині, ви як виробник, котрий постачає товар магазину, можете правити ціну не більше 50 фунтів стерлінгів.

Потужність виробництва. Ваші можливості "виробляти" ваш продукт або послугу, з урахуванням ринкових умов, також впливатимуть на встановлювану ціну. Як правило, нове венчурне підприємство на початку своєї роботи має обмежену потужність. Розумною стратегією на період виходу на ринок буде встановити якнайвищу ціну, яка може дозволити вам завантажити свої потужності, замість того щоб встановлювати низьку ціну, бо ви будете завалені роботою і не в змозі впоратися з нею.

Одна домогосподарка, яка започаткувала справу прасування по-домашньому, одержала урок політики ціноутворення, за який мусила дорого заплатити. Орієнтуючись на конкурентів, вона виставила ціну за прасування на рівні 2,5 фунта стерлінгів за годину, однак, оскільки вона могла працювати лише 20 годин на тиждень, швидко з'ясувалося, що їй бракує часу на виконання всіх замовлень. Лише через шість місяців вона змогла підняти ціну до 5 фунтів стерлінгів за годину, і попит скоротився до 20 годин на

тиждень. Тепер вона була в змозі найняти помічниць і встановити достатньо високу норму прибутковості, щоб оплачувати їхню працю і мати прибуток для себе.

Прибутковість і ринки. За даними «Менеджмент Тудей», близько 80% компаній Великої Британії встановлюють ціну залежно від витрат: вони застосовують формулу типу «витрати плюс» (наприклад, ціна дорівнює вартості матеріалів плюс 50%) або формулу із застосуванням коефіцієнта (наприклад, ціна дорівнює вартості матеріалів, помноженій на коефіцієнт 3). Якби формула не застосовувалась, як зазначає бухгалтер Браян Ворнс, ви маєте прагнути, щоб валовий розмір прибутку становив не менше 40 відсотків (ціна продажу мінус прямі витрати на матеріали та оплату праці, які пішли на виробництво товару; остаточно прибутковість виражається у відсотках до ціни продажу). Якщо ви не досягаєте такого рівня прибутковості, у вашому розпорядженні буде мало накладних ресурсів, необхідних для просування товару на ринок і створення ефективного, неповторного іміджу вашої компанії.

Ціна - це той елемент маркетингового набору, який, найімовірніше, матиме особливий вплив на прибутковість. Для нової компанії, як правило, прибутковіше продавати менше товару за вищу ціну, поки ви владнаєте організаційні питання та розв'яжете проблему пропозиції продукту (пригадайте історію Генрі Форда); головне - зосередити увагу на одержанні доброї норми прибутковості. Нерідко для цього доводиться запроваджувати діапазон цін і ступенів якості (наприклад, компанія "Маркс і Спенсер" має багатоярусний каталог з трьома основними діапазонами цін: низькі, середні і високі). А якщо вам треба підвищити ціну? Постарайтеся поєднати це підвищення з новою якістю вашого продукту (наприклад, новий дизайн, схема кольорів) або з вдосконаленням послуги (наприклад, поштова компанія відновлює виймання кореспонденції зі скриньок у неділю і підвищує ціну на 1 пенс).

Порівняння продукту з продуктами конкурентів. Якщо ви вирішили встановлювати ціну на продукт орієнтуючись на вже існуючі ціни ринку треба з'ясувати яку позицію фактично буде займати на ринку ваш продукт. Для цього можна порівняти споживчі якості вашого продукту із аналогами конкурентів и встановити оптимальну ціну. Приклад такого порівняння наведено у Таблиці 3.1. Дайте оцінку кожного фактора, який впливає на відношення покупця до продукту, у балах від -3 до +3, щоб обґрунтувати вашу ціну порівняно з цінами конкурентів.

Ціноутворення в режимі реального часу. Фондовий ринок працює, акумулюючи інформацію про попит і пропозицію. Якщо більше тих людей, які бажають купити акції, ніж продати їх, ціна підвищується доти, доки попит і пропозиція не зрівняються. Якщо інформація повна (кожний покупець та продавець знають, що відбувається на ринку), ціна - оптимальна. На практиці у більшості випадків це зазвичай не так. Споживачі очікують одну й ту саму ціну на той самий продукт або послугу в будь-який час - вони й гадки не мають, який рівень попиту є в кожний окремих період часу. Проте щодо інтернет-компаній завдяки комп'ютерним мережам ми маємо можливість побачити, який споживчий попит спостерігається на певний товар у будь-який період часу. Будь-хто інший може зробити так само, але звіти можуть прийти тижнями пізніше. Це означає, що он-лайн-компанії можуть змінювати свої ціни сотні разів

на добу, пристосовуючи їх до певних обставин або певних ринків і таким чином підвищуючи свою рентабельність. Компанія "Ізіджет.ком", бюджетна авіалінія в Лутоні, робить саме так! Ціни встановлюються таким чином, щоб укомплектувати пасажирами усі літаки, тому ви можете заплатити від 30 до 200 фунтів стерлінгів за один і той самий рейс залежно від попиту.

Таблиця 3.1. Характеристики товару для аналізу ціни

Властивості продукту	Рейтинг у балах					
	Гірший -3	-2	-1	Такий самий 0	Кращий +1	+2 +3
Дизайн						
Упаковка						
Презентабельність/ зовнішній вигляд						
Післяпродажне обслуговування						
Наявність						
Доставка						
Колір/смак						
Запах/текстура						
Імідж						
Специфікація						
Умови оплати						
Інше						
Всього						

"Бігмак Хелс Фуд". Середня торговельна націнка, яку застосовують конкуренти "Бігмак Хелс Фуд Компані" (БХФК) - 300 відсотків. Необхідність у такій націнці пов'язана з високими затратами на престижні місця розміщення закусточних та на оплату праці персоналу. Після ретельного аналізу витрат БХФК дійшла висновку, що може знизити націнку до 200 відсотків і все ще мати значний прибуток. БХФК у змозі досягти цього, оскільки:

- витрати, пов'язані з розміщенням її закусточних, на третину менші, ніж у конкурентів. Це пов'язане з тим, що БХФК націлена на специфічний сегмент ринку, який складається зі свідомих покупців, готових купувати наш продукт у невеликих, другорядних закусточних (проведене нами дослідження підтверджує цей погляд); витрати на оплату праці в БХФК становлять лише 20 відсотків витрат конкурентів. Це пов'язано з тим, що клієнтами БХФК будуть практично виключно люди, які вже довгий час були прихильниками здорової їжі і яким не потрібна допомога чи поради при виборі, що купити. З іншого боку, конкуренти мають постійний потік людей, які є новачками у споживанні здорової їжі або не цікавляться здоровою їжею, проте хочуть одноразово купити конкретний продукт.

Люди цього типу потребують консультацій та порад, і, отже, необхідно, щоб декілька співробітників працювали весь час. Компанія здійснюватиме продаж у кредит низці ресторанів здорової їжі. Для цього вони мають оплатити початкове замовлення відразу, однак після цього їм буде надано рахунок "на чисті 30 днів", якщо вони мають відповідну репутацію. Всі інші торговельні операції оплачуватимуться готівкою.

Політика. БХФК спершу застосовуватиме вступну політику з 300-відсотковою націнкою, вибірково пропонуючи новим клієнтам знижки

в перший місяць, а потім перейде до 200-відсоткової націнки. У цей спосіб ми випробуємо ринок при вищому рівні цін, а потім перейдемо на нижчий рівень, якщо буде зроблено висновок про доцільність такого переходу, і так досягнемо оптимальних надходжень.

Практичне закріплення завдання 7:

Ціноутворення

1. Перелічіть усі витрати, які ви можете мати при виробництві та збуті вашого продукту.
2. Зверніться до завдання 14, а потім обрахуйте фіксовані й змінні витрати, пов'язані з вашим продуктом.
3. На основі розрахунків витрат, зроблених, як описано вище, і вашої конкурентної мети щодо прибутку, розрахуйте оптимальну ціну, яку ви маєте встановити.
4. Яку ціну правлять ваші конкуренти?
5. Чи можна сказати, що якісь із можливих сегментів вашого ринку менш чутливі до цін, ніж інші?
6. Чи ваша відповідь на запитання 5 не навела на думку про можливість встановити диференційовані ціни для кожного сегмента ринку і тим самим підвищити прибутковість?

Завдання 8. РЕКЛАМА ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ НА РИНОК

У цьому розділі бізнес-плану слід описати плановану вами програму рекламування та просування продукту або послуги. Головне - обрати метод рекламування, за допомогою якого можна буде достукатися до клієнтів з найменшими витратами. Реклама - це специфічна галузь. Де тільки можна, вам слід звертатися до рекламних агентств, але якщо ваше підприємство не дуже відрізняється від більшості малих підприємств, то ви часто просто не можете собі дозволити оплатити послуги рекламних агентств і маркетингових фірм. Зв'яжіться з кількома місцевими рекламними агентствами, щоб обговорити ваші потреби та наявні у вас ресурси, перш ніж вирішити, чи можете ви собі дозволити скористатися їхніми послугами. Багато відомостей про бізнес рекламування ви отримаєте в процесі, і не виключено навіть, що ви зміните свої власні плани.

Контрольний перелік питань щодо реклами/просування на ринок продукту або послуги. Реклама певною мірою є нематеріальною діяльністю, хоча рахунки за неї - безумовно матеріальні. Вона, як сказав Тім Белл, котрий раніше працював у фірмі "Саатчі і Саатчі", "є, по суті, цінним способом, який служить для спілкування однієї людини з іншою!" Ми керуємося припущенням, що ви знаєте, яких цільових клієнтів ви хочете здобути. Пов'язаний з рекламою та просуванням продукту/послуги на ринок аспект вашого бізнес-плану має спиратися на відповіді на такі п'ять запитань.

- Чого ви прагнете? Що має відбутися?
- Скільки це коштує?
- За допомогою якого сигналу ви хочете цього домогтися?
- Які засоби слід застосувати?

• Яким чином буде перевірено результати?

Які завдання вашої реклами? Нема ніякого сенсу в інформуванні, пропаганді продукту/послуги чи проведенні рекламного продажу, якщо внаслідок цього не відкриваються можливості для його активного продажу. Отже, що має робити потенційний клієнт, щоб ви врешті змогли здійснити цей продаж? Чого ви хочете - щоб він відвідав демонстраційний зал, зателефонував вам, написав листа до вашого офісу, обмінявся з вами візитками, чи надіслав замовлення поштою? Чи ви гадаєте, що він має нагальну потребу, і вам хотілося б, щоб він її задовольнив негайно, чи, може, ви сподіваєтесь, що він пригадає про вас колись у майбутньому, коли в нього виникне потреба в тому, що ви продаєте?

Чим більше ви в змозі визначити специфічну реакцію щодо замовлень, візитів, телефонних дзвінків або запитів на вашу літературу, тим краще ваші рекламні зусилля, спрямовані на досягнення вашої мети, і тим ясніше ви зможете оцінити ефективність вашої рекламної кампанії та витрат на неї порівняно з наслідками.

Чим більше ту чи іншу рекламну витрату не може бути визначено через специфічну мету, тобто, наприклад, "для поліпшення іміджу" або "для того, щоб ваша назва була на слуху", тим більш вірогідно, що це буде неефективний спосіб витрачання грошей. Ваші майбутні інвестори будуть з найбільшою підозрою ставитися до рекламних витрат, описаних у вашому бізнес-плані, оскільки ці кошти, раз витрачені, втрачені назавжди, на відміну від витрат на купівлю автомобілів, обладнання або навіть створення запасів, які принаймні частково відшкодовуються.

Скільки коштує досягнення вашої мети? Коли ви знаєте, чого хочете досягти тим чи іншим видом рекламної діяльності, тоді стає трохи легше передбачити її у вашому бізнес-плані. На практиці найчастіше застосовуються чотири методи, і кожен з них має свої переваги, за винятком першого.

Підхід типу "**Що ми можемо собі дозволити?**" впливає із загального неправильного уявлення про рекламну діяльність, за якою реклама - це екстравагантне безглуздя: коли справи йдуть добре, збиткову готівку витрачають на рекламу, а коли настають тяжкі часи, саме цю статтю бюджету урізують у першу чергу. Навпаки, можна вказати на успіх підприємств, котрі збільшували рекламні витрати під час спаду, цього успіху вони досягли коштом менш щедрих конкурентів.

Застосування методу "**відсоток продажу**" дуже часто приходиться із досвідом підприємця чи його колег. Часом цей метод запозичають із бюджетів інших компаній. Тобто, якщо підприємство минулого року витратило на рекламу 10 відсотків обсягу продажу, воно плануватиме 10 відсотків і на наступний рік, надто якщо справи пішли добре. Цей метод принаймні не позбавлений логіки і є доброю відправною точкою для підготовки загального бюджету.

Метод "**давайте наслідувати конкурентів!**" стає особливо важливим, коли вони активізують свою рекламну діяльність. Як правило, це веде до того, що ви або втрачаєте частину обсягу продажу, або почуваетесь в небезпеці. В обох випадках ви захочете відповісти їм тим самим, і посилення або урізноманітнення вашої реклами - очевидно непоганий вибір.

Час підходу "*залежність між витратами та результатами*" настає тоді, коли у вас є чіткі специфічні рекламні завдання і база досвіду, на яку можна опертися. Якщо у вас є зайві потужності на вашій фабриці або ви хочете збільшити обсяг продажу вашої крамниці, то маєте з'ясувати, якою буде користь від цього розширення. Припустимо, реклама вартістю 1000 фунтів стерлінгів приведе до того, що 100 клієнтів наведуть довідки про ваш продукт. Якщо досвід підказує вам, що в середньому з десяти клієнтів, які шукають інформацію про продукт, один робить замовлення, а рівень прибутковості становить 200 фунтів стерлінгів за одиницю, тоді можна очікувати додаткові 2000 фунтів стерлінгів прибутку. Ця "користь" значно перевищує 1000 фунтів стерлінгів, витрачених на рекламу, тому така інвестиція здається обґрунтованою.

На практиці при розв'язанні питання про те, скільки витратити на просування продуктів, ви маєте застосовувати всі три методи, крім першого.

Який сигнал допоможе вам досягти мети? Щоб відповісти на це запитання, вам слід подивитися на ваше підприємство та його продукцію під кутом зору споживача і бути в змозі дати відповідь на гіпотетичне запитання: "Чому я маю купувати ваш продукт?" Найкраще продумати відповідь з двох етапів.

1. "Чому я маю купувати ваш продукт?" Відповідь природно дати, спираючись на аналіз чинників, які впливають на вибір. Аналіз мотивів купівлі або задоволення є істотним для побудови фундаменту рекламної стратегії. Єдиною логічною й задовільною відповіддю є: "Оскільки він чимось відрізняється". Відмінність може виникати двома шляхами:

- Ми - продавці - відмінні.
- Він - продукт - відмінний.

У кожного продукту мають бути унікальні особливості, які зумовлюють купівлю саме його, і в основі цього мають лежати факти.

2. Ваш рекламний сигнал має враховувати ці чинники і складатися з фактів про вашу компанію та ваш продукт. Наголос тут - на слові "факт", і, хоча навколо вас і ваших продуктів є факти всіляких типів, ваші клієнти цікавляться лише двома: фактами, які впливають на їхні купівельні рішення, а також тим, чим ваше підприємство і його продукти відрізняються від того, що пропонують конкуренти.

Ці факти мають трансформуватися в переваги. Іноді гадають, що, купуючи, кожен робить це лише з очевидних логічних причин, та ми знаємо безліч прикладів, що це не так. Хіба правда, що жінка купує нову сукню лише тоді, коли зносить стару? Хіба у босів письмові столи більші, ніж у підлеглих, тому що мають більше паперів, щоб на них класти?

Розв'язавши питання про завдання та визначивши сигнал, слід обрати найефективніший метод передачі цього сигналу

Які засоби масової інформації вам слід застосовувати? Не всі методи комунікацій мають однаковий вплив. Набагато більша вірогідність того, що ми охоче прислухаємося до поради друга, якому довіряємо і якого поважаємо, коли він рекомендує продукт чи послугу, ніж до порад комівояжера. На практиці нові компанії мають зосередити свою діяльність з реклами та просування продуктів/послуг переважно на таких рекламних засобах.

- **Реклама в засобах масової інформації.** Спираючись на проведені вами дослідження можливостей ринку, ви зобов'язані мати чітке уявлення про своїх потенційних клієнтів за соціально-економічною класифікацією, наприклад. У вашому бізнес-плані має бути докладний опис засобів, які ви плануєте застосовувати. На практиці рекламу в таких засобах масової інформації, як радіо та телебачення, яких фахівці називають засобами реклами "вищого порядку", використовують переважно великі компанії. Однак є ціла низка специфічних засобів "нижчого порядку", які можуть стати ефективними в системі цільового збуту малої компанії.

- **Засоби реклами "нижчого порядку":**

- післяпродажне/технічне обслуговування;
- брошури;
- візитні картки;
- канцтовари з символікою фірми;
- робота зі скаргами;
- послуги доставки;
- розсилка реклами прямою поштою;
- знижки;
- публікації в пресі (прес-релізи);
- виставки, конференції, семінари;
- подарунки;
- дешеві розпродажі;
- рекламні листівки-вкладиші;
- рекламні листівки/брошури;
- шапки для бланків листів;
- емблеми на упаковці, транспорті тощо;
- логотип;
- уніформа;
- пакування;
- робота рекламних представників;
- прайс-листи;
- література про продукт;
- назви продуктів;
- акції, конкурси;
- прототипи;
- зразки;
- торгівля по телефону;
- ярмарки;
- рекламні візки;
- веб-сторінка в Інтернеті;
- "Жовті сторінки".

У деяких випадках найефективніші рекламні ідеї підприємців, які навчалися в Кренфілдській школі менеджменту, були найпростішими. Наприклад, Сью Клерідж застосувала візитки, на зворотному боці яких була нанесена карта, яка показувала, як знайти її ресторан. Те саме стосується і карток з написом "дякую", які розсилав Воллі Олінс замість листів. На лицьовому боці

цих карток було показано останні досягнення його дизайнерської компанії (наприклад, дизайн пакування для компанії "Саттонс Сідс"). "Файненшл Тайме" проводить щорічні конкурси на найефективнішу в плані залучення клієнтів різдвяну листівку; присвоївши нагороду гумористичній листівці фірми "Ратнерс Джемелрі", в якій наголошувалося на продукті компанії, автори застерегли проти "найнечеснішого брокера, який завжди надсилає найпобожнішу листівку!" З огляду на всі витрати на рекламну кампанію не бійтеся рекламувати назву компанії чи продукту, якщо це можна зробити зі смаком і гумором.

- **Листівки/брошури та листи.** Це найпрактичніший спосіб, за допомогою якого нове підприємство може спілкуватися зі своїми потенційними клієнтами. Він має такі переваги: коштує відносно недорого, його можна легко і швидко запустити, можна сконцентрувати в будь-якому географічному регіоні, листівки/брошури та листи можна розповсюджувати вручну і, зрештою, легко відстежувати результати.

Марк Голдсміт і Саймон Херш розпочали свою справу - оптову торгівлю у сфері громадського харчування, - коли були ще студентами Манчестерського університету. Скориставшись тим, що в той час у сфері громадського харчування був страйк, вони почали постачати студентській спільноті порційні кекси виробництва "Роджерс Фрідж Фекторі" - невеликої лондонської фірми-виробника, з продукцією якої студенти були добре знайомі. Окрилені своїм першим успіхом, вони випустили листівку на одну сторінку під назвою "Більше заробляти на хліб - це спосіб мати шматок кексу" з дотепним логотипом "Голдсміт Лтд" і переліком продуктів, які фірма може постачати, на звороті. Ці листівки, котрі вони розповсюджували в маленьких закусточних поблизу університету, і стали для них головним інструментом збуту і візитною карткою. Компанія "Голдсміт (Нозерн) Лтд" і далі забезпечує Саймону та його сорока працівникам цікавий і приємний стиль життя!

Коли ви готуєте для виставки нову листівку на одну сторінку, то маєте добру нагоду переосмислити свій маркетинговий сигнал: перелічіть переваги, вкажіть цільову аудиторію і дайте інформацію для клієнтів про те, як з вами зв'язатися (не забудьте про надання знижки пред'явнику листівки: це дозволить вам проконтролювати її ефективність).

- **Зв'язки з громадськістю (піар).** Йдеться про те, як вам представити себе і свій бізнес у сприятливому світлі різноманітним "аудиторіям" з невеликими витратами, а то й безкоштовно. Цей метод спілкування впливовіший, ніж загальна реклама - люди люблять друковані видання.

Шантал Коуді, котра заснувала компанію "Рококо", унікальну кондитерську на Кінгс Роуд, було 22 роки, коли вона написала бізнес-план, який забезпечив їй 25 тис. фунтів стерлінгів стартового капіталу. Наріжним каменем її стратегії, спрямованої на якнайшвидше досягнення беззбитковості, була ретельно розроблена піар-кампанія. Ввівши моду на шоколад та його упаковку, вона відкрила широкий простір для висвітлення цих питань у таких журналах, як "Вог", "Хар-перс" та "Квін", а також у кольорових додатках до них. їй вдалося отримати площу в колонці вартістю 40 тис. фунтів стерлінгів, витратившись лише на кілька поштових марок. Це забезпечило їй не лише здоровий старт для венчурного підприємства, а й здобуття контракту з Джаспером

Конраном на поставку коробок шоколадних цукерок як доповнення до його весняної колекції.

Для досягнення успіху прес-реліз має привертати увагу негайно, швидко і легко сприйматися. Вивчення і наслідування стилю конкретних журналів (або інших засобів інформації), в яких ви хочете побачити надрукованим свій прес-реліз, підвищує шанси на його публікацію.

- **Формат.** Прес-реліз слід надрукувати на одній сторінці формату А4. Друкуючи, робіть подвійний інтервал і залишайте широкі поля для того, щоб текст краще читався і його було легше редагувати. Зверху сміливо напишіть: "Прес-реліз" або "Новини" і поставте дату.
- **Заголовок.** Він має переконати редактора читати далі. Якщо заголовок не викличе інтересу, текст не має шансів на публікацію. Редактори шукають актуальності, оригінальності, а часом - гумору.
- **Вступний абзац.** Він має бути цікавим і стислим. У першому абзаці узагальнено подається все, що ви хочете повідомити, - не виключено, що опублікують лише цей фрагмент.
- **Наступні абзаци.** В них слід розширити і представити в кольорах та деталях те, про що йшлося в першому абзаці. Більшість історій можна вмістити максимум у три-чотири абзаци. Редактори завжди шукають насичених інформацією матеріалів, тому короткі прес-релізи мають кращі шанси на публікацію.
- **Контакт.** У кінці прес-релізу зазначте своє ім'я та телефонний номер, за яким можна отримати додаткову інформацію.
- **Стиль.** Пишіть простою мовою, короткими реченнями, уникаючи технічного жаргону (хіба що ви пишете для дуже спеціалізованого фахового журналу).
- **Фотографії.** Вони мають бути чорно-білими, підходящого розміру і мати продуманий підпис. Не пришпилюйте фотографії до тексту скріпками (фотографії з дірками непридатні для публікації).
- **Відстеження результатів.** Інколи може бути корисним телефонний дзвінок, щоб дізнатися, чи планує редактор використати ваш прес-реліз, але вам слід добре продумати питання про те, як часто треба це робити.

Знайдіть ім'я редактора або відповідного автора статей/репортера й адресуйте конверт особисто йому. Пам'ятайте, ще цільовою аудиторією вашого прес-релізу буде професійний редактор, і саме він вирішує, що саме публікувати. Тож прес-реліз є не "повідомленням продавця", а насиченим фактами нарисом, який має на меті привернути увагу редактора. Надто багато малих компаній, будучи ентузіастами своїх продуктів, не бачать цієї різниці між прес-релізом і рекламною листівкою, і саме в цьому причина факту, встановленого недавно проведеним дослідженням: публікують лише 6 відсотків прес-релізів, решта 94 відсотки залишаються неопублікованими! Пам'ятаючи, що редактори у Великій Британії одержують по 80-90 прес-релізів за тиждень, подбайте про те, щоб ваша остання замітка, яка має потенціал новин, стала надбанням громадськості, і не забудьте також подбати про те, щоб у ній не було дутої реклами та жаргону.

- **Веб-сайт.** Багато дрібних компаній розпочинають свою діяльність в Інтернеті й дуже швидко розчаровуються в ньому. Частково з причин, які пояснив нам менеджер-директор британського представництва компанії "Майкрософт": "Велика кількість веб-сайтів є звичайними он-лайн-брошурами, але ж

електронна комерція, дає споживачам можливість купувати й продавати товари та послуги саме в такий спосіб, до якого вони звикли у традиційному ланцюжку отримання пропозицій". Безсумнівно, відхід від статичних веб-сайтів, які рідко оновлюються, є доцільним, проте, утримання електронного магазину, інформація на якому постійно оновлюється, може обійтися власникові семизначною цифрою витрат ще на першому році існування. А утримання віртуального магазину компанією "Амазон.ком" обійшлося їй у перший рік у восьмизначну цифру!

Отже, що можуть зробити малі компанії, щоб привернути увагу покупців?

1. Принципове значення має гарний дизайн веб-сайта, короткий час завантаження (краще використовуйте графіку замість фотографій), виразні, невеликі, цікаві тексти із заманливим розташуванням. Дослідження доводять, що протягом "трьох "кліків" мишкою відвідувачі мають бути зачаровані, бо інакше вони просто підуть із сайта". Отже, ясні "дороговкази" вкрай необхідні, разом з меню на кожній сторінці, щоб відвідувачі могли повернутися до головної сторінки або перейти в інші розділи одним "кліком" мишки. Також, на першій сторінці необхідно розмістити "ключові слова", на які можуть спиратися пошукові сервери, оскільки 9 із 10 відвідувачів заходять на сайти Інтернету через "пошуковики" або їх аналоги.

2. Важливі також оперативна банерна реклама та заголовки сторінок, з елементами анімації та постійними оновленнями.

3. Просувайте свій веб-сайт, розміщуючи посилання-виноска на інших комерційних сайтах, використовуючи ключові слова як гарантію, що вас можна буде знайти, а також пропонуючи його за межами Інтернету - розмістіть свою інтернет-адресу на всіх товарах та в усіх публікаціях. На головній сторінці сайту регулярно розміщуйте "історії успіху", надавайте знижки першим покупцям, пропонуйте їм відмітити ваш сайт або додати його в колонку "вибране". Також ви можете зробити спробу налагодити партнерські відносини з компаніями-виробниками та компаніями-постачальниками.

Саймон Херш кинув виклик, запропонувавши "е"-комерційну бізнес-модель, яка передбачала, що 30-50 відсотків товарообігу буде витрачено на маркетингові дослідження, оскільки він бажав зробити компанію "Рекс Онлайн" прибутковою! Разом з головним директором з виробничих питань Робертом Даннінгом він шукав шляхи співробітництва та партнерства в мережі Інтернет. Він навіть пішов до конкурента та запропонував: "Дозвольте мені розмістити безкоштовну рекламу у вашому щомісячному електронному інформаційному бюлетені".

Неймовірно, але конкурент погодився. Завдяки співробітництву з іншими компаніями Саймон "зіграв" на маркетингових "зусиллях" інших сайтів (розмістивши паралельну рекламу) та збільшив кількість користувачів свого сайту "Рекс Онлайн". Роберт Даннінг порівняв маркетинг у мережі з "американським Диким Заходом. Трапитися може що завгодно, лише ви повинні бути творчим та винахідливим"

- **Виставки.** Як джерело інформації про конкурентів для маркетингового дослідження виставки бувають надзвичайно корисними. Крім того, вони - зручний шлях, на якому можна швидко і з невисокими витратами досягти

сприйняття вашого продукту чи послуги, а отже, забезпечити переконливі аргументи на підтримку вашої заявки на отримання фінансування.

Керівники "Екінокса" - компанії, що займається дизайном меблів, - під час відвідування програми з підприємництва Кренфілдської школи менеджменту взяли участь у першій загальнодержавній виставці. Плата за стенд в "Ерлс Корт" становила 1200 фунтів стерлінгів. Завдяки участі у виставці вони одержали нові замовлення на 5 тис. фунтів стерлінгів, що лише трохи перекривало кошти участі у виставці, але важливіше те, що вони встановили контакти на майбутнє з 40 потенційними клієнтами. Згодом вони мали 10 додаткових довготермінових замовників. Увесь цей процес зайняв два місяці, перетворив пропозицію "Екінокс" з аркуша паперу на креслярській дошці на позицію, яку може бути позитивно розглянуто банком

Існують сотні виставок на вибір. Список виставок, які відбуватимуться найближчим часом, ви можете знайти в щомісячнику

Як перевірити результати? Погляньте на наведений нижче аналіз рекламної кампанії, яка показує, як одна організація розв'язала цю проблему. У табл. 3.2 показано результати рекламної кампанії курсу лекцій з малого бізнесу, який читався в Лондоні. На перший погляд, найбільша кількість запитів на інформацію пов'язана з публікаціями в недільній газеті. Хоча витрати на них найбільші - 340 фунтів стерлінгів, та з розрахунку на один запит ці витрати лише трохи вищі за кошти, витрачені на інші засоби реклами. З іншого боку, метою цієї рекламної кампанії було не просто викликати інтерес, а продати абонемент на курс. По суті, лише 10 із 75 запитів перетворилися на замовлення - витрати становили 34 фунти стерлінгів на один абонемент. З урахуванням цього витрати на публікації в недільній газеті в 2,5—3,5 рази вищі, ніж витрати на інші засоби реклами.

Таблиця. 3.2. Оцінка ефективності реклами

Використані засоби	Кількість запитів на інформацію	Витрати на рекламу (£)	Витрати з Розрахунку на запит, (£)	Кількість клієнтів	Витрати з Розрахунку на клієнта, (£)
Недільна газета	75	340	4,50	10	34
Щоденна газета	55	234	4,25	17	14
Плакати	30	125	4,20	10	12
Місцева щотижнева газета	10	40	4,00	4	10
Особисті рекомендації	20	1	?	19	?
Всього	190	739	4,35	60	18

Джуді Левер, співзасновниця компанії "Блумінг Марвелес" - компанії - виробника одягу для майбутніх мам, переконана, що потрібно не лише оцінювати результати реклами, а й відстежувати спроможність того чи іншого засобу реклами досягати її клієнтів. "Ми почали з реклами розміром 1/16 сторінки в спеціалізованій пресі, - каже Джуді, - а коли цей засіб реклами себе зарекомендував, ми поступово перейшли до 1/2 сторінки, і, як показав досвід, цей обсяг виявився оптимальним для нас. У середньому буває 700 000 вагітностей на рік, але наклад спеціалізованих журналів становить приблизно лише 300 000 примірників. Тож ми ще маємо знайти спосіб, як досягти всіх наших потенційних клієнтів у потрібний час, інакше кажучи, на початкових стадіях їхньої вагітності"

"Бігмак Хелс Фуд Компані" (БХФК). Реклама. Коли БХФК почала роботу, її керівники планували обмежитися рекламою в кількох обраних засобах реклами. Було виділено 750 фунтів стерлінгів на друк рекламних листків, які сповіщають про "грандіозне" відкриття закладу. Ці рекламні листки розповсюджувалися безпосередньо поблизу закладу впродовж першого тижня після його відкриття. На місцеву рекламу було виділено суму 75 фунтів стерлінгів на місяць. Вивчалася також можливість використання й інших засобів.

Просування продукту на ринок. Компанія БХФК склала програму "Уїк-енд здорової їжі", яка передбачає виїзд на природу по суботах - неділях. Там подаватимуться страви здорової кухні, вечорами проводитимуться шоу, протягом дня - пікніки. Все це відкрито для публіки і безплатно. Крім того, керівництво БХФК розглядало й інші методи просування товару на ринок, включаючи серійні оголошення по радіо коротких повідомлень про здорову їжу, дискусійні клуби для тих, хто цікавиться здоровою їжею, а також розповсюдження вісника серед клієнтів, постачальників та інших.

Практичне закріплення завдання 8:

Реклама та просування продукту/послуги на ринок

1. Підготуйте листівку для ваших основних клієнтів з описом вашого продукту/послуги.
2. Напишіть прес-реліз із анонсом виходу вашого підприємства на ринок. Складіть перелік засобів масової інформації, в які ви надішлете прес-реліз.
3. Підготуйте план рекламування та просування на ринок вашого продукту/послуги на наступний рік, в якому поясніть:
 - а) чого ви прагнете - що має відбутися внаслідок вашої рекламної кампанії;
 - б) скільки це коштуватиме;
 - в) за допомогою якого сигналу/сигналів ви хочете досягти цих результатів;
 - г) які засоби ви використовуватимете і чому;
 - д) в який спосіб будете відстежувати результати;
 - е) яку суму буде витрачено.
4. Якщо ви вже дещо зробили для рекламування та просування товару/послуги на ринок, то опишіть, що саме ви зробили і яких результатів досягли. Чи дала робота з виконання цього завдання вам орієнтири для подальших дій?

Завдання 9. МІСЦЕ РОЗМІЩЕННЯ ТА ЗБУТ

"Місце розміщення" - четвертий пункт маркетингового набору. В цьому підрозділі вашого бізнес-плану вам слід точно описати, як саме ви доставлятимете свої продукти клієнтам.

Якщо ви роздрібний торговець, власник ресторану чи гаража, то ваші клієнти самі прийдуть до вас. У цьому разі фізичне місце розміщення вашого закладу, найімовірніше, буде ключем до успіху. Для підприємств, які займаються виробництвом, вірогідніше, що доведеться йти "шукати" клієнтів. У такому разі життєво важливою ланкою будуть саме канали збуту. Навіть якщо ви вже займаєтеся бізнесом і плануєте залишатися в тому самому приміщенні, не зашкодить скористатися цією можливістю, щоб переглянути це рішення. Якщо ви шукаєте додаткових коштів для розширення свого бізнесу, місце розміщення

підприємства, без сумніву, буде питанням, з яким майбутні інвестори захочуть ознайомитись.

Місце розміщення підприємства. Спираючись на дані проведеного вами дослідження ринку, ви, очевидно, можете скласти перелік критеріїв, важливих для вибору місця розміщення підприємства. Ось деякі чинники, на які вам треба зважати при розв'язанні цього питання.

1. Чи існує ринок для конкретного типу бізнесу, яким ви гадаєте займатися? Якщо ви плануєте продавати певний продукт чи надавати певну послугу певній віковій або соціально-економічній групі, проаналізуйте демографічну ситуацію в регіоні. Чи достатньо там людей відповідного віку або рівня доходів? Зростає чи скорочується кількість їх?
2. Якщо вам потрібні кваліфіковані робітники або фахівці, то чи є вони в регіоні?
3. Чи наявні необхідні резервні комунікації?
4. Наскільки легко знайти сировину, складові та інші матеріали й обладнання?
5. Вищі чи нижчі витрати на приміщення, ставки та тарифи за комунальні послуги порівняно з іншими регіонами?
6. Наскільки легко добратися до місця розміщення вашого підприємства автотранспортом, залізницею, повітряним транспортом?
7. Чи очікуються якісь зміни в транспортній мережі, які можуть негативно позначитися на торгівлі? Наприклад, будується об'їзна автотраса поза містом, плануються зміни в транспортному обслуговуванні, закриття великої фабрики.
8. Чи є в сусідстві підприємства-конкуренти? Який вплив це справлятиме - позитивний чи негативний?
9. Чи сприятиме місце розміщення підприємства створенню сприятливого ринкового іміджу? Наприклад, модельєр, який займається високою модою, може втратити довіру, якщо його модний салон буде розміщений у регіоні з важкою промисловістю, який має погану репутацію через грязюку та закуреність.
10. Яким вважається регіон - повільно чи швидко він зростає? Чи він налаштований на бізнес?
11. Чи можете ви та ваші працівники швидко добратися до району розміщення підприємства?

Можливо, у вас є "взірець для наслідування" - успішний конкурент, може, в іншому місті, який уже закріпився на своєму місці. Застосовуючи ці критерії, ви можете швидко відсіяти найбільш невідповідні місця. Інші місця доведеться відвідати, можливо, не один раз, у різні пори дня і в різні дні тижня, перш ніж їх відкинути.

Шантал Коуді, засновниця компанії "Рококо", так писала у своєму бізнес-плані: "Місце розміщення має вирішальне значення для успіху чи провалу моєї справи, тому я обрала дальній кінець (Ворлдс Енд) Кінгс Роуд, Челсі, в місці з'єднання з Б'юфорт-стріт. Це місце зручне для клієнтів, котрі мешкають у районі Челсі/Найтсбридж. Там активно купують і перехожі, на цій вулиці загалом панує творча обстановка, і поблизу немає жодної іншої спеціалізованої кондитерської". Ворлдс Енд було обрано не з примхи, а внаслідок дуже ретельного дослідження. Шантал була переконана в унікальності своєї концепції "Рококо", однак вона достатньо реалістично дивилася на справу, щоб розуміти, що дехто бачитиме в її кондитерській звичайну крамницю, в якій торгують

шоколадом. Як така, її кондитерська потребувала свого власного, відмінного від інших району охоплення обслуговуванням. Шантал намалювала карту розміщення крамниць з шоколадом Центрального Лондона, котра засвідчила, що найближчі конкуренти перебувають у районі Найтсбриджу, що в масштабах Центрального Лондона - інший світ.

Іншим питанням, яке її хвилювало, була можливість обслуговувати не лише жителів району, а й випадкових людей, які проходитимуть повз майбутню крамницю у Ворлдс Енді. Думку місцевих жителів можна було виявити, просто роздаючи їм листівки, та Шантал вирішила побільше дізнатися про можливість обслуговування перехожих через опитування за допомогою анкет. Приблизно половина опитаних доброзичливо поставилися до концепції "Рококо".

Коли ви писатимете цей підрозділ свого бізнес-плану, майте на увазі такі позиції.

1. Майже кожна перевага пов'язана з певними притаманними їй витратами. Це особливо справедливо, коли йдеться про місце розміщення підприємства. Подбайте про ретельну оцінку витрат на майбутнє місце розміщення підприємства в зіставленні з його очікуваними перевагами. Економія декілька сотень фунтів стерлінгів у місяць на орендній платі може обернутися втратою тисяч фунтів стерлінгів на обсязі продажу. З іншого боку, не варто обирати місце з високою орендною платою, доки ви не переконаєтеся, що цей вибір принесе додаткові прибутки. Вищі витрати не обов'язково означають більші переваги.

2. Обираючи місце, пам'ятайте про бізнес. Не починайте з місця як даності. Можливо, ви гадаєте, що є сенс розмістити книгарню в невикористовуваній частині музичної крамниці, яка належить вашому другу, оскільки граничні витрати на цю площу дорівнюють нулю. Проблема цього підходу полягає в тому, що ви розміщуєте підприємство в приміщенні, яке може бути придатним, а може виявитися й непридатним. Якщо бізнес уже даність (тобто питання про нього вже розв'язано), то місце його розміщення не може бути також даністю. Для підприємства вам необхідно обрати найкраще місце, тобто таке, що принесе найбільший прибуток. "Безкоштовні" приміщення можуть обернутися великими витратами, якщо ваш бізнес невідповідний. З іншого боку, якщо у вас є "дане" місце, вам слід постаратися підібрати бізнес для цього місця. Характер бізнесу також не може бути наперед визначеним, тобто який бізнес забезпечить найкраще і найкорисніше використання цього об'єкта.

Ендрю Первес був змушений переглянути 15 різноманітних будівель у центральній частині Лондона перед тим, як зупинити свій вибір на приміщенні на вулиці Тоттенжем Курт Роуд, яке призначалося для нового складу-магазину високоякісних сучасних меблів. Було дуже важливо знайти приміщення у самому Лондоні, адже меблі не є виробами, які повсякчас купують, також за межами міста вибір товарів обмежений. Для того щоб новий магазин меблів помітили, він мав розташовуватися на території, яку б знали як район продажу меблів. Вибране місце було якраз напроти магазину "Хілз енд Хебітет", який він вважав найбільш імовірним конкурентом та який міг переманити його клієнтів. Проте перевагою, на думку Ендрю, було те, що "не потрібно було займатися рекламою, щоб привабити покупців; "Хілз енд Хебітет"

просто завжди зроблять це за нас". На довершення, після спаду економіки на початку 1990-х років, власник запропонував Ендрю безоплатну оренду на перші півроку.

Коли ви складатимете бізнес-план, щоб отримати фінансування, то може статися, що на той час ви ще не обрали конкретного місця розміщення для свого підприємства. Це добре, бо немає сенсу витратити час на розв'язання питання про місце розміщення, доки ви не матимете коштів, щоб розпочати справу. Крім того, навіть якщо ви справді зупинилися на конкретному місці розміщення підприємства, перш ніж отримати кошти, цілком імовірно, що приміщення вже не буде вільним на той час, коли буде завершено процес розгляду заявки на інвестицію і підприємство достатньо зміцніє, щоб підписати угоду про його оренду чи придбання. Ще один аргумент полягає в тому, що в агента з нерухомості може увратися терпець, якщо у вас з'явиться звичка в останню мить відмовлятися від підписання угоди через брак коштів. Достатньо, якщо ви будете в змозі точно пояснити, якого типу приміщення ви шукатимете. Знаючи це, ви зможете зробити оцінку витрат та обсягу продажу, навіть якщо розв'язання питання про конкретне місце розміщення підприємства буде ще попереду.

Приміщення. У вашому бізнес-плані потрібно розв'язати такі питання стосовно приміщень.

1. Чи годиться приміщення, яке вам сподобалося, для запланованого бізнесу? Основними категоріями призначення є використання для роздрібної торгівлі, під офіс, для виробництва товарів легкої промисловості, інших промислових товарів та спеціальні категорії. Якщо ваша справа належить до категорії, відмінної від бізнесу попереднього власника, не виключено, що вам доведеться звернутися до місцевих органів за дозволом на зміну призначення.

Прикладом цього є сумна історія одного будівельника із Західної Англії, який придбав приміщення продуктової крамниці з житловим приміщенням на другому поверсі. Він планував відкрити торгівлю фарбами та товарами для оздоблення на нижньому поверсі й оселитися з родиною - на другому. Через три місяці після відкриття крамниці йому сказали, що, оскільки товар в його крамниці легкозаймистий, то необхідно замінити підлоги, стелі та двері в будинку на вогнестійкі - все це мало б коштувати не менше 20 тис. фунтів стерлінгів, навіть якщо ремонт зробити самотужки. Справу довелося згорнути, коли вона ще практично не почалася. Є багато нормативних актів про використання приміщень для підприємництва. Щоб переконатися, що задумане вами не заборонено, вам слід зв'язатися з відповідними службами

2. Чи здійснюватимете ви якісь структурні зміни? Якщо так, то, мабуть, потрібно буде отримати дозвіл на проектування і дотримуватися правил будівництва. І те, й інше потребує часу, і ці позиції слід передбачити у прогнозі руху готівки.

3. Чи достатня площа приміщень? Завжди важко підрахувати, яка площа буде вам потрібна, оскільки спочатку, може бути, йтиметься лише про мінімум, щоб десь перебути. Взагалі, найімовірніше, що ви не схочете витратити цінну готівку на придбання занадто великого приміщення, в якому не бачите потреби. Однак, якщо ви зробите це після того, як розпочнете справу, ваше підприємство неминуче зростатиме, і, якщо у вас нема куди розширюватися, вам доведеться

знову і знову шукати приміщення. Це може бути дорогим задоволенням, якщо не сказати руйнівним.

Компанія "Екінокс", подолала цю проблему, орендувавши "вуликову" одиницю в компанії "Інгліш Індастріал Естейтс". Ці одиниці готові для використання з усіма підключеними комунікаціями здаються в оренду поквартально. Компанія "Екінокс" спершу орендувала одиницю площею 500 квадратних футів, потім розширила свою площу до 1000 квадратних футів, приєднавши сусідню одиницю до своєї, а на початку третього року роботи переїхала через дорогу в приміщення площею 3000 квадратних футів. Таким чином, витрати на ліквідацію попереднього об'єкта було зведено до мінімуму.

Інше можливе розв'язання проблеми - взяти приміщення більшої, ніж вам потрібно на початку, площі і здати зайву площу в короткотермінову суборенду (за умови згоди власника). Якщо це неможливо, то доведеться добре поміркувати й узгодити розмір ваших потреб у площах з тим, що, за вашим бізнес-планом, ви становитиме собою через два-три роки.

Щоб оцінити ваші потреби в площі, підготуйте план, в якому буде вказано ідеальне розміщення обладнання, котре вам знадобиться, з урахуванням місця на проходи. В крамницях потрібні прилавки, вітрини, холодильники тощо. Стосовно фабрики слід не лише ретельно продумати місце розміщення машин, а й дуже докладно розглянути питання, де безпечно прокласти електричний кабель, випускні трубопроводи, розмістити витяжні вентилятори тощо. Виріжте паперові моделі всіляких предметів у масштабі й розкладіть їх на масштабних кресленнях приміщень різних розмірів - 400 квадратних футів, 1000 квадратних футів і т. д. Методом спроб і помилок ви маєте прийти до такого розміщення, яке буде гнучким, зручним у роботі, приємним на вигляд, зручним для технічного обслуговування, а також для персоналу і клієнтів. Лише тепер ви можете обчислити ймовірні затрати на приміщення, щоб включити цю цифру до свого бізнес-плану.

Якраз напроти магазину "Хілз", на першому та цокольному поверхах невеликої будівлі (лише якихось 2000 квадратних футів площі з орендною платою у 19 фунтів стерлінгів за квадратний фут) розташувався новий магазин Ендрю Первеса. Через 14 місяців після його відкриття звільнився більший магазин площею 7000 квадратних футів, розташований двома дверима нижче магазину Ендрю, перевагою якого було розміщення на розі вулиць у зоні видимості кута магазину. Беручи до уваги те, що у вихідні дні мали офіційно дозволити торгівлю, Ендрю орендував додаткове приміщення під магазин, чітко розділивши два магазини між меблями та "недорогими" подарунковими виробами. Наприкінці 1990-х років він уже мав прибуткову та успішно діючу торговельну мережу з двох магазинів та отримав пропозицію взяти в оренду щойно відреставрованими магазин площею 20 000 квадратних футів у якихось 500 ярдах від Тоттенхем Курт Роуд - на тому самому боці, що і "Хілз". У той час, коли багато експертів передрікали, що "майбутнє за он-лайн-магазинами", Ендрю прийняв сміливе рішення зайняти велике приміщення, проте не забув інвестувати у розвиток власної "е"-торгівлі та у створення веб-сайту.

4. Чи відповідають приміщення правилам протипожежної безпеки, інструкціям з охорони здоров'я та правилам техніки безпеки?

5. Якщо ви плануєте працювати вдома, то чи переконалися ви, що вам не заборонено це робити правилами, встановленими у вашому будинку? Чи не заважатиме діяльність, яку ви обрали, сусідам? Установи, які надають фінанси, активно вітають цей шлях у бізнес, бо вважається, що він знижує ризики в складний початковий період. З іншого боку, не виключено, що надавачі венчурного капіталу розглядатимуть таке рішення як ознаку "дрібномасштабного мислення" і уникатимуть підтримки вашого проекту. Між тим рішення працювати вдома зовсім не позбавлене сенсу.

Наприклад, двадцятирічний Пітер Робертсон, який заснував кур'єрську фірму "Роуд Раннер Діспеч", розпочав свою справу як зовсім домашню. Він працював у власному домі в Брайтлінгсі, графство Есекс, причому його мати приймала замовлення по телефону, а батько інколи допомагав забирати відправлення своєю машиною. За два роки Пітер уже мав 10 мотоциклістів, котрі працювали повний день. І лише на цій стадії Робертсон склав план, який передбачав залучення 100-тисячного капіталу на відкриття в центральному районі офісу з найсучаснішою досконалою радіотелефонною системою.

6. Купуватимете ви приміщення чи братимете його в оренду? Безпосереднє придбання приміщень зазвичай має сенс, коли йдеться про життєздатні компанії, які вже міцно стоять на ногах. Для них це засіб розширення бази активів. Для компанії-початківця платежі з виплати процентів і повернення позики, як правило, перевищуватимуть орендну плату. Однак оренда, як така, може обернутися пасткою. Наприклад, може здаватися, що вносити орендну плату 5 тис. фунтів стерлінгів у рік краще, ніж придбати приміщення в повну власність за 50 тисяч. Але не слід забувати, що, за чинним законодавством, якщо ви підписали угоду і дали особисту гарантію на оренду на наступний 21 рік (а вас, найімовірніше, попросять це зробити), то ви нестимете особисту відповідальність за внесення орендної плати протягом усього періоду оренди. Власники приміщень дуже не люблять змін гарантів, - не менше, ніж укладення угод з малими підприємствами. У такому разі ви берете на себе зобов'язання мінімум на 105 тис. фунтів стерлінгів! У деяких випадках в інвесторів складається враження, що ваша бізнес-ідея може дати більший прибуток, ніж той, якого ви можете сподіватися від нерухомості. Покладаючись на це, вам слід вкладати залучений капітал у "корисні" активи, як-от: виробничі приміщення, обладнання, запаси товарів тощо. Деякі інвестори, однак, вважають, що, коли ви маєте намір витратити будь-яку суму коштів на реконструкцію чи вдосконалення приміщень, узятих в оренду, то ви тим самим поліпшуєте інвестицію власника приміщень і марнуєте свої (а отже - їхні) гроші. Не виключено навіть, що плата за оренду реконструйованих приміщень підвищиться, якщо ви не подбаєте про те, щоб при наступних переглядах орендної плати зроблені орендарем вдосконалення не бралися до уваги.

У будь-якому разі ваші гарантії прагнутимуть, щоб оренда була настільки тривалою, аби ваше підприємство мало змогу добре себе зарекомендувати і стало достатньо забезпеченим, щоб ви могли залишатися в даному приміщенні, якщо це важливо для виживання вашого підприємства. Відкриття, скажімо, ресторану в приміщенні, взятому в короткотермінову оренду, може виявитися поганою інвестиційною програмою, але, це може виявитися не позбавленим

сенсу як засіб випробувати ваш бізнес з мінімальним ризиком. Ідеальною ситуацією, якої можна часом досягти, коли власники приміщень перебувають у складній ситуації (як це було на початку 90-х років у Великій Британії), було б домовитися про короткотермінову оренду (скажімо, на 1-2 роки) з можливістю її поновлення по закінченні початкового терміну. В Сінгапурі та Малайзії термін оренди не перевищує двох років, і в усіх випадках передбачено можливість її продовження за загальноприйнятими ставками. Це, очевидно, дуже сприяє відкриттю нових підприємств. Можливо, найкращим варіантом для вас було б доручити цю справу фахівцю, який допоможе вам у пошуках приміщення і веденні переговорів з власниками (як правило, комісійні становлять 1 відсоток і сплачуються лише за кінцевими результатами).

7. Якщо це вам підходить, ви можете спробувати знайти приміщення для свого підприємства у сприятливому середовищі, що забезпечуватиме його підтримку.

Наприклад, на території університетів і коледжів часто засновуються науково-технічні парки, в яких є приміщення для початківців, котрі створюють високотехнологічні венчурні підприємства. Агентства з підприємництва, як правило, мають офіси, цехи та невеликі виробничі одиниці. В таких ситуаціях у вашому розпорядженні можуть бути доступ до телекса, факсу, комп'ютера, а також послуги бухгалтера та бізнес-консультанта з оплатою фактичного часу використання їх. Найімовірніше, що такі умови розглядатимуться будь-яким майбутнім інвестором як великий плюс.

8. Який графік роботи ви плануєте і чому саме такий? Багато роздрібних торговців тримаються на плаву завдяки тому, що їхні крамниці відкриваються рано і закриваються пізно. Будьте обережні з цими новими торговельними "пасажами", в яких час відкриття крамниць суворо контролюється, що не дозволяє вам вирізнитися, визначивши незвичний графік роботи.

Канали збуту. Якщо ваші клієнти не приходять до вас самі, то ви маєте описані нижче варіанти доставки вашого продукту або послуг до них. У вашому бізнес-плані вам треба пояснити, який із них ви обрали і чому.

- *Роздрібні крамниці.* Ця загальна назва покриває велике різноманіття типів торговельних точок. Деякі з них пропонують спеціалізований асортимент товарів, наприклад, високоякісну апаратуру звуковідтворення, і клієнт може розраховувати на професіональну допомогу персоналу. Інші, як-от "Маркс і Спенсер" або "Теско", - розраховані переважно на самообслуговування: клієнти мають самі вирішувати, який товар вибрати.

- *Гуртові торговці.* Характер гуртової торгівлі дуже змінився за останні два десятиріччя. Вона й надалі залишається надзвичайно важливим каналом, і такі її функції, як фізичний збут, складування товарів, фінанси та поділ вантажних партій на дрібніші, залишаються прибутковими

- *Кеш енд кері* (продаж за готівку без доставки додому). Цей трохи дивний шлях збуту замінив собою традиційного гуртовика як джерело постачання закладів роздрібною торгівлі, які працюють з меншими партіями товарів. У обмін на те, що ви платите готівкою і забираєте товари самостійно, гуртовик ділиться з вами частиною свого прибутку. Гуртовика приваблює можливість поліпшення потоку готівки, а роздрібною торговця - збільшення прибутку і розширення

асортименту. Гіпермаркети і крамниці-склади, котрі торгують за гуртовими цінами, також перебувають десь на півдорозі між виробником і ринком.

- *Торгівля за поштовими замовленнями.* Цей спеціалізований метод торгівлі є прямим каналом до клієнта. Він стає дедалі популярнішим серед новостворених малих підприємств.

Пол Хаукрофт, котрий протягом менш ніж десяти років розширив свою компанію "Роган", яка виробляє "міцний і надійний повсякденний одяг", від дуже скромного початку, коли він мав лише 60 фунтів стерлінгів у банку, до семимільйонного гіганта, значною мірою пов'язує свій успіх зі зміною каналів збуту. Протягом перших двох років більшу частину виробленого товару він продавав через роздрібні крамниці, які або не хотіли брати достатньо товару, або брали, але не платили за нього. Тоді він відкрив філію, яка займалася торгівлею за поштовими замовленнями, скориставшись для створення переліку адресатів вмістом своєї скриньки запитів і листами, які нагромадилися в нього за ці роки. Протягом двох місяців він реалізував річний обсяг, причому готівку отримувал наперед.

Є й інші прямі канали від "виробника до клієнта".

- *Інтернет.* Точно визначити аудиторію Інтернету неможливо, та якщо підсумувати факти з багатьох джерел, то виходить, що ним користується 500 млн. осіб в усьому світі. В самій лише Британії, за оцінками, обсяг торгівлі онлайн у 2001 р. сягнув 10 млн. фунтів стерлінгів. Лише раз клацніть "мишкою" - і вам доставлять будь-що - від акції і книжок до спеціальних вологостійких коробок із сигарами та квітів. За якихось три роки Інтернет-книгарня в Оксфорді зросла настільки, що її біржова ціна становить 8 млн. фунтів стерлінгів. Вартість компанії "Амазон Ко" в Сіетлі, яка розпочала свою роботу приблизно одночасно з оксфордською фірмою, зросла за той самий період до 300 млн. доларів.

Одна компанія з графства Корнуолл виграла замовлення з Південної Африки на високотехнологічне обладнання вартістю 150 тис. фунтів стерлінгів уже через 12 місяців після свого заснування. "Ліберті" означає "свобода", однак не для тисяч злочинців в африканській в'язниці, яких незабаром буде убезпечено системою замків, поставлених компанією "Ліберті Контрол Нетворкс". Дейвід та Шерон Паркер заснували свою фірму в місті Сейнт Остел у Середньому Корнуоллі лише за рік до того, як одержали велике замовлення з Південної Африки через веб-сайт в Інтернеті. Група керівників в'язниці за тисячі миль звідти "гуляла Інтернетом" у пошуках когось, хто міг би поставити найсучаснішу систему замків для в'язниці. "Ліберті Контрол Нетворкс" була однією з чотирьох компаній, які відгукнулися на запит, причому пропозиція Паркерів виявилася найкращою. Пан Паркер розповідає: "Як і в будь-якій іншій компанії, ви чекаєте-чекаєте, аж раптом близько пів на дванадцяту ночі однієї січневої п'ятниці, коли я закінчував свою роботу перевіркою електронної пошти перед тим, як піти спати, я знайшов цей запит з Південної Африки. Вони шукали 500 одиниць цього, 100 одиниць того і таке інше. Зайве говорити, що я не пішов спати, а склав нашу пропозицію". Паління світла далеко за північ дало щедрі дивіденди, бо принесло, сподіваємося, перше із серії замовлень, кожне вартістю більш як 150 тис. фунтів стерлінгів.

• *Пошукові сервери.* Ключовими факторами для успішного продажу в мережі Інтернет є наявність гарного сайту й знання покупцями точної адреси, за якою його можна там знайти. Кожний, хто займається бізнесом в Інтернеті, не повинен забувати, про те, наскільки глибоко розчарується своїм он-лайн досвідом більшість користувачів. Дослідження, які нещодавно провела компанія "BCO", доводять, що 65 відсотків усіх віртуальних "візків" залишаються покинутими. Коли останнім часом ви бачили покинутий справжній магазинний візок (можливо, лише на майданчику, де хтось залишив його після особливо важких мандрів по магазинах)? "Правильний" сайт є привабливим, легким у користуванні, швидким у відкритті та простим у "навігації". Більшість відмов пов'язана з ускладненою процедурою реєстрації та великою кількістю реклами.

Для того щоб люди швидко та легко могли знайти необхідний товар або послугу в Інтернеті, будь-який веб-сайт має бути зареєстрований на такій великій кількості "пошуковиків", наскільки це можливо. Пошуковий сервер - це своєрідний програмний посередник у роботі з каталогами, що здійснює пошук відповідної інформації за ключовими словами, які набрала людина, на зареєстрованих сайтах. "Пошуковики" призначені для того, щоб "плисти" Інтернетом, переміщаючись із сайту на сайт. Відвідуючи сайт, вони записують тексти з кожної сторінки і потім продовжують відвідувати будь-які зовнішні посилання-виноска. Пошукові сервери - це найшвидший та найлегший шлях отримання необхідної інформації в Інтернеті. Саме тому варто здійснити певні витрати, щоб гарантувати доступність вашого сайту.

Є два шляхи реєстрації сайту в пошукових системах:

1. Ваш інтернет-провайдер (ІСП) запропонує вам безкоштовну реєстрацію на певних пошукових серверах, коло яких окреслене провайдером. Це означає, що вам не потрібно вже турбуватися про встановлення контактів із сотнями пошукових серверів; це також означає, що у вас з'явився час, щоб сфокусувати свої зусилля на інших шляхах просування вашого сайту.
2. Самостійно зареєструйте свій сайт. Вам потрібно буде заповнити он-лайн-анкету на головну сторінку свого веб-сайту, але пам'ятайте, що реєстрація у такий спосіб забирає багато часу.

Переконайтеся, що пошукові сервери здатні знайти ваш сайт. Перед тим, як зареєструватися, слід пересвідчитися, що ви залучили відповідні стратегії та інформацію, яка надає можливість пошуковим серверам якнайкраще ідентифікувати ваш сайт. Стратегії передбачають різні методи роботи пошукових серверів:

- за ключовими словами - оскільки кожний пошуковий сервер орієнтується на окремі елементи сторінок сайту, намагайтеся у заголовку вашого документа використати ключові слова, які є максимально описовими.
- за мета-тегами. Він виконує цілу низку функцій, але потрібно для "приваблення" клієнтів, перезавантажити або переадресувати сторінки після деякого періоду часу (ви також можете використати тег для передання інформації про ваш документ, яку неможливо знайти в іншому місці).

Теги дають змогу представити пошуковому серверу більш докладну інформацію про веб-сайт, при цьому вони непомітні для читача. У той час, коли не всі пошукові сервери використовують такі теги, спроба додати їх до ваших

сторінок зробить їх більш доступними для пошукових серверів, які використовують їх.

Також слід мати на увазі чи маєте ви час, щоб зареєструвати свій сайт на пошукових серверах самостійно? Якщо ні, то запитайте свого інтернет-провайдера, скільки буде коштувати така послуга та на якій кількості "пошуковиків" вони можуть вас зареєструвати.

Багатьом пошуковим серверам потрібен певний час для складання переліку сайтів. Якщо вам не вдається знайти свій сайт у переліку, потрібно ще раз надати пошуковій системі інформацію про свій сайт, а також повідомити його, що ви не можете знайти свій сайт у переліку. Для представлення свого сайту краще обирати головні сторінки або ті, на яких дано опис запропонованої вами продукції або послуги.

- *Торгівля через агентів*, які пропонують товари на дому. Традиційно цей метод застосовували продавці пілососів та енциклопедій, а нині - страхові компанії, фірми, що встановлюють опалювальні системи типу "теплі стіни", системи подвійного скла на вікна тощо. Багато з них використовували методи "важкої торгівлі", що несприятливо позначилося на репутації цього способу торгівлі в цілому. Однак компанії "Ейвон Косметікс" вдалося успішно застосувати цей метод і уникнути тавра неетичної практики торгівлі.

- *Торгівля за допомогою презентацій*. Це модифікація продажу через агентів, який активно розвивається завдяки новим ідеям, що надходять із США. Агенти компанії запрошують своїх друзів на презентацію, на якій демонструють продукти і заохочують робити замовлення. Агенти одержують комісійні.

- *Торгівля по телефону*. Це ще один спосіб, за допомогою якого товар переходить від виробника до клієнта за один єдиний крок. Лише незначний асортимент товарів можна легко реалізувати цим способом, однак товари, які вже купувалися, цілком можливо продавати по телефону повторно.

Вибір каналів збуту. При виборі каналів збуту для вашого конкретного бізнесу вам слід врахувати такі фактори.

1. Чи відповідає цей канал потребам ваших клієнтів? Ви маєте з'ясувати, за допомогою якого способу доставки ваші клієнти сподіваються отримати ваші товари чи послуги і чому вони надають перевагу цьому конкретному каналу.

Керівництво компанії "Ті-Даблю-Ес", виробника віконних систем, хотіло збільшити обсяг продажу. Було проведено опитування, яке виявило, що 80 відсотків клієнтів компанії не мають автотранспорту, а це означало розвантаження вручну персоналом клієнта. Керівництво компанії ухвалило рішення замовити машини для доставки й укомплектувати їх своїми власними автотранспортувачами, що дозволило зменшити час розвантаження у приміщенні клієнта з двох годин до 15 хвилин. У такий спосіб пришвидшився оборот транспортних засобів, і відпала необхідність участі клієнта в роботах з розвантаження. Це, у свою чергу, дозволило уникнути марнування цінного часу персоналу клієнтів і не лише сприяло збільшенню замовлень від постійних клієнтів компанії, а й відкрило можливості залучення нових клієнтів.

2. Чи підходить цей спосіб для самого продукту? Свіжі овочі, наприклад, мають швидко доставлятися з місця, де їх виростили, до місця споживання.

3. Чи можете ви, застосовуючи цей метод, забезпечити достатній обсяг продажу? "Достатній" означає, скільки ви бажаєте продати.

Компанія з п'ятимільйонним річним оборотом - "Артіум", представники якої відвідували програму з розширення бізнесу Крен-філдської школи менеджменту, час від часу використовувала для продажу веб-сайт в Інтернеті. Компанія, переважно через архітекторів, торгує сучасними меблями, призначеними для будівництва або оновлення приміщень для торговельно-промислової сфери. "Артіум" має зразки товару, виставлені в демонстраційному залі в Лондоні, і періодично мусить їх розпродувати, щоб звільнити місце для нових моделей. Та, коли у вас сотні людей юрмляться довкола в пошуках можливості купити товари зі знижкою, то це не зовсім підходяща атмосфера для архітектора і його клієнта, які розглядають плани нового проекту. Тож такі товари виставляються і розпродуються на веб-сайті "Артіуму". Продається достатньо товарів без шкоди для нормальної роботи демонстраційного залу.

4. Чи сумісний цей канал збуту з вашим іміджем? Якщо ви торгуєте предметами розкоші, то торгівля через агентів, які приходять додому, може зіпсувати враження, яке ви намагається справити іншою своєю роботою з реалізації продукції.

5. Як реалізують продукцію ваші конкуренти? Якщо вони вже працюють певний час і мають очевидні успіхи, то доцільно придивитися до того, які методи збуту застосовують вони, і скористатися цими знаннями.

6. Чи виправдане застосування даного каналу збуту з огляду на пов'язані з ним витрати? Для малого виробничого підприємства може виявитися неефективним продаж своєї продукції на захід від Брістоля, оскільки розмір навантаження з розрахунку на одне замовлення надто малий, щоб бути виправданим.

7. Чи достатня торгова надбавка? Якщо ваш продукт не може витримати бодай стовідсоткової надбавки до собівартості, то мало ймовірно, що ви зможете продавати його через універмаги. Вашому каналу збуту належить мати можливість отримувати прибуток від торгівлі вашим товаром.

8. "Тягни-штовхай". Просування вашого продукту каналом збуту вимагає діяльності двох типів. "Штовхай" - так називається торгівля товаром, скажімо, через крамницю. "Тягни" - це ваші зусилля, яких ви докладаете поза цією крамницею, спрямовані на її підтримку, аби допомогти їй продати ваш товар. Це "тягни" може забезпечуватися рекламою на всю країну, маркетинговою роботою або унікальністю вашого продукту. Ви мусите знати, скільки треба "тягнути" та "штовхати" при використанні конкретного каналу збуту, який ви розглядаєте. Якщо ви не готові допомогти роздрібним торговцям продавати ваш продукт, а вони потребують такої допомоги, то не виключено, що це не підходящий канал.

Перед "Хісторікел Коннекшнс", новою компанією, створеною для реалізації навчальних настінних таблиць та графіків, постала проблема, пов'язана з конфліктом на етапі збуту. Продукція компанії мала бути безпечно й економно упакована в такий спосіб, щоб, коли кінцевий користувач розгорне таблиці, вони були без складок. Водночас, товар мав займати на полицях, скажімо, подарункової крамниці, в якій юрмляться покупці, певну прийнятну площу. Картонна трубка була очевидним розв'язанням цих проблем, але в ній справжня "цінність" товару ставала невидимою для

покупців. Цю проблему, в свою чергу, вдалося подолати, коли після відкриття рахунка працівники "Хісторікел Коннекшнс" встановили у крамницях зразки таблиць у рамках. Реалізація цієї простої ідеї "виставки на місці продажу" була елегантним і ощадливим способом "підтягнути" торгівлю.

9. Фізичний збут. Спосіб, у який ви маєте просувати свій продукт до кінцевого споживача, також є істотним чинником, про що не слід забувати при виборі каналу. Так само, як про такі чинники, як витрати на доставку, ви маєте подумати і про пакувальні матеріали. Ось практичне правило наближеної оцінки витрат на пакування: чим більше стадій у каналах збуту, тим міцнішою і дорожчою має бути ваша упаковка.

10. Рух готівки. Не всі канали збуту негайно оплачують свої рахунки. Скажімо, клієнти, які замовляють товари поштою, платять авансом, а от роздрібні торговці можуть заплатити через 90 днів, а іноді й пізніше. Вам слід врахувати цей факт при складанні прогнозу руху готівки.

Практичне закріплення завдання 9:

Місце розміщення та збут

1. Приміщення якого типу та розміру потрібні для вашого підприємства?
2. Опишіть місце розміщення.
3. Чому вам потрібне приміщення такого типу і саме в цьому місці? Яку конкурентну перевагу це вам дасть?
4. Якщо ви купуєте приміщення у власність, подайте такі дані: Вартість; сума іпотечного кредиту; місячні внески; надавач іпотечного кредиту.
5. Якщо ви орендуєте приміщення, подайте такі дані: Термін до закінчення строку оренди; чи є можливість її продовжити; поточна сума орендної плати; термін внесення орендної плати; термін наступного перегляду орендної плати.
6. Які ставки можуть сплачуватися за ваші виробничо-торговельні приміщення?
7. Які умови страхування? Сума страхування. Премія.
8. Чи відповідають ці приміщення вашим майбутнім потребам? Якщо ні, які ваші плани на майбутнє?
9. Якщо ви ще не знайшли приміщення, то які у вас думки щодо того, як його знайти?
10. Які канали збуту застосовуються у вашій галузі? Які плануєте застосовувати ви? Обґрунтуйте свій вибір.

Модуль другий

РОЗДІЛ 4

ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Завдання 10. ПЛАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Господарська діяльність - це загальна назва всієї діяльності, необхідної для здійснення стратегії. Отже, коли ви, наприклад, вирішили, що саме продавати, кому і за якою ціною, вам, можливо, ще потрібно буде знайти того, хто вироблятиме ваш продукт, продаватиме і доставлятиме його. Крім того, у вас, очевидно, виникне потреба, скажімо, застрахуватися, скласти договори найму, замовити канцтовари і набрати персонал. Ясна річ, що наголос, який ви робите на кожному елементі цього завдання, повністю залежатиме від природи вашого бізнесу. У вашому бізнес-плані не потрібно докладно описувати, як здійснюватиметься кожна операція господарської діяльності. Цілком зрозуміло, що вам і вашим колегам треба буде це знати, але для бізнес-плану достатньо буде показати, що ви врахували основні питання, які стосуються вашого венчурного підприємства, і тримаєте в руках надійні ключі розв'язання кожного з них.

Збут і управління збутом. Кожен, хто розглядатиме питання, чи надати підтримку вашому підприємству, буде довго і прискіпливо вивчати, як ви плануєте організувати збут. Хоч як важко в це повірити, та в бізнес-плані часто забувають висвітлити деякі важливі аспекти цього питання. Цієї помилки, навіть якщо вона єдина, досить, щоб більшість інвесторів відхилили бізнес-план. У вашому бізнес-плані мають бути відповіді на такі запитання:

- Хто займатиметься збутом продукції вашого підприємства і чи мають ці люди відповідну професійну підготовку?

Говард Фабіан займався дизайном і реалізацією вітальних листівок. Його основним ринком був Лондон і південно-східний регіон, де було 120 великих крамниць, яким він міг збувати товар. Він планував самостійно збувати товар у ці крамниці. Це означало спочатку відвідати всіх їх. Він міг відвідати чотири - п'ять крамниць у день, тож йому потрібно було чотири чи п'ять тижнів, щоб охопити їх усі. Після цього він планував відвідувати 30 найважливіших кожного місяця, інші 30 - раз на два місяці, і він міг телефонувати в решту або заходити до них час від часу й надсилати зразки нового дизайну в надії спонукати їх замовити нові листівки.

Поза межами Лондона, в південно-східному регіоні, Говард планував призначити агентів у містах - центрах провінцій. Він планував набрати їх за допомогою фахової преси і Реєстру агентів виробників. Кожен агент мав проходити тримісячний випробувальний період, і він підготував контракт, в якому пояснювався характер відносин між роботодавцем і агентом. Говард пропонував визначити кожному агенту планове завдання з реалізації залежно від кількості населення в його регіоні. Обсяг продажу в межах 25 відсотків плану вважався прийнятним, якщо обсяг продажу був нижче цієї межі, то контракт агента переглядався. Він планував почати з 10 агентів, яких буде відвідувати і супроводжувати на роботі раз на квартал. Оскільки час роботи крамниць обмежений, було важливо,

щоб він та його агенти мали визначену мінімальну кількість пунктів відвідування і презентаційний набір, що дозволить швидко і просто показати асортимент.

- Які методи реалізації ви застосовуватимете? Наприклад, крім поштової кампанії, можуть застосовуватися торгівля по телефону, пропозиція продажу без попереднього ознайомлення з продукцією, повторні рекламні листи тощо.

Основними потенційними клієнтами компанії Грехема Дейві "Екінокс" були гуртові продавці меблів. Це була надто широка цільова аудиторія, і щоб можна було з нею працювати, потрібно було точніше окреслити цільову групу. Спершу він обмежив регіон охоплення Бристолем, Лондоном і Сейнт-Елбансом - практично територією між автострадами М4 та М40. Йому здавалося, що це достатньо великий регіон з численними користувачами, здатний забезпечити клієнтами його скромні виробничі потужності. Виконуючи дослідження ринку за робочим столом, він відібрав 250 потенційних клієнтів, розіслав брошуру кожному з них, а потім відвідав близько 40 фірм, від яких найімовірніше можна було очікувати замовлень. Тим часом його партнер зателефонував у решту фірм, щоб перевірити їхню реакцію і з'ясувати, чи варто їх відвідувати.

Протягом перших шести місяців у них з'явилося п'ять клієнтів, з двома з яких вони вже мали повторні контакти, і ті були готові робити замовлення по телефону. Наступного року вони взяли участь у виставці, що дало 25 потенційних клієнтів, які заповнили картки запиту на інформацію біля їхнього стенду. З ними зв'язалися, і це дало ще шість клієнтів. До початку третього року компанія "Екінокс" уже мала 23 клієнти, всі вони вже зробили повторні замовлення.

- Якщо ви плануєте продавати продукцію за допомогою роздрібних торговців, які матеріали для демонстрації на місці ви застосовуватимете для приваблення покупців? Хто направлятиме, здійснюватиме моніторинг і контролюватиме роботу щодо збуту і який досвід/навички вони мають? Який обсяг продажу і планові завдання (наприклад, кількість відвідувань на день тощо) ви встановили для кожного агента зі збуту або засобу реалізації? Які демонстраційні та рекламні матеріали, наприклад, листівки, брошури, відеоматеріали, технічну підтримку тощо, ви застосовуватимете?

Докладно опишіть методи, які передбачаються фірмою для підтримки збуту, зокрема технічне обслуговування, продаж по телефону і таке інше.

- Як ви плануєте забезпечити повну обізнаність з "продуктом" вашої команди агентів зі збуту?

Пол Хаукрофт, котрий домігся, що заснована ним компанія - виробник одягу "Роган" протягом десятиріччя від заснування стала на ноги і зросла до 7 млн. фунтів стерлінгів, стверджує, що значною мірою успіх компанії пояснюється тим, що її персонал пройшов таку підготовку, яка дозволяє йому зі знанням справи розмовляти про продукцію компанії з будь-ким із її 300 тис. клієнтів.

- Які заперечення ви очікуєте від майбутніх клієнтів і які аргументи у вас є, щоб довести переваги вашого продукту?

- Хто конкретно ухвалює рішення про купівлю і які інші люди можуть вплинути на це рішення?

- Чи довгий шлях від ознайомлення з вашим продуктом або послугою до ухвалення рішення про його купівлю, одержання продукту або послуги і, насамкінець, їх оплати?

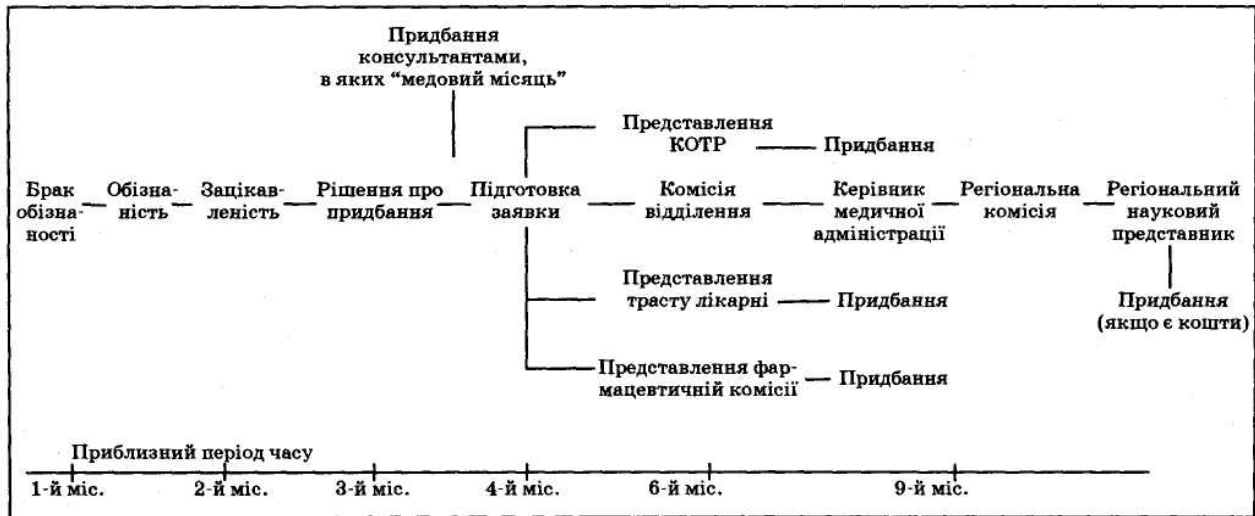
Як показують наведені нижче приклади, це матиме істотний вплив на рух готівки та попередній прогноз обсягу продажу.

Компанію "Медсофт" було створено для постачання спеціалізованих мікрокомп'ютерних систем консультантам лікарень. Бізнес-концепція зародилася внаслідок випадкової зустрічі на комп'ютерній виставці між Річардом Кенселлом, тоді власником прибуткового універмагу і водночас комп'ютерним дилером, який уже дещо втратив ілюзії, й енергійним молодим лікарем, закоханим у комп'ютери. Проблема лікаря полягала в тому, що він мав надто велику за обсягом базу даних про пацієнтів, щоб їх класифікувати й аналізувати. Приблизно 16 тис. консультантів мали потребу в реєстрації докладних даних про 35 млн. відвідувань пацієнтів і 5 млн. хворих у стаціонарі в рік. Щодо кожного хворого, то потрібно було мати докладну інформацію про самого пацієнта, історію його захворювання та призначення, результати клінічних аналізів, діагнози, операції, ускладнення і медичну допомогу, надану хворому після виписки з лікарні. У 1980 р. більшість таких записів робили і вели вручну.

Отже, ринкові можливості для "Медсофту" були великі, і після наступної доробки асортименту продукції ринок було забезпечено. Єдина проблема полягала в тому, що між ухваленням рішення про купівлю і одержанням готівки минало надто багато часу. Після ухвалення рішень про капіталовкладення на зразок цього в управлінні шпиталями Великої Британії відбувається довга і складна процедура. Треба спершу знайти консультанта, який хоче придбати програмне забезпечення, потім переконати його написати заявку, провести цю заявку через комісію лікарні, потім рішення комісії має схвалити спеціальний комітет керівництва і нарешті - регіональний науковий представник - на все це могло піти до дев'яти місяців. Навіть якщо вдалося б подолати всі ці перешкоди, однаково заявку могли не задовольнити, якщо в регіоні бракує коштів, щоб сплатити за всіма належним чином схваленими заявками. До всього того за цих обставин усі пропозиції стартують знову із самого початку.

Знаючи про це, компанія "Медсофт" мусила передбачити у своєму бізнес-плані нульовий дохід від продажу, принаймні на перші дев'ять місяців, і невеликі суми після цього - аж до середини другого року. Внаслідок цього прогнозований потік готівки на цей період був дуже малим, але у своєму бізнес-плані вони змогли навести переконливі аргументи, чому так має статися. На щастя, вивчаючи процес ухвалення рішень, вони виявили чотири типи потенційних клієнтів, які могли "купувати" в період перших 6 місяців: новопризначеним консультантам лікарень неофіційно виділяється 30 тис. фунтів стерлінгів на видатки, пов'язані з призначенням; деякі лікарні мають свої власні трастові фонди; окремі консультанти мають тісні зв'язки з фармацевтичними компаніями, які підтримують "улюблені" проекти; деякі консультанти мають досвід отримання урядових грантів від таких організацій, як Комісія з обслуговування трудових ресурсів (КОТР). Ці люди мали бути в центрі уваги протягом перших шести місяців роботи "Медсофту".

Рис. 4.1. "Медсофт": процес ухвалення рішень



- Які стимули передбачено для персоналу, щоб виконувалися планові завдання?
- На яку суму ви вже маєте замовлення або очікуєте одержати його в найближчому майбутньому і від кого?
- Як ви думаєте реагувати на скарги клієнтів?

Виробництво. Якщо ваш бізнес передбачає виготовлення або конструювання продуктів, тоді вам у вашому бізнес-плані слід розглянути такі питання.

- Вироблятимете ви свій продукт самі чи купуватимете його в готовому вигляді або у вигляді складових, які треба змонтувати?

Дженні Роу сама розробила свої моделі з трикотажу, однак для виробництва їх мусила найняти працівниць. У такий спосіб вона могла швидко розширювати або скорочувати випуск при збільшенні кількості замовлень, оплачуючи лише додаткові витрати на матеріали та виробництво. Крім того, у неї ще залишався час, щоб розробляти нові моделі й збільшувати асортимент.

Тім Браун продавав комп'ютерні системи, спеціально пристосовані для складання адвокатами нотаріальних актів про передачу майна. Він доручив програмістам створити програмне забезпечення, закупив у виробника комп'ютери і підібрав моделі принтерів, які відповідали індивідуальним потребам клієнтів. Його кінцевим продуктом була повна система, яку він купував частинами в підрядників. Крім "Ай-Бі-Ем" і кількох гігантів, жодна інша компанія не могла сама виробляти всі ці елементи.

Грехем Дейві розробляв дизайн і виготовляв свій власний асортимент комплектів меблів. Він орендував цех у компанії "Біхів" і придбав різальний, токарний і полірувальний інструменти, а також камеру для нанесення декоративного покриття. Він закупив деревину і сам став її обробляти, виробляючи партії по три - чотири комплекти кожного дизайну. Обладнання для дизайнерської роботи та виготовлення зразків було також достатньо для виробництва малих партій.

Ви маєте пояснити свій вибір технології виробництва. Історично тенденція розвитку ланцюга технологій окреслюється експоненціальною функцією. Відбувається не тільки розвиток технологій, але й зростання темпу їх

розвитку. Сучасний стан дослідження нових технологій постійно створює можливості організації нового ефективного бізнесу. Для цього потрібна позитивна оцінка динаміки попиту та перспектив впровадження інновацій. Конкуренти, вже діючі в галузі, змушені чекати, доки застосовані ними технологічні та технічні рішення «відпрацюють» час, необхідний для повернення інвестицій. Якщо своєчасно впровадити нове виробництво на найбільш високому технологічному рівні – це може забезпечити довгострокове лідерство в галузі.

- Опишіть виробничий процес, який ви застосовуватимете, і, за можливості, поясніть, як це питання розв'язують ваші основні конкуренти.

Компанію Джона Ньюолла "Ескаргот Енглейс Лтд" було створено для розведення і реалізації істівних молюсків у Великій Британії. Виробнича система, яку він обрав, уже досить успішно використовувалася на одній з найбільших у світі ферм молюсків у Каліфорнії. Стадії виробництва такі.

1. Початок виробництва. Молюски для розведення вирощуватимуться на суміші, істотними вимогами до якої є низький вміст міді (менше 13-14 мг/кг) без антиоксиданту при належному вмісті кальцію, що сприяє розвитку черепашки.

2. Вирощування молодих молюсків: їх утримують у 25-літрових контейнерах партіями по 150 штук.

3. Відгодівля та завершення вирощування: у віці трьох місяців молюски досягають комерційної ваги. Потім їх обробляють і заморожують на місці. Для цього необхідне обладнання для кип'ятіння та заморожування вартістю близько 2500 фунтів стерлінгів за одну пакувальну лінію. Нарешті, молюсків укладають партіями по шість штук на тарілки з литої алюмінієвої фольги, покривають целофановою оболонкою з рекламною етикеткою з лицьового боку та рецептами блюд на зворотному боці. Обладнання для пакування коштує 2 тис. фунтів стерлінгів.

- Який цех і обладнання будуть потрібні вам і які ліміти випуску вони матимуть (табл.4.1).

- Накресліть приблизну схему розміщення обладнання у вашій виробничій одиниці, вказавши необхідні загальні розміри приміщення, спосіб компонування обладнання тощо, а також шляхи пересування матеріалів та готової продукції.

- Чи потрібна вам допомога фахівців (інженерів-конструкторів), яка саме?

- Як ви здійснюватимете моніторинг і контроль якості?

Таблиця 4.1. Необхідні товари, їх призначення і вартість

Цех/ обладнання	Процес (що воно робить?)	Максимальний обсяг	Витрати	Чи воно вже є у вас?

Є ціла низка надійних стандартів якості, які можуть допомогти вам у моніторингу і контролі якості. Мабуть, найвідомішою є серія стандартів ISO 9000. Дотримання цих стандартів гарантує, що ваш виробничий процес відповідає прийнятним стандартам для продуктів та послуг. Якщо ви постачаєте продукцію великим фірмам, вони можуть наполягати на дотриманні вами цих стандартів якості або на "аудиті" ваших приміщень, щоб переконатися, що вони відповідають їхнім вимогам. Існує чимало комерційних організацій, в яких можна дістати зручні для користувача посібники та системи, за допомогою яких

ви зможете досягти необхідних стандартів. Пошук в Інтернеті за таким ключовими словами, як стандарти (або визначення) якості, дасть вам адреси деяких корисних сайтів.

Матеріали і джерела постачання. У бізнес-плані ви маєте пояснити, які матеріали вам потрібно закуповувати, в кого ви їх купуватимете, скільки вони коштують.

Джон Ньюолл так пояснив у своєму бізнес-плані, як він обрав основне джерело поставок: "Молюски для розведення спершу вирощувалися на відходах овочів, які я брав без обмежень і безплатно у місцевих продавців овочів. Спершу це здавалося дуже привабливою пропозицією, і, як я міг переконатися, вона добре працювала у Франції та інших країнах, але місцеві поставки були незадовільними. У зв'язку з високим вмістом води виникли труднощі, пов'язані з необхідністю видаляти воду, та, що важливіше, велику смертність молюсків викликали залишки пестицидів, особливо в сукулентній речовині листа. Після тривалого експериментування я зупинився на кормі для курчат "паулс традиціонал 18", який має усі необхідні інгредієнти. Його можна було придбати в місцевого гуртовика за ціною 4,60 фунта стерлінгів за 25-кілограмовий мішок. При складанні початкового бюджету я керувався тим, що використовуватиму безплатні відходи овочів. Відмовившись від використання цього джерела, я мусив закуповувати всі корми. Через це кошти зросли приблизно на 7 тис. фунтів стерлінгів у рік, а прибуток - скоротився. Однак, якщо не враховувати капіталовкладень в обладнання для кип'ятіння, заморожування та пакування (загалом 4500 фунтів стерлінгів), єдиною статтею витрат, поза кормами, були витрати на пакувальні матеріали, масло та часник. Ці матеріали тепер купуються на місцевому ринку, але я шукаю можливостей закуповувати дешевий надлишок масла в країнах Європейського економічного співтовариства".

Яких основних матеріалів, котрі треба закуповувати, або послуг ви потребуватимете? Хто їх може постачати і на яких умовах? Чому ви вибрали саме цього постачальника/постачальників? Ведіть картки обліку запасів, що дозволить вам визначити, які запаси рухоміші, а які - менш рухомі.

Покупки в режимі он-лайн. Підприємці можуть заощадити, купуючи в режимі он-лайн. Це означає, що вони можуть значно розширити сферу свого бізнесу, купуючи продукцію за кордоном, коли в цьому є необхідність. Багато товарів та послуг уже продається через Інтернет, і схоже на те, що ще більше потрібних для виробничого процесу товарів незабаром стануть доступними завдяки цій послугі. Покупки в Інтернеті зекономлять ваш час і гроші, однак вам доведеться балансувати між спокусою купити за низькими цінами та необхідністю мати справу з кимсь, кого ви не знаєте. Слід буде провести перевірку кредитоспроможності вашого постачальника.

Електронна торгівля "від бізнесу до бізнесу", де покупцями виступають компанії, стала однією з галузей, що найбільш динамічно зростають. Поставки невиробничого обладнання - від скріпок для паперу до меблів - здійснюються завдяки мережі в режимі он-лайн так швидко, що цілком можливо, що в недалекому майбутньому продаж через Інтернет стане звичайним каналом купівлі багатьох категорій товарів. Постачальники вже переходять на прями

поставки товарів - адже зовсім не важко створити власну веб-сторінку з інтерфейсом для того, щоб приймати замовлення. З позицій покупця, "всесвітня павутина" - це ефективний та зручний спосіб вибору товарів з великого каталогу. Він поєднує візуальну перевагу друкованого каталогу (легко вибрати - малоймовірно припуститись помилки) зі швидкістю телефону або факсу. Ви можете купувати виключно у віртуальній компанії або в електронному магазині якоїсь добре відомої компанії з добре відомим ім'ям, проте бренд може бути не таким уже й доречним в Інтернеті. Спробуйте замовляти спочатку невеликі партії товару, допоки ви не впевнитесь в надійності постачальників. Купувати товари в мережі Інтернет можна майже в такий самий спосіб, як ви завжди це робите. Зараз є пошукові системи, які ефективно допомагають шукати постачальників багатьох звичайних товарів, які продаються в Інтернеті за найнижчими цінами, однак ціна - це ще не все. Якщо доставка або післяпродажне обслуговування проводяться на неналежному рівні, то покупка дешевого товару стане дорогим експериментом.

Люди. Люди - найважливіший елемент будь-якого підприємства. Хоча б якою доброю або інноваційною була бізнес-ідея чи конкурентна стратегія, вони абсолютно нічого не варті без людей.

Для 10-мільйонної консалтингової компанії "Еф Інтернешнл" з офісами в Чешемі та Беркхемстеді люди - це бізнес. Гнучкість витрат, пов'язана з тим, що робочу силу становлять переважно позаштатні працівники, зайняті неповний день, - працюючі матері. Це є конкурентною перевагою "Еф Інтернешнл". Компанія може реагувати на зміни на ринку, не набираючи і не звільняючи великої кількості працівників. Кістяк компанії становить 817 позаштатних програмістів. Крім цього, в ній працює 120 штатних програмістів і 140 осіб, які здійснюють керівництво та управління, працюючи неповний робочий день. Відношення числа третіх до числа штатних співробітників вказує на те, що для керівництва такою децентралізованою групою працюючих переважно вдома необхідна велика організаційна робота. "Офіс - не що інше як клей, що тримає нас разом", - каже Стів Ширлі, який у віці 28 років заснував "Еф Інтернешнл"

У бізнес-плані слід пояснити, які люди важливі для підприємства. Треба також дати відповідь на такі запитання.

• Чи підготували ви посадові інструкції для всіх ключових посад підприємства? До бізнес-плану необхідно включити резюме: хто за що відповідає.

Майкл Голдер, завдяки якому за якихось шість років один-єдиний ресторан виріс у систему "Кеннеді Брукс" з оборотом 65 млн. фунтів стерлінгів у рік, видає кожному з 4 тис. працівників довідник працівника. В ньому міститься дуже докладний опис їхніх обов'язків, аж до вказівки доглядати за чистотою нігтів. Створення посадових інструкцій - не лише добра практика, а й законодавчо визначений обов'язок.

Посадова інструкція має бути надана працівникові не пізніше, ніж через два місяці від початку його роботи. Крім опису самої роботи, вона має містити інформацію про розмір плати, перелік святкових днів, статут компанії та дисциплінарні процедури. Крім цього, посадова інструкція має допомогти вам, якщо у вас згодом виникнуть причини когось звільнити. Число скарг на несправедливе звільнення сягає 75 тисяч на рік і за останні сім років воно зросло

на 281 відсоток. Із цієї загальної кількості приблизно 14 відсотків задовольняються. За останні сім років кількість таких випадків скоротилася на 17 відсотків. Чи всі ключові вакансії заповнені? Якщо ні, то як ви збираєтеся шукати і добирати людей на ці посади?

Керолін Лоувінг у своєму бізнес-плані на залучення 120 тис. фунтів стерлінгів для компанії "Орієнтал" (центр бойових мистецтв у Кембриджі) написала так: "Спершу я маю створити підприємство. Перш ніж відкривати центр, я підберу асистента на неповний робочий день, який допомагатиме в розв'язанні адміністративних питань і залученні клієнтів, а також в організації кількох перших курсів і самої урочистості відкриття центру. Пізніше буде взято на роботу декількох асистентів на неповний робочий день. Я прийматиму їх на роботу в міру зростання навантаження, що виправдовуватиме введення кожної наступної посади. Ця стадія настане приблизно через три місяці після відкриття центру. Перший асистент виконуватиме секретарські й адміністративні обов'язки, а також працюватиме в приймальні та барі. Згодом його обов'язки обмежуватимуться переважно адміністративною роботою в офісі, оскільки на роботу в приймальню та бар, а також для виконання загальних доручень буде взято додатково інших людей. Після того, як обов'язки персоналу розширяться, буде також найнято зовнішнього підрядника для підтримання чистоти у приміщенні центру. Для вміщення оголошень про ці вакансії буде підхожою місцева кембриджська газета. У мене на прикметі є дві кандидатури на посаду першого асистента, обоє вони мають широкий досвід такс роботи і нині не зайняті".

Як правило, нові компанії набирають людей з кола членів сім'ї або друзів, оскільки нерідко вважається, що вони "обходитимуться недорого і будуть лояльними". Втім, малий бізнес може зруйнувати й одна-єдина людина. Часом фахові навички мають менш істотне значення, ніж те, наскільки людина підходить вашій організації. Отже, не беріть на роботу технічних спеціалістів, які вам не подобаються. Часом буває, коли вам здається, що ви не можете дозволити собі фахівця високого рівня. Вам справді важко платити йому велику зарплату, але іноді незначна частка акціонерного капіталу (1 чи 2 відсотки) може стати достатньою спокусою, особливо якщо ви створюєте високоякісну компанію і вам потрібні відповідні працівники.

- Які рівні заробітної плати та окладів ви встановили для працівників? Наскільки вони відрізняються від рівнів, встановлених іншими працедавцями в регіоні?
- Яку систему ви застосовуєте для розв'язання питань нарахувань на заробітну плату, питань соціального страхування та пенсій?
- Техніка безпеки є законодавчо встановленим обов'язком працедавців. Чи знайомі ви з умовами та положеннями різноманітних актів парламенту, а також із можливим їх впливом на витрати вашого підприємства?
- Навчання, від ознайомлювального до фахового, також є фактором, який необхідно взяти до уваги, а витрати на нього - передбачити в бізнес-плані. Не виключено, що ви маєте право на субсидію на них від однієї з багатьох урядових структур, котрі відповідають за професійну підготовку населення.

Добра Теркінгтон, каліфорнійка, яка відкрила свою компанію "Каліфорнія Кейк енд Куки Компані" в Говані (Шотландія), виклала в бізнес-плані свої ідеї щодо навчання персоналу. Переконана у важливості "інвестування в людей", Добра від самого початку

роботи компанії визнавала, що, аби забезпечити прибутковість підприємства, вона має, в міру його зростання, підвищувати кваліфікацію своїх менеджерів:

"Ніколи не недооцінюйте здібності та потенціал вашого персоналу. Якщо я можу зрозуміти, що означає бухгалтерський баланс, то нема ніяких причин, щоб цього не змогли інші; до того ж, прослухавши відповідний курс, вони будуть значно краще розуміти, що робить компанія. Це означає, що вони зможуть допомогти компанії ефективніше просуватися вперед". Відколи Дебра започаткувала створену нею програму навчання її молодих менеджерів, валова прибутковість зросла на 5 відсотків, а також істотно зросла продуктивність. Більше того, значно поліпшилася і якість продукту, і внаслідок усього цього компанія Дебри ввійшла в число компаній Західної Шотландії, які характеризуються найбільшими темпами зростання.

- Які є можливості підмінити вас або інших ключових осіб у разі захворювання або відсутності з якихось інших причин?

Причини відсутності можуть бути достатньо непередбачуваними, як нещодавно з'ясував один засновник нового підприємства. Він став одним із майже 400 тис. британців, котрі щорічно отримують виклик до суду на виконання обов'язкових, але не оплачуваних функцій присяжного. Розгляд справи про наклеп, в якому він брав участь, тривав приблизно три тижні, і ці три тижні, як зазначив він, відкинули його підприємство на шість місяців назад! Якби він застрахувався від такого випадку, то мав би достатньо коштів, щоб або подбати про допомогу, або компенсувати втрату прибутку

- Чи хочете ви, щоб ваші працівники дотримувалися певного стилю вбрання на роботі чи носили уніформу?
- Що ви робитимете, щоб ваші працівники вирізняли ваше підприємство з-поміж інших (наприклад, премії, можливості навчання)?
- Чи бажаєте ви мати членів ради директорів без виконавчих функцій? Вони, безперечно, є корисним доповненням для молоді команди, але повинні також мати відповідний досвід роботи, бути спроможними приймати рішення та брати на себе відповідальність. Вони мають бути зацікавлені у співпраці з вами та вашою компанією та бути здатними оцінити ситуацію, яка склалася в індустрії, та запропонувати професійні рішення.

Нарешті, тримайте інформацію про своїх працівників в упорядкованому вигляді (наприклад, попередня робота, номер телефону, щоб можна було зв'язатися в разі необхідності).

Правові питання та страхування. Кожному венчурному підприємству доводиться розв'язувати деякі юридичні проблеми, а також питання страхування. Окремі види страхування, зокрема ubezpieчення автомобілів та страхування громадянської відповідальності працедавця, є обов'язковими для всіх підприємств. Крім цього, є певні форми страхування, обов'язкові, за законом, для деяких специфічних видів бізнесу. Всі інші форми ubezpieчення добровільні. Щодо вашого бізнес-плану потенційні інвестори неодмінно поставлять такі запитання:

- Які умови роботи компанії буде обрано вами і чи надруковано їх на бланку прийняття замовлення?

Один підприємець-невдаха гадав, що його бізнес - консультації з підвищення кваліфікації керівництва - вдало стартував, коли його перший клієнт - велика американська комп'ютерна компанія - замовила йому три курси. За якихось три тижні до початку читання цих курсів і вже після того, як він провів підготовчу роботу, дібрав підходящі приклади, навчальні матеріали для роздачі слухачам тощо, клієнт скасував замовлення. Причиною, яку він назвав, стала зміна "політики" підготовки персоналу закордонною батьківською компанією цієї американської компанії.

Якби цей підприємець включив до своїх стандартних умов умови скасування замовлення, то він отримав би відповідну компенсацію. По суті, він працював на чесному слові, не мав сформульованих умов і навіть не знав, що це норма роботи в даній галузі. Більшість із його конкурентів працювали на таких умовах: якщо замовлення скасовується за три тижні до дати початку його виконання, то належить компенсація 100 відсотків; за шість тижнів - 50 відсотків; за вісім - 25, а якщо раніше - компенсація не належить.

• Чи застраховано належним чином ваші приміщення, обладнання та запаси? Вам слід убезпечитися від факторів, які можуть "знищити" вас. Щоб проілюструвати необхідність професійної поради в цих справах, наводимо опис випадку, про який розповів один учасник програми з підприємництва в Кренфілді.

Керівництво одного новоствореного підприємства, плануючи невеликим коштом розширити його діяльність, шукало і знайшло фахівця з поставок відреставрованого вживаного деревообробного обладнання - різноманітних токарних верстатів, стрічкових пилок тощо. Оглянувши обладнання в Йоркширі, вони домовилися, що до заводу в одному із західних графств його перевезе продавець за власним страхуванням на товари, які транспортуються. При розвантаженні один особливо важкий предмет упав із транспортера на землю на території безпосередньо поруч із заводом і зазнав таких пошкоджень, що не підлягав ремонту. Власне страхування підприємства поширювалося лише на обладнання в цеху, а страхування продавця - на товари на транспортері. Між цими двома страхуваннями була "нічийна територія", не покрита жодною з них. Унаслідок цього підприємець втратив 3 тис. фунтів стерлінгів, діставши добрий урок про цінність поради фахівця.

• Чи організували ви страхування відповідальності працедавця, страхування цивільної відповідальності та відповідальності за якість продукції? Якщо ви займаєтеся наданням фахових консультацій, то чи захищені ви від скарг клієнтів на недбалість? Якщо ваш бізнес належить до числа майже ста видів підприємницької діяльності, на здійснення якої необхідно одержати ліцензію, які кроки ви здійснили для її отримання?

Практичне закріплення завдання 10:

План господарської діяльності

Дайте стислий опис основних аспектів господарської діяльності, від яких залежить успішне здійснення вашої стратегії. Зокрема, вам слід відповісти на такі запитання:

1. Кому ви продаватимете свій продукт / надаватимете свою послугу?
2. Які методи торгівлі ви застосовуватимете?

3. Чи використовуватимете ви рекламні матеріали, наприклад листівки, брошури або відеоматеріали?
4. Хто керуватиме, відстежуватиме та контролюватиме роботу і в який спосіб?
5. Опишіть процес торгівлі, починаючи з моменту, коли ніхто не знає про ваш продукт, і до моменту, коли у вас з'являється обізнаний клієнт, включаючи такі питання: хто вирішує, як долати заперечення, як досягати домовленості тощо.
6. Ви самі вироблятимете ваш продукт, чи, може, закуповуватимете? Чому?
7. Якщо ви виробляєте продукт самі, опишіть виробничий процес. Крім того, поясніть, як ваші основні конкуренти здійснюють виробництво.
8. Які цехи й обладнання вам будуть потрібні, що на цьому обладнанні можна виробляти, скільки воно коштуватиме і де ви його візьмете?
9. Які матеріали чи послуги, з тих, які доводиться закуповувати, будуть вам потрібні, у кого ви їх купуватимете і скільки вони коштуватимуть?
10. Які працівники потрібні вам для вашої справи? Якщо ви їх ще не дібрали, то як будете їх шукати?
11. Як ви розв'язали питання укладання контрактів найму, чи склали посадові інструкції, які будуть оклади та зарплати, як плануєте навчати персонал, як розв'язуватимете питання нарахування зарплати тощо?
12. Який механізм підміни на випадок, коли ви чи інші ключові працівники відсутні на роботі?
13. Чи ознайомилися ви з правовими питаннями, які мають вплив на ваше венчурне підприємство, зокрема на умови торгівлі?
14. Чи вивчили ви питання страхування, які можуть вплинути на ваше венчурне підприємство, як-от: страхування відповідальності працедавця, страхування цивільної відповідальності, відповідальності за якість продукції або страхування приміщень, обладнання та запасів?

РОЗДІЛ 5 ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сформулювавши базову або нову стратегію вашого бізнесу, ви маєте зробити прогноз можливих результатів цього рішення. Ці передбачення мають істотне значення для того, щоб показати, який обсяг готівки буде вам потрібен, який прибуток ви можете отримати, а також, щоб скласти план безпечної фінансової стратегії. Ця частина вашого бізнес-плану найбільше цікавитиме ваших потенційних інвесторів або позичальників.

Завдання 11. ПРОГНОЗ ОБСЯГУ ПРОДАЖУ

Прогноз обсягу продажу - це чи не найважливіший набір цифр, який має постати на цей момент з процесу планування вашого бізнесу. Ці цифри застосовуватимуться для передбачення прогнозу потоку готівки, для складання орієнтовного рахунку прибутків та збитків, і, зрештою, для прогнозу життєздатності вашого венчурного підприємства. Ці прогнози є також ключем до оцінки підприємства, а отже, вони визначають, чи позичать вам гроші банкіри і чи вкладуть інвестори інвестицію. Більше того, вони дадуть певні вказівки щодо того, чого інвестори очікують від підприємства в обмін на фінансування, оскільки для оцінки компанії застосовуватимуться показники відношення ціни акції в загальнодержавному масштабі до доходу.

Цілком природно, що потенційні позичальники/інвестори не беруть прогноз на віру, позаяк їхній досвід підказує, що прогнози нових венчурних підприємств майже завжди дуже далекі від точного влучення в ціль.

"Купол тисячоліття". Як можна було спрогнозувати 12 мільйонів відвідувачів "Куполу тисячоліття" у Гринвічі? Француз П'єр Ів Жабо, магістр у галузі управління бізнесом, якого запросили для стабілізації ситуації в компанії, пояснює так: "Знайдеться небагато бізнес-планів компаній, в яких буде вказано, що рівня беззбитковості можна досягти вже на першому році. Навіть якщо прогноз базувався на витратах. Яку кількість відвідувачів необхідно мати для того, щоб збалансувати прибутки з витратами - ось у чому полягало питання. Відповідь - 12 мільйонів! Зараз, коли вже минуло півроку, я переконаний, що кількість відвідувачів може досягти 6 мільйонів. Але за 20-відсоткових бюджетних витрат на маркетингові дослідження (порівняно з 8-12 відсотками в середньому по індустрії розваг) не стріляйте у француза, якщо ми цього не зробимо!"

Хоча кожен прогноз може виявитися помилковим, у вашому бізнес-плані важливо продемонструвати, що ви врахували всі чинники, які впливатимуть на ефективність. Вам слід показати також, як ви можете досягти задовільних результатів, навіть якщо ці чинники працюють проти вас. Позичальники/інвестори оцінюватимуть нижню межу ризику, щоб з'ясувати, якими можуть бути найгірший сценарій та його найімовірніші наслідки, а також розглядатимуть можливості шляхів відступу.

Ось деякі вказівки, які допоможуть вам зробити попередній прогноз обсягу продажу:

- Поцікавтесь, як інші компанії склали цей розділ бізнес-плану.

- Ваш загальний прогноз має викликати довіру. У більшості позичальників та інвесторів великий досвід роботи з аналогічними бізнес-пропозиціями. На відміну від вас, вони матимуть перевагу ретроспективного погляду. Вони будуть у змозі подивитися назад на кілька років, проаналізувати роботу інших венчурних підприємств, яким вони надали підтримку, і подивитися, наскільки їхній поточний стан відрізняється від попередніх прогнозів. Ви також можете зібрати корисну інформацію про аналогічні підприємства самотужки, або поговоривши із засновниками аналогічних венчурних підприємств, котрі не будуть вашими прямими конкурентами.

За оцінкою Едмунда Бредлі, в перший рік роботи обсяг продажу цукерок крамниці "Скупе" мав становити 50 тис. фунтів стерлінгів. Прогноз спирався на дані про кількість покупок у крамниці конкурента "Конфетті" в м. Бат, які збирали протягом одного тижня. Кількість покупців за годину змінювалася від 34 (у дощову погоду) до 140 (у сонячну), а середня сума покупки становила 1 фунт стерлінгів. З розмов з власниками кондитерських Едмунд з'ясував, що на три літні місяці плюс різдвяні свята (грудень) припадає половина всього річного обсягу продажу. В інші місяці на суботу припадає половина всього тижневого обсягу продажу.

Знаючи співвідношення між кількістю населення в містах (населення Тонтонна вдвічі менше, ніж населення Бата), Едмунд зробив висновок, що "Скупе" матиме вдвічі меншу кількість покупців, ніж "Конфетті". Щоб досягти планового показника обсягу продажу, треба мати в середньому 25 покупців на годину. Він планував працювати в крамниці самому і ще найняти на неповний робочий тиждень помічника, який допомагав би йому по суботах, а також студентів - на період літніх та різдвяних канікул.

Обчисліть ринкову частку: наскільки великий ринок для вашого продукту або послуги? Зростає він чи скорочується? Які темпи цього зростання/скорочення у відсотках на рік? Яке економічне та конкурентне становище? Усе це ті чинники, які можуть стати основою для ваших прогнозів.

Початкова частка ринку в більш ніж кілька відсотків досить незвичне явище. Незважаючи на всі хитрощі книжкових інтернет-магазинів та активну рекламу з метою привернення уваги покупців, після десяти років важкої праці книжкова торгівля через Інтернет становить не більш як 2 відсотків від усього обсягу продажу книг, а компанія "Амазон", проте, залишається одним з основних гравців на цьому ринку. Але будьте обережні з цим аргументом. Багато прогнозів обсягів продажу базуються на припущенні, що "якщо ми заволдіємо хоча б одним відсотком потенційного ринку, це вже буде великий успіх". Із цього твердження виходить, що жодної хвилини не витрачено марно на розробку основного маркетингового дослідження та новоствореній компанії необхідно лише продавати свою продукцію цій крихітній аудиторії можливих покупців!

Насправді подібне міркування породжує більше невдач у бізнесі, ніж будь-який інший окремих фактор. Якщо ринок такий великий, що бізнес навіть на одному відсотку є вельми прибутковим, то неодмінно на цьому ринку будуть присутні серйозні та авторитетні конкуренти. Для маленької фірми змагатися з такими "акулами бізнесу" рівноцінно самогубству. Це можливо, але за умови, що дослідження (та здоровий глузд) чітко окреслять вашу ринкову нішу. На

жодного інвестора не справить враження необґрунтована заява на зразок: "На ринку обсягом 1 млрд. фунтів стерлінгів у рік ми легко заволодіємо часткою в один відсоток, що становить 1 млн. фунтів стерлінгів у рік". Слід подумати про ваших споживачів: скільки клієнтів і потенційних клієнтів, які, можливо, купуватимуть ваш продукт/послугу, ви знаєте? На яку суму? При цьому ви можете скористатися даними різних типів, які варто покласти в основу обґрунтованого прогнозу обсягу продажу: ви можете провести опитування серед потенційних клієнтів, випустити прес-реліз або рекламу для того, щоб отримати якнайбільше відповідей споживачів, взяти участь у торгових виставках, щоб мати уявлення про те, як споживачі реагують на вашу продукцію.

Вернер Херкер. Домовившись із британськими постачальниками та спеціалістами з організації оранжерей про створення у Німеччині оранжерей у вікторіанському стилі, Вернер Херкер, кваліфікований інженер та випускник Кренфілдської школи бізнесу (МВА), заснував компанію та розмістив крихітну рекламу в одному популярному німецькому журналі, в якому друкуються програми телепередач. Отримавши понад 15 відгуків і знаючи, що середня вартість установки становить щонайменше 5 тисяч фунтів стерлінгів, Вернер зробив досить точний прогноз продажу на перший рік та, відповідно, заснував успішну компанію.

Довідайтеся про порядок та строки отримання різних дозволів. Якщо ваші продукт або послуга потребують схвалення до того, як їх можна буде купувати, то у вашому бізнес-плані необхідно підтвердити факт отримання такого дозволу.

Зверніть увагу на сезонність. Ви також маєте врахувати сезонні чинники, які здатні підвищити або знизити обсяг продажу в певні періоди року. Наприклад, 80 відсотків іграшок продаються лише за три місяці року, інші дев'ять місяців - мало результативні. Якщо ви - продавець іграшок, то розумієте, що це особливо важливо при прогнозуванні потоку готівки.

Застосуйте емпіричні дані, якщо це можливо. Для деяких видів підприємницької діяльності є емпіричні правила, які можна застосувати для приблизної оцінки обсягу продажу. Це особливо стосується роздрібною торгівлі, у прогнозі якої вирішальну роль відіграють такі добре відомі чинники, як вивчення місцевості, інтенсивності руху та густоти населення.

Застосування емпіричних даних - Тім Браун. Одне з таких правил застосував Тім Браун, який відкрив свій другий ресторан "Аламо" в Лос-Анджелесі за істотної підтримки приватних інвесторів. Досвід підказав йому, що після того, як ресторан обслужить 25 000 клієнтів, можна очікувати масових повторних візитів, а це гарантує досягнення рівня беззбитковості. За перші вісім місяців роботи кількість відвідувань сягнула 20 000.

Визначте, який дохід ви бажаєте мати. Прогнози мають відображати реалістичні цілі власника компанії. Ви можете навіть сказати, що загальна мета стратегії полягає в забезпеченні здійснення певних прогнозів. Це ймовірніше, коли йдеться про зрілу компанію, ніж про початківця. Однак елемент типу "скільки нам треба заробити?" має відігравати певну роль у прогнозі, бодай для того, щоб сигналізувати нам, що та чи інша бізнес-ідея не варта реалізації.

Визначення рівня необхідного доходу. Джейн Дженкінз заснувала свій бізнес через півтора року після закінчення коледжу. Спочатку вона не була впевнена, який саме бізнес розпочати, але подруга, з якою вона жила, мріяла створити студію, де студенти навчатимуться

гончарного мистецтва (застосовуючи стародавній метод виготовлення керамічного посуду з використанням рідкої глини, яка заливається в спеціальні форми). Джейн відвідала кілька гончарних майстерень та познайомилася з людьми, які володіють цим методом гончарства. «Однак форми їх виробів були огидні. Отже, я спробувала намалювати власні. Займаючись цим, я зрозуміла, що моїй невизначеності настав край. Я вже знала, що хочу робити».

Наступні кілька місяців були присвячені поїздкам по країні, де вона робила зупинки у готелях, у яких зазвичай зупиняються подорожуючі торговці. Вона "озброїлася" гумками, олівцями і фарбами для того, щоб наочно представляти свої розробки гончарним фабрикам.» спочатку люди сприймали мене як божевільну й вельми скептично ставилися, хоча й не відмовлялися допомогти". Проте незабаром вона таки отримала своє перше замовлення на суму 600 фунтів стерлінгів від "Дженерал Трейдинг Кампані" та протягом двох місяців залучила до бізнесу багато "історичних власників лотків із мішками лаванди", яких чимало на будь-якій виставці-ярмарку. Джейн Дженкінз вважає, що якби вона не змогла заробити принаймні 40 000 фунтів стерлінгів на другому році її нового бізнесу, то навіть не починала б цим займатися. Запланована нею норма прибутку становила 40 відсотків, отже, на основі цих об'єктивних даних було прогнозовано рівень продажу в 100 000 фунтів стерлінгів. Вона застосувала маркетингові дослідження та результативні стратегії для того, щоб переконатися самій (та переконати спонсорів), що це цілком реальна мета.

Співвіднесіть прогноз обсягу продажу з характером діяльності компанії. Якими б не були наближеними до реальності цифри обсягу продажу, вони нікого не переконують, якщо не будуть пов'язані зі специфікою діяльності компанії. Наприклад, якщо у вашому бізнесі продавці мають зробити візити, щоб отримати замовлення, то знання про кількість дзвінків, які необхідно робити для отримання одного замовлення, та про середній розмір замовлення є суттєвими складовими інформації, яку необхідно буде включити до вашого прогнозу продажу.

Розробка прогнозу обсягів продажу - «Експлорейшн Воркс». Протягом останніх двох років у Антеї Коуді вельми успішно йдуть справи в магазині одягу "Експлорейшн Воркс". У магазині було розміщене представництво компанії "Ейшн Ед-венче Холідейз", найбільшого та найреспектабельнішого агентства на ринку туроператорів. Практично не докладаючи зусиль до маркетингових досліджень, за 6 місяців було продано близько 200 путівок, які принесли 40 000 фунтів стерлінгів комісійних. Продаж страхових полісів та надання інших послуг внесли свою лепту і потенційно можуть дати ще більше.

При створенні свого прогнозу продажу Антея підрахувала, що середній показник співвідношення запитів і реально придбаних путівок, проданих у її магазині верхнього одягу, на той момент становив 33 відсотки. Однак при розробці прогнозу обсягу продажу вона зменшила цій показник, аби врахувати непередбачені обставини, та припустила, що 20 відсотків від усіх отриманих запитів реально перетворяться на оплачені тури. Вона очікує стійкого поступового збільшення кількості клієнтів, які приходять до магазину, щоб поговорити про відпочинок (табл. 5.1). Вона також вважає, що кількість нових замовлень зростатиме протягом року завдяки рекламній діяльності.

Таблиця 5.1. Прогноз кількості замовлень

	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Всього за рік
1	2	3	4	5	6
Кількість замовлень, отриманих у результаті рекламної діяльності	200	425	425	750	1 800
Кількість замовлень, отриманих у магазині	300	300	450	450	1 500
Всього замовлень	500	725	875	1200	3 300
Кількість проданих турів	100	145	175	240	660
Середня вартість одного туру, фунти стерлінгів	2 000	2 000	2 250	2 250	
Отримані комісійні, фунти стерлінгів	20 000	29 000	43 312	59 136	151 448
Комісійні, отримані від продажу страхових полісів та інших послуг, фунти стерлінгів	1 000	2 000	3 000	3 500	9 500
Всього комісійних, фунти стерлінгів	21 000	31 000	46 312	62 636	160 948

Нарешті, як далеко має сягати ваш прогноз. Переважають дві думки: три і п'ять років. Проте фінансисти, з якими ми говорили, хоча часто і просять давати прогноз на п'ятирічну перспективу, однак приділяють належну увагу лише першим трьом рокам.

Є аргументи двох типів на користь прогнозу саме такої тривалості. По-перше, для більшості нових венчурних підприємств найризикованішим періодом є перші два роки, тож інвестори й позичальники хочуть побачити, наскільки продуманою є стратегія на цей період. По-друге, надавачі венчурного капіталу, зокрема, хочуть зазирнути в той час, коли вони зможуть реалізувати свою інвестицію й просуватися далі. Як правило, їхній відступ має матеріалізуватися в період з третього по п'ятий рік, хоча бажанішим є перший варіант.

Прогноз обсягу продажу на перші два роки має бути помісячним, а на решту три роки - поквартальним. Наведені нижче приклади показують, наскільки різними можуть бути результати кількох перших років життя нового венчурного підприємства.

Грежем Браун відкрив крамницю "Оазис" в Оксфордї через рік після одержання диплома з економіки, а два роки по тому відкрив ще одну в Брайтонї. Дійшовши висновку, що управління двома крамницями вимагає набагато більше сил, ніж управління однією, він узяв за партнера Ендрю Томаса, який вивчав науку роздрібної торгівлі в Дебенхемсі та Хабїтатї. Через два роки вони залучили 100 тис. фунтів стерлінгів, щоб відкрити свій магазин "Тїльдфорд", а ще через два було відкрито їхній флагман "Ковент Гарден". На саме лише оснащення магазину пішло 65 тис. фунтів стерлінгів. За десять років з моменту відкриття оборот становив 3,5 млн. фунтів стерлінгів у рік.

Компанія поштових замовлень "Блумїнг Марвелес", яка поставляє стильний і з видумкою одяг для майбутніх мам, є плодом розумової праці двох жінок, Джудї Левер та Вїв'єн Прїнгл, котрі зробили успішну кар'єру. Почавши з мізерною сумою 750 фунтів стерлінгів і лише двома моделями суконь, які вони могли запропонувати, за два роки компанія спромоглася досягти річного обороту 120 тисяч.

Колишній керівник служби збуту Браян Девіс та його дружина Анні придбали приватний готель середньої руки на 23 спальні "Росесей" у Лландудно (Північний Уельс) за 55 тис. фунтів стерлінгів. Вони витратили літо того року на вивчення всіх шпарин і закутків готельного бізнесу під керівництвом попередніх власників. Загальний оборот за перший рік становив 37 925 фунтів стерлінгів. Наступного року подружжя Девісів започаткувало нову стратегію і без попереднього повідомлення обійшли туристичні компанії, які організують автобусні тури, щоб залучити якнайбільше замовників. Це дозволило підвищити оборот того року до 54 134 фунтів стерлінгів. На третій рік Девіси заходилися істотно вдосконалювати оздоблення приміщень готелю та ресторану, але через те, що частину турів була скасовано, загальний дохід того року становив 60 816 фунтів стерлінгів. На четвертому році вони консолідували попередні стратегії, й оборот зріс до 64 844 фунтів стерлінгів, причому, завдяки зниженню витрат, прибуток зростає швидше за оборот. На п'ятий рік роботи вони обрали стратегію на продовження тривалості готельного сезону, який раніше тривав 17 тижнів, до 20-22. На жаль, через надзвичайно погану погоду обсяг обслуговування випадкових клієнтів скоротився на 12 відсотків, однак обсяг обслуговування учасників турів був рекордним. Загалом, обсяг продажу досяг піка 73 950 фунтів стерлінгів.

Морін та її чоловік, колишній морський офіцер, Грежем Дейві, засновники компанії "Екінокс", яка займається дизайном і виробництвом меблів, першого року роботи компанії одержали 6 тис. фунтів стерлінгів доходу, другого - 20 150, третього - 63 280, а четвертого - 111 050 фунтів стерлінгів.

Колишньому біржовому брокеру Дейвіду Степлтону було 40 років, коли він придбав за 20 тис. фунтів стерлінгів компанію "Піннейс" на кордоні з Шотландією - "жирляве" підприємство для копчення лососів. Через три роки "Піннейс" зробила свій перший прорив, залучивши в клієнти компанію "Маркс енд Спенсер". Це було ризикованим кроком для "Маркс енд Спенсер", яка на той час іще ніколи не мала на полицях своїх крамниць товару, дорожчого за 3 фунти стерлінгів за фунт. Та ризик виявився виправданим для обох цих компаній. Через сім років після того, як п. Степлтон започаткував цю справу, річний обсяг продажу його компанії "Піннейс" сягнув 50 млн. фунтів стерлінгів, а її оцінка чиста вартість - 15 млн.

Колишній консультант Джон Неттлтон узяв позику 1800 фунтів стерлінгів у чотирирічного житлово-будівельного кооперативу своєї доньки і відкрив власну компанію в Річмонді, в сараї, що ледве стояв. Його компанія "Майкро Сент" застосовує технологію мікроінкапсулювання у виробництві паперу з вкрапленнями бульбашок запашної олії. При подряпуванні і терті аромат поступово вивільнюється. Основне призначення - обклеювання ароматизованим папером меблевих ящиків. Першого року роботи оборот компанії становив 30 тис. фунтів стерлінгів, а номінальні втрати - 1 тисячу. По-дружньому налаштований менеджер банку, який з ентузіазмом поставився до перспектив цього венчурного підприємства, дав Джону аванс 70 тис. фунтів стерлінгів для придбання необхідного виробничого обладнання під бізнес-план і 10 тисяч - під заставу будинку. За другий рік оборот зріс до 204 тис. фунтів стерлінгів, а прибуток - до 45 тисяч, оборот третього

року - до 369 тисяч, а четвертого року він зріс до 680 тисяч при прогнозі прибутку 130 тис. фунтів стерлінгів

Практичне закріплення завдання 11:

Прогнозування результатів

1. Опишіть докладно, які надійні замовлення вже є у вас.
2. Зробіть докладний опис усіх клієнтів, яким ви плануєте збувати свій товар чи надавати свою послугу протягом прогнозного періоду і на яку суму.
3. Наведіть дані дослідження ринку, що підтверджують або доводять ці прогнози. Це особливо важливо для венчурних підприємств, які займаються роздрібною торгівлею, наприклад, коли імена клієнтів не завжди відомі наперед.
4. Підготуйте прогноз обсягу продажу за вартістю та обсягом для кожної групи продуктів (наприклад, для готелю: кількість спалень, посадочних місць у ресторані) на весь період дії бізнес-плану — наприклад, до п'яти років (помісячно для першого і другого років і поквартально на період після закінчення другого року).
5. Підкріпіть свій прогноз прикладами аналогічних венчурних підприємств, які нещодавно розпочали роботу, а також прикладами з інших джерел.
6. Дайте оцінку можливої частки ринку, що впливає з цих прогнозів.

Завдання 12. ОРІЄНТОВНИЙ БУХГАЛТЕРСЬКИЙ БАЛАНС

Перш ніж докладно розглянути бухгалтерський баланс, корисно буде висвітлити питання про те, чому фінансові дані є таким важливим елементом бізнес-плану і якого роду інформацію про фінансовий стан потрібно.

Прогнози обсягу продажу є важливим джерелом, на основі якого складають фінансові прогнози, що входять до бізнес-плану. Ці передбачення не є бізнес-планом, їх радше слід розглядати як фінансові наслідки руху тим чи іншим курсом. Кожен бізнес-план має містити їх. Якщо ви, крім усього, в змозі продемонструвати правильне розуміння фінансових справ, ви розмовлятимете з фінансистами їхньою мовою, що буде перевагою на будь-яких переговорах про надання коштів. Ще важливіше те, що фінансові звіти, які використовуються при плануванні бізнесу, потрібні також для моніторингу результатів і контролю за подіями, які відбуваються з венчурним підприємством у процесі роботи.

Ліквідатори, котрі мусять знати, чому підприємства банкрутують, якщо таке трапляється, найпоширенішою причиною банкрутства називають "брак надійної фінансової інформації". Багато збанкрутілих підприємців вважають бухгалтерський облік бюрократичною зайвиною, необхідною виключно для зручності податкової адміністрації. Ці самі люди, які ніколи не поведуть машину без покажчика рівня пального, спідометра або масляного датчика, часто з карколомною швидкістю рушають у дорогу управління своїм підприємством із самим лише "інстинктивним відчуттям" або, можливо, з річними звітами, які правлять їм за дороговказ. Фінансисти знайомі з цим синдромом надто добре, що є однією з причин, чому вони сприймають "фінансову цифір" так серйозно. Інша причина полягає в тому, що це саме їхні гроші ставляться на карту.

Якщо далі продовжити аналогію, автомобіліст має також планувати наперед успішне досягнення своєї мети - прибути в місце призначення без

ушкоджень і вчасно. Успіх будь-якої подорожі, особливо тривалої, напряду залежить від того, наскільки про неї подбати на цій стадії. При підготовці треба зосередити увагу на трьох основних аспектах:

- **Машина.** Треба переконатися, що вона пройшла технічне обслуговування, бак заповнено паливом і взагалі автомобіль перебуває в стані, який дозволить йому здійснити подорож.
- **Маршрут.** При виборі маршруту беруть до уваги інтенсивність руху інших транспортних засобів, можливі ремонтні роботи на шляхах, а також наявність пунктів обслуговування в дорозі, - заправки, кафе тощо. Крім того, вам слід вибрати такий маршрут, який буде практично найкоротшим і з яким ви знайомі.
- **Мандрівники.** Треба пересвідчитися, що всі готові до подорожі. Це може означати, що треба переконатися, чи сходили діти в туалет, чи захоплено ігри та іграшки, щоб їм було чим зайнятися в дорозі. Крім того, треба пересвідчитися, що багаж упаковано і покладено в машину і що будинок надійно зачинено.

Якщо цій стадії приділено достатню увагу, мандрівники та їхній транспортний засіб мають дуже добрі шанси на успіх у наступній фазі, якою є сама подорож. Найдоцільніший підхід до подорожі полягає в тому, щоб обчислити довжину дистанції, яку треба проїхати, визначити середню швидкість руху, якої треба дотримуватися і яка буде безпечною, і, спираючись на ці дві цифри, визначити час, необхідний для того, щоб проїхати цю відстань. Потім можна провести зворотний підрахунок: знаючи, коли ви хочете прибути в місце призначення, й обміркувавши, скільки часу потрібно буде на те, щоб без поспіху заправитися, попоїсти тощо, ви можете підрахувати, коли вам потрібно виїхати. Решта подорожі, якщо фаза 1 пройшла правильно, має бути спокійним плаванням, за умови, що ви дотримуватиметесь свого плану, не зіб'єтесь із вказаного на карті шляху і враховуватимете попереджувальні дорожні сигнали. Найімовірніше, що ви доїдете до місця вашого призначення безпечно і вчасно.

Можна провести чимало паралелей між плануванням, інформаційними потребами і рішеннями, які приймаються обережним автомобілістом і в бізнес-плані успішного підприємця, що й ілюструють описані нижче фінансові звіти.

Бухгалтерський баланс (завдання 12). Підприємцям потрібен метод, за допомогою якого вони можуть періодично оцінювати зростання і розвиток свого венчурного підприємства. Бухгалтерський баланс - це "знімок", який показує, звідки приходять гроші на фінансування їхнього бізнесу і на що вони витрачаються у фіксований момент, зазвичай з річними інтервалами. Питання про те, звідки приходять гроші, як правило, охоплюють такі позиції, як акціонерний капітал, одержаний на цей час прибуток і позички, отримані на сьогодні (як довго-, так і короткотермінові). Питання про те, на що вони витрачаються, як правило, охоплюють такі моменти: основні засоби, запаси, дебет плюс готівка, залишена в банку. Якщо порівнювати з автомобільною поїздкою, то йдеться про лічильник кілометражу, який вимірює абсолютну відстань, що проїхала машина, на відміну від вимірювання відносної величини або змін продуктивності, що забезпечує спідометр

Рахунок прибутків та збитків (завдання 13). Це ніби рухома картина того, наскільки добре почуває себе підприємство щодо обсягу продажу, витрат та прибутковості, яку часто готують помісячно, але на звітний період одного

року. Можна провести паралель із спідометром, який постійно реєструє зміни, що відбуваються з машиною в дорозі. Рахунок прибутків та збитків відстежує з дня на день ефективність роботи підприємства і дає підприємцю інформацію, потрібну йому, щоб визначити, де слід вжити заходів для виправлення становища, - це еквівалент зниження швидкості й приділення уваги дорожнім знакам.

Аналіз руху готівки (завдання 14). Ще одна рухома картина, яка показує, як себе почуває підприємство, однак цього разу щодо руху готівки. Це дуже нагадує рахунок прибутків та збитків, але віддзеркалює вплив кредитів, узятих у постачальників та наданих клієнтам, на потік готівки. Прибуток не завжди дорівнює сумі готівки. При цьому порівняння з машиною особливо доречно: автомобіль, щоб рухатися, потребує бензину, а покажчик рівня бензину показує, скільки його є в бензобаку. Підприємство, щоб вижити, потребує готівки, й аналіз її руху показує, скільки її ще є в "бензобаку" підприємства.

Аналіз беззбитковості (завдання 15). Маючи інформацію, яка міститься у згаданих вище фінансових звітах, підприємець знатиме, чи мав він у минулому прибутки або збитки, однак може не знати, чи він усе ще має прибутки. Аналіз беззбитковості покаже, який рівень продажу необхідний для того, аби отримати достатній валовий прибуток, щоб покрити накладні витрати підприємства і, тим самим, забезпечити його беззбитковість

Тепер підприємець може бути впевнений, що, якщо працюватиме на рівні, вищому за цей критичний рівень обсягу продажу, то матиме прибутки, коли не станеться ніяких змін у рівні валового прибутку та накладних витрат. Якщо проводити паралель з машиною, то водій знає, що, аби вчасно дістатися до пункту призначення, він має долати стільки-то миль на годину, скажімо, 50. Якщо середня швидкість буде меншою за 50 миль за годину, то він запізниться, а якщо більшою, то приїде завчасно. В перекладі на мову бізнесу завчасне прибуття означає прибутки, а запізнення - збитки. 50 миль за годину - це рівень беззбитковості

Припущення, на які спираються фінансові прогнози. Фінансові звіти є значною частиною будь-якого бізнес-плану. Однак їх можна скласти лише після того, як справдиться прогноз обсягу продажу. їхня вірогідність (а також побудова) істотною мірою залежать також від справедливості припущень, зроблених у ході роботи. Приклад таких припущень дано в наведеному нижче уривку з одного бізнес-плану.

Компанія "Селтік Карверіс" планує створити і керувати роботою невеликої мережі ресторанів "Карвері" в Шотландії. У цих ресторанах традиційні страви подаватимуть у приемній для відпочинку атмосфері - їжу "варту грошей, які за неї платять", за середньо ринковою ціною. Концепція "Карвері" вже випробувана в деяких регіонах Англії, де подають смажені страви, які готують швидко, але без іміджу "швидкої їжі". Витрати на робочу силу низькі, і при обмеженому меню ми уникаємо зайвих відходів, та й процес готування страв спрощений. Ці фактори дозволяють скоротити поточні витрати, що, у свою чергу, уможливує «цінність за гроші». Один ресторан "Карвері" вже працює протягом шести місяців у Стерлінгу, тож наведені нижче припущення почасти спираються на його досвід, а почасти - на дослідження можливостей ринку

- Припущення про прибутки і збитки

А. Обсяг продажу. Кількість ресторанів: першого року - два; другого року - чотири; третього року - сім; на п'ятий рік і пізніше - десять. Ресторани будуть відкриті шість днів на тиждень, кількість проданих страв буде такою: першого року - 40 у день; другого року - 50 у день; на третій рік і пізніше - 60 у день. Вартість продажу однієї страви: їжа - 6,50 фунта стерлінгів; напій - 2,50 фунта стерлінгів.

Б. Витрати на продаж однієї страви: (фунти стерлінгів)

- їжа	1,75;
- напій	1,00
- витрати на робочу силу	2.70
Всього	5,45

Це дорівнює 61 відсотку продажу

В. Заробітна плата. В кожному ресторані працюватиме 7 осіб персоналу: 42 600 фунтів стерлінгів у рік (витрати на робочу силу - 30 відсотків продажу, що нижче за середній рівень у ресторанах - 40 відсотків).

Г. Директори. Оплата - 15 тис. фунтів стерлінгів у рік першого року, підвищується до 20 тис. фунтів стерлінгів з третього року.

Д. Адміністративний персонал. Потреба в ньому виникне, скоріше за все, на другий рік. Витрати зростуть з 5 до 40 тис. фунтів стерлінгів протягом семи років.

Е. Оренда та комунальні послуги. 30 тис. фунтів стерлінгів за рік для кожного ресторану.

Є. Реконструкція, обладнання та оздоблення. 40 тис. фунтів стерлінгів на один ресторан.

Ж. Реклама. 2 тис. фунтів стерлінгів на рік на кожен ресторан.

З. Інфляція. Всі доходи і видатки показано в поточних цінах.

- Припущення про потік готівки

А. Боржників немає - оплата готівкою за всі страви.

Б. Заробітна плата та оклади виплачуються помісячно.

В. Закупки здійснюються помісячно.

Г. Орендна плата вноситься що півроку.

Д. Комунальні податки вносяться помісячно.

Е. Відсотки на позику вносяться, починаючи з першого місяця.

Є. Обсяг продажу розподіляється рівномірно по всіх місяцях року (аналіз чутливості, описаний нижче, показує, як це припущення може змінюватися)

- Припущення щодо бухгалтерського балансу

А. Запас на кінець звітного періоду. До шести тижнів роботи

Б. Амортизація основного капіталу. Служби та офіс 20 відсотків на рік; обладнання та приладдя - 25 відсотків на рік.

В. Кредитори. Еквівалент витрат на один місяць торгівлі.

Давайте тепер поглянемо на кожен звіт докладніше і покажемо, як його можна підготувати для включення до вашого бізнес-плану. Почнемо з бухгалтерського балансу.

Орієнтовний бухгалтерський баланс. Ось приклад, в якому розглядаються фінанси Террі Браун. Вона була трохи збентежена складністю своїх фінансових справ і вирішила навести порядок. Якби вам треба було узагальнити ваш поточний фінансовий стан, то там були б принаймні деякі елементи, наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2. Приклад спрощеного фінансового звіту Террі Браун - фінансовий стан на сьогодні (28 березня), (фунти стерлінгів)

Готівка	50
Будинок	50 000
Іпотека	45 000
Гроші, позичені сестрі (Джекі)	135
Перевищення кредиту	100
Машина	1000
Кредитні картки	50
Ювелірні вироби та картини	350
Речі, придбані на виплат (всілякі товари)	500
Меблі	500

Ця інформація нам дещо говорить про обставини, в яких перебуває Террі, але, доки ми не впорядкуємо інформацію, не зможемо до кінця зрозуміти її фактичного фінансового стану.

Террі вважає, що у фінансових справах чітко визначаються дві категорії: те, що ви маєте, і те, що ви винні, причому сума другого, як правило, перевищує суму першого. Таким чином, застосовуючи цю концепцію і дещо іншу термінологію, ми могли б подати цю саму інформацію в такий спосіб (табл. 5.3).

Таблиця 5.3. Приклад балансу активів та пасивів Террі Браун - фінансовий стан на сьогодні (28 березня), (фунти стерлінгів)

Пасиви та вимоги (в кого я взяла гроші)	Фунти стерлінгів	Активи (що я зробила з грошима)	Фунти стерлінгів
Перевищення кредиту	100	Готівка	50
Іпотека	45 000	Будинок	50 000
Речі, придбані на виплат	500	Машина	1000
Кредитні картки	50	Ювелірні вироби та картини	350
		Гроші, позичені сестрі	135
		Меблі	500
Всього: вимоги людей	45 650	Мої активи	52 035
Мій капітал	6 385		
Всього: мій капітал і капітал інших людей			52 035

Праворуч розміщено перелік активів Террі: те, що вона зробила з наявними грошима, ліворуч - перелік того, звідки вона взяла гроші, щоб заплатити за свої активи - це її пасиви (або зобов'язання). Вона придбала активів на суму 52 035 фунтів стерлінгів і мала витратити таку саму суму, взяту з тих чи інших джерел. Ми змогли знайти лише 45 650 фунтів стерлінгів, які вона винна іншим людям. Природно, що на ці активи Террі мала витратити певну суму одержаної нею раніше заробітної плати.

Можна реструктуризувати інформацію щоб намалювати чіткішу картину (табл. 5.4). Наприклад, ми можемо тепер бачити, що в її короткотерміновому фінансовому стані важливу роль відіграють гроші, які їй винна сестра. Якщо та їх поверне, то всі поточні зобов'язання можна виконати. Але якщо ця позичка

непевна, та не можна очікувати, що гроші буде скоро повернуто, то становище не таке добре.

Таблиця 5.4. Приклад балансу активів та пасивів

Пасиви (довготермінові)		Активи (довготермінові)	
(в кого я взяла гроші)	Фунти стерлінгів	(що я зробила з грошима)	Фунти стерлінгів
Іпотека	45 000	Будинок	50 000
Покупки на виплат	500	Машина	1000
Мій капітал	6 385	Ювелірні вироби та картини	350
		Меблі	500
Поточні зобов'язання (короткотермінові)	51885	Поточні активи (короткотермінові)	51850
Перевищення кредиту	100	Гроші, позичені сестрі	135
Кредитні картки	50	Готівка	50
	150		185
Всього пасивів	52 035	Всього активів	52 035

Є така бухгалтерська домовленість, згідно з якою поточні зобов'язання - це ті, які ми маємо сплатити протягом року. Аналогічно поточні активи мають протягом року перетворитися на готівку. Тому дуже важливо, щоб перевіряючий міг легко бачити і довго-, і короткотерміновий фінансовий стан. Необхідно чітко висвітлити повсякденні активи і пасиви Террі.

Ми прагнемо показати чистий фінансовий стан: сума, яку вона тепер винна, мінус сума, яку вона тепер має. Представивши відповідним чином ці дані, ми значно чіткіше будемо бачити всю картину. 51 850 фунтів стерлінгів зв'язані в основні фонди, а 135 фунтів стерлінгів - у чисті поточні активи. Усі ці активи профінансовано капіталом Террі в сумі 6385 фунтів стерлінгів і сумою 45 500 фунтів стерлінгів, наданою іпотечним банком та компанією, яка продала їй товари на виплат.

Структура бухгалтерського балансу підприємства. Бухгалтерський баланс підприємства має дуже багато схожого з персональним рахунком, який ми щойно дослідили. Однак деякі терміни, котрі тут вживаються, можуть бути вам невідомі. Повертаючись до компанії "Селтік Карверіс", давайте розглянемо, як побудовано її бухгалтерський баланс, наведений у табл. 5.5.

По-перше, слід звернути увагу на дату в підзаголовку таблиці. Вона має істотне значення, оскільки бухгалтерський баланс - це картина підприємства на певний конкретний момент часу. Картина може виглядати зовсім інакше, якщо завтра, наприклад, буде витрачено більшу суму на приладдя. Це приведе до зростання суми основного капіталу і, найімовірніше, до перевищення кредиту (овердрафт). Крім того, для категорій рахунків застосовуються дещо інші терміни. Перш ніж розглянути основні елементи цього бухгалтерського балансу, корисно буде описати основні терміни - активи та пасиви.

Таблиця 5.5. Бухгалтерський баланс підприємства "Селтік Карверіс" станом на 31 жовтня

Чисті активи використані	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Основні фонди					
Вдосконалення	48 000	86 400	141 120	184 896	147 916
Приладдя та офіс	30 500	43 900	82 995	97 051	85 631
Всього	78 500	130 300	224 115	281 947	233 547
Поточні активи					
Запаси	1887	38 425	72 819	109 250	109 250
Готівка	0	2 366	2 029	10 863	120 641
Всього	1887	40 791	74 848	120113	229 891
Поточні пасиви					
Кредитори	11383	25 617	48 546	72 833	72 833
Перевищення кредиту	6 063	27 929	60 974	45 657	0
Податок	0	4 000	25 000	58 000	80 000
Всього	17 446	57 546	134 520	176 490	152 833
= Чисті поточні активи	(15 559)	(16 745)	(59 672)	(56 378)	77 058
Всього активів мінус поточні пасиви	62 941	113 545	164 463	225 569	310 605
Чим профінансовано:					
Акціонерний капітал					
Власники	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Інші директори	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Новий венчурний капітал	20 000	90 000	120 000	150 000	150 000
Прибутки/збитки за рік	(24 317)	(28 455)	(8 557)	25 569	85 036
Нерозподілений прибуток/резерви	—	—	—	—	25 569
Разом	20 683	86 545	136 443	200 569	285 605
Позиковий капітал					
Короткотермінові позики	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Середньотермінові позики	17 258	2 000	3 000	—	—
Разом	42 258	27 000	28 000	25 000	25 000
Усього	62 941	113 545	164 463	225 569	310 605

Активи - це "цінні ресурси, якими володіє підприємство". Ви можете бачити, що в цьому визначенні є дві основні складові:

1. Щоб бути цінними, ресурс має бути готівковим або мати певну цінність для одержання поточного або майбутнього прибутку. Наприклад, боржник (хтось, хто винен підприємству гроші за поставлені товари або надані послуги) зазвичай повністю сплачує цю суму. Коли він це робить, то борг перетворюється на готівку і, таким чином, відповідає встановленому нами критерію. Якщо немає

надії на отримання назад грошей, то навряд чи вам слід відносити цю суму до активів

2. Власність в юридичному розумінні можна розглядати як дещо, відмінне від володіння й управління майном. У бухгалтерській справі це слово вживається подібно, але не так само. У бізнесі володіння ресурсом або контролю над ним не достатньо, щоб він розглядався як актив. Наприклад, підприємство може володіти і здійснювати контроль над узятою в лізинг машиною, але належить вона лізинговій компанії. Отже, це не актив, а регулярне джерело витрат, які реєструються в рахунку прибутку та збитків.

Пасиви. Це вимоги, які висуваються людьми з-поза підприємства. У цьому прикладі показано лише такі статті, як кредитори, перевищення кредиту та податки, проте є й інші: сума витрат, дохід майбутнього періоду тощо. Розділ нашого бухгалтерського балансу, названий "Чим профінансовано", також почасти розглядається як пасиви.

Поточні. Цей термін застосовується як до активів, так і до пасивів, щоб показати, що їх буде перетворено на готівку або вони існуватимуть коротко (до одного року).

Тепер давайте розглянемо основні елементи бухгалтерського балансу.

Чисті активи використані. Це розділ, в якому йдеться про те, "що ми зробили з грошима". Підприємство може зробити з грошима лише три дії:

1. Воно може придбати основні фонди, як-от: приміщення, машини та автомобілі. Це активи, які підприємство планує тримати певний тривалий час. Вони використовуватимуться для того, щоб отримати прибуток, і не зникнути за короткий термін (хіба що їх буде продано, або замінено, як, наприклад автомобілі).

2. Гроші може бути зв'язано в оборотний (робочий) капітал, тобто в "речі", безпосередньо залучені у продукт (або послуги) підприємства, які зникнуть за короткий час. Запаси продають і замінюють; дебіти сплачують і кредити повертають; готівка циркулює. Оборотний капітал обчислюється як різниця між поточними активами і поточними пасивами. Це чиста сума коштів, яку підприємство має знайти для робочого капіталу. У бухгалтерському балансі це називається чистими поточними активами, але здебільшого застосовується термін "робочий капітал".

3. Нарешті, підприємство може відкласти кошти на довший термін, наприклад, вкласти в облігації місцевого уряду або інвестувати в якесь інше венчурне підприємство. В останньому разі таке може стати прелюдією до злиття компаній. У першому разі - відкладні кошти становитимуть резерв готівки для майбутнього капіталовкладення. Ця бухгалтерська категорія називається інвестиції. Її не показано в даному прикладі, оскільки це досить рідкісне явище для нових чи малих підприємств, яким притаманний переважно готівковий голод, а не зайва готівка.

Чим профінансовано. Цей розділ бухгалтерського балансу показує, звідки взято гроші. Як правило, він складається щонайменше з двох підрозділів, а у великих компаній їх може бути й набагато більше.

1. Акціонерний капітал. Це загальна назва коштів, вкладених людьми в обмін на частку в капіталі підприємства. Якщо підприємство працює добре, акціонери

можуть щорічно отримувати дивіденди, та головне джерело їхнього прибутку - це зростання вартості підприємства, а отже, зростання вартості їхніх акцій.

Прибутки або збитки за кожен рік додаються чи віднімаються від інвестиції власника акцій. Зрештою, якщо підприємство є прибутковим, то воно відкладатиме якусь суму щороку для рефінансування в резерви. Цей термін викликає в уяві картини готівки, відкладеної на чорний день. Важливо пам'ятати, що це не завжди так. На підприємстві готівкою є лише ті кошти, котрі показано під заголовком "Поточні активи". Резерви, так само як й інші фонди, застосовуються для фінансування підприємства і зв'язані в основних фондах чи робочому капіталі.

2. Останнім джерелом коштів для фінансування підприємства є коротко- і довготермінові позики, взяті у зовнішніх сторін. Ці позики можуть бути у формі позикових зобов'язань, іпотеки, придбаних на виплат товарів або короткотермінових позик банку. Спільною рисою всіх цих позик є те, що підприємства мають платити проценти на гроші і, врешті-решт, виплатити основну суму боргу, незалежно від того, успішно воно працює чи ні. І навпаки, якщо підприємство працює успішно, то позичальники, на відміну від власників акцій, не отримуватимуть додаткових прибутків.

Деякі основні правила. Цих основних правил дотримуються всі бухгалтери, коли готують бухгалтерський баланс.

1. Грошове вираження. У бухгалтерському обліку реєструються лише ті факти, які можна відобразити у грошах. Наприклад, стан вашого здоров'я або той факт, що ваш головний конкурент відкриває прямо навпроти вашої крамниці свою, привабливішу, - це факти, важливі для бізнесу, однак їх не відображають у бухгалтерських записах і не показуються в бухгалтерському балансі просто через те, що до цих фактів не можна прив'язати жодної об'єктивної грошової вартості.

Вираження важливих для бізнесу фактів у грошовому значенні має помітну перевагу, бо дозволяє застосувати спільний знаменник. Уявіть лишень собі, що ви намагаєтеся додати друкарські машинки до автомобілів, а до цього ще цех площею 4000 квадратних футів, а потім все це скласти, щоб одержати суму. Щоб мати можливість виконувати основні арифметичні дії і щоб порівнювати рахунки один з одним, вам необхідно мати спільний знаменник.

2. Економічна одиниця бізнесу. Рахунки ведуться щодо самого підприємства, а не його власника/власників, робітників чи будь-кого іншого, хто пов'язаний із фірмою. Якщо власник робить короткотермінову ін'єкцію готівки у своє підприємство, вона з'явиться в балансі як позика під заголовком "Короткотермінові зобов'язання". В його персональному балансі ця позика відобразатиметься як актив - гроші, які йому хтось винен. Отже, залежно від кута зору, та сама сума може бути активом чи пасивом. І, оскільки в цьому прикладі власник і підприємство - це одна й та сама особа, є велика ймовірність плутанини. Джерело можливої плутанини необхідно прояснити, і саме це дозволяє зробити концепція економічної одиниці бізнесу. Згідно з цією концепцією активи та пасиви завжди визначаються з погляду підприємства.

3. Поняття балансової вартості. Активи, як правило, записують у балансі за їхньою балансовою вартістю. З багатьох причин реальна "вартість" активу,

можливо, змінюватиметься з часом. Вартість, або цінність активу - це суб'єктивна оцінка, щодо якої навряд чи можна знайти двох людей з однаковими поглядами. І стає ще більш ускладненим і штучним через те, що активи самі по собі не призначені для продажу. Отже, прагнучи об'єктивності, бухгалтери задовольняються балансовою вартістю, цифру якої і записують у баланс. Це означає, що в бухгалтерському балансі не відображається поточна вартість або цінність підприємства. Він і не має такої мети. І так само не означає, що цифра балансової вартості залишається незмінною назавжди. Наприклад, щодо автомобіля, який має балансову вартість 6000 фунтів стерлінгів, через два роки це може виглядати так (табл. 5.6):

Таблиця 5.6. Зміна вартості активів

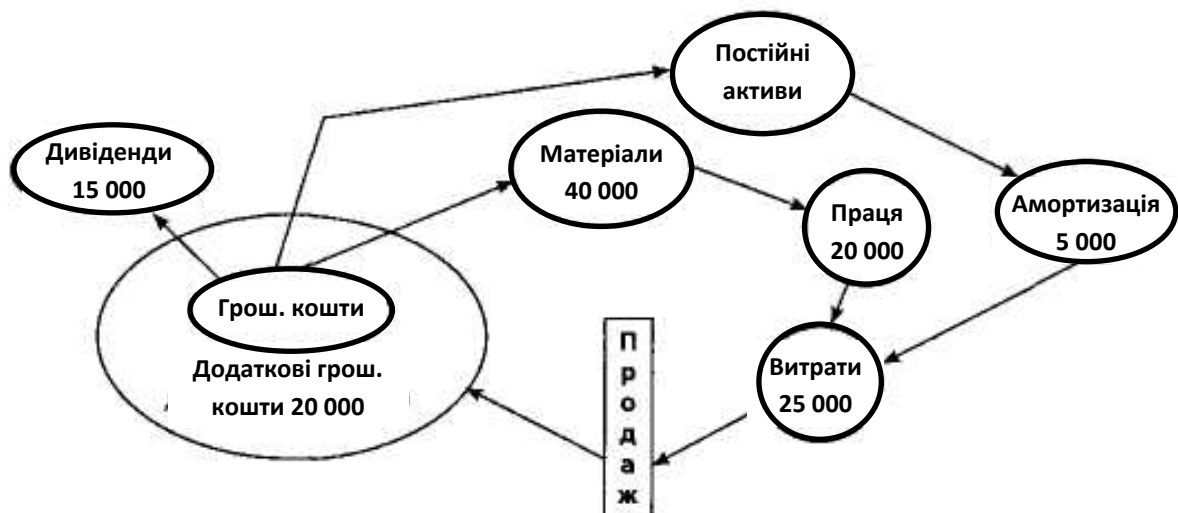
	Рік 1	Рік 2
Основні фонди:		
Автомобіль	6 000	6 000
мінус сумарна амортизація	1500	3 000
Чисті активи	<u>4 500</u>	<u>3 000</u>

Амортизація - це те, як ми виражаємо актив, "спожитий" за час його роботи, тобто це просто бухгалтерський запис, що дозволяє віднести частину балансової вартості активу до відповідного періоду часу. Період часу визначається такими факторами, як, наприклад, тривалість терміну роботи активу. Інші активи, як-от повна власність на землю чи будинки, час від часу переоцінюватиметься, а запас буде показано за балансовою вартістю або ринковою вартістю, залежно від того, яка з них нижча, згідно з принципом консерватизму.

Можна вважати що амортизація – це перенос вартості постійних активів на продукцію на протязі строку експлуатації. Необхідно прийняти рішення відносно періоду експлуатації постійних активів, оцінки залишкової вартості, способу її обчислення. Амортизація приймається як видатки, які треба внести до розрахунку прибутку (збитків).

Щоб показати вплив амортизації, треба врахувати наступне:: амортизація зменшує прибуток, але не зменшує грошові потоки. Однак, якщо прибуток встановлює розмір дивідендів, то амортизація встановлює які кошти потрібно залишити в бізнесі. Це означає, що бізнес отримує кошти для інвестування себе самого, що збільшує постійні активи, інвестиції чи зворотний капітал. Амортизація також означає втрати, які зменшують постійні активи, але цього не видно, доки вони не зносяться або морально не устаріють (рис. 5.1).

Амортизаційні нарахування являються додатковими грошовими коштами в бізнесі, тому інвестиції грошових коштів від амортизації бають бути зроблені так, щоб при потребі в грошах, вони були б легкодоступні. Тож, їх треба або розмістити в такі інвестиції, які можуть бути швидко переведені знову в готівку, або так вложити в бізнес, щоб збільшувалася загальна вартість бізнесу, а з цим и можливість брати в кредит. Треба також пам'ятати, що якщо амортизаційні нарахування вилучити з бізнесу, це призведе до зменшення власного капіталу.



Прибуток = 15 (Продаж 100 мінус (матеріали 40, витрати 25 та праця 20)) тисяч
 Збільшення грошових коштів = 20 (Прибуток 15 плюс амортизація 5) тисяч

Приймаємо що немає боргів, кредитів, нарахувань чи платежів

Рис. 5.1 Грошові потоки з урахуванням амортизації

4. Підприємство в дії. В основі бухгалтерських звітів завжди лежить припущення, що підприємство може працювати необмежено і в майбутньому, хіба що є надійні свідчення протилежного. Це означає, що активи підприємства розглядаються просто як генератори прибутку, а не як предмет торгівлі.

Ще раз перечитайте наведений вище приклад з машиною. На другому році роботи цифра чистих активів у рахунку, згідно з концепцією "підприємство в дії", становить 3 тис. фунтів стерлінгів. Якби ми знали, що підприємство закривається через два тижні, то нас би більше цікавила вартість машини при перепродажу, ніж балансова вартість; за машину можна було б виручити лише 2 тис. фунтів стерлінгів, а це зовсім інша цифра. Коли підприємство перестає працювати, ми просто не можемо дивитися на активи по-старому. Вони більше не використовуються в бізнесі для того, щоб генерувати продаж та прибутки. Найоб'єктивніше цифра - це те, що можна за них виручити на ринку. Будь-хто, кому доводилося розпродувати техніку, знає різницю між балансовою і ринковою вартістю!

Дуалізм. Щоб вести повний облік будь-яких операцій у бізнесі, нам потрібно знати не лише звідки прийшли гроші, а й що з ними зробили. Недостатньо просто сказати, що, наприклад, хтось вклав 1 тис. фунтів стерлінгів у ваш бізнес. Ми маємо показати, що ці кошти було витрачено на придбання приладдя, що вони наявні у формі залишків непроданих товарів тощо.

Практичне закріплення завдання 12:

Орієнтовний бухгалтерський баланс

Застосовуючи формат таблиць орієнтовних бухгалтерських балансів:

1. Складіть бухгалтерський баланс вашого підприємства, який вигляд він міг би мати за день до початку його роботи. Це треба зробити тепер.

2. Складіть перелік і дайте пояснення припущень, що лежать в основі ваших фінансових прогнозів.
3. Складіть бухгалтерський баланс на кінець 1-, 2-, 3-, 4- та 5-го років, керуючись припущенням, що ви досягли рівня обсягу продажу, передбаченого у вашому прогнозі обсягу продажу. Це слід зробити після того, як ви завершите роботу над рахунком прибутків та збитків (завдання 13) і прогнозом руху готівки (завдання 14). Пам'ятайте, що ви маєте складати бухгалтерський баланс для першого та другого року поквартально, а для третього, четвертого і п'ятого років - річний. Використовуйте відповідні форми таблиць орієнтовного балансу, які містяться в цьому завданні (табл. 5.7.).

Рис.5.7.Орієнтований бухгалтерський баланс

Назва підприємства	Рік 1 (20XX)				Рік 2 (20XX)			
	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4
Реальні активи Вартість								
Акум. амортизація								
Чиста балансова вартість								
Поточні активи Запаси і незавершена робота								
Дебітори								
Банк і готівка								
Поточні зобов'язання Комерційні кредити								
Банківський овердрафт								
Короткотермінові позики								
Чисті поточні активи								
Сумарні активи мінус поточні зобов'язання								
Чисті активи								
Чим профінансовано: Відкликані акції								
Акумуляовані прибутки (дефіцит)								
Позиковий капітал								

Завдання 13. РОЗРАХУНОК ПРИБУТКІВ ТА ЗБИТКІВ

Бухгалтерський баланс показує фінансовий стан підприємства в конкретний момент. З часом ця картина змінюватиметься, так само як і ваші фотографії, спершу як малюка, потім підлітка і врешті дорослого, - всі вони різні, але на всіх них ви схожі на себе. Процес "дорослішання", що змінює вигляд підприємства, - це подія, яка називається транзакцією. Вона відбувається, коли робиться щось, що можна відобразити у грошовому вимірі. Наприклад, якщо ви купуєте запаси, продаєте товар споживачу чи берете кредит, - усі ці події можна виразити в грошах.

Що робити з транзакціями. Візьмемо простий приклад. Шостого квітня почала роботу нова компанія "Хай Файненс Лімітід". Початковий акціонерний капітал становить 10 тис. фунтів стерлінгів, і в перший день ці кошти перебували в банку компанії. Бухгалтерський баланс компанії виглядав би так (табл. 5.9). Не дуже вражаючий баланс, проте він показує правдиву картину на цю дату. Сьомого квітня почали відбуватися певні події. Компанія "Хай Файненс Лімітід" позичає 5000 фунтів стерлінгів у формі овердрафту в іншого банку,

беручи гроші негайно готівкою. Ця подія облічується у формі трансакції. Новий баланс показано в табл. 5.10.

Таблиця 5.9. Початковий акціонерний капітал Бухгалтерський баланс "Хай Файненс Лімітід" на 6 квітня 20XX р.

Чисті активи використані фунти стерлінгів	
Готівка в банку	10 000
Чим профінансовано	
Акціонерний капітал	10 000

Таблиця 5.10. Чисті активи Бухгалтерський баланс "Хай Файненс Лімітід" 20XX р. на 7 квітня

Чисті активи використані фунти стерлінгів	фунти стерлінгів
Поточні активи	
Готівка в банку А	
і касова готівка	15 000
мінус поточні пасиви	
Овердрафт (банк В)	5 000
Чисті поточні активи	<u>10 000</u>
Чим профінансовано	
Акціонерний капітал	<u>10 000</u>

Ви можете бачити, що актив "готівка" пішов угору і пасив "овердрафт" також зріс. Будь-яка фінансова подія буде мати бодай два наслідки для балансу. Восьмого квітня "Хай Файненс Лімітід" купує запас для перепродажу за 2 тис. фунтів стерлінгів і платить за нього готівкою.

Таблиця 5.11. Розбиття поточних активів. Бухгалтерський баланс "Хай Файненс Лімітід" на 8 квітня 20XX р.

Чисті активи використані фунти стерлінгів	фунти стерлінгів
Поточні активи	
Готівка в банку	
і касова готівка	13 000
Запаси	<u>2 000</u>
Разом	15 000
мінус поточні пасиви	
Овердрафт (банк В)	5 000

Оборотний капітал змінився не за загальною сумою, а за змістом. Готівка зменшилася на суму, заплачену за запас. Однак було придбано новий актив - запас. Дев'ятого квітня "Хай Файненс Лімітід" продала за 300 фунтів стерлінгів готівкою запас, що коштує 200 фунтів. У цьому разі готівка зросла на 300 фунтів стерлінгів, на гроші, одержані від клієнта. Запас зменшився на 200 фунтів стерлінгів - на суму продажу. Нарешті, одержано "прибуток", і це можна показати, принаймні в цьому прикладі, як нерозподілений дохід (або резерви).

Кінцевий вплив усіх торговельних трансакцій полягає в збільшенні чи зменшенні вартості підприємства для його власників (у даному разі власників акцій). Дохід від продажу має тенденцію до збільшення вартості підприємства. Витрати, пов'язані із забезпеченням збуту, мають тенденцію до зменшення його вартості. Ці події настільки життєво важливі для підприємства, що всі вони

відслідковуються на окремому бухгалтерському рахунку - на рахунку прибутку та збитків.

Таблиця 5.12. Нерозподілені доходи Бухгалтерський баланс "Хай Файненс Лімітід" 20XX р. на 9 квітня

Чисті активи використані	фунти стерлінгів
Поточні активи	
Готівка в банку і касова готівка	13 200
Запаси	1800
	<hr/>
Разом	15 100
мінус поточні пасиви	
Овердрафт (банк В)	5 000
Чисті поточні активи	10 100
Чим профінансовано	
Акціонерний капітал	10 000
Нерозподілені доходи (резерви)	100
	<hr/>
Разом	10 100

Отже, підсумовуємо: бухгалтерський баланс показує фінансову картину підприємства в конкретний момент часу. Рахунок прибутків та збитків відстежує доходи і витрати протягом конкретного періоду часу. Часові інтервали можуть бути не однаковими: тиждень, місяць, звітний період або рік. Хоча ми виявляємо інтерес до всіх компонентів доходів і витрат, найбільше нас цікавить результат - чистий прибуток (або збиток). Він показує збільшення (або зменшення) вартості підприємства за відповідний час.

І ще кілька основних правил. Перш ніж розглянути структуру рахунку прибутків і збитків, треба зупинитися на деяких бухгалтерських концепціях. Номери 6 і 7 це продовження п'яти концепцій, описаних у завданні 12.

6. Концепція реалізації. Один особливо обережний підприємець колись сказав, що замовлення стає замовленням лише після того, як клієнт оплатив рахунок. Він спожив продукт, він не вмер у результаті цього і демонструє бажання придбати продукт ще раз. Більшість із нас знає зовсім різних людей, які можуть по-різному оцінювати обсяги продажу.

В бухгалтерському обліку дохід, як правило, визнається отриманим, коли товари відправлено (чи послуги надано) і вислано рахунок-фактуру. Це не має нічого спільного з тим, коли отримано замовлення, наскільки надійне це замовлення або наскільки ймовірно, що клієнт швидко розрахується за нього.

Можливо також, що частину відправлених продуктів може бути згодом повернуто, скажімо - через незадовільну якість. Це означає, що дохід і, відповідно, прибуток може бути представлено в одному періоді, а потім його треба виправляти. Очевидно, якщо ці надходження вдасться точно обрахувати, тоді можна буде скоригувати суму доходів.

Отже, цифра "доходу від продажу", що показується у верхній частині рахунка прибутків і збитків, - це вартість товарів, які було відправлено і на які виставлено рахунок клієнтам у відповідний період.

7. Концепція накопичення. Рахунок прибутків і збитків працює таким чином, що "прив'язує" доходи і видатки до відповідного періоду часу. Лише в такий спосіб можна реально підрахувати прибуток за певний період. Припустимо, що

ви підраховували прибуток за місяць, коли прийшов квартальний рахунок за телефон. Картина може мати такий вигляд (табл. 5.13).

Таблиця 5.13. Приклад неправильно складеного рахунка Рахунок прибутків та збитків за січень 20XX р.

Дохід від продажу за січень мінус телефонний рахунок (останній квартал)	фунти стерлінгів
	<u>4 000 - 800</u>
Прибуток	<u>3 200</u>

Це явно неправильно. По-перше, телефонний рахунок за три місяці виставлено проти продажу за місяць. Так само неправильно виставляти телефонний рахунок за будь-який інших період, крім січня, проти доходу за січень. На жаль, такі, як цей, рахунки рідко надсилають саме тоді, коли вам вони потрібні, тому на практиці телефонний рахунок "накопичується". Цифра (вона може бути навіть абсолютно правильною, якщо у вас є лічильник) виставляється як резерв, щоб виконати зобов'язання, коли настане його час.

З цими двома додатковими концепціями ми можемо тепер розглянути рахунок прибутків і збитків компанії "Селтік Карверіс", вміщений у її бізнес-плані (табл. 5.14). Дата в заголовку рахунка прибутків і збитків показує період, за який визначають доходи та витрати - в цьому разі за рік. У вашому бізнес-плані перші кілька років буде показано докладніше - поквартально або (краще) помісячно, принаймні перший рік.

Таблиця 5.14. Рахунок прибутків і збитків "Селтік Карверіс": (із 31 жовтня попереднього року по 31 жовтня наступного року)

	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5	Рік 6	Рік 7
	тис. фунтів стерлінгів						
Дохід від продажу	224	504	955	1432	1600	1685	1685
Вартість проданих товарів	137	307	583	874	976	1028	1028
Валовий прибуток	87	198	372	558	624	657	657
Видатки							
Адміністрація	5	28	30	30	40	40	40
Оренда	24	48	84	120	120	120	120
Муніципальні податки	6	12	21	30	30	30	30
Реклама	4	8	14	20	20	20	20
Накладні витрати	30	60	105	150	150	150	150
Амортизація	22	38	61	77	63	50	39
Всього	91	194	315	427	423	410	399
ПСВП (прибуток до сплати відсотків і податків)	-4	3	57	131	201	247	258
Відсотки	7	8	18	26	11	10	0
Оподаткування	-1	5	28	55	80	92	95
Компенсація директорів	15	18	20	25	25	25	25
Прибуток після оподаткування	-24	-28	-9	26	85	120	138

Дохід від продажу. Дохід від продажу показує вартість товарів і послуг, наданих "Селтік", кожного року. У цьому прикладі всі клієнти платили одразу після закінчення прийому їжі. Якби ресторани "Селтік" відвідували ділові люди, яким у ньому відкрито рахунки, то цілком можливо, що деякі з них були б винні гроші за страви, які вони спожили, до 31 жовтня. Ця сума включалася б у дохід

від продажу за рік (якщо ви маєте сумніви, то зверніться знову до нашого опису концепції реалізації).

Вартість проданих товарів. Можливо, вам здається, ніби все, що ви витратили на підприємстві, йде на "заробляння" прибутку, однак, підраховуючи вартість проданих товарів, треба враховувати виключно витрати, безпосередньо пов'язані з цим. Сюди належать витрати на матеріали і робочу силу, зайняту у виробництві. Якщо взяти крупним планом розділ рахунка прибутків та збитків компанії "Селтік Керверіс", присвячений вартості проданих товарів, то він міг би виглядати так (табл. 5.15).

Таблиця 5.15. Вартість проданих товарів

	фунти стерлінгів	фунти стерлінгів	фунти стерлінгів
Продаж			224 000
Витрати виробництва			
Початковий запас (вино та харчові продукти)	0		
Покупки протягом періоду	85 519		
	<u>85 519</u>		
<i>мінус</i> запас на кінець періоду	<u>17 075</u>		
Вартість використаних матеріалів		68 444	
Прямі витрати на робочу силу (кухарі, персонал бару тощо)		65 156	
		<u>65 156</u>	
Вартість проданих товарів			<u>136 600</u>
Валовий прибуток			<u>87 400</u>

Це не повний перелік статей, які ми могли б знайти в розділі "Вартість проданих товарів" рахунка прибутків і збитків виробника. Наприклад, такі статті, як незавершена робота, амортизація цеху тощо, не взято до уваги, щоб цей приклад був достатньо зрозумілим для опанування принципу.

Валовий прибуток. Різниця між доходом від продажу і вартістю проданих товарів є валовим прибутком. Це міра ефективності (чи навпаки) "виробничого" аспекту бізнесу. Ця сума - те, що призначається на збут, адміністрацію, покриття витрат на фінансування, забезпечення майбутнього зростання і на те, щоб залишився прибуток.

Видатки. Видатки, чи витрати, - це загальний термін, яким називають усі експлуатаційні витрати, пов'язані з процесом керівництва підприємством, як-от: оренда, муніципальні податки, реклама, накладні витрати й амортизація.

Прибуток до сплати відсотків і податків (ПСВП). ПСВП одержують, віднявши загальну суму витрат від валового прибутку. Після цього віднімають проценти, нараховані на позики, і податки, які сплачуються на оподатковувані прибутки. Потім віднімаються затверджені власниками акцій компенсації директорам, а різниця - прибуток після оподаткування - належить власникам акцій.

Аналіз чутливості. Попри те, що ви намагалися скласти якомога реалістичніші прогнози обсягу продажу і пов'язаних з ним витрат, є висока ймовірність того, що фактичні показники відрізнятимуться від очікуваних.

Причин цього може бути кілька, зокрема опір інноваціям (якщо йдеться про новий продукт), завищена оцінка обсягу ринку, зміни в попиті споживачів, уповільнене розкупування продукту тощо. Всі ці фактори можуть призводити до значних помилок у прогнозах. Тож бажано попередити будь-яке вагання інвестора на зразок "що трапиться, якщо обсяг продажу скоротиться на 20 відсотків?", самим задавши собі це запитання і давши кількісну оцінку впливу такої події на фінансовий аспект вашого бізнес-плану. Вам не потрібно заглиблюватися в деталі - достатньо окреслити один чи два варіанти.

Аналіз чутливості, проведений "Селтік Керверіс". При складанні прогнозу обсягу продажу ми провели порівняння з даними звітів компанії "Х Лтд", яка займається аналогічною господарською діяльністю. Якщо ці оцінки виявляться помилковими й обсяг продажу буде на 20 відсотків нижчим, а оборот становитиме 180 тис. фунтів стерлінгів, витрати скоротяться до 100 тис. фунтів стерлінгів, компанія однаково матиме валовий прибуток на кінець першого року в сумі 70 тис. фунтів стерлінгів. Врахувавши, що постійні витрати становлять 20 тисяч, збитки першого року зростуть з 4 до 20 тис. фунтів стерлінгів. Це становище можна значною мірою виправити, скоротивши оплату праці директорів за цей рік.

Резюме відносних показників продуктивності. Після того, як ви складете орієнтовні рахунки прибутків і збитків за період з 1-го по 5-й рік, а також орієнтовний бухгалтерський баланс на той самий період, ви маєте підготувати резюме показників продуктивності роботи вашого підприємства в деяких ключових сферах. Це резюме допоможе вам і будь-якому потенційному зовнішньому інвесторові проаналізувати продуктивність вашого підприємства:

1. Порівняти попередній рік з наступним, наприклад, зростав чи скорочувався валовий прибуток на п'ятий рік у зіставленні з першим?
2. Порівняти продуктивність вашого підприємства з іншими аналогічними, наприклад з тим, чи ваше підприємство дає такий самий дохід від інвестиції, як інші?
3. Показники можна використати для складання майбутніх фінансових прогнозів. Наприклад, якщо ви вважаєте за доцільне підтримувати запаси в обсязі, еквівалентному місячному обсягу продажу, то досить вам лише зробити прогноз обсягу продажу на майбутні роки, і передбачення обсягу запасів для бухгалтерського балансу логічно впливатимуть з цього.

Резюме основних показників включає:

Абсолютні показники бухгалтерського балансу:

- **Обсяг продажу.** Фактичний обсяг продажу, який застосовується як основна цифра для всіх інших підрахунків.
- **Вартість проданих товарів.** Виражається у відсотках до обсягу продажу і застосовується для виявлення будь-яких змін у бік збільшення чи зменшення, які сталися протягом відповідного періоду в цій ключовій галузі.
- **Валовий прибуток.** Виражається у відсотках від обсягу продажу, щоб показати, зріс він чи зменшився протягом відповідного періоду.
- **Прибуток до оподаткування.** Виражається у відсотках до обсягу продажу, щоб показати, наскільки добре продаж конвертується в рядок "всього прибутків і збитків". Це чи не найважливіший показник продуктивності роботи компанії

(треба до прибутку після оподаткування знову додати податок; наприклад, у балансі "Селтік Карверіс" за перший рік це буде: $(24) + 1 = (23)$).

Відносні показники бухгалтерського балансу:

- *Чиста вартість*. Це фактична інвестиція в підприємство, тобто акціонерний капітал плюс резерви, яка сама по собі є цінним показником абсолютного зростання.
- *Дохід на чисту вартість*. Цей показник називають також прибутком на інвестований капітал (ПК), і це, без сумніву, ключовий показник для оцінки прибутковості, який може використати будь-хто для порівняння вашого підприємства з іншими. Його обчислюють так: візьміть цифру вашого чистого прибутку (після оподаткування і до відрахування дивідендів) і розділіть на середню вартість вашого акціонерного капіталу та резервів.
- *Відношення зобов'язань до власного капіталу*. Цей показник часто називають левериджем. Його обчислюють так: беруть цифру запозичень (як довго-, так і короткострокових) і ділять на загальну суму капіталу та резервів (чиста вартість), виражаючи результат у відсотках. Однак цей показник є двосічним мечем. Якщо ваш леверидж високий (профінансований переважно запозиченнями), то потенційні інвестори, побачивши високі показники, зроблять висновок, що ваше підприємство працює ефективно. Якщо ви попросите банк або аналогічну установу про надання коштів під відсотки, тоді вони, як правило, волітимуть низького левериджу, який свідчитиме про певний ступінь задіяності вашого капіталу, що виражається в акціонерному капіталі. Це зменшує небезпеку того, що вони не зможуть повернути собі свої гроші.
- *Чисті поточні активи*. Цей показник обчислюється так: від поточних активів віднімають поточні пасиви, тим самим даючи кредиторам вказівку про вашу ліквідність або спроможність вчасно виконувати поточні зобов'язання.
- *Відношення поточних активів до поточних пасивів*. Цей показник визначається шляхом ділення суми поточних активів на суму поточних пасивів, причому результат виражається як відношення, що вказує на вашу спроможність виконувати короткотермінові зобов'язання, коли настає їхній термін. Цей показник можна вдосконалити, якщо включати лише поточні активи, котрі можна швидко конвертувати в готівку (тобто за вирахуванням запасів), і всі поточні зобов'язання, що підлягають сплаті протягом 12 місяців. У такій формі цей показник відомий під назвою швидке відношення.

Форми таблиць для розрахунку прибутків та збитків за різні періоди та для обчислення резюме основних показників наведено у таблицях 5.16 - 5.19.

Є ще корисні відносні показники, які стосуються робочого капіталу. Вони вказують на те, наскільки ефективний фінансовий контроль у бізнес-плані, і можуть застосовуватися для складання фінансових прогнозів. Це показники того, як довго треба чекати на повернення позичених вами коштів.

Тривалість утримання запасів = Товарно-матеріальні запаси * 365 / Вартість проданих товарів

Цей показник виявляє, як довго утримуються запаси пропорційно до обсягу продажу. Обчислення такого показника корисніше, ніж порівняння самих цифр, оскільки ви можете очікувати, що при зростанні чи скороченні обсягу продажу рівні змінюватимуться.

Таблиця 5.16. Орієнтовний рахунок прибутків та збитків (за місяцями)

Назва підприємства

Рік, що закінчується “ ”

	Міс. 1	Міс. 2	Міс. 3	Міс. 4	Міс. 5	Міс. 6	Міс. 7	Міс. 8	Міс. 9	Міс. 10	Міс. 11	Міс. 12	Рік у цілому
<i>Дохід</i>													
Обсяг продажу													
Різноманітні доходи													
Всього доходу													
Вартість проданих товарів													
Валовий прибуток													
<i>Витрати</i>													
Всього витрат													
Прибуток до оподаткування													
Податок													
Прибуток після оподаткування													

Таблиця 5.17. Орієнтовний рахунок прибутків та збитків (за роками)

Назва підприємства

	Рік ... (20XX)				Рік у цілому	Рік ... (20XX)				Рік у цілому
	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4		Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4	
<i>Дохід</i>										
Обсяг продажу										
Різноманітні доходи										
Всього доходу										
Вартість проданих товарів										
Валовий прибуток										
<i>Витрати</i>										
Всього витрат										
Прибуток до оподаткування										
Податок										
Прибуток після оподаткування										

Таблиця 5.18. Орієнтовний рахунок прибутків та збитків (результати 5-річної діяльності)

Назва підприємства

	Резюме за роки з 1-го по 5-й				
	Періоди, що закінчуються " " _____				
	Рік 1 (20XX)	Рік 2 (20XX)	Рік 3 (20XX)	Рік 4 (20XX)	Рік 5 (20XX)
Дохід					
Обсяг продажу					
Різноманітні доходи					
Всього доходу					
Вартість проданих товарів					
Валовий прибуток					
Витрати					
Всього витрат					
Прибуток до оподаткування					
Податок					
Прибуток після оподаткування					

Таблиця 5.19. Резюме основних відносних показників

Назва підприємства

	Резюме за роки з 1-го по 5-й				
	Періоди, що закінчуються " " _____				
	Рік 1 (20XX)	Рік 2 (20XX)	Рік 3 (20XX)	Рік 4 (20XX)	Рік 5 (20XX)
Господарська діяльність					
Обсяг продажу	%	%	%	%	%
Вартість проданих товарів	%	%	%	%	%
Валовий прибуток	%	%	%	%	%
Всього витрат	%	%	%	%	%
Прибуток до оподаткування	%	%	%	%	%
Бухгалтерський баланс					
Чиста вартість					
Дохід на чисту вартість	%	%	%	%	%
Відношення заборгованості до власного капіталу	%	%	%	%	%
Чисті поточні активи					
Відношення поточних активів до поточних пасивів					

Середній термін на який взято кредит = Кредити / закупівлі*365

Цей показник з'ясовує, який кредит ви берете у ваших постачальників. Приблизне правило таке: якщо ви дозволяєте своїм клієнтам розплатитися з вами протягом 30 днів, вам слід домагатися такого самого терміну кредиту для себе.

Таблиця 5.20. Резюме відносних показників продуктивності роботи компанії "Селтік Керверіс"

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
	%	%	%	%	%
Валовий прибуток	39	39	39	39	39
Всього видатків	41	38	33	30	26
Прибуток до оподаткування	(10)	(5)	2	6	10
ПК	—	—	—	13	30
Лeverидж	67	24	17	11	8

Аналіз фінансових коефіцієнтів

Більш докладно фінансові коефіцієнти можна розділити на п'ять груп:

- *Коефіцієнти ліквідності:*

коефіцієнт покриття;
коефіцієнт критичної оцінки.

- *Коефіцієнти активності:*

обіговість дебіторської заборгованості;
середній період погашення заборгованості;
обіговість запасів;
середній вік запасів;
тривалість виробничого циклу;
обіговість активів.

- Коефіцієнти займаних та власних коштів (левериджу):

співвідношення займаних та власних коштів;
співвідношення борг/акції;
коефіцієнт покриття виплат за процентами.

- Коефіцієнти рентабельності:

чистий валовий прибуток;
коефіцієнт рентабельності;
доход на суму активів;
доход на власний капітал.

- Коефіцієнти ринкової вартості:

доход на акцію;
співвідношення ціна акції/доход;
балансова вартість акції.

Ліквідність - це спроможність компанії виконати наступаючі короткострокові обов'язки. Ліквідність важлива для ведення бізнесу, особливо під час кризисної ситуації, коли можливі збитки від основної діяльності через економічний спад чи різке підвищення цін на сировину або комплектуючі. Оцінка ліквідності фірми особливо важлива для кредиторів. Якщо фірма має недостатню ліквідність, це збільшує ризик кредитування.

Основні коефіцієнти ліквідності це коефіцієнт покриття (оборотні активи, розділені на короткострокові зобов'язання, характеризує спроможність фірми виконувати короткострокові зобов'язання, не використовуючи позаоборотні активи) та коефіцієнт критичної оцінки. Високий коефіцієнт покриття необхідний, коли фірма відчуває труднощі із короткостроковими платежами. Коефіцієнт покриття не враховує ліквідність окремих компонентів активів. Він буде максимальним, коли запаси використовуються за принципом «останнім прийшов, першим пішов». Коефіцієнт критичної оцінки це співвідношення ліквідних активів фірми (грошові кошти, легко реалізуємі цінні папери та очікувані надходження) до суми короткострокових зобов'язань. Він характеризує спроможність фірми виконати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів. Запаси не включаються до поточних активів із-за періоду часу, необхідного для перетворення запасів в грошові кошти.

Коефіцієнти ліквідності використовуються, щоб визначити, як швидко різні статті перетворюються в продажі чи грошові кошти. Існують різні коефіцієнти для надходжень, запасів та інших активів.

Коефіцієнт обіговісті дебіторської заборгованості дозволяє оцінити якість надходжень та їх швидкість, вказуючи скільки разів на рік проходить середній обсяг дебіторської заборгованості. Його розраховують як відношення обсягу продажу в кредит до середнього розміру дебіторської заборгованості. Чим вище цей коефіцієнт, тим краще, так як компанія швидше отримує від клієнтів грошові кошти. Однак надто високий коефіцієнт може вказувати, що кредитна політика фірми занадто жорстка та може привести до втрати потенційних клієнтів.

Середній період погашення показує кількість днів, необхідних для збору дебіторської заборгованості. Його розраховують як відношення числа днів на рік (365) до коефіцієнту обіговісті дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт обіговісті товарних запасів зв'язує вартість товарів, що продаються та середній обсяг їх запасу. Його розраховують як відношення собівартості готової продукції до середнього обсягу запасу.

Середній вік запасу вказує, скільки днів у середньому проходить перед тим, як запас перетворюється на дебіторську заборгованість шляхом продажу. Його розраховують як відношення числа днів на рік (365) до коефіцієнту обіговісті товарних запасів.

Тривалість виробничого циклу це час від вкладення коштів в закупівлю ресурсів до збору дебіторської заборгованості від продажу. Його розраховують як суму середнього віку запасу та середнього періоду погашення. Короткий виробничий цикл вказує, що управління дебіторською заборгованістю та запасами ефективно.

Обіговість активів дозволяє оцінити спроможність компанії ефективно використовувати активи для отримання доходів. Його розраховують як відношення обсягу продаж до чистих активів. Чисті активи визначаються як сума активів плюс кредиторська заборгованість мінус дебіторська заборгованість. Низький коефіцієнт обіговісті активів є сигналом для керівництва про необхідність прийняття рішень. Наприклад, чи не є вкладення в активи надмірними у порівнянні з виходом продукції?

Коефіцієнти левериджу вказують частку, на яку компанія фінансується боргом, та характеризують її спроможність виконати довгострокові зобов'язання. Співвідношення займаних та власних коштів показує долю вкладень, забезпечену кредиторами. Кредитори надають перевагу низькому значенню цього коефіцієнту, оскільки у разі банкрутства фірми запас для компенсації їх втрат буде більше. І навпаки, чим вище коефіцієнт, тим більше фінансовий ризик для кредиторів.

Співвідношення борг/акції - важлива оцінка платоспроможності, так як високий рівень частки акціонерного капіталу буде спрощувати компанії сплату процентів та погашення кредитів в строк. Навпаки, надмірний борг призведе до зменшення фінансової гнучкості, так як у компанії зростуть труднощі в залученні позик на фінансовому ринку.

Коефіцієнт покриття виплат за процентами показує спроможність фірми проводити платежі процентів та уникати банкрутства. Чим вище коефіцієнт, тим більша вірогідність того, що компанія зможе легко здійснювати процентні платежі. Його розраховують як відношення вартості ліквідних активів до суми платежів за процентами.

Показником доброго фінансового здоров'я та ефективного управління є спроможність компанії заробити значний прибуток від вкладеного капіталу. Інвестори не будуть співпрацювати з фірмою, яка має недостатню спроможність отримувати прибуток, що знизить ринкову вартість акцій і потенційні дивіденди. Кредитори не будуть пом'якшувати умови угод з такими компаніями, так як суми боргу можуть не покриватися надходженнями грошових коштів.

Для оцінки рентабельності використовують два типи коефіцієнтів: рентабельність від продаж та рентабельність інвестицій.

Відносний чистий валовий прибуток - показник ефективності діяльності фірми, а також оцінки товарів ринком. Його розраховують як відношення абсолютного чистого валового прибутку до обсягу продаж.

Коефіцієнт прибутковості показує рентабельність, отриману з доходів. Це важливий показник виробничих характеристик фірми, ціноутворення, структури собівартості та ефективності виробництва. Його розраховують як відношення чистого прибутку після уплати податків до обсягу продаж.

Прибуток на інвестований капітал (ROI — Return On Investment) - ключовий, але приблизний показник діяльності. Його розраховують як відношення чистого прибутку до оперативних інвестицій. Оперативні інвестиції - це та частина активів, яка вкладена в основну діяльність компанії. Хоча ROI і показує рівень, якого досягає доход від інвестицій, у власний бізнес, реальне значення звичайно не є точним, оскільки частина активів не задіяна в основному бізнесі, але в той же час необхідна для діяльності.

Доход від суми активів (ROA - Return On Assets) відображає доходність та ефективність використання усіх ресурсів компанії. ROA відображають через коефіцієнт прибутковості та обіговість активів.

$$ROA = \frac{\text{Чистий}_\text{прибуток}}{\text{Середня}_\text{сума}_\text{активів}} = \frac{\text{Чистий}_\text{прибуток}}{\text{Продаж}} * \frac{\text{Продаж}}{\text{Середня}_\text{сума}_\text{активів}}$$

або $ROA = \text{Коефіцієнт}_\text{прибутково}_\text{сті} * \text{Обіговість}_\text{активів}$

Коефіцієнт прибутковості може значно змінюватися в різних галузях виробництва, бо він залежить від продаж, контролю за рівнем витрат та ціноутворення.

Прибуток на власний капітал (ROE — Return On Equity) оцінює ставку доходу, отриманого на інвестиції в звичайні акції. Він пов'язаний з рентабельністю активів формулою, відомою як формула Дюпона:

$$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Продажі}} \cdot \frac{\text{Продажі}}{\text{Середня сума активів}} = \frac{\text{Середня сума активів}}{\text{Власний капітал}}$$

Коефіцієнти ринкової вартості зв'язують курс акції фірми с доходом, балансовою вартістю акції та дивідендами. Вони показують оцінки інвесторами минулої ефективності компанії та майбутніх перспектив.

Доход на акцію (EPS — Earnings per share) вказує суму доходу на кожен звичайну акцію. Це корисний показник поточних характеристик компанії, а також очікуваних дивідендів.

Співвідношення ціна акції/доход (P/E - Price/Earnings) показує, яку вартість інвестори бажають заплатити за одиницю заявленого прибутку. P/E вище для фірм с високими перспективами росту і нижче для фірм, у яких високий ризик отримання очікуваних доходів.

Балансова вартість акції це співвідношення чистих активів до кількості випущених в обіг акцій. Порівняння балансової вартості акції з ринковою ціною показує, як інвестори оцінюють компанію.

Показник виплати дивідендів це співвідношення суми виплачених дивідендів до чистого прибутку. Зниження цього коефіцієнту говорить про зниження відносного розміру дивідендів и визиває негативну реакцію з боку акціонерів, але збільшує ринкову вартість акцій, так як зростає доля прибутку, що залишається в бізнесі.

Фінансові коефіцієнти вже є частиною аналізу, тому формування переліку коефіцієнтів та розрахунки на основі фінансових документів мають виконуватися аналітиком самостійно у відповідності до цілей аналізу. Для традиційного аналізу (наприклад, для отримання кредиту в банку) необхідно використовувати загальноприйняті коефіцієнти.

Вертикальний та горизонтальний аналіз.

Фінансовий аналіз використовує фінансові документи як головне джерело інформації о компанії. Вони показують, як капітал використовувався, що дозволяє оцінити потенційні ризики та доход від вкладених грошей. Складність аналізу фінансових документів визначається тим що ніякі дві компанії не є ідентичними. Велика корпорація значно відрізняється від малої чи середньої компанії, але вони можуть мати рівні показники прибутку на вкладений капітал. Чим же компанії відрізняються? Щоб відповісти на це питання, треба проаналізувати фінансові документи компанії, використовуючи різні інструменти, а саме: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз та аналіз відносних показників.

Коли різні статті фінансових документів виражені у відсотках до суми активів чи суми продажу, то кажуть про вертикальний аналіз (чи аналіз

основних величин). При горизонтальному аналізі (чи аналізі тенденцій змін) різні статті виражаються як індекси відносно базового року.

При вертикальному аналізі виділяють значущу статтю фінансового документу, яку застосовують як базу для розрахунку. Всі інші статті порівнюються із базовою. При виконанні вертикального аналізу для балансового звіту сума активів береться за 100 відсотків. Кожний актив та кожний пасив виражається як процент від суми активів. В кошторисі доходів та видатків сума продаж береться за 100 відсотків а усі інші статті порівнюються із нею. Приклад наведено в таблиці 5.21.

Таблиця 5.21 Вертикальний аналіз кошторису доходів за період, що завершується 31 грудня

	2000	%	1999	%
Продаж	100	125	110	107,8
Повернений товар та знижки	20	25	8	7,8
Чиста сума продажу	80	100	102	100
Собівартість проданих товарів	50	62,5	60	58,8
Валовий прибуток	30	37,5	42	41,2
Виробничі видатки				
Торгівельні видатки	11	13,8	13	12,7
Управлінські видатки	4	5	7	6,9
Разом виробничі витрати	15	18,8	20	19,6
Прибуток від звичайної діяльності	15	17,8	22	21,6
Прибуток від іншої діяльності	3	3,8	0	0
Прибуток до сплати відсотків та податків	18	22,5	22	21,6
Відсотки до сплати	2	2,5	2	2
Прибуток до сплати податків	16	20	20	19,6
Податок на прибуток (ставка 20%)	3,2	4	4	3,9
Чистий прибуток	12,8	16	16	15,6

Вертикальний аналіз використовується, щоб розкрити внутрішню структуру діяльності підприємства. Він показує існуючий зв'язок між кожною статтею кошторису доходів та видатків і доходними статтями. В балансовому звіті він показує структуру активів, які приносять доход, і склад капіталу.

Горизонтальний аналіз використовується, щоб оцінити тенденцію змін статей на протязі декількох звітних періодів. При цьому різні статті виражаються як коефіцієнти відносно базового року. Оскільки горизонтальний аналіз підкреслює тенденції змін статей, то відносно просто визначити область, потребує особливого уваги. Приклад наведено в таблиці 5.22.

Практичне закріплення завдання 13:

Орієнтовний звіт про прибутки і збитки

Застосовуючи формат орієнтовного рахунка прибутків і збитків:

1. Складіть рахунок прибутків і збитків на перший, другий, третій, четвертий і п'ятий роки, керуючись припущенням, що ви досягли прогнозованого рівня обсягу продажу.

Таблиця 5.22 Горизонтальний аналіз балансового звіту (у відсотках) на 31 грудня

	2000	1999	1998
Активи			
Обігові активи	120	110	100
Будівлі, споруди та обладнання	117,6	108,1	100
Сума активів	118,9	108,1	100
Пасиви			
Короткострокові зобов'язання	106,5	96,2	100
Довгострокові зобов'язання	114,3	107,1	100
Звичайні акції (4500 акцій по 10)	100	100	100
Нерозподілений прибуток	220	166,7	100
Сума капіталу та резервів	134,3	119	100
Сума пасивів	118,9	108,1	100

2. Складіть резюме вашого рахунка прибутків і збитків на повні п'ять років (щорічний). Не забувайте наводити основні припущення, які ви зробили, щоб досягнути своїх цифр. Той, хто ознайомлюватиметься з вашим бізнес-планом, не буде в захваті від цифр, які ви взяли "зі стелі"! Пам'ятайте, що ви маєте скласти рахунок прибутків і збитків для першого та другого років помісячно, а для 3-5-го років поквартально. Скористайтеся вміщеними в цьому завданні формами таблиць.

3. Проведіть аналіз чутливості, показавши, наскільки відчутно кожен з перелічених нижче факторів вплине на життєздатність вашого бізнес-плану:

- а) обсяги продажу скоротилися на x відсотків;
- б) постійні витрати зросли на x відсотків;
- в) вартість проданих товарів зросла на x відсотків.

4. Складіть резюме основних відносних показників за п'ятирічний період, скориставшись форматом таблиці резюме основних відносних показників.

Завдання 14. АНАЛІЗ РУХУ ГОТІВКИ

Рух готівки/прибуток. Ваш бізнес-план має показувати чітке розуміння того, що прибуток - це не готівка, а готівка - це не прибуток. У короткотерміновій перспективі підприємство може вижити, навіть якщо воно не приносить прибутку, маючи достатні готівкові резерви, але воно не може вижити без готівки, навіть якщо працює прибутково. Метою прогнозування руху готівки є розрахунок обсягу готівки, якого потребуватиме підприємство для досягнення поставлених завдань, і визначення, коли саме воно потребуватиме її для роботи. Ці передбачення будуть основою для переговорів з будь-яким потенційним надавачом капіталу. Для ілюстрації цього погляду розглянемо такий приклад.

"Кенсінгтон Квік Фіт". Компанія "Кенсінгтон Квік Фіт Ікзост Центр" щойно розпочала роботу, залучивши до роботи молодих працівників. Необхідно було створити запас основних запчастин для більшості європейських та японських автомобілів. У січні вони склали 100 вихлопних систем за середньою ціною для клієнта 75 фунтів стерлінгів, тобто сумарний обсяг продажу за місяць становив 7500 фунтів стерлінгів. Ці системи обійшлися компанії по 35 фунтів стерлінгів за штуку, а сумарні витрати на зарплату становили 300 фунтів стерлінгів. Стан компанії можна представити так:

Матеріали	3500 фунтів стерлінгів
Витрати на робочу силу	300 фунти стерлінгів
Сумарні прямі витрати	3800 фунти стерлінгів

Валовий прибуток за місяць становив 3700 фунтів стерлінгів, і після відрахування суми 500 фунтів стерлінгів на інші витрати підприємства (опалення, освітлення, муніципальні податки, страхування тощо) "Кенсінгтон Квік Фіт Ікзост Центр" має прибуток 3200 фунтів стерлінгів. Однак власник трохи хвилюється через те, що, хоча підприємство і працює прибутково, його рахунок у банку виглядає далеко не так добре - по суті, гірше, ніж тоді, коли підприємство почало працювати. Аналіз господарської діяльності виявив, що коли він купує свої вихлопні системи, постачальники виставляють вимогу, щоб обсяг замовлення був не меншим за 150 штук, а оскільки йому потрібно два постачальники (один для європейських, а другий для японських систем), він мусить купувати 300 штук одночасно. Та йому слід пересвідчитися, що має досить готівки для інших платежів, перш ніж замовляти ще 300 одиниць.

Наприкінці місяця він витратив таку суму, щоб забезпечити свій січневий обсяг продажу:

Матеріали	10500 фунти стерлінгів
Витрати на робочу силу	300 фунти стерлінгів
Сумарні прямі витрати	10800 фунти стерлінгів

Протягом місяця він одержав чеків на 7500 фунтів стерлінгів і прибуток у сумі 3500 фунтів стерлінгів, однак сума готівки на його банківському рахунку скоротилася на 3300 фунтів стерлінгів, і він все ще винен 500 фунтів стерлінгів з інших експлуатаційних витрат. Щоправда, він має на складі 200 вихлопних систем, які коштують 7000 фунтів стерлінгів, що й зумовило брак готівки в нього, але перетворити ці системи на готівку можна лише після того, як їх буде встановлено на машини клієнтів.

Власник компанії "Кенсінгтон" знав про цю ситуацію, оскільки він чітко відстежував час відпливу готівки з підприємства і припливу готівки від його клієнтів і знав, що тимчасове скорочення обсягу готівки на банківському рахунку не може повністю зруйнувати компанію. Однак неможливо було обійти увагою той факт, що, попри прибутковість його підприємства в січні, найочевиднішим результатом було те, що його банківський рахунок спорожнів!

Найнеобхідніше. На практиці прогноз руху готівки і прогноз рахунка прибутків і збитків - це паралельні завдання, для виконання яких використовуються здебільшого ті самі дані. Їх можна вважати "орлом" і "решкою" однієї монети: рахунок прибутків і збитків показує

власникові/менеджеру прибуток/збиток на основі припущення, що і дохід від продажу, і витрати на цей продаж "зійшлися" в одному й тому самому місяці. При аналізі ж руху готівки ті самі трансакції розглядаються під тим кутом зору, що в реальності витрати на продаж передують (і сплачуються), а доходи надходять пізніше, не залежно від того, який час минає між ними - один тиждень чи три місяці.

Очевидно, що наслідки цієї затримки між продажем та одержанням платежу і використанням послуги/придбанням товарів, а також оплатою їх мають вирішальне значення, особливо в перший рік роботи підприємства і за умови, що воно швидко зростає.

У табл. 5.23 наведено прогноз руху готівки на перший рік роботи "Селтік Керверіс". Приплив готівки показано згори, а відплив нижче. Внизу таблиці показано чисті місячні і кумулятивні показники. З наведених даних можна зробити висновок, що, попри досить серйозні вливання коштів, керівництво компанії очікує, що рік буде закінчено з овердрафтом у сумі 6063 фунти стерлінгів, а найбільше брак готівки відчуватиметься першого місяця - 17 046 фунтів стерлінгів. До бізнес-плану необхідно включити овердрафт у сумі 20 тис. фунтів стерлінгів.

Таблиця 5.23. "Селтік Керверіс : аналіз руху готівки за перший квартал

	Mic1	Mic. 2	Mic. 3	Mic. 4	Mic. 5
Приплив					
Продаж порцій	18 667	18 667	18 667	18 667	18 667
Капітал власників внесений	15 000				
Інший капітал внесений	30 000				
Позичковий капітал	42 258				
Разом	105 925	18 667	18 667	18 667	18 667
Відплив					
Капітальні затрати	90 000				
Харчі та вино	5 703	5 703	5 703	5 703	5 703
Зарплата (кухарі тощо)	5 680	5 680	5 680	5 680	5 680
Орендна плата	12 000				
Муніципальні податки	500	500	500	500	500
Реклама	4 000				
Накладні витрати	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Адміністративні витрати	400	400	400	400	400
Позички	1250	1250	1250	1250	1250
Проценти на позички	938			938	
Овердрафт відсотків середньотермінової позички			891		
Разом	122 971	16 033	16 924	16 971	16 033
Чистий приплив/відплив	(17 046)	2 634	1743	1696	2 634
Кумулятивний приплив/відплив	(17 046)	(14 412)	(12 669)	(10 973)	(8 339)

Прогноз руху готівки до початку роботи підприємства. Прогноз готівки компанії "Селтік Керверіс" зроблено на основі припущення, що підприємство працюватиме від самого початку з оптимальною ефективністю. Очевидно, що це спрощений погляд. У роботі нових підприємств здебільшого

бувають періоди, коли є витрати, пов'язані з початком роботи, однак жодних доходів від продажу не надходить. У цих обставинах ваш бізнес-план має включати прогноз руху готівки на період до початку роботи, як у наведеному нижче уривку з бізнес-плану компанії "Фрогурт" (табл. 5.24).

Таблиця 5.24 "Фрогурт": прогноз руху готівки на період до початку роботи підприємства, побудований на основі обсягу продажу

	Міс. 1	Міс. 2	Міс. 3	Усього
Приплив готівки				
Внесений капітал	12 000	—	—	12 000
Позики	—	30 500	—	30 500
Всього приплив готівки	12 000	30 500	—	42 500
Відплив готівки				
Арматура і пристрої	6 000	7 000	7 000	20 000
Запаси	—	—	4 500	4 500
Машини	—	17 000	—	17 000
Всього відплив готівки	6 000	24 000	11 500	41 500
Відплив/приплив	6 000	6 500	-11 500	1000

Практичне закріплення завдання 14:

Орієнтовний аналіз руху готівки

Застосовуючи формат таблиці орієнтовного аналізу прогнозу руху готівки підготуйте аналіз руху готівки на:

- 1) період до початку роботи підприємства, аж до дня відкриття;
- 2) на 1-5-й роки, керуючись припущенням, що ви досягли прогнозованого обсягу продажу. Пам'ятайте, що ви маєте скласти прогноз на 1- і 2-й роки помісячно, а на 3-, 4- та 5-й - поквартально. Не забудьте навести основні припущення, які ви зробили для одержання ваших цифр.

Завдання 15. АНАЛІЗ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ТА РИЗИКІВ

Визначення точки беззбитковості. Парадоксально, що в той час, як деякі підприємства мають труднощі із залученням стартового капіталу, однією з основних причин банкрутств малих підприємств на ранніх етапах їхньої роботи є те, що надто велика частка стартового капіталу витрачається на придбання основних фондів. Очевидно, що придбання певного обладнання має істотне значення для початку роботи, але деякі з цих покупок можна відкласти. Це означає, що бажані знаряддя, які знижують затрати праці, можна позичити або взяти в оренду на певний період. Звичайно, ліпше їх мати весь час, однак, коли ми купуємо для підприємства, скажімо, копіювальні апарати, електронні друкарські машинки, пристрої для підготовки текстів, мікрокомп'ютери і навіть автофургони для розвезень, вони стають частиною постійних витрат.

Чим вище плата постійних витрат, тим більше часу йде на те, щоб досягти точки беззбитковості, а потім і прибутковості. І час, як правило, не на боці

малих, нових підприємств: вони мають стати прибутковими відносно швидко або в них просто закінчаться гроші і вони загинуть

Аналіз безбитковості є важливим інструментом, який треба використовувати як для підготовки бізнес-плану, так і для повсякденного управління підприємством. Труднощі виникають здебільшого тоді, коли люди плутають різні характеристики витрат. Деякі витрати, наприклад, не змінюються, хоча б яким був обсяг продажу. Якщо у вас крамниця, орендна плата і муніципальні податки є порівняно постійними цифрами, абсолютно незалежними від обсягу продажу. З іншого боку, витрати на продані у крамниці продукти цілковито залежать від обсягу продажу. Чим більший обсяг продажу, тим більше "коштує" придбання запасу. Перші з цих витрат називаються постійними, а другі - змінними, і ви не можете скласти їх разом, щоб одержати сумарні витрати, доки не зробите певні припущення про обсяг продажу.

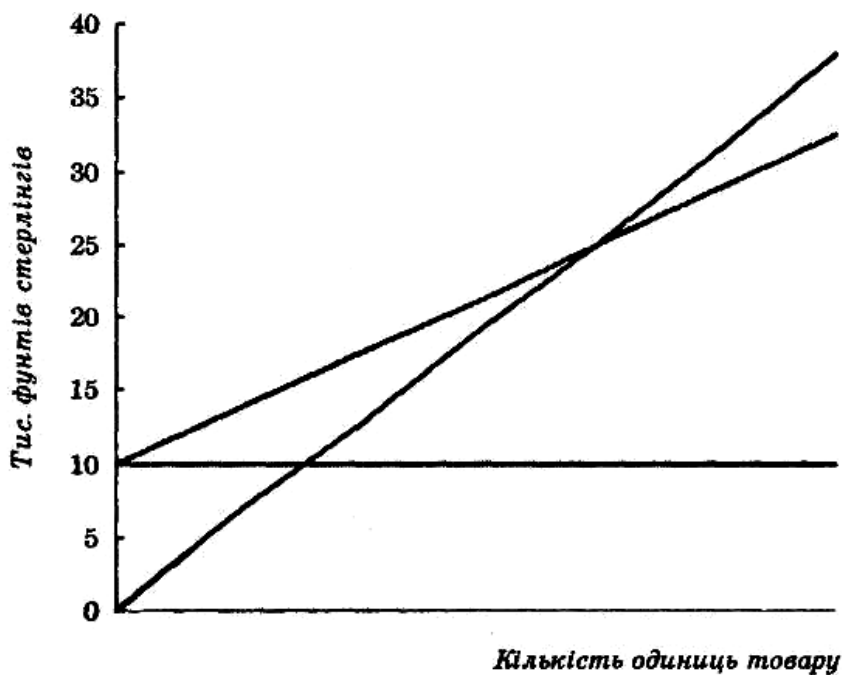


Рис. 5.1. Графік знаходження точки безбитковості

Безбитковість. Візьмемо елементарний приклад: підприємство планує продавати лише один продукт і має лише один вид постійних витрат - орендну плату. На схематичному графіку на рис. 5.1 на вертикальній осі показано суму обсягу продажу та витрат у тисячах фунтів стерлінгів, а на горизонтальній - кількість проданих "одиниць" товару. Друга горизонтальна лінія показує постійні витрати - ті, які не зростають при збільшенні обсягу. У такому разі - це орендна плата - 10 тис. фунтів стерлінгів. Похила лінія, котра йде вище лінії постійних витрат, - це змінні витрати. У цьому разі ми плануємо купувати товар по 3 фунти стерлінгів за одиницю, тож кожна продана одиниця товару збільшує постійні витрати на цю суму.

Для того щоб визначити точку безбитковості, потрібен лише один елемент - лінія обсягу продажу. Це лінія, що йде вгору під кутом з нижнього лівого кута графіка. Ми плануємо продавати товар по 5 фунтів стерлінгів за

одиницю, тому ця лінія обчислюється шляхом множення кількості проданих одиниць на цю ціну.

Точка беззбитковості - це етап, коли підприємство стає прибутковим, що відбувається, коли надходження від продажу починають перевищувати і постійні, і змінні витрати. З графіка видно, що в нашому прикладі точка беззбитковості досягається при обсягу продажу 5000 одиниць. Отже, за допомогою графіка можна вивести формулу, яка заощадить вам час, коли ви робитимете свої власні підрахунки:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{(\text{Ціна продажу} - \text{Питомі змінні витрати})} = \frac{10\ 000}{(5 - 3)} = 5000 \text{ одиниць.}$$

Капіталомістка компанія і "бідний середняк". Подивимося на два гіпотетичні нові малі підприємства. Обидва вони виробляють і реалізують ідентичні продукти за однакову ціну - 10 фунтів стерлінгів. Вони планують продавати першого року по 10 тис. одиниць продукту. Власник компанії А планує повністю обладнати своє підприємство одразу на початку роботи. Постійні витрати цього підприємства становлять 40 тис. фунтів стерлінгів, що вдвічі більше, ніж у компанії Б. Це пояснюється переважно тим, що, крім власної машини, він "вкладає" в підприємство ще й автофургон для розвезення, нове обладнання та ксероксний апарат. Більшість із цього певний час не буде використовуватися повністю, проте дозволить заощадити певну суму. Такі додаткові затрати дозволяють знизити змінні витрати порівняно із змінними витратами компанії Б. Це типовий результат при великих капіталовитратах.

Власник компанії Б, з іншого боку, має намір розпочати роботу з мінімальними капіталовитратами. Постійні витрати становитимуть лише 20 тис. фунтів стерлінгів, хоча, звичайно, питомі змінні затрати цієї компанії будуть вищими - 4,50 фунта стерлінгів. Змінні витрати цієї компанії вищі через те, наприклад, що її власник має наймати перевізника, який доставлятиме товар, а компанія А має свій власний автофургон і платить лише за бензин.

Тож графіки беззбитковості мають такий вигляд (рис. 5.2, 5.3). З даних кожної компанії ви можете побачити, що сумарні витрати на 10 тис. одиниць однакові, отже, сумарні можливі прибутки при продажу 10 тис. одиниць також однакові. Головна відмінність у тому, що компанія Б стає прибутковою після продажу 3635 одиниць. Компанія А має чекати, доки буде продано 5333 одиниці. Не виключено, що вона просто не зможе чекати так довго. Це лише гіпотетичний приклад. А от у реальному світі повно "мертвих" підприємств, які дуже швидко витратили надто багато коштів. Ринок диктує ціну продажу, і ваші витрати мають пристосовуватися до цього, інакше втратите шанс вижити.

Прибуткове ціноутворення. Щоб завершити картину беззбитковості, ми маємо доповнити її ще одним додатковим виміром - прибутком. Поміляється той, хто вважає, що прибуток - це арифметична ймовірність, яка визначається лише наприкінці року. Це специфічна мета, яка вимірюється кількісно, і ви маєте її визначити із самого початку. В початковому прикладі планується інвестувати 10 тис. фунтів стерлінгів в основний капітал підприємства. Треба мати ще запасів на 5 тисяч - загалом, 15 тис. фунтів стерлінгів. Можна отримати 1500 фунтів стерлінгів прибутку, просто залишивши ці кошти в кооперативі, тож

очікується прибуток, 4 тис. фунтів стерлінгів (що відповідає 27 відсоткам)* за ризик створення власного підприємства. Розрахуємо, коли буде досягнуто беззбитковості.

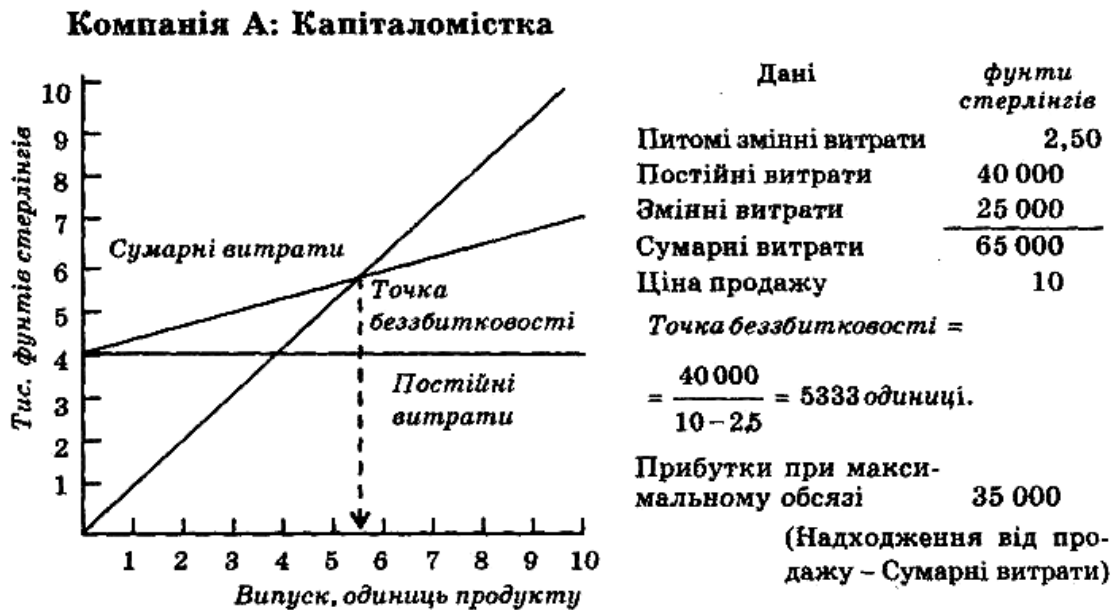


Рис. 5.2. Графік беззбитковості для капіталомісткої компанії

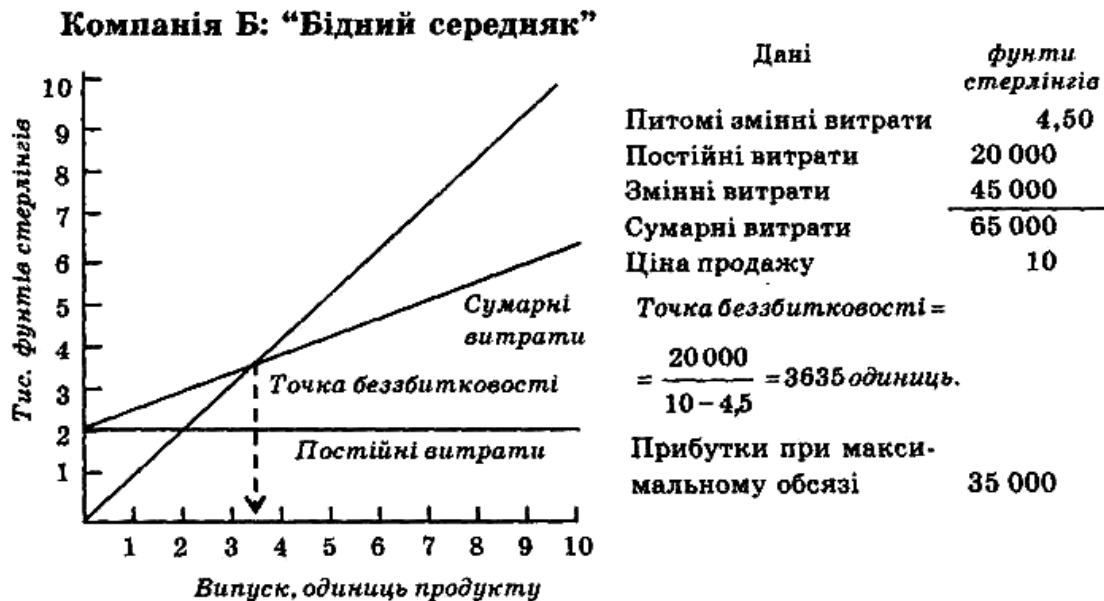


Рис. 5.3. Графік беззбитковості для компанії типу "бідний середняк"

Нове рівняння має включати бажаний прибуток, тож воно виглядатиме так:

$$\text{Прибуткова точка беззбитковості (ПТБ)} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Плановий прибуток}}{\text{Ціна продажу} - \text{Питомі змінні витрати}} = \frac{10000 + 4000}{(5 - 3)} = 7000$$

Аби досягти мети, необхідно продавати 7000 одиниць по 5 фунтів стерлінгів за одиницю і мати не більше 10 000 зв'язаними в постійних витратах.

Великою перевагою цього рівняння є те, що кожен елемент може по черзі змінюватися експериментально, щоб досягти задовільного реального результату. Наприклад, припустімо, ніби не можна продавати 7000 одиниць, а от 6500 - це реально. Якою має бути ваша ціна продажу, щоб мати такий самий прибуток?

Застосовуючи рівняння ПТБ, можна обчислити цю ціну:

$$\text{ПТБ} = (\text{Постійні витрати} + \text{Плановий прибуток}) / (\text{Ціна продажу} - \text{Питомі змінні витрати}) = \\ 6500 = 10\,000 + 4000 / 6500 = 2,15 \\ x = 2,15 + 3 = 5,15.$$

Якщо ринок витримає ціну продажу 5,15 фунтів стерлінгів замість 5 фунтів стерлінгів, то все добре, якщо ні, то необхідно знайти спосіб зменшити постійні або змінні витрати чи збільшити обсяг продажу, а не просто погодитися з тим, що зниження прибутку неминуче.

Від конкретного до загального. Приклад, використаний для ілюстрації моделі точки прибуткової беззбитковості, за необхідності було спрощено. Якщо і є такі підприємства, котрі продають один-два продукти, то їх зовсім мало, тому, якщо підприємство торгує сотнями продуктів, корисним буде загальніше рівняння. На такому підприємстві, щоб підрахувати точку беззбитковості, слід спершу визначити валовий прибуток. Якщо підприємство вже працює, то це підраховується шляхом віднімання від суми, одержаної від клієнтів, суми, заплаченої постачальникам. Якщо підприємство ще не працює, то певні вказівки щодо норми прибутковості, досягнення якої треба прагнути, дасть обстеження конкурентів.

Наприклад, якщо заплановано 40-відсотковий валовий прибуток, постійні витрати становлять 40 000 фунтів стерлінгів, а планований загальний прибуток - 4000 фунтів стерлінгів, то сума буде такою:

$$\text{ПТБ} = (10000 + 4000) / 0,4 = 14000 / 0,4 = 35000$$

Отже, щоб досягти запланованої мети, слід мати оборот 35 тис. фунтів стерлінгів. (Можна перевірити це на попередньому прикладі, в якому ПТБ становила 7000 одиниць, ціна продажу - 5 фунтів стерлінгів за одиницю. Перемноживши ці цифри, одержуємо оборот 35 000 фунтів стерлінгів. Валовий прибуток у цьому прикладі становив 2/5, або також 40 відсотків.)

Компанія "Ваведон Пламбінг": фінансовий прогноз на 6 місяців

1. Обчисліть валовий прибуток:

Прогнозний обсяг продажу	75 000
Прямі витрати+Закупки (матеріальні витрати)	32500
Витрати на робочу силу	2000
Валовий прибуток	22500

2. Обчисліть норму валового прибутку:

Валовий прибуток 22500/ обсяг продажу 75 000*100=норма валового прибутку

Примітка: Для спрощення всі цифри показано без ПДВ.

3. Обчисліть накладні витрати: Непрямі витрати:

Заробітна плата (включно з вашим власним прибутком)	6 000
--	--------------

+ Орендна плата	2 000
+ Муніципальні податки	500
+ Освітлення/опалення	500
+ Телефон/поштові витрати	500
+ Страхування	500
+ Ремонт	2 000
+ Реклама	1 500
+ Банківський процент/розстрочка	1 500
+ Інші витрати (наприклад, амортизація основних фондів)	1 500
= Накладні витрати	16 500

4. Обчисліть ваш фактичний оборот, необхідний для досягнення беззбитковості:

$$\text{Накладні витрати } 16\,500/100 \cdot \text{Норма валового прибутку } 30\% = \\ \text{Беззбитковий обсяг продажу } 55\,000$$

5. Обчисліть місячний плановий показник обсягу продажу, який забезпечить беззбитковість:

$$\text{Беззбитковий обсяг продажу } 55\,000/6 = \\ \text{Місячний беззбитковий обсяг продажу } = 9167$$

6. Після досягнення підприємством точки беззбитковості, прибутки починають накопичуватися на його користь. Оскільки накладні витрати передбачено в розрахунку беззбитковості, прибутки акумулюються в розмірі 30 відсотків (це процент норми прибутку) від прогнозного обсягу продажу над і під цифрою беззбитковості. У нашому прикладі це виглядає так:

$$(\text{Прогнозований обсяг доходів} - \text{Беззбитковий обсяг продажу}) \cdot \text{на норму валового} \\ \text{прибутку} = \text{Прибуток (за 6 міс.)} \\ (75\,000 - 55\,000) 30\% = 6\,000$$

На ці цифри можуть вплинути такі чинники:

- фактично досягнутий рівень продажу;
- збільшення/зменшення норми валового прибутку;
- збільшення/зменшення накладних витрат.

Повернемося до нашого попереднього прикладу із "Селтік Керверіс". До бізнес-плану цієї компанії було включено такий аналіз.

Аналіз беззбитковості "Селтік Керверіс":

Середня ціна порції = Вартість продуктів, напоїв + прямі витрати на робочу силу
Отже, внесок на порцію = Постійні витрати на один ресторан у рік = фунти стерлінгів 9,00 5,45 3,55 45 000

Отже, точка беззбитковості (за кількістю порцій) становить: 45 000 3,55 = 112 676 порцій на рік = 41 порція на день.

Кожен додатковий фунт стерлінгів, витрачений на одну порцію, знижує точку беззбитковості на 4 порції в день.

Кожен фунт стерлінгів, заощаджений на постійних витратах, знижує точку беззбитковості на одну порцію в день.

Якщо буде реалізовано обидва згадані вище варіанти, то передбачений збиток першого року обернеться прибутком у сумі близько 5000 фунтів стерлінгів.

Аналіз ризику при розробленні бізнес плану. При реалізації бізнес проекту ризику реалізуються не тільки через зближення до крапки

беззбитковості, але це найбільш зручний показник. Ризики можуть бути пов'язані із різними факторами:

- Зміни в законодавстві чи інших вимогах до умов праці;
- Старіння технологій, поява нових технологій виробництва, управління, збуту, та т. ін;
- Зміни стану ринку (співвідношення попиту та пропозиції та т.ін.)
- Активна протидія конкуруючих організацій;
- Корупційні дії;
- Вплив стану ринків ресурсів (сировина, персонал, енергоносії та т. ін.).

Вплив та ступінь загрози ризику можна оцінити, вивчаючи економічні показники бізнес плану та моделюючи можливі ситуації майбутнього. По кожному конкретному випадку необхідно оцінити в відносних показниках, які зміни зовнішніх характеристик приводять до катастрофічних результатів.

Наприклад: в бізнес плані закладено перелік цін на товари та послуги. Необхідно оцінити на скільки % має впасти попит, щоб підприємство потрапило нижче крапки беззбитковості та наскільки має впасти ціна для отримання аналогічного результату. Окрім впливу попиту, необхідно проаналізувати, наскільки витривале заплановане виробництво до зниження обсягу реалізації. Якщо падіння на 30%, ще забезпечує стан вище крапки беззбитковості - можна вважати проект стійким.

Для оцінки ризику адміністративного впливу необхідно проаналізувати які існують витрати у підприємства, та наскільки важкими будуть наслідки, якщо роботу буде припинено на декілька часів, днів, чи навіть місяців. При оцінці впливу можливих зупинок, окрім прямих економічних втрат внаслідок припинення випуску продукції, оцінюються технологічні втрати (при безперервних технологічних процесах), а також можливі санкції (від постачальників та споживачів).

Практичне закріплення завдання 15:

Аналіз беззбитковості та ризиків

Застосовуючи наведений нижче формат таблиці аналізу беззбитковості:

1. Проведіть аналіз беззбитковості на перший рік роботи вашого підприємства, взявши за основу цифри орієнтовного рахунку прибутків і збитків.
2. Дайте оцінку впливу наступних подій на точку беззбитковості для кожного року:
 - а) 10-відсоткове зростання/падіння обсягу продажу;
 - б) 10-відсоткове зростання/падіння питомої ціни продажу;
 - в) 10-відсоткове зростання/падіння питомих змінних витрат продажу, наприклад порції;
 - г) 10-відсоткове зростання/падіння постійних витрат;д) введіть вимогу досягнення планового прибутку за перший рік - який тепер обсяг продукту вам треба реалізувати для забезпечення беззбитковості?
3. Поверніться до завдання 7 "Ціноутворення" і перегляньте пропоновану вами ціну продажу з урахуванням висновків, отриманих вами при виконанні цього завдання.

Вправа до завдання з аналізу беззбитковості

Користуючись прикладом, обчисліть відповідні показники для вашого підприємства за наведеною нижче формою.

7. Обчисліть ваш валовий прибуток:

Прогнозований обсяг продажу - Прямі витрати:

Закупки (матеріальні витрати)

Витрати на робочу силу

= Валовий прибуток (A)

8. Обчисліть норму валового прибутку:

Валовий прибуток Обсяг продажу = Норма валового прибутку

Примітки:

9. Обчисліть накладні витрати:

Непрямі витрати: Заробітна плата (включно з вашим власним прибутком)

+ Орендна плата

+ Муніципальні податки

+ Освітлення/опалення

+ Телефон/поштові витрати

+ Страхування

+ Ремонт

+ Реклама

+ Банківський процент/розстрочка

+ Інші витрати

(наприклад, амортизація основних фондів) = Накладні витрати % (B)

10. Обчисліть ваш фактичний оборот, необхідний для досягнення беззбитковості:

Накладні витрати Норма валового прибутку (B) %100 = Беззбитковий обсяг продажу

11. Обчисліть місячний плановий показник обсягу продажу, що забезпечить беззбитковість:

Беззбитковий обсяг продажу/6 = Місячний беззбитковий обсяг продажу

12. Обчисліть ваш прогнозний прибуток:

Прогнозний обсяг доходів- Беззбитковий обсяг продажу x на норму валового прибутку (B) = Прибуток (за 12 міс.)

13. Які основні чинники ризику можуть негативно вплинути на ваші прогнози? (Це можуть бути технічні, фінансові та маркетингові ризики.)

Сфера ризику Фінансовий вплив на обсяг продажу прибутки

14. Які плани на випадок непередбачених обставин ви те, щоб попередити або звести до мінімуму ці ризики?

Сфера ризику План Вплив

Завдання 16. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПЛАН

Для реалізації навіть найкращого бізнес проекту доводиться вирішувати питання залучення коштів. Безперечно найкращим шляхом є використання власних коштів підприємця, коли вони є у необхідній кількості. Але таких

випадків майже не трапляється. В реальності, починаючи новий бізнес підприємець змушений позичати кошти, в результаті чого виникає борг.

Борг. Основними характеристиками боргового капіталу є такі:

- його необхідно повернути,
- необхідно платити проценти
- потрібне певне забезпечення, за винятком хіба що випадків, коли позика гарантується за спеціальною державною чи іншою програмою.

Банківський механізм реалізації такого кредитування наступний: на підставі кредитного договору банк відкриває поточний рахунок по фінансуванню проекту. Підприємство надає банку, рахунки на оплату послуг, робот та обладнання. Банк оплачує їх за рахунок коштів, з поточного рахунку проекту. Таким чином зростає обсяг кредитних зобов'язань підприємства. Відсотки за кредит нараховуються та сплачуються кожного Місяця.

Про доцільність залучення кредитних коштів. З одного боку, залучення кредитних коштів веде до додаткових збитків через необхідність виплати відсотків та ще декілька видів платежів. З іншого боку деякі проекти, занадто великі, та їх реалізація без цього просто неможлива. Крім того, кредит дозволяє виграти час та випередити конкурентів. Третім аргументом на користь залучення кредиту є те, що для формування запасу власних коштів на реалізацію бізнес проекту підприємець виводить їх з діючого виробництва, а доходність коштів вкладених в діюче виробництво вище, ніж ціна банківського кредиту.

Далі буде наведено типові структури, в яких позичають гроші підприємці при створенні бізнесу в Європі та типові умови їх функціонування. В Україні поки що ситуація суттєво відрізняється, але можна сподіватися, що тенденція її розвитку приведе у решті решт до таких самих умов.

- **Клірингові банки.** Клірингові банки, як офіційніше називають великі банки з Хай-стріт, є основним джерелом фінансування, бо вони надають більш як 90 відсотків усього фінансування невеликих фірм у Великій Британії. Через філії, котрими володіють повністю або частково, вони охоплюють практично всі аспекти фінансового ринку. Два основних продукти цих банків, якими користуються нові і малі підприємства, - це овердрафти, що є короткотерміновими гнучкими фінансовими угодами, котрі допомагають людям покривати щоденні витрати, і термінові позики на будь-який термін до 20 років під фіксовані чи змінні проценти для фінансування капітальних витрат, як-от: споруди, обладнання, дослідження та розробки, а також автомобілі. Крім цього, клірингові банки пропонують фінансування векселів, факторинг, лізинг та фінансування за схемою державних позик, які забезпечуються окремо. Незважаючи на численні злиття, нині усе ще існує 20 основних банків, з-поміж яких можна обирати. Вони мають відділи для роботи з тими, хто започатковує справу або збирається розширити її.

- **Кредитні спілки.** Кредитні спілки завжди були привабливим варіантом для людей з низькими доходами, бо вони є дешевшою і зручною альтернативою банкам та житлово-будівельним кооперативам. Деякі індивідуальні підприємці, зокрема водії таксі, також створили кредитну спілку. Вони можуть теж звертатися за позиками на покриття несподіваних капітальних витрат на ремонт, оновлення або технічну модернізацію. Нині, однак, проблемою може бути навіть

просто знайти кредитну спілку. Щоб мати право на позику, члени спілки мусять весь час робити внески, мінімум яких не обмежений, і через десять тижнів після вступу до спілки її член, котрий добре себе зарекомендував, може взяти позику на суму, в п'ять разів більшу за суму його внеску; щоправда, він має робити внески і під час погашення позики. Немає встановленої процентної ставки, та щоразу, коли є надлишок, між членами спілки розподіляються дивіденди, переважно в сумі 5 відсотків на рік. Це також вигідніше, порівняно з умовами банку, який платить процент на депозитні рахунки.

- Факторинг і дисконт. Факторингом користуються переважно лише підприємства, котрі за свої послуги виставляють рахунок-фактуру клієнтам іншого підприємства. Факторингом можуть скористатися і нові підприємства, хоча ці послуги, як правило, мають найвищу цінність на ранніх етапах зростання. Факторинг надає можливість одержати до 80 відсотків готівки, яка вам належить від клієнтів, швидше, ніж вони заплатили б, якби не було факторингу. По суті, факторингова компанія купує торговельні борги і може надати позичальникові бухгалтерські й адміністративні послуги. Інакше кажучи, вона бере на себе щоденну турботу з виставлення рахунків і надсилання нагадувань та заяв. Це може бути особливо корисною послугою малому підприємству, яке зростає, бо дозволяє керівництву зосередитися на розширенні справи, тоді як факторингова компанія забезпечуватиме керівництво контролем за кредитами, 100-відсотковий захист від безнадійних боргів та поліпшення руху готівки.

Звичайно, вам доведеться платити за факторингові послуги. За те, щоб мати готівку до того, як ваші клієнти заплатять вам, ви заплатите трохи більше від звичайної ставки овердрафту. Послуги факторингу коштуватимуть від 0,5 до 3,5 відсотка обороту залежно від обсягу робіт, кількості боржників, середньої суми рахунку та інших аналогічних факторів. Ви можете одержати до 80 відсотків суми свого рахунку наперед, а решту, за відрахуванням всіляких платежів, про які йшлося вище, - тоді, коли його оплатить клієнт.

Якщо ви продаєте товар безпосередньо фізичним особам, торгуєте складним і дорогим капітальним обладнанням або очікуєте проміжні виплати в міру виконання робіт за довготерміновими проектами, тоді факторинг - не для вас. Якщо ваше підприємство розширюється швидше, ніж це дозволяють інші джерела фінансування, факторинг може бути для вас корисною послугою. При тому, що всі інші умови однакові, звертатися за такою послугою варто тоді, коли ваш оборот перевищує 25 тис. фунтів стерлінгів, хоча більші фірми беруть за точку відліку оборот 100 тис. фунтів стерлінгів: вважається, що при такому обороті використання послуг факторингу економічно виправдане.

- Лізинг та оренда з правом викупу. Лізинг - це спосіб отримати в користування транспортні засоби, цехи й обладнання без повної оплати їхньої вартості від самого початку. Операційний лізинг застосовується тоді, коли ви користуватиметесь обладнанням протягом терміну, коротшого за його повний найекономічніший термін служби. В операційний лізинг беруть, наприклад, автомобіль, ксероксний апарат, торговельний автомат або кухонне обладнання. Орендодавець погоджується на ризик, що обладнання може застаріти, і бере на себе відповідальність за капітальний та поточний ремонт і страхування.

Оскільки ви, орендар, платите за цю послугу, то це обходиться дорожче, ніж фінансовий лізинг, коли ви орендуєте обладнання протягом найекономічнішого терміну його служби і самі здійснюєте поточний ремонт і страхування. Як правило, лізингові угоди можна згодом продовжити, часто за досить номінальну суму. Очевидною перевагою лізингу є те, що не треба вносити ніякого депозиту, і ваш робочий капітал залишається вільним для вигіднішого застосування на якісь інші завдання. Крім того, вартість лізингу відома від самого початку, що спрощує планування. Можливі навіть деякі податкові переваги порівняно з іншими формами фінансування. Однак не виключені й певні підводні рифи, які можна виявити лише після уважного вивчення важливої інформації, надрукованої дрібним шрифтом в непримітному місці лізингової угоди. Тож наполегливо радимо скористатися порадою фахівця, перш ніж підписувати таку угоду. Оренда з правом викупу відрізняється від лізингу тим, що ви маєте можливість врешті-решт стати власником відповідного активу після внесення серії платежів. Компанії, які займаються наданням товарів в оренду з правом викупу та лізингом, мають свої власні асоціації, котрі можуть надати вам докладну інформацію у відповідній формі.

- Акціонерний капітал - це ризиковий капітал, що вноситься власниками акцій. Вони, по суті, володіють підприємством і правом участі в майбутньому процвітанні фірми. Однак власники акцій ризикують: не виключено, що вони не отримають назад свою інвестицію і, доки підприємство не одержить прибутку, немає ніяких перспектив одержання хоча б якихось дивідендів. Так само зовнішні інвестори не можуть сподіватися й на значні гарантії своїх коштів, єдиною гарантією є довіра, яку вселив у них засновник підприємства та його бізнес-план.

- Венчурний капітал - це засіб фінансування при започаткуванні, розвитку, розширенні або придбанні компанії, за допомогою якого венчурний капіталіст набуває узгоджену частку акціонерного капіталу в обмін на необхідне фінансування. Фірми - надавачі венчурного капіталу часто працюють разом з іншими надавачами фінансів, формуючи пакет загального фінансування підприємства. Венчурний капітал, як такий, є відносно новою галуззю у Великій Британії, хоча він зародився ще наприкінці XVIII століття, коли підприємці шукали заможних людей, які могли б підтримати їхні проекти. У 1979 р. інвестиції венчурного капіталу становили загалом приблизно 20 млн. фунтів стерлінгів. Сьогодні щороку інвестується близько 2 млрд. фунтів стерлінгів. Венчурний капітал є засобом довготермінового інвестування не лише коштів, а й часу та зусиль. Фірми, котрі займаються наданням венчурного капіталу, мають на меті допомогти зростаючим компаніям розвинути в найбільші компанії завтрашнього дня.

Публічність надає вам та вашій компанії респектабельності. Випуск акцій підвищує статус компанії та збільшує довіру до вашого бізнесу, а також, якщо ви цього забажаєте, дає можливість позичати більші суми під забезпечення, яке надають нові власники акцій. Привабливим засобом зберегти та мотивувати ключовий штат співробітників також є акції. Якщо працівникам компанії надається можливість або навіть просто дозволяється заробляти гроші на опціонах з акціями за низькими цінами, вони також будуть брати участь у

розподілу доходів від приросту капіталу. Граючи на фондовому ринку, ви можете змінювати ситуацію та перерозподіляти активи. Коли ціни на ваші акції досить високі, а справи йдуть непогано, можна шукати слабші фірми для того, щоб їх поглинути, - і все, що потрібно зробити, так це запропонувати власні акції в обмін на їхні. Вам навіть не потрібно буде шукати реальні гроші.

- Публічний випуск акцій (ПВА чи IPO) через Інтернет - відносно нове явище, яке дає можливість змінити практику фінансування малих підприємств. Мова йде про малі підприємства, які безпосередньо пропонують свої акції майбутнім інвесторам через Інтернет. Вартість внесення до лістингу на рік становить 450 доларів, що відносно дешево. Документи з пропозицією можна заповнити в режимі он-лайн, а також вносити зміни в реальному часі, що дає підприємцю можливість діяти гнучко. Інвестувати дозволяється тільки акредитованим інвесторам (тим, хто має більш ніж 1 млн. доларів для інвестицій).

- Гранти, премії та інші джерела фінансування

На відміну від боргу, який має бути погашено, або акціонерного капіталу, який має приносити інвесторам дохід, гранти та премії не підлягають відшкодуванню. Тож, попри те, що їх важко одержати, вони особливо цінні.

Для того, щоб допомогти компанії здійснити інвестиційний проект у регіоні, що підтримується, надаються гранти в обсязі до 15 відсотків витрат проекту. Ці кошти, як правило, необхідно використати на придбання основних фондів, включаючи відкриття нових цехів, модернізацію або розширення приміщень та обладнання наявних цехів. Дозволено такі витрати:

- на цех та устаткування;
- деякі з додаткових одноразових витрат, як-от на патент та винагороду за професійну діяльність;
- на землю, підготовку майданчика та будинки.

Сума виділеного гранту залежатиме від регіону, потреб проекту, кількості забезпечених або створених робочих місць і впливу проекту на економіку. Кожна заявка оцінюється індивідуально, і необхідно довести, що проект без допомоги у формі гранту не можна здійснити належним чином. Якщо ви займаєтеся розробкою нових технологій, то не виключено, що ви можете претендувати на Премію на користь малих фірм за дослідження та технології. Крім того, ви можете одержати допомогу на покриття витрат навчання персоналу, здобуття визнання якості або проведення дослідження ринку з метою визначення можливостей щодо ескорту. Відправним пунктом для отримання інформації про ці та інші гранти є контактний телефон загальнодержавної мережі бізнес-зв'язків. Є також спеціальні гранти

Ваш бізнес-план може виглядати професійно, демонструючи, що ви з дуже високою вірогідністю можете досягти виняткового прибутку, однак ви спіткнетеся на першій же перепоні, якщо ваші вимоги до обсягу фінансування не будуть ретельно продумані і доведені до відома потенційних інвесторів. Абсолютно недостатньо буде того, якщо ви просто подивитесь на ваш орієнтовний прогноз руху готівки і, врахувавши максимум у графі "Овердрафт", скажете:

"Керівництво потребує 150 тис. фунтів стерлінгів для того, щоб ввести підприємство в дію. Ці кошти можуть бути або як банківська позичка, або як

"ін'єкція" акціонерного капіталу. Прогноз руху готівки показує, що, якщо фінансування буде у формі позички, то її можна буде повернути протягом трьох років. Якщо ж фінансування йтиме шляхом випуску акцій, то найкращий дохід буде забезпечено у формі дивідендів".

Такі заяви залишають без відповіді багато питань, як-от:

- Для чого вам потрібні гроші?
- Які саме гроші вам потрібні?
- Коли вони будуть вам потрібні?
- Яку угоду ви пропонуєте своєму інвесторові?
- Які шляхи відступу матимуть ваші інвестори?

Давайте розглянемо кожне з цих питань по черзі, оскільки у вашому бізнес-плані мають бути відповіді на них.

Для чого вам потрібні гроші? Ви, напевне, дуже добре розумієте, навіщо вам потрібні кошти, які ви просите, тож, якщо читач вашого бізнес-плану не має надто багато вільного часу, який він може спокійно витратити (а він його не має), і не може сам з'ясувати це (а він не може), ви маєте чітко зазначити, на що ви збираєтеся витратити одержані гроші. Ось можливий приклад. Необхідна чиста інвестиція в сумі 150 тис. фунтів стерлінгів, які буде використано таким чином

	<i>фунти стерлінгів</i>
Для придбання:	
автомобіля	5 000
цеху й обладнання	100 000
Для забезпечення:	
робочого капіталу на перші півроку	75 000
Всього необхідно	180 000
мінус інвестиція, внесена вами	30 000
Чиста потреба в коштах	150 000

Ця інформація ясно показує читачеві, як використовуватимуться кошти і дає чіткі орієнтири щодо шляхів фінансування та термінів, коли будуть потрібні кошти.

Якого типу кошти вам потрібні? Як правило, чим більші витрати та довший період нормальної експлуатації активу, тим довшим і безперервним має бути фінансування.

Для ілюстрації руху грошей в бізнесі можна використати таку модель (рис. 5.4). Кожен бізнес починається з капіталу (1), який вноситься в бізнес як грошові кошти (2). Вони, в свою чергу, перетворюються на:

- не призначені для перепродажу (3) постійні активи (капітальні витрати);
- призначені для перепродажу оборотні активи (показані як 4, 5, 6, 7, 8 и 9; вони створюють частку капіталовкладень, названу обіговим капіталом).

Капітал (1) - це або власні кошти власника чи засновників, або отримані від кредиторів. В першому випадку вкладені гроші не підлягають поверненню, дохід власника або дивіденди сплачуються тільки тоді, коли це дозволяє стан бізнесу.

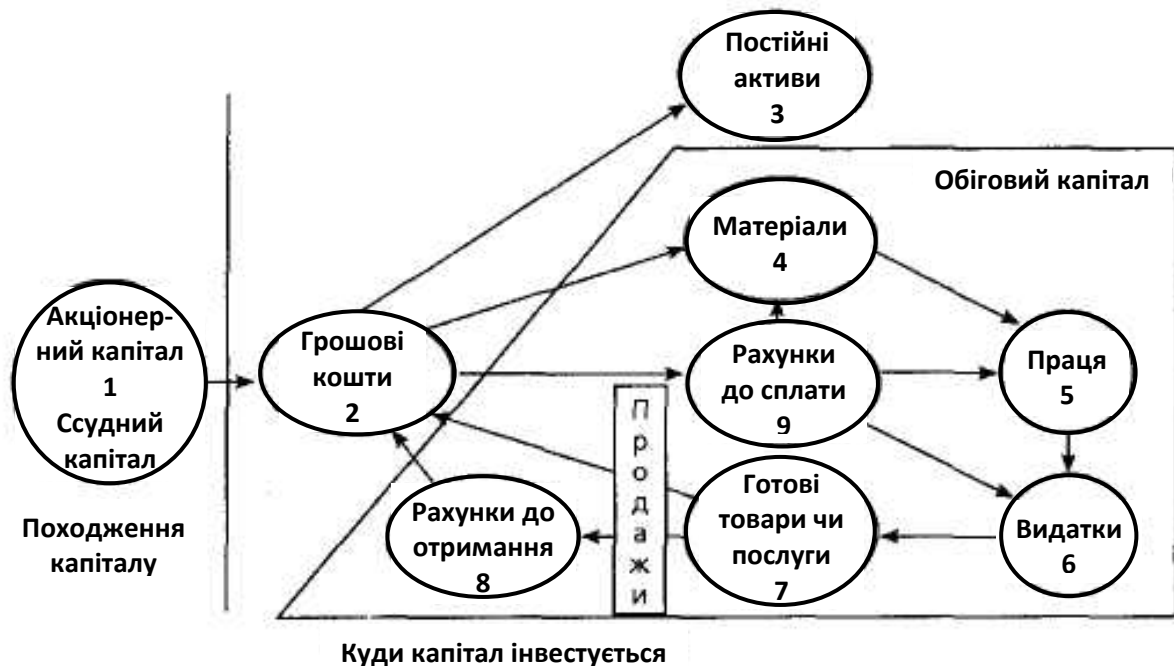


Рис. 5.4 Модель бізнесу

У випадку боргового капіталу вкладена кількість грошей повертається у встановлені періоди часу, а винагорода - процент, сплачується, безвідносно до фінансового стану бізнесу. Чим більше обсяг отриманого капіталу, тим більший вплив на бізнес він створює. Чи витримає бізнес цей вплив? Чи он може витримати ще більший вплив? Відповіді на ці питання визначають стратегію фінансування. На цьому ґрунтується відоме положення про те, що вплив боргового капіталу на бізнес, завдяки необхідності виконання зобов'язань, може примусити кожного працювати інтенсивніше. Співвідношення капіталу, отриманого з цих двох джерел, названо левериджем (важелем). Якщо більше ніж 50% капіталу отримано від власників, то такий стан характеризується як невисокий вплив.

Грошові кошти (2) - ресурси бізнесу, які постійно реагують на кожну операцію підприємства. Вони зростають через надходження від операцій з акціонерним чи позиковим капіталом, продажам, отриманню заборгованостей. З іншого боку, вони витрачаються відтоком на капіталовкладення, на виробничий процес та на відстрочені платежі постачальників.

Постійні активи (3) - земля та будівлі, обладнання, автотранспорт, конторське обладнання та інше майно, придбане без наміру перепродажу. Особливістю постійних активів є їх зношення та старіння (крім землі). Треба пам'ятати що:

- придбати доцільно тільки постійні активи, необхідні для цілей бізнесу. Вже придбані постійні активи достатньо важко продати;
- універсальні постійні активи необхідно орендувати, а унікальні - купувати у власність;
- необхідно мати можливість замінити (оновлювати) постійні активи, коли вони зносяться та/чи устаріють.

Обіговий капітал (4,5,6,7,8 и 9). Матеріали (4), праця (5) та накладні витрати (6) входять у вартість товарів чи послуг (7), які бізнес продає за гроші або за зобов'язання сплати (рахунки) (8). Рахунки за проданий продукт називають дебіторською заборгованістю.

Оскільки існують замовники, які не відразу сплачують за продані їм послуги чи товари, бізнес також затримує оплату за свої зобов'язання. Рахунки до отримані підприємством до сплати (9) пов'язані в моделі бізнесу з елементами 4, 5 и 6, тому: затримується оплата рахунків постачальникам матеріалів, заробітна плата, інші витрати (електроенергія, телефонія та ін.). Така заборгованість зветься кредиторською.

Потреба сплатити рахунки ставить важливе питання, до аналізу обігового капіталу - питання ліквідності (спроможності оплачувати свої зобов'язання). Якщо бізнес не зможе сплачувати свої рахунки за рахунок обігового капіталу чи інших коштів, які знаходяться в його розпорядженні, та кредитори кваплять із оплатою, то є тільки два виходи, кожний з яких буде несприятливо впливати на доходи:

а) продати постійні активи, хоча це напевно принесе збитки;

б) терміново отримати ссуду, що завжди є проблемою для бізнесу.

Кредитори часто розуміють гостроту потреби в коштах та прагнуть максимально «заробити» на кредитуванні.

Кредити допомагають фінансувати матеріали, праця та накладні витрати бізнесу, тому, щоб розрахувати обсяг необхідних інвестицій в обіговий капітал, треба відняти значення показнику 9 від суми значень показників 4, 5,6,1 та 8.

Для більш ясного розуміння сутності обігового капіталу, необхідно розглянути його с точки зору інвестицій. На Рис. 5.5 модель бізнесу представлена так, щоб показати роботу обігового капіталу.

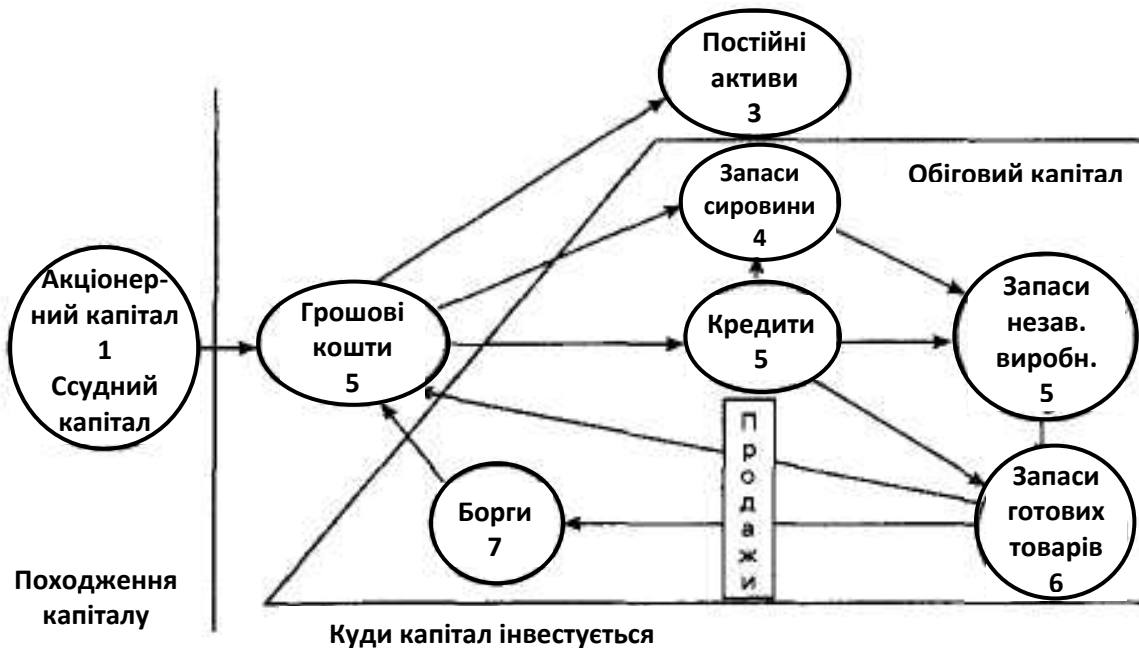


Рис. 5.5 Альтернативна модель бізнесу

В альтернативній моделі бізнесу обіговий капітал представлено як чотири зв'язаних капіталовкладення, кожне з яких залежить від того, що продано, як продано та кому продано:

- запаси сировини - ще невикористані в виробництві сировина та матеріали не передані до виробництва;
- запаси незавершеного виробництва - матеріали, праця, накладні витрати, які вже знаходяться у виробництві;
- запаси готових товарів: завершені (готові), але непродані товари;
- борги (зобов'язання) - сума, яку бізнес має отримати за виставленими рахунками.

Грошові кошти постійно движуться в бізнесі, але деякий обсяг грошових коштів постійно зупиняється в тому чи іншому стані у вигляді запасів. Якщо допустити, що обсяг запасів незмінний у часі, то грошові кошти ніби то «заморожені» у вигляді запасів. Бізнес має постійно прагнути до зменшення сум, «заморожених» в обіговому капіталі, тому що мінімізація капіталовкладень за рахунок скорочення обігового капіталу максимізує доход на вкладений капітал.

Для ілюстрації цього положення, розглянемо наступну ситуацію. Проект А має прибуток в 60 тисяч грошових одиниць. Проект В також має прибуток в 60 тисяч. Вид діяльності в проектах А і В однаковий.

	Проект А	Проект В
	В тисячах грошових одиниць	
Постійні активи	400	400
Обіговий капітал	<u>200</u>	<u>100</u>
Сумма використаного капіталу	<u>600</u>	<u>500</u>
Доходи	60	60
Дохід на використаний капітал	10 %	12 %

Доходність проекту В вище при однаковій абсолютній величині доходу за рахунок того, що в проекті В використовується на 100 тисяч грошових одиниць менше.

Для мінімізації обігового капіталу, необхідно (див. Рис. 5.5) або зменшити суму, витрачену на сировину та матеріали, незавершену роботу, запас готових товарів та борги, чи збільшити розмір рахунків до сплати. В практичних умовах це означає що перетворення матеріалів, праці та накладних витрат в те, що може бути продано - продукцію чи послугу - має відбуватися настільки швидко, наскільки це можливо, а потім треба швидко перетворити це (шляхом продажу) знову в грошові кошти; в той же час, необхідно максимально затримувати - без порушення умов кредиту - оплату рахунків за матеріали, працю та накладні витрати.

В результаті ефективної діяльності в бізнесі повинні зоставатися вільні гроші. Після того, як будуть сформовані обіговий капітал та постійні активи, вільні грошові кошти розміщуються в зовнішні інвестиції. Необхідність зовнішніх інвестицій зумовлена цілою низкою причин: необхідністю диверсифікації джерел доходу, страхування бізнесу (розподілення ризику), збереження однорідності бізнесу (новий вид бізнесу - нове підприємство) та

іншими. Зовнішні інвестиції реалізуються у вигляді купівлі цінних паперів, участі в інвестиційних проектах, створення дочірніх підприємств і т.д. Наявність зовнішніх інвестицій збільшує стабільність бізнесу, його платоспроможність.

Для відображення зовнішніх інвестицій в модель бізнесу додається елемент 10 - використання фондів (Рис. 5.6).



Рис. 5.6 Модель бізнес плюс інвестиції

Ця модель відображає наступні фінансові дії:

- а) бізнес отримує гроші від власників та кредиторів;
- б) бізнес вкладає гроші в:
 - постійні активи (капітальні витрати, не для перепродажу);
 - обіговий капітал (закупівля для продажу, наприклад, закупівля за оптовою ціною для перепродажу за роздрібними цінами, або сировина, наприклад деревина, яку купує виробник меблів, чи праця, яка йде для забезпечення сервісу, наприклад, в мастерській по ремонту телевізорів);
- в) при наявності вільних грошових коштів бізнес може вкладати капітал в зовнішні інвестиції.

Представлені три моделі бізнесу необхідно використовувати при розробці бізнес-планів для рішення наступних задач:

- базова модель бізнесу підходить для складання стартового балансу, так як після переносу рахунків до сплати в джерела капіталу автоматично виходить традиційний баланс. Крім того, в стартовому балансі обсяг рахунків до сплати буде рівним нулю;
- альтернативна модель бізнесу враховує необхідні запаси для діяльності нового підприємства. При цьому, якщо стартовий баланс складено із застосуванням базової моделі, то буде забезпечено відповідність між кількістю запасів та фінансовими документами;
- модель бізнес плюс інвестиції розглядає результати розміщення тимчасово вільних коштів в зовнішні інвестиції, що при реалізації довгострокових проектів являється необхідною складовою.

Існують різні форми залучення до бізнес проекту зовнішніх коштів:

Акції. Фабрики та земля, на якій вони стоять, мають великий період експлуатації - часто понад 20 років - і коштують, як правило, від 100 тис. фунтів стерлінгів. Очевидно, що метод фінансування істотною мірою залежатиме від юридичного статусу підприємства: компанії з обмеженою відповідальністю можуть залучити кошти шляхом випуску акцій чи то безпосередньо для публічного продажу через Програму інвестування в підприємства (IPO), чи через компанію, яка займається наданням венчурного капіталу. Цей метод залучення коштів може виявитися дорогим і загалом підходить лише для випадків, коли обсяг фінансування перевищує 250 тис. фунтів стерлінгів. Реальна вартість цих грошей для позичальника пов'язана не з виплатою процентів, а з очікуваними дивідендами, які, звичайно, не виплачуюватимуться, якщо підприємство не матиме достатнього прибутку.

Облігації. Іншим варіантом, яким може скористатися компанія з обмеженою відповідальністю, є випуск облігацій, які являють собою довготермінову процентну позику з фіксованим терміном погашення. Вони випускаються аналогічно до акцій, і реальна вартість їх для компанії - це процент, що має виплачуватися, навіть якщо немає прибутку. Досить часто ці облігації забезпечуються певним активом або групою активів, котрі за певних обставин може бути розпродано для погашення облігацій та сплати процентів, якщо є заборгованість.

Довготермінова заборгованість. Менш складну за облігації форму позики може надати кліринговий банк на довготерміновій основі. Термін цієї позики може бути до 20 років з фіксованою або змінною процентною ставкою. Можна скористатися такою інновацією, як можливість переходу від фіксованої до змінної ставки кожні п'ять років чи з іншою періодичністю.

Кредитування під заставу нерухомості. Ще один варіант фінансування для придбання довготермінових основних фондів - це кредитування під заставу нерухомості, яке, і це видно з назви, застосовується до землі та будівель. Таке кредитування, здійснюється аналогічно до іпотечного кредитування житла - на період 10-25 років, однак платежі за ним значно вищі. Нерідко нараховується фіксований процент на період застави, тому для підприємця цей спосіб кредитування є аналогічним до випуску облігацій. Єдина різниця полягає в тому, що кредитуванням під заставу нерухомості можуть скористатися не лише компанії з обмеженою відповідальністю, а й інші неакціонерні компанії

Короткотермінове фінансування. Для менш дорогих та короткотермінових активів, як-от автомобілі, що замінюються часто (кожні два - п'ять років), застосовують інші способи фінансування. Як для корпоративного позичальника, так і для індивідуального підприємця є багато варіантів, оскільки великі банки і фінансові доми конкурують один з одним. Доцільно провести дослідження, щоб з'ясувати, який банк пропонує найкращі умови. Можливо, вам здасться розумним з комерційного погляду зробити довготермініше запозичення, можливо, вдатися до механізму застави в одній установі, якщо її ставки особливо привабливі, а в іншій взяти овердрафт.

У будь-якому разі обережність вимагає, щоб ви не позичали всі гроші в одній установі. Ось можливі варіанти короткотермінового фінансування основного капіталу.

Банківська позика. Короткотермінова банківська позика, як правило, є найпоширенішим джерелом фінансування. Процентні ставки на неї на 1,5-5 відсотків перевищують базову ставку позикового процента, залежно від вашого кредитного рейтингу. Попри те, що банки завжди готові позичати гроші (оскільки це єдиний спосіб, в який вони одержують дохід), ті з менеджерів, котрі налаштовані більш по-комерційному, дотримуються думки, що для забезпечення автомобілями вам треба скористатися розстрочкою або орендою з правом викупу, а банківські позики використовувати тільки для задоволення потреб у робочому капіталі, кошти на який неможливо одержати в інший спосіб. Оскільки послуги продажу на виплат нині висококонкурентні, ця порада може виявитися дуже корисною.

Купівля на виплат і оренда з правом викупу. Згадано обидва ці варіанти, тож яка між ними різниця? З погляду намірів і завдань, вони дуже схожі між собою. Давайте почнемо з більш знаного - купівлі на виплат. Це угода, яка укладається на певний період часу, скажімо, на три роки, на початку якого ви вносите досить вагомий депозит (10-30 відсотків) і проводите регулярні платежі (як правило, щомісячні). В кінці цього періоду ви платите кінцеву номінальну суму (1 фунт стерлінгів), і машина стає вашою. При цьому угода ґрунтується на припущенні, що ви збираєтеся придбати цю машину.

Контракт оренди з правом викупу працює майже так само. Ви укладаєте угоду, скажімо, на три роки, вносите депозит і робите регулярні внески. Однак у кінці трирічного періоду машина може повернутися до власника, і контракт на цьому закінчується. Є й інший варіант: орендар може зробити кінцевий вагомий внесок, і машина переходить до нього. Основна відмінність полягає в тому, що в цьому разі не обумовлюється, що орендар має намір придбати машину - він має можливість вибору робити це чи ні.

Оренда. Коли йдеться про автомобілі, придбання яких є, мабуть, найпоширенішим напрямом використання коштів підприємства, то ще одним варіантом є оренда. Усі три згадані варіанти передбачають, що покупець або орендар зобов'язаний платити податки, страхування, оплачувати технічне обслуговування та ремонт машини, а також платити за використаний бензин. Багато в кого витрати на технічне обслуговування та ремонт можуть досить помітно варіювати з місяця в місяць, що дуже утруднює складання кошторису витрат. Для них може мати великі переваги угода оренди. За цією схемою машина береться в оренду на обумовлений період, здебільшого на два чи три роки. Як правило, наперед вносять депозит у сумі, що дорівнює трьом місячним платежам, та нерідко й на більший період, а потім проводять регулярні періодичні платежі. Визначається обумовлений річний пробіг, скажімо, 12 тис. миль, і за кожну додаткову милю виконується підвищений платіж. У кінці періоду дії угоди машину необхідно повернути орендній компанії в доброму стані: якщо будуть потрібні будь-які ремонтні роботи для приведення машини в такий стан, то за це нараховують додаткову суму, яку має сплатити орендар. Орендареві належить лише оплатити страхування і бензин, все інше включено до орендної плати. Звичайно, такий варіант фінансування може обійтися дещо дорожче, бо орендар, по суті, оплачує збір на експлуатацію парку автомобілів,

але за це він користується тією перевагою, що його місячні платежі будуть, як правило, цілком передбачуваними.

Робочий капітал. Це повсякденні кошти, потрібні для фінансування запасів, рахунків кредиторів і т. ін. Як правило, необхідна сума грошей зростає і скорочується протягом року. Кошти для фінансування робочого капіталу можна одержати шляхом овердрафту, продажу боргових зобов'язань для покриття власних витрат, комерційного кредиту. Коли вони будуть вам потрібні?

Наприклад потрібна чиста інвестиція в сумі 150 тис. фунтів стерлінгів, яку, найімовірніше, буде одержано з кількох джерел фінансування, залежно від того, на що ці кошти планується використати. Однак очевидно: вся сума - 150 тисяч - не потрібна негайно і навіть просто в один час, тож не просить надати вам всю цю суму за один раз. Потреба в сумі 100 тис. фунтів стерлінгів, необхідній на цех та обладнання, виникне за кілька тижнів чи місяців перед початком роботи підприємства, а суму 5 тисяч на машину, найімовірніше, можна відкласти ближче до того часу, коли вам вона знадобиться. Потреби в робочому капіталі становлять 75 тисяч. Ці кошти в неоднакових окремих сумах будуть потрібні приблизно протягом перших шести місяців роботи підприємства. У вашому запиті на фінансування слід чітко показати цей розклад очікуваних фінансувань. Приклад такого розкладу наведено в таблиці 5.25

Таблиця 5.25. Приклад розкладу очікуваних фінансувань

Дата	Потреби згідно з прогнозом руху готівки	Очікуване фінансування			
		Випуск акцій	Внесок власних коштів	Банківська позика	Розстрочка
тис. фунтів стерлінгів					
Рік1	До початку роботи підприємства				
міс1	100	100	30	—	—
2	5		—	—	—
3	70		—	45	5
Початок роботи підприємства					
Міс. 4	20		—	60	4,85
5	10		—	70	4,70
6	(5)		—	65	4,55
7	(20)		—	45	4,40
8	(21)		—	24	4,25
9	(25)		—	—	4,10
10	(20)		—	—	3,95
11	(10)		—	—	3,80
12	(10)		—	—	3,65

Таблицю слід супроводити описом, який стосуватиметься всього періоду, коли буде потрібне зовнішнє фінансування, і в цьому описі буде показано, що:

1. Інвестиція в акціонерний капітал на суму 100 тис. фунтів стерлінгів потрібна буде за три місяці до початку роботи підприємства, і вона залишатиметься в бізнесі на середньо- чи довготермінову перспективу.

2. Буде потрібний банківський овердрафт у сумі 75 тис. фунтів стерлінгів. Уперше потреба в цих коштах виникне на третьому місяці роботи, а пік (70 тисяч) припаде на п'ятий місяць. Овердрафт буде погашено на дев'ятому місяці

(тобто через 6 місяців від початку роботи підприємства). Зверніть увагу: не виключено, що потреби в усій сумі - 75 тисяч - може й не виникнути, хоча краще взяти більше, ніж потрібно, щоб покрити непередбачені витрати.

3. Розстрочка на суму 5 тис. фунтів стерлінгів буде потрібна на третьому місяці. Її буде погашено протягом трьох років.

Які умови ви пропонуєте своїм інвесторам? Зрозуміло, що ви маєте зробити будь-якому потенційному інвесторові "пропозицію, яку він не зможе відхилити". У прикладі, який ми розглядаємо, ми поки що визначили три різних джерела фінансування, кожне з яких вимагає іншого підходу, а саме: розстрочка, банківський овердрафт або термінова позика, "ін'єкція" акціонерного капіталу.

Розстрочка. Для придбання автомобіля потрібно 5000 фунтів стерлінгів, що просто організувати. І немає потреби писати справжній бізнес-план, аби отримати таку розстрочку. Це звичайна комерційна операція з низьким ризиком, короткотермінова і з плановими платежами. Щоб обрати найкращий варіант, зверніться до кількох компаній, котрі займаються фінансуванням купівлі товарів на виплат, і до кількох магазинів.

Банківський овердрафт або термінова позика. Для короткотермінового фінансування робочого капіталу потрібні 75 000 фунтів стерлінгів. Комерційний аспект цієї справи досить простий, хоча в даному разі все залежатиме цілковито від двох факторів: персонального зобов'язання підприємця (від вас) - підприємець вніс 30 тис. фунтів стерлінгів власних коштів, - а також від зобов'язання на суму 100 тис. фунтів стерлінгів з якогось іншого джерела. Щоб одержати ці кошти/позичку, необхідно скласти бізнес-план, плюс одержати письмову пропозицію від іншого прийняттого з комерційного погляду джерела фінансування на "ін'єкцію" 100 тис. фунтів стерлінгів. Банк буде дуже задоволений рівнем свого левериджу - 42 відсотки (75 000/180 000). Крім того, якщо інвестиція в акціонерний капітал не вдасться, банк забере свої кошти. З банком треба досягти домовленості з таких питань:

а) процентна ставка. Якщо ваш кредитний рейтинг високий, то домагайтеся, щоб додаткова ставка понад базову була найнижчою з можливих;

б) забезпечення. Якщо ви інвестували 30 тис. фунтів стерлінгів власних коштів, то маєте право відмовити в будь-якій вимозі банку на забезпечення, скажімо, у формі закладної на ваш будинок;

в) відстрочка сплати основної суми боргу. Якщо замість овердрафту, який вам потрібен, вам запропонують, скажімо, позичку на фіксований трирічний термін, доцільно буде поставити вимогу про надання відстрочки на один рік, протягом якого ви сплачуватимете лише проценти. Це може бути життєво важливою умовою з огляду на рух готівки на початкових етапах роботи підприємства. До того ж у наш час це досить поширена практика. Відвідайте інші банки, щоб подивитися, які умови вони можуть вам запропонувати. Однак не поспішайте прийняти найнижчу процентну ставку, якщо ви бачите, що інший банківський менеджер краще розуміє ваш бізнес і здається, що він може з більшою симпатією поставитися до ваших нинішніх і майбутніх фінансових потреб, тобто додатковий 1 відсоток процентної ставки - не така уже й висока ціна, щоб не заплатити її за це!

“Ін’єкція акціонерного капіталу. 100 тис. фунтів стерлінгів, потрібні для фінансування придбання в довготермінову власність цеху та обладнання, як ми вже говорили, можна зібрати, наприклад, шляхом випуску акцій - за допомогою акціонерного капіталу. Здебільшого переговори про фінансування йдуть по колу, причому одне джерело погоджується на фінансування за умови, що інше також це зробить. Тож залучити таке джерело, як акціонерний капітал (акції), важливо для того, щоб інші також вступили у гру. Всі джерела акціонерного капіталу хочуть побачити бізнес-план, однак перш ніж розпочати переговори, вам необхідно мати чітке уявлення про те, чого вони хочуть від вас за свою інвестицію. Звичайно, ви муситимете дати їм частку участі у вашій компанії, але яку саме? Перше, чим ви маєте керуватися у своїй роботі з компаніями, які надають венчурний капітал, або з іншими зовнішніми власниками акцій - це те, що вони хочуть зробити добру інвестицію (а інвестиція у вашу компанію належить саме до таких інвестицій) і хочуть мати надзвичайно високий дохід (35-60 відсотків у рік складних процентів). Крім того, вони хочуть мати чітко визначені шляхи відступу, тобто у них має бути змога бачити спосіб розпродати свою інвестицію у вашу компанію в певний момент трирічної - семирічної перспективи. Вам буде приємно дізнатися, що вони не хочуть мати контроль за оперативною діяльністю вашої компанії - вони з радістю залишать це вам, оскільки в них нема на це менеджерських ресурсів, - і вони хочуть працювати з раціональними підприємцями. Однак їхні юристи підготують юридичну угоду, яка гарантуватиме, що, поки ви здійснюватимете контроль за оперативною діяльністю вашої компанії, ви будете зобов'язані узгоджувати з ними будь-які відхилення від курсу, накресленому в бізнес-плані.

Доцільно присвятити деякий час уважнішому розгляду двох моментів, які в переговорах із зовнішніми інвесторами в акціонерний капітал часто викликають запитання, а саме: яку частину акціонерного капіталу ви дасте інвесторам; які шляхи відступу для зовнішніх інвесторів?

Яку частину акціонерного капіталу ви їм дасте? Для багатьох людей оцінка компаній, особливо, тих, які ще себе ніяк не виявили і майбутнє яких невідоме, - це закрита книга. По суті, навіть для професійного інвестора це не завжди просто, хоча і є деякі міркування. Та для багатьох підприємців проблеми починаються тоді, коли постає питання про те, щоб віддати певну частку їхньої компанії на сторону, оскільки вони відчують, що при цьому втрачають контроль над нею. Проблема можна полегшити, якщо звернутися до досвіду інших успішних підприємців, котрі вже пройшли цей шлях: Аніта Роддік, засновниця "Боді Шоп", Річард Бренсон з "Верджін" та Алан Шугер з "Амстрада" - всі вони мають невелику частку у своїх компаніях, проте ніхто не заперечуватиме того факту, що їм належить контроль.

Люди можуть продавати неоднакові частки своїх компаній, і вони це роблять. В ідеалі ви маєте залишити за собою 51 відсоток права участі в голосуванні у вашій компанії, хоча цього можна досягти, маючи й менше 51 відсотка акцій. У процесі переговорів із майбутніми інвесторами розглядатиметься й питання про права участі в голосуванні за акціями, і нерідко буває, що зовнішні інвестори погоджуються на обмеження цих прав за їхніми

акціями. Не забувайте, що ви хочете їхніх грошей і натомість маєте чимось поступатися.

Досі ми обходили стороною питання про те, скільки коштує підприємство, але оскільки саме вартість підприємства визначає, яку його частку вам доведеться продати, щоб залучити необхідні кошти, то це запитання потребує відповіді. Формула, яка використовується для цього підрахунку, досить проста, щоправда, дещо загальна. Просту оцінку компанії показано нижче як приклад.

"Кренфілд Інжиніринг Лтд" (KIL) - нова компанія, яка тільки-но починає роботу, для досягнення намічених у бізнес-плані завдань потребує "ін'єкції" акціонерного капіталу на суму 220 тис. фунтів стерлінгів. Стисле резюме її фінансових прогнозів показує:

	Оборот, фунти стерлінгів	Прибуток після оподаткування, фунти стерлінгів
Рік 1	200 000	(25 000)
Рік 2	500 000	100 000
Рік 3	750 000	200 000

Прибуток, який має отримати інвестор, буде 200 000/390 625, що становить 51,2 відсотка. Очевидно, попри те, що цей розрахунок математично правильний, багато часу буде ще витрачено на з'ясування питань про прийнятність показників, які застосовуються тут, і, можливо, на питання про те, якого року прибуток стане "стійким". У наведеному вище прикладі, якби було прийнято, що це відбудеться на третій рік, частка інвестора в акціонерному капіталі скоротилася б до 41 відсотка.

Припустімо, що як прийнятний коефіцієнт прибутковості в цій галузі застосовується показник P/E (відношення ціни акції до доходу на неї), який дорівнює 10, тоді можна застосовувати таку формулу:

$$\text{Поточна вартість (PV)} = \frac{\text{Майбутня оцінка (FV)}}{(1 + i)^n},$$

де n — кількість років до досягнення прогнозних доходів, застосовується для обчислення оцінки.

Якщо керуватися припущенням, що цифри, надані KIL, буде прийнято за номінальною вартістю (що мало ймовірно), що стійкого прибутку буде досягнуто на другий рік, а також, що інвестор вимагає 60-відсоткового прибутку (у зв'язку з високим ризиком), то оцінка компанії буде такою:

$$PV = \frac{\pounds(100\,000 \cdot 10)}{(1 + 0,60)^2} = \frac{\pounds1\,000\,000}{2,56} = \pounds390\,625.$$

Шляхи відступу для зовнішніх інвесторів. Ваші часові горизонти можуть бути довготерміновими, і ви можете отримувати винагороду в нефінансовій формі (власна справа, свобода тощо), а от потенційні інвестори налаштовані по-іншому. Вони мають свій власний набір інвестиційних критеріїв, описаний

вище, і, перш ніж робити інвестицію, зобов'язані визначити шляхи відступу в прийнятному часовому масштабі. Найімовірнішими шляхами відступу є такі.

- Продаж комерційному покупцеві. Або ваш інвестор, або підприємець знаходить більшу компанію, яка займається тим самим або суміжним бізнесом, і продає їй компанію. Це, мабуть, метод виходу номер один в плані частоти застосування, хоча він і не позбавлений ризику.

- Зворотний продаж акцій підприємцю/підприємцям. За допомогою цього методу частка зовнішнього інвестора викуповується правлінням компанії, зазвичай на пільгових умовах з додатковим фінансуванням. Цей найменш популярний метод вважають здебільшого варіантом для "вічних невдач", котрі не змогли виправдати надій.

- Публічне котирування акцій на одній з бірж. Хоча цей вихід найменш імовірний, та він, мабуть, є метою як підприємця, так і зовнішнього інвестора.

Практичне закріплення завдання 16:

Потреби у фінансуванні

Керуючись власними фінансовими передбаченнями, з'ясуйте, скільки готівки вам потрібно залучити для створення вашого підприємства, а також як і коли ви її повернете. Застосовуйте наведені нижче запитання як формат для вашої роботи.

1. Керуючись максимальною цифрою у вашому прогнозі готівки, зазначте, яка сума вам потрібна і навіщо?

2. Порівняйте цю суму із сумою, яку вносите ви і ваші партнери або власники акцій (тобто рівень левериджу). Наприклад, якщо у вас уже є 1000 фунтів стерлінгів і ви шукаєте можливостей одержати позику в сумі 5000 фунтів стерлінгів, то необхідна сума становить 6000 фунтів стерлінгів. Якщо ви вже інвестували 500 фунтів стерлінгів і плануєте вкласти ще 2500 фунтів стерлінгів, то ваш леверидж становить:

$$6000/(500+2500)=6000/3000=2/1$$

3. Де ви збираєтеся одержати кошти, необхідні вам для фінансування вашого бізнесу?

4. Підготуйте схему, яка показуватиме, коли саме вам потрібні будуть ці кошти.

Джерело погашення	Сума (у фунтах стерлінгів)	Дата	Всього
-------------------	----------------------------	------	--------

5. Як і коли буде погашено всі запозичення?

6. Якщо ви плануєте випустити акції, то як ви оцінюватимете підприємство?

7. Яку угоду ви запропонуєте потенційному інвестору? (Зазначте також, яку частку акцій ви готові продати.)

8. Який шлях/шляхи відступу відкрито потенційним інвесторам?

9. Чи плануєте ви запропонувати забезпечення для позики, якщо так, то яке?

Забезпечення	Вартість (у фунтах стерлінгів)	Всього
--------------	--------------------------------	--------

10. Чи отримаєте ви будь-які гранти або позики для фінансування вашого бізнесу (з інших організацій, крім тих, до яких ви тепер звертаєтесь)?

Джерело	Дата	Надані кошти	Сума (у фунтах стерлінгів)	Всього
---------	------	--------------	----------------------------	--------

11. Чи є додаткові кошти з приватних джерел, які можна інвестувати в підприємство, якщо так, то в якій сумі?

Джерело	Дата	Надані кошти	Сума (у фунтах стерлінгів)	Всього
---------	------	--------------	----------------------------	--------

Завдання 17. СТВОРЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ВИРОБНИЦТВА

Для планування процесу реалізації нового бізнес проекту необхідно з'ясувати які етапи та характерні моменти існують на цьому шляху. При цьому можна виділити чотири базових періоди:

1. підготовка проекту;
2. створення матеріальної бази виробництва;
3. розвиток виробництва;
4. стабільне функціонування.

Стадія підготовки проекту може тривати довго, навіть десятиріччями. На цій стадії підприємець може нести витрати, але вони стосуються витрат на відрядження, транспорт, зв'язок, отримання інформації, заходи по тестуванню попиту, оплату аналітичних досліджень чи спеціальних економічних розрахунків. Ця стадія закінчується, коли підприємець приймає рішення про початок реалізації проекту, розробляє конкретний план дій та починає вкладати кошти в створення виробничої структури.

Створення матеріально технічної бази виробництва передбачає також отримання необхідних дозволів та ліцензій, залучення та навчання кваліфікованих фахівців, розміщення виробництва, початку закупівлі сировини та матеріалів. Цю фазу можна вважати завершеною, коли перша партія товару чи перші послуги потрапляють до ринку і їх отримує чи споживає звичайний покупець, який сплачує за них звичайну ціну.

Наступний період продовжується до моменту досягнення межі крапки беззбитковості, що також є істотним досягненням в ході реалізації бізнес-проекту. Разом з цим закінчується термін інвестування проекту за рахунок зовнішніх джерел. В наступних періодах виробництво має бути вже прибутковим.

Розвиток виробництва, це наступний період, протягом якого потужність підприємства зростає від рівня крапки беззбитковості та досягає 80-95 відсотків від запланованого максимального рівня. Після того, як період розвитку виробництва завершено, можна вважати, що підприємство перейшло в стан стабільної виробничої діяльності.

Період стабільної виробничої діяльності характеризується стабільно прибутковим балансом та незначним підвищенням ефективності виробництва за рахунок остаточного вдосконалення процесів виробництва, управління та оптимізації постачання ресурсів та збуту продуктів виробництва. Для завдань бізнес планування цей період вважається не маючим кінця. В цьому періоду також може настати момент, коли підприємство досягне планового рівня виробництва та навіть покаже кращі показники, а може запланована потужність виробництва так і не буде реалізована з тих чи інших об'єктивних причин. (Рис. 5.4):

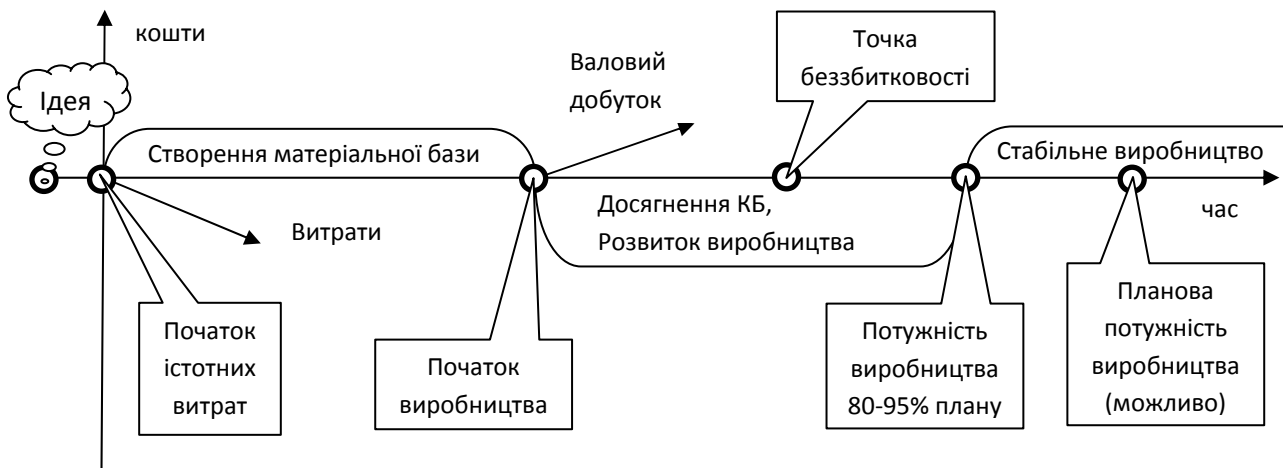


Рис. 5.4 Періоди та характерні крапки при реалізації бізнес проекту.

Якщо прийняти, що такий процес реалізації бізнес-плану потребує витрат коштів, а потім забезпечує їх повернення, можна накреслити наступну діаграму (Рис. 5.5). Тут можна відмітити інші характерні крапки та періоди:

- період інвестування проекту та період повернення інвестицій;
- тривалість періоду інвестування та періоду повернення інвестицій
- обсяг інвестування та термін окупності

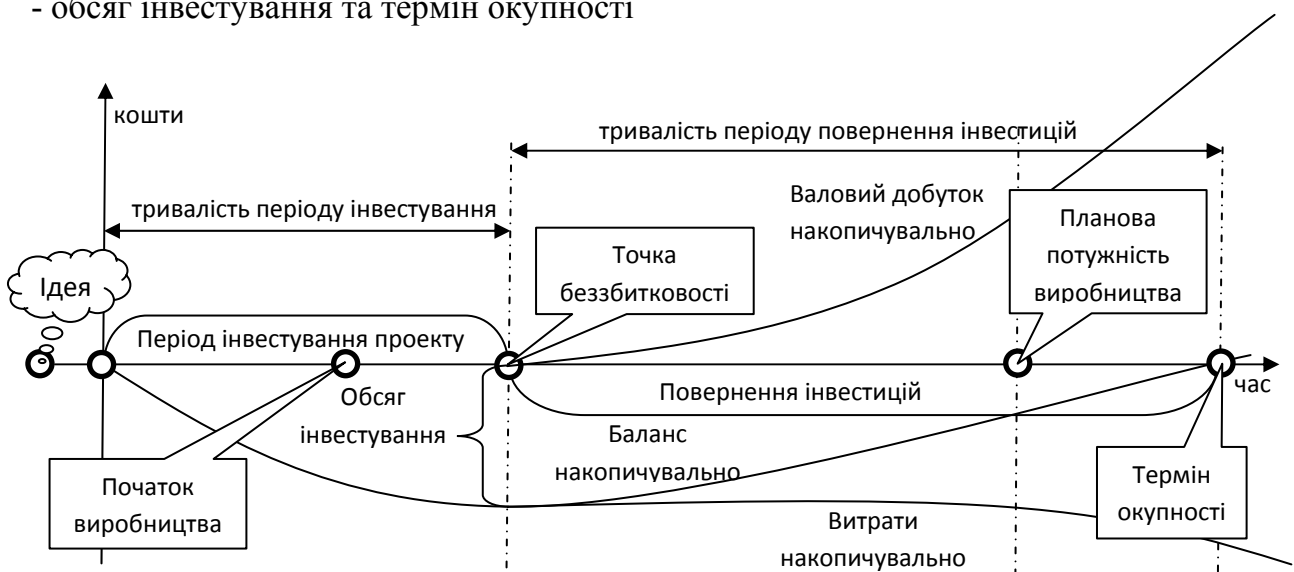


Рис. 5.5 Періоди та характерні крапки при фінансуванні бізнес проекту.

Розрахунок параметрів конкретного бізнес проекту та відтворення для нього креслень, аналогічно наведеним вище, відбувається на базі детального розрахунку показників проекту. Методика розрахунку наведена в Методичних вказівках до виконання практичних та лабораторних робіт. Вихідні дані для розрахунків отримуються саме з теоретичних міркувань та досліджень ринку, які виконуються згідно завдань 1-16 цього конспекту.

Загальний порядок виконання розрахунків наступний:

1. Створюється перелік вихідних даних, до якого вносяться усі припущення та попередні результати, прийняті на стадіях підготовки розрахунку бізнес плану.

2. Складається План-графік заходів з реалізації бізнес-плану з деталізацією помісячно. Приклад ПЛАН-ГРАФІКУ створення комп'ютерного клубу (Рис. 5.6):

Заходи	Місяці			
	1	2	3	4
Створення підприємства	■			
Укладання договору оренди чи купівля приміщення	■			
Ремонт приміщення		■	■	
Закупівля комп'ютерів			■	
Закупівля матеріалів			■	
Перевірка пожежники			■	
Перевірка СЕС			■	
Розміщення меблів та розводка комунікацій			■	■
Найм адміністраторів				■
Початок роботи				■

Рис. 5.6 Приклад план графіку бізнес проекту.

3. Виконується розрахунок стартових витрат. В періодах підготовки проекту та створення матеріальної бази виробництва можливі тільки видатки. Їх структура суттєво відрізняється от структури видатків діючого підприємства, тому їх називають стартовими. Для створення можливості оцінки втрат від припинення проекту на різних етапах його реалізації можна розділити стартові витрати на «поворотні» та «неповоротні». До перших відносяться такі платежі, за які отримується техніка, прилади сировина чи інші цінності, які за умов зупинки реалізації проекту можна продати за приблизно ті ж самі кошти. До других відносяться податки, заробітна плата, оплата проектних робіт, та інші платежі, які не підлягають поверненню. Після початку виробництва з'являється прибуток, а видатки стають виробничими та розділяються на постійні та змінні.

4. Планується штатний склад персоналу, система начислення заробітної плати, графік комплектування штату підприємства та розраховуються витрати на персонал на всі періоди реалізації бізнес плану.

5. Планується обсяг випуску продукції на періоди розвитку виробництва та стабільного виробництва., витрати на залишки складу та обігові кошти. Розраховується обсяг постійних та змінних витрат помісячно на період 1-5 років в залежності від особливостей проекту. Розраховується плановий обсяг валового добутку на аналогічний період. Після виходу на плановий обсяг виробництва обсяг виробництва та витрати на персона вважаються постійними (якщо виробництво не є сезонним або з іншим типом циклічності).

6. Розраховується орієнтовний баланс помісячно на період 1-5 років та баланс накопичувально. Місяць, коли місячний баланс буде найближчий до 0, відповідає досягненню крапки беззбитковості. Місяць, коли накопичувальний баланс буде найближчий до 0 відповідає досягненню терміну окупності.

7. Після встановлення приблизних значень показників проекту розробляється детальна схема інвестування, розраховуються витрати на кредитування та складається новий баланс проекту. Схема інвестування

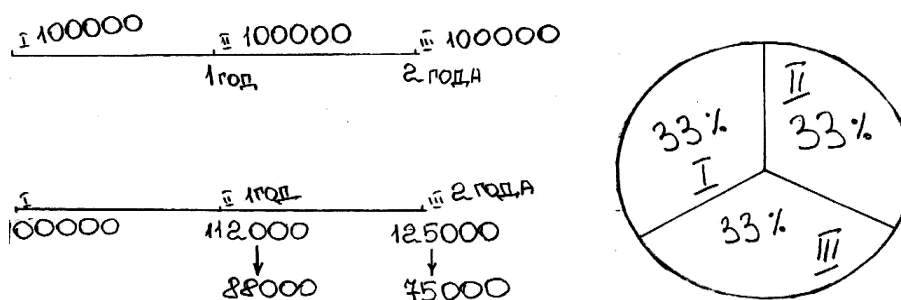
встановлює джерела інвестицій та умови їх отримання. Це можуть бути відсотки за кредит, страхування застави, комісії тощо. Якщо бізнес план є довгостроковим, інвестування може проходити декількома траншами або в формі кредитної лінії. Для кредитної лінії узгоджується максимальний обсяг кредитування (ліміт).

Класичною схемою інвестування виробництва є довгостроковий кредит (3-10 років) в формі кредитної лінії з відстрочкою погашення тіла кредиту на період виходу на крапку беззбитковості + коефіцієнт запасу (звичайно від 3 до 12 місяців). При цьому встановлюється ліміт кредитної лінії, в розмірі не менше, ніж дозволяє забезпечити разом з іншими джерелами фінансування обсяг фінансування проекту. Це визначає розмір забезпечення, яке надається банку за кредитним договором. Дисконт складає звичайно від 30% до 60% вартості забезпечення. При застосуванні відстрочки погашення тіла кредиту на початковому періоді роботи підприємства щомісячно виплачують тільки % за кредитом.

8. Останнім кроком є складання фінального балансу з урахуванням оподаткування за критерієм оптимального залишку коштів в касі та на рахунку підприємства. Дані отримані з цього розрахунку вважаються за офіційні показники бізнес плану. Для коректного розрахунку економічних показників необхідно також враховувати дисконтування внесків залежно від часу їх внесення та втрати за припинення користування грошми. Дисконтування це визначення добутку за період за винятком коштів, які були б отримані, якщо б кошти були не вкладені в проект, а розміщені на банківському депозиті. При цьому застосовується середній за період банківський відсоток на вклади.

Приклад обчислення дисконтування. Нехай строк реалізації проекту 3 роки. В проект входять три учасника в рівних частках у 33,3 відсотки. При обсязі інвестування в 300 тисяч, частка кожного складає по 100 тисяч. Якщо перший інвестор вкладає 100 000 в перший рік, другий 100 000 в другий та третій останні 100 000 на третьому році. Чи будуть рівними їх внески? (Рис. 5.7).

Якщо перший інвестор не інвестував би свій вклад в перший рік, а поклав би його в банк, то він отримав би відсотки за два роки. При умовах 12% річних це 24 тисячі за розрахунком простих відсотків, та трохи більше за розрахунком складних відсотків. Тобто його внесок до третього року враховується як найменше в 124 000. Для другого – 112 000 відповідно. Якщо приводити до першого року, вклад третього інвестора за мінусом банківських відсотків складе лише 75 000.



Для проведення дисконтування при розрахунку бізнес плану створюється таблиця в якій помісячно враховується обсяг інвестування в проект. Для кожного з інвесторів виділяється окрема строчка чи стовпчик де обчислюється обсяг і доля інвестування. Таблиця розраховується до кінця строку інвестування (досягнення крапки беззбитковості). На цей строк узгоджується фінальна оцінка та доля всіх інвесторів.

Практичне закріплення завдання 17:

Створення матеріально технічної бази виробництва

1. На підставі даних, встановлених в ході виконання завдань 1-16 складіть план-графік створення виробництва та виконайте приблизний розрахунок показників бізнес плану.
2. Складіть уточнений розрахунок залежно від обраної моделі інвестування.
3. Розрахуйте фінальний бізнес-план з включенням податків та проведіть дисконтування внесків на місяць досягнення крапки беззбитковості.
4. Проведіть оцінку ризиків проекту

Модуль третій

Розділ 6

БІЗНЕС-КОНТРОЛЬ

Ніхто не сприйме жодної бізнес-пропозиції серйозно, доки засновник/засновники компанії не продемонструють спершу, що вони спроможні забезпечити моніторинг і контроль на венчурному підприємстві.

Цикл контролю

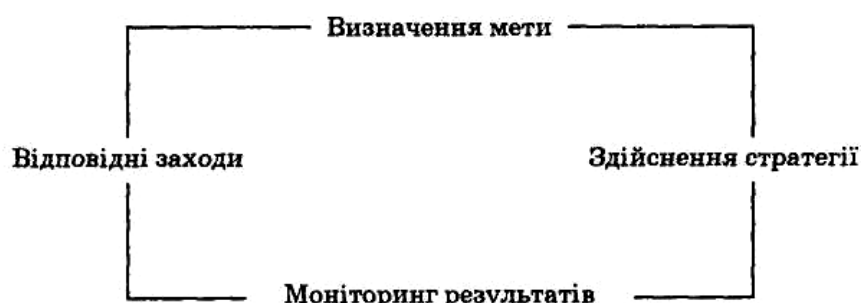


Рис. 6.1. Цикл контролю

Одночасно з визначенням мети і стратегії ваш бізнес-план має також містити стислий опис того, як ви забезпечуватимете моніторинг результатів. Кожне підприємство потребує моніторингу фінансових питань, обсягу продажу й ефективності роботи на ринку. В деяких випадках підприємства-виробники або ті, які займаються дослідженнями, розробками і модою, мають відстежувати результати в значно ширшому діапазоні.

У наступних завданнях вам слід розглянути питання, які мають значення для вашого типу бізнесу. Якщо у вас нема безпосереднього досвіду роботи в аналогічному бізнесі, то або знайдіть когось, хто має такий досвід, або підшукайте професійного радника, як-от аудитора, котрий має такий досвід. Як мінімум, потенційні інвестори захочуть пересвідчитися, що ви організували облік.

Ще одним питанням є система управління виробництвом та персоналом. Воно не повстає, коли єдиним працівником буде сам приватний підприємець, але важливість цього питання зростає по мірі ускладнення структури виробництва, постачання та дистрибуції продукції. Важливим питанням для України є перехід від традиційної функціональної системи управління до ринкової процесної.

Завдання 18. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ

Щоб вижити та досягти процвітання в бізнесі, ви повинні знати, скільки готівкових коштів є у вашого підприємства та який прибуток або збиток від продажу воно має. Для того щоб бізнес вижив, не кажучи вже про його процвітання, ці дані потрібні щомісяця, щотижня, а іноді навіть і щодня, залежно від характеру вашої діяльності. І хоча причиною банкрутства дехто називає погану вдачу, все ж брак достовірної фінансової інформації відіграє в таких

випадках ключову роль. Проте вся інформація, необхідна для ефективного управління, є буквально під рукою у підприємця. Рахунків на оплату, виставлених рахунків-фактур клієнтам, чеків на невеликі суми готівки та виписок з банківських рахунків буде досить, щоб відобразити реальну картину діяльності компанії. Все, що потрібно для отримання чіткого уявлення про фінансовий стан компанії, - це організувати облік такої інформації та вести роботу належним чином. Спосіб запису та обліку фінансової інформації називається бухгалтерією.

Але не тільки власник компанії потребує фінансової інформації. Банкіри, акціонери та податківці будуть байдужими глядачами для кожного, хто не може підтвердити факти даними, за документованими належним чином. Якщо, наприклад, податкові служби висувають компанії претензії щодо сплати податків, то завдання підприємця або погодитися з заявленою сумою, або оскаржити її, спираючись на дані бух обліку. Якщо ви не здатні об'єктивно пояснити джерело походження коштів на банківському депозиті, податкові служби можуть розцінити його як дохід, що підлягає оподаткуванню. Будь-який банківський менеджер, котрий отримав запит-прохання на збільшення суми овердрафту з метою розширення діяльності дрібного підприємства, потребує інформації фінансового характеру для прийняття рішення що цієї компанії. Якщо таких даних немає, банк має відмовити у проханні, оскільки несе повну відповідальність перед вкладниками за використання їхніх фінансів.

Ведення бодай стислих записів - таких як запис джерела депозитних коштів на бланку або в чековій книжці, запис проведених господарських операцій у бухгалтерській книзі або в книзі обліку, зробить ваші відносини з фінінспекторами та банками набагато приємнішими. Якщо ж ви просто складаєте свої чеки, рахунки та корінці чекової книжки в стару коробку з-під взуття та потім подаєте все це бухгалтеру наприкінці року (або коли відчуваєте брак готівки), витрати на складання звіту значно перевищать витрати, яки би ви зазнали, якщо із самого початку належним чином вели звітність. До того ж у вас буде складний напружений період, коли ви почуватиметесь невпевнено, не відаючи, гарно чи погано у вас йдуть справи.

Почнемо з простого. Якщо ви ведете бухгалтерію власноруч та не маєте великої кількості здійснених операцій, метод єдиного запису є найпростішим прийнятним засобом для такого обліку. Використання цього методу означає, що ви лише один раз записуєте кожен операцію у ваших звітах; буде краще, якщо ви робитимете це на аркушах гробсбуха. Ви фіксуєте потік доходів та витрат, який проходить через вашу компанію, записуючи отримані гроші ("грошові надходження") та виплачені (платежі, або, як їх інакше називають, "виплати"). Суми надходжень та виплат мають диктуватися та підраховуватися щоденно, щотижнево або щомісячно, залежно від потреб вашого бізнесу. Наприкінці року показники за 12 місяців підсумовуються - тепер ви можете мати справу з податковими органами. Ця проста система запису відома як "касова книга".

У ліві чотири колонки поступово записують доходи, отримані протягом місяця, разом з основними деталями та сумою. Одразу в першому рядку міститься інформація про суму готівки, яка залишилася та перенесена з минулого місяця. У правій частині витрати записані в такий самий спосіб. Якщо

загальна сума надходжень за місяць становить 1480,15 фунтів стерлінгів, виплат здійснено на суму 672,01 фунтів стерлінгів, різниця між цими двома цифрами і становить суму готівки, яка тепер перебуває в розпорядженні компанії. Оскільки в результаті діяльності компанія отримала готівки більше, ніж витратила, то і показник загальної суми надходжень вищий за той, який був на початку місяця (перенесений з минулого місяця). Сума у 808,14 фунта стерлінгів - це кількість готівки, яка залишається в розпорядженні компанії та буде перенесена на наступний місяць. Кількість витрачених грошей та тих, що залишилися, разом становлять суму готівки, отриманої через надходження, яка записана в підсумку в лівій частині.

Таблиця 6.1. Проста касова книга

Надходження				Платежі			
1				2			
Дата	Назва	Коментар	Сума, фунтів стерлінгів	Дата	Назва	Коментар	Сума, фунтів стерлінгів
1 червня	Баланс	Сума перенесення	450,55	4 червня	Гіббс	Придбання товарно-	310,00
4 червня	Андерсон	Продаж	175,00	8 червня	Гіббс	Придбання товарно-	130,00
6 червня	Браун	Продаж	45,00	12 червня	АВС Теле-	Оплата телефонних	55,23
14 червня	Сміт і К	Відшкодування повернутих товарно-матеріальних запасів	137,34	18 червня	Кольт Ренталз	Оренда транспортного засобу	87,26
17 червня	Дженкінз	Продаж	190,25	22 червня	УУМо-байлз	Мобільний телефон	53,24
20 червня	Холліс	Продаж	425,12	27 червня	Гіббс	Придбання товарно-матеріальних запасів	36,28
23	Дженкінз	Продаж	56,89				
							672,01
				30 червня	Баланс	Сума переносу	808,14
			1 480,15				1 480,15
1 липня	Баланс	Сума перенесення	808,14				

Якщо виконується досить велика кількість операцій, було б розумно доповнити цю просту касову книгу та включити до неї аналіз базових показників. Такий спосіб ведення обліку називається "аналітична касова книга". Приклад розділу "платежі" аналітичної касової книги наведено у табл. 6.2 (частина "надходження" аналогічна, але з іншими категоріями). Ви одразу можете побачити надходження та виплати, обидва показники - як у підсумку, так і за основними категоріями. Такий розподіл дає змогу побачити, наприклад, як багато витрачено за кожним видом діяльності, або хто є основними найбільшими

споживачами вашої продукції. Суми платежів розміщені так само, як і в табл. 6.1, але тепер ми можемо побачити, скільки витратили, зокрема, на придбання запасів, на транспортні засоби та на телефон. Підсумок усіх сплачених сум збігається із сумою цифр з аналітичної частини та дорівнює 672,01 фунта стерлінгів. Така інформація корисна для ефективного управління та необхідна для сплати або повернення податкових коштів.

Таблиця 6.2 Приклад аналітичної касової книги

Дата	Назва	Платежі		Аналіз			
		Коментар	Сума, фунтів стерлінгів	Запаси	Транспортні засоби	Телефон	Інше
4 червня	Гіббс	Придбання товарно-матеріальних запасів	310,00	310			
8 червня	Гіббс	Придбання товарно-матеріальних запасів	130,00	130			
12 червня	АВСТе-лекомз	Оплата телефонних розмов	55,23			55,23	
18 червня	Кольт Ренталз	Оренда транспортного засобу	87,26		87,26		
22 червня	УУМо-байлз	Мобільний телефон	53,24			53,24	
27 червня	Гіббс	Придбання товарно-матеріальних запасів	36,28	36,28			
Всього			672,01	476,28	87,26	108,47	

Якщо ви берете або надаєте товарний кредит, вам потрібно зберігати та опрацьовувати більше інформації, ніж просто вести касову книгу (аналітичну або просту). Вам обов'язково треба мати копії оплачених та неоплачених рахунків-фактур, виставлених як вами, так і вам, а також виписки з банківського рахунку. Банківські виписки мають бути вивірені з касовою книгою, для того, щоб усе звести разом. Наприклад, сума виписок з банківського рахунку для прикладу, наведеного у табл. 6.1, має дорівнювати наприкінці червня 808,14 фунта стерлінгів. На рис. 6.1 схематично показано, як така система працює.

Створення системи. Якщо ви практикуєте співпрацю з іншими компаніями, займаєтеся торгівлею та плануєте перетворити власну фірму на велике підприємство, вам потрібна бухгалтерська система подвійного запису. Вона потребує ведення повсякденних бухгалтерських книг, облікових журналів, книги реєстрації дрібної готівки та журналу обліку заробітної плати, так само як і величезної кількості файлів для зберігання рахунків-фактур і їх копій та іншої бухгалтерської документації.

Необхідною умовою використання системи подвійного запису є подвійний запис кожної здійсненої господарської операції - це дає змогу провести автоматичну перевірку та вивести сальдо, що забезпечує точність підрахунків. Кожна господарська операція записується як у графі кредиту, так і дебету. Може це і виглядає трохи складно, але вам потрібно лише зрозуміти основну ідею.

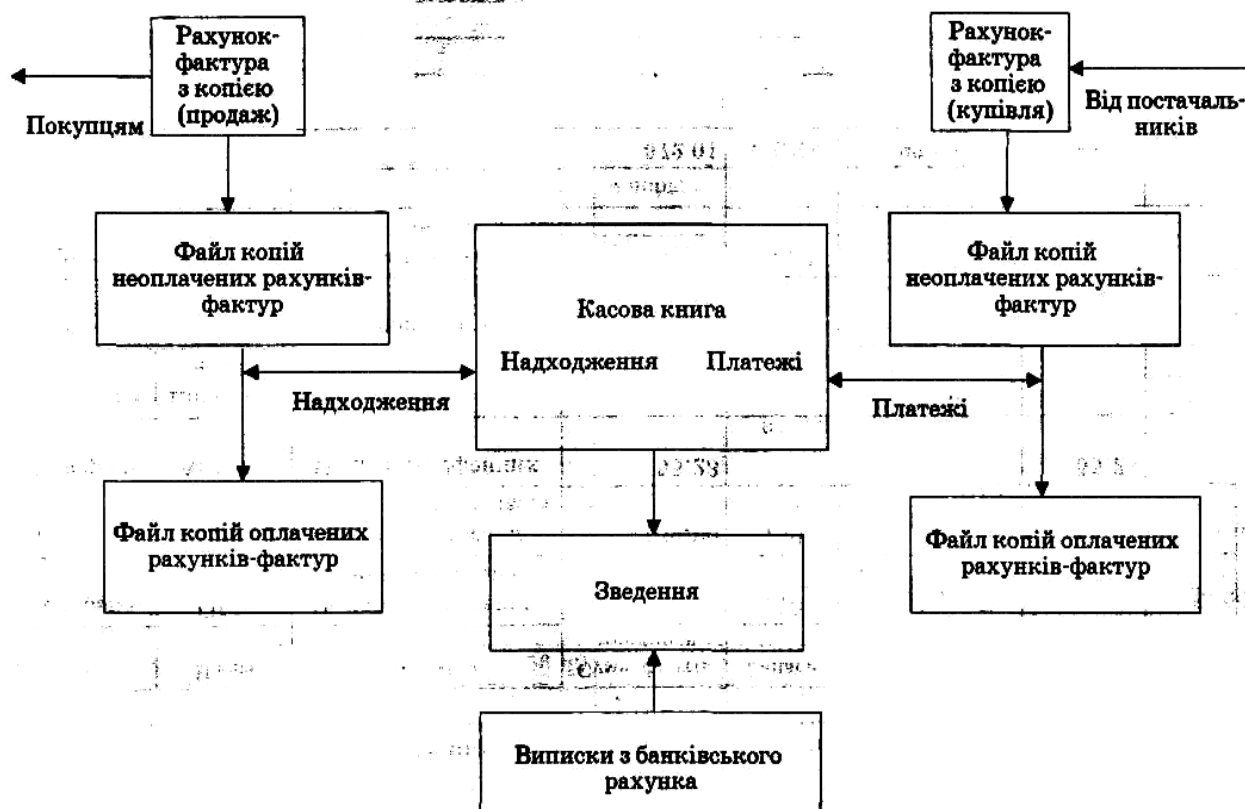


Рис. 6.1. Система обліку платежів

Ведення бухгалтерії за системою подвійного запису буде набагато складнішим та потребуватиме значних затрат часу, якщо така робота виконуватиметься вручну, оскільки все записується двічі й потребує ведення цілого ряду журналів та бухгалтерських книг. Усі операції спочатку заносять у відповідний журнал, а потім переносять на аркуші grosбуха - відповідна сума також записується двічі у двох різних місцях. Типовими рахунками бухгалтерської книги є доходи, витрати, активи та зобов'язання (борги).

Якщо взяти, наприклад, сплату орендної плати, то згідно з системою подвійного запису кінцевим результатом будуть два окремі журнальні записи - дебет у витратній частині, скажімо, 250 фунтів стерлінгів, та відповідний кредит у 250 фунтів стерлінгів - подвійний запис (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 Система подвійного запису в книзі обліку

Головний журнал книжкового магазину "Ендрюз"			
Дата	Опис	Дебет	Кредит
10 липня	Витрати на оренду	250 фунтів стерлінгів	
	Готівка		250 фунтів стерлінгів

Сума в графі дебету за системою подвійного запису має завжди дорівнювати сумі в графі кредиту. Якщо цього не трапляється, це означає, що десь вкралась помилка. Отже, подвійний запис дає можливість зводити баланси бухгалтерських журналів, що неможливо при простому методі ведення бухгалтерії.

Бухгалтерська документація, яку потрібно вести, включає:

- Книги дня. Іноді їх називають "журнали" або "книги первинного запису", де кожна операція записується вперше, за датами. Кожна книга дня використовується, щоб реєструвати один тип операцій, отже, якщо у вас багато операцій одного типу, ви відкриваєте книгу дня, яка призначена для реєстрації саме таких операцій. Наприклад, завжди багато операцій з готівкою, з чим пов'язане ведення журналу касових операцій. Якщо компанія продає в кредит, то слід вести журнал обліку продажу. Ведення журналу касових операцій розглянемо детальніше.

- Касові книги (або журнал касових операцій). Багато невеликих підприємств торгують як за готівку (банкноти та монети), так і за чеки. Задля зручності ведення бух обліку все це називають готівковими коштами, хоча за кожною позицією робиться окремий запис. Журнал обліку дрібної готівки використовують для реєстрації операцій, здійснених за гроші (банкноти та монети). Прибутки записують на сторінці зліва, витрати - справа. Витрати можуть включати такі статті, як придбання поштових марок або кофе для офісу. Завжди зберігайте чеки, оскільки одного дня може виникнути потреба перевірити ці записи. Один раз на тиждень (або на день, якщо це виправдано) підсумуйте гроші, отримані та витрачені, для того, щоб визначити баланс готівки. Перевірте, що сума за журналами збігається із сумою готівки, наявною в касі. У касовій книзі реєструються всі надходження та виплати, зроблені за чеками. Так само гроші отримані записують на лівій сторінці, гроші витрачені - на правій. Кожного тижня підсумуйте обидві частини, щоб визначити баланс готівки на рахунку у вашому банку. Ви повинні звіряти банківські виписки з рахунку з вашими записами як мінімум один раз на місяць, щоб впевнитися, що основна інформація, з якою ви працюєте, правдива.

- Журнал обліку продажу та журнал обліку покупок. Якщо ваше підприємство надає покупцям товарний кредит або отримує такий від постачальників, вам потрібно вести журналу обліку продажу та журнал обліку покупок. В ідеалі у кожному обліковому журналі має бути окрема сторінка для кожного підприємства, з яким ви маєте справу. На сторінці в журналі обліку покупок справа розміщують графи, в які заносять дату, характеристики, кількість і вартість кожної одиниці продукції, придбаної в кредит. У лівій частині записують усі суми, сплачені постачальнику, а також назву товару, за який було сплачено. Щомісяця, обчисливши різницю між загальним підсумком за лівою та правою частинами, ви бачите, скільки і як багато винні коленому з постачальників. Останні повинні переслати вам документи - звіти про заборгованість, і ви матимете можливість зіставити такі дані з власним баченням ситуації.

Аналогічно в журналі обліку продажу ведеться облік розрахунків з покупцями. Основною важливою відмінністю є те, що показники з наданих з товарних кредитів записують у лівій частині журналу, а платежі, здійснені покупцями, - у правій. Це звичайна бухгалтерська робота - мати справу з кредитом і дебетом. Важливо також вказувати адреси, номери телефонів та контактні імена кожного покупця (постачальника) одразу, коли робите записи в журналах. У такому разі ви матимете всю необхідну інформацію, коли розшукуватимете якісь платежі або матимете справу із запитами.

- Журнал-ордер основного капіталу та активів. Компанії з обмеженою відповідальністю повинні вести журнал-ордер основного капіталу. В журналі записують усі основні фонди, якими володіє компанія (такі як земля, приміщення, споруди, обладнання та транспортні засоби), а також їхню вартість на момент придбання. Крім того, в ньому відображається інформація про реалізацію або передачу будь-якого з цих активів іншій стороні, їх знос та амортизацію.
- Номінальна, або головна, бухгалтерська книга. Зазвичай її веде головний бухгалтер. До неї заносять усі дані з первинних журналів (та інших основних книг). Витрати касової книги та журналу обліку покупок записують у лівій частині приватної бухгалтерської книги. Надходження від продажу (та інші доходи) заносять у праву частину. Зазвичай кожний вид витрат або доходів заносять на окрему сторінку, що полегшує проведення подальшого аналізу.
- Балансовий звіт. Щомісяця кожна сторінка приватної бухгалтерської книги підсумовується та всі дані використовуються для підготовки балансового звіту. Загальна сума всіх підрахунків ліворуч має дорівнювати загальній сумі праворуч. Це - основа бухгалтерії подвійного запису, це те, що надає вам впевненості, що всі цифри записані правильно.

Комп'ютеризація рахівництва. З огляду на те, що базова комп'ютеризована бухгалтерська система коштує якихось 50 фунтів стерлінгів, а справді добрий пакет комп'ютерного забезпечення коштує від 200 до 500 доларів, що небагато, доцільно планувати застосування такої системи від самого початку. Ось деякі переваги застосування комп'ютеризованої системи:

- Зовсім немає арифметичних помилок. Якщо інформацію введено правильно, всі дії з даними відбуваються правильно. За допомогою комп'ютера витрати на оренду в сумі, наприклад, 250 фунтів стерлінгів вводяться як витрати (дебет) - далі комп'ютер автоматично відносить їх на рахунок "оренда" як кредит. Насправді комп'ютер усуває необхідність додаткових дій при застосуванні системи подвійного запису, та необхідність вивчати розбіжності між дебетом і кредитом.
- За допомогою комп'ютера на рутинні завдання, як-от заповнення декларацій з податків (таких як ПДВ та податок з продажу чи доходу), витрачаються лічені хвилини, а не дні. Система може гарантувати, що суми податків у ваших деклараціях правильні та повністю вивірені. Маючи комп'ютеризовану систему, ви можете завжди бути спокійні щодо точності ваших рахунків-фактур. Одною поглядом досить, щоб з'ясувати, які клієнти постійно затримують платежі. Крім того, листи-нагадування комп'ютер готує в автоматичному режимі.
- Якщо ваше підприємство займається складуванням запасів, комп'ютеризована система може допомогти вам у забезпеченні пропорції між обсягом запасів і попитом. Вона дозволяє навіть швидко одержати інформацію про норму прибутковості з кожного продукту, завдяки чому ви можете визначити, які продукти варті просування на ринок, а які менш привабливі.
- Підготовка річних звітів і там, де це потрібно, аудит стане значно простішим завданням. Це збереже ваш час та кошти і дозволить вам точно відстежувати прибутки та рух готівки.

Якщо ваше підприємство щомісяця проводить небагато операцій, скажімо, лише 20 чи 30, які потрібно задокументувати, то не обов'язково застосовувати комп'ютеризовану систему для організації бух обліку, досить використати електронні таблиці. В такому разі ви не отримаєте переваг, які надає система подвійного запису, але, враховуючи кількість операцій, у них і не буде потреби. Використання електронних таблиць допоможе вам зменшити ймовірність виникнення арифметичних помилок, зекономить час на додавання та віднімання цифр у колонках, а також значно спростить процес підрахунку в аналітичній касовій книзі. Якщо ви вже маєте електронну таблицю, то єдиною додатковою витратою буде час, затрачений на написання відповідних формул, які необхідно буде помістити в різні клітини цієї таблиці. Також є велике розмаїття рішень цієї проблеми, яке пропонує Інтернет для малого та середнього бізнесу.

Практичне закріплення завдання 18:

Фінансовий контроль

1. Які бухгалтерські або рахівничі системи ви обрали і чому?
2. Яку інформацію, котру можна використати для контролю, дають ці системи і з якою періодичністю?
3. Хто вестиме облік і складатиме бухгалтерські звіти?
4. Хто буде вашими аудиторами?

Завдання 19. КОНТРОЛЬ ЗА ПРОДАЖЕМ ТА МАРКЕТИНГОМ

У перші тижні та місяці роботи нового підприємства великі зусилля й кошти витрачаються без будь-яких натяків на дохід від продажу, не кажучи вже про прибуток. Навіть коли підприємство вже певний час попрацює, найнадійнішим показником можливих майбутніх результатів буде спрямованість зусиль з продажу та маркетингу, здійснених у недалекому минулому. У вашому бізнес-плані необхідно пояснити, як ви збираєтеся відстежувати і контролювати цю діяльність.

Гордон Сміт створив свою компанію "С'юпрім Гарден Феніче Компані" в 1982 р., невдовзі після свого скорочення. Він планував, використовуючи приміщення на першому поверсі старої текстильної фабрики в Ланкаширі площею 800 м², виробляти за оригінальними вікторіанськими зразками паркові лави на 1-4 місця разом зі столами до них. Кожен товар асортименту вироблявся за дуже високими стандартами з використанням високоякісних матеріалів, як-от штучно висушених африканських порід твердого дерева.

Проконсультувавшись з фахівцем, він склав бізнес-план, включивши до нього прогноз руху готівки і прибутку, оцінку ринку, характеристику можливих конкурентів, вартість цеху та устаткування, а також необхідного йому стартового капіталу. Його основними клієнтами мали бути паркові центри, і він задумав зо два дні на тиждень проводити виїзну торгівлю, спершу на території Ланкаширу, Йоркширу та Чешіру. Він замовив листівки і прайс-листи, які планував розіслати потенційним клієнтам в інших графствах. Ці графства він намітив відвідати згодом. Сміт міг включити до свого початкового бізнес-плану для моніторингу

ефективності роботи також пропозиції з контролю за продажем та маркетингом (табл. 6.4).

Таблиця 6.4. Приклад моніторингу витрат на промоушн

Тиждень	Кількість отриманих запитів	Кількість рекламних брошур, які було розіслано	Кількість згадувань у ЗМІ	Кількість клієнтів, які звернулися	Оцінка обсягу продажу

Коли в п. Сміта вже з'явилося певне коло клієнтів, він дійшов висновку, що в майбутньому збувати товар наявним клієнтам буде значно легше, ніж постійно шукати нових клієнтів. Тож він вів облік клієнтів, щоб слідкувати за обсягом продажу і планувати повторні візити до них. Проаналізувавши дані свого обліку клієнтів, п. Сміт згодом з'ясував, що паркові центри в південно-східному регіоні робили замовлення на 2 тис. фунтів стерлінгів за раз, а от у його власному регіоні навіть замовлення на 500 фунтів стерлінгів було рідкістю. У своєму бізнес-плані на другий рік роботи він може відобразити цю інформацію і відповідно змінити стратегію збуту.

Контроль за витратами на просування товару й оцінка ефективності цих витрат також є життєво необхідним завданням, пов'язаним з контролем за маркетингом, виконання якого треба розпочинати на початкових етапах роботи підприємства.

Картка обліку клієнтів компанії "С'юпрім Гарден Феніче Компані"			
Назва організації клієнта, адреса, номер телефону, основні контактні особи і найзручніший час для телефонних дзвінків та відвідувань			
Облік покупок (фунтів стерлінгів)			
Облік відвідувань/телефонних дзвінків			
Дата	Мета дзвінка/відвідин	Результати	Дії
Особливі вимоги			

Рис. 6.2. Приклад картки клієнта

На складі компанії "Аутоглас" біля кас були анкети і приймальники мали запитувати кожного клієнта, який оплачував замовлення: "Звідки ви дізналися про послуги компанії "Аутоглас?" В анкеті було перелічено канали, які застосовуються компанією, включно з місцевими рекламними агентствами, "Жовтими сторінками", листівками в гаражах, рекомендаціями страхових компаній. Щомісяця узагальнені дані про кількість "галочок" проти кожного пункту зіставляли з напрямками рекламних видатків складу, що дозволило заощадити гроші на дорогих, але малопродуктивних засобах реклами (наприклад, місцева преса) і збільшити витрати на корисніші засоби (наприклад, "Жовті сторінки"). Пізніше необхідну інформацію з моніторингу було зібрано шляхом включення відповідних запитань безпосередньо до бланку рахунка-фактури клієнта. Завдяки цьому вдалося зібрати інформацію також і про роботу, яка виконувалася поза приміщеннями складу.

Облік витрат на рекламу необхідно вести з розрахунку на обсяг пов'язаного з нею продажу. Це саме стосується і відривних купонів, знижок на

виробництво та листівок з рекламою спеціальних пропозицій. Усе це допомагає оцінити ефективність ваших рекламних акцій.

Практичне закріплення завдання 19:

Контроль за продажем та маркетингом ;

1. Опишіть, як ви ведете облік діяльності з моніторингу продажу.
2. Розробіть картку реєстрації клієнтів для вашого підприємства або, якщо таку картку вже розроблено, наведіть її.
3. Які ще види обліку маркетингової діяльності ви плануєте впроваджувати? Наприклад, облік витрат на рекламу та її результатів.

Завдання 20. ІНШІ ВИДИ БІЗНЕС-КОНТРОЛЮ

Залежно від характеру діяльності підприємства, у бізнес-плані необхідно висвітлити, як ви плануєте контролювати такі аспекти ефективності роботи як:

- виробництво;
- облік кадрів/звіти про нещасні випадки;
- якість та скарги;
- розробка нових продуктів.

Картки обліку запасів для різних стадій виробничого процесу (сировина, вироби в роботі, готові вироби) особливо важливі для того, щоб ви могли з'ясувати, які вироби просуваються швидко, а які повільно, і це допоможе вам правильно визначити рівень буферного запасу. Так само, щоб у разі потреби клієнти могли поскаржитися (а це краще, ніж коли вони "голосуватимуть ногами", тобто йтимуть від вас, не промовивши ні слова), ви мусите мати для них скриньки пропозицій або інформацію про те, як зв'язатися з керівництвом, наприклад, надрукувавши ім'я та адресу контактної особи в меню ресторану.

Застосування функціональної чи процесної системи управління. Чому так важливе створення сучасної системи управління підприємством та персоналом? Це пов'язано із еволюцією самого бізнес середовища та Світової системи виробництва. Якщо тисячу чи двісті, чи навіть ще сто років тому людство жило в «Світі речей», то в минулому столітті воно стрімко проскочило через стадію «Світу технологій» і зараз завершується перехід до «Світу інформації» Відповідно це потребує адаптації методів організації та принципів управління.

Еволюція взаємодії зовнішнього середовища та підприємства зображена на рис. 6.3, 6.4 та 6.5



Рис. 6.3 Рухливе зовнішнє середовище. Зміни незначні та передбачувані (до 30-х років ХХ століття).

Принцип управління для рухливого зовнішнього середовища: на основі короткострокових планів, заходів поточного контролю. Наступним етапом є швидкозмінне зовнішнє середовище. В ньому застосовуються принципи управління: на основі довгострокового планування маркетингу, контроль впроваджується за принципом зворотного зв'язку.



Рис. 6.4 Швидкозмінне зовнішнє середовище. Трапляються зміни неочікувані та непередбачувані (30-80 рр. XX століття)

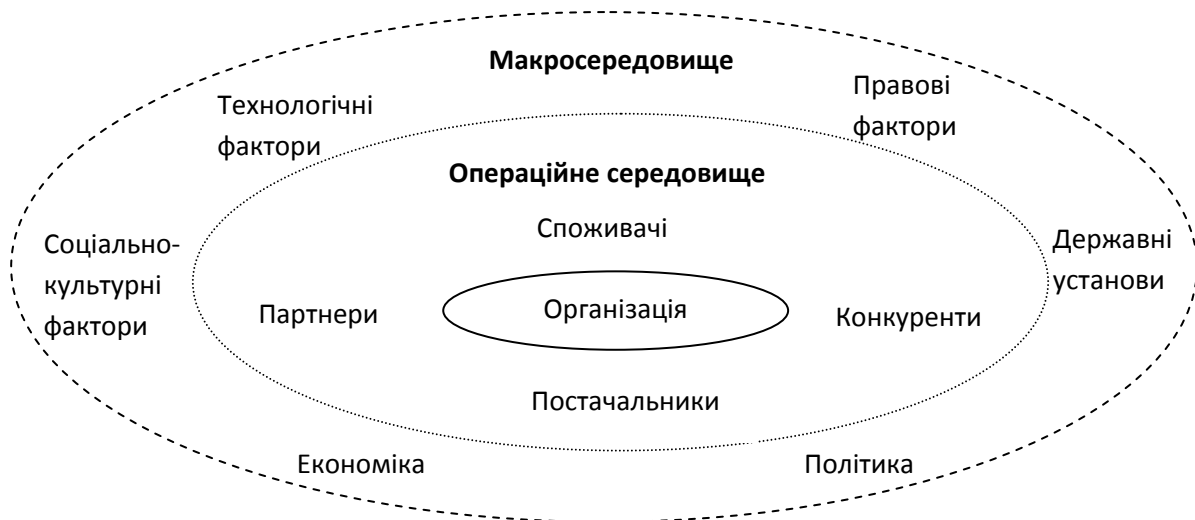


Рис. 6.5 Еволюція принципів зв'язку з середовищем з кінця XX століття

У XXI віці домінує інформаційна складова в обміні з зовнішнім середовищем та при організації управління в середині підприємства. Управління еволюціонує в стратегічне управління основане на принципах стратегічного планування, стратегічного маркетингу та упреждаючого контролю. При цьому на тактичному рівні діють всі засади звичайного управління. Упреждаючий контроль означає що управлінські дії розробляються на основі порівняння фактичних показників, планових показників та розрахункових даних прогностичної моделі розвитку макросередовища.

Класична теорія управління ділить всі методи управління згідно способу їх дії на чотири групи: адміністративні, економічні, ідеологічні та виховні. Для прийняття ефективного рішення при організаційному проектуванні необхідно розглянути можливість використання тих чи інших методів управління. Вона оцінюється в результаті аналізу їх показників. Аналіз здійснюється з позицій формування організаційної структури розподілення відповідальності.

Адміністративні методи управління передбачають, що дії в системі здійснюються на основі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (Рис. 6.6). Такий вплив при багаторівневій системі може бути описано наступним чином: суб'єкт управління 0 рівня здійснює адміністративний вплив на об'єкт управління 0 рівня, який, у свою чергу, є суб'єктом управління 1 рівня, суб'єкт управління 1 рівня здійснює адміністративний вплив на об'єкт управління 1 рівня та т.д. Одночасно з адміністративним впливом передається фінансове забезпечення в обсязі 100% від необхідного обсягу фінансування.

Уровень управления	Субъект управления	Объект управления	Ответственность текущая	Ответственность передаваемая	Объем финансирования передаваемый	Объем финансирования сохраняемый
0 Задача: составить бизнес-план	Директор	Зам. директора	100% ответственность директора	0% ответственность зам. директора	100% средств передается зам. директора	0% остается у директора
1 Анализ финансового состояния	Зам. директора	Начальник отдела анализа	100% ответственность зам. директора	0% начальника отдела анализа	30% начальнику отдела анализа	70% остается у зам. директора
2 Прогноз продаж	Зам. директора	Начальник отдела продаж	100% ответственность зам. директора	0% начальника отдела продаж	25% начальнику отдела продаж	45% остается у зам. директора
...	100%	0%	100%	0%
N	N	...	100%	0%	100%	0%
		Продавец	0%	нет	нет	100% оплаты труда продавца и содержания рабочего места

Рис. 6.6 Адміністративна система управління

Для того щоб підлеглі виконали який-небудь обсяг роботи, їх треба профінансувати. Зменшення обсягу фінансування (наприклад, при бажанні залишити частину коштів на якомусь з вищих рівнів) приводить до того, що на нижчих рівнях недостатнє фінансування знижає ефективність діяльності (якість виконання робіт, ефективність праці та ін.). Фактично в такому разі втрачаються стимули до праці, отримані кошти стають винагородою за лояльність та конформізм. При адміністративному управлінні 100% відповідальності зберігається за рівнем, видаючим наказ, тобто, об'єкт управління не несе відповідальності за виконання тої чи іншої роботи. Таким чином, адміністративні заходи дозволяють досягнути тільки двох якостей структури: стійкості та, частково, раціональності при ефективному контролі. Отже, адміністративні методи придатні при використанні цільових коштів (держави, замовника, внутрішнього бюджету), контроль за використанням яких несе власник бюджету. Застосування адміністративних методів управління практично

повністю виключає ініціативу підлеглих, тому їх використання треба обмежувати.

Економічні методи управління передбачають інший механізм взаємодії. В основі впливу знаходиться поняття «економічна купівля». Це надання можливості отримання прибутку. Таким чином, оплата виконання дій та сам управлінський вплив розділені: оплата є результатом виконання робіт, а вплив є результатом здійснення економічної купівлі. Розділення впливу та фінансування стає головним досягненням економічних методів управління. Вплив здійснюється після економічної купівлі шляхом пропозиції отримання певного прибутку при виконанні певних дій (рис. 6.7).

Уровень управления	Субъект управления	Объект управления	Ответственность текущая	Ответственность передаваемая	Объем финансирования передаваемый	Объем финансирования сохраняемый
0	0		a0 %	(100-a0)%	(100-b0)%	b0 %
Пример	Директор	Зам. директора	30% ответственности	70 % ответственности у зам. директора	65% средств	35% средств (5 % премия за риск)
1	1	0	a1 %	(100-a1)%	(100-b1)%	b1 %
2	2	1	a2 %	(100-a2)%	(100-b2)%	b2 %
...	...	2	a...%	(100-a...)%	(100-b...)%	b...%
N	N	...	aN%	(100-aN)%	(100-bN)%	bN%
		N	(100-aN)%	нет	нет	(100-bN)%

Величина а пропорциональна величине b ($b = a + \text{премия за риск}$)

Рис. 6.7 Економічні методи управління

Фактично кожний рівень управління може самостійно виконувати обсяг робіт і не передавати його на наступний рівень. При передачі кожний рівень утримує певну кількість коштів на підставі необхідності здійснення контролю та несе відповідальність пропорційно цій кількості. головним недоліком при використанні економічних методів управління є те, що сума коштів, необхідних для досягнення цілі, зростає на розмір коштів, які залишаються на кожному рівні. Таким чином, необхідно чітко розділяти адміністративні та економічні дії, особливо при розподіленні коштів цільового призначення, так як якщо не заплановано здійснення контролю на кожному рівні, то цільові кошти будуть використані не за призначенням. Так, наприклад, дефіцит бюджету дуже часто може бути спричинений заміною одних методів управління другими (наприклад, при використанні комерційних банків-агентів для бюджетного фінансування).

Використання ідеологічних та виховних методів орієнтовано на розуміння особистості підлеглого та формування в неї певних якостей. Ці методи взагалі можуть не передбачати матеріального стимулювання а їх результативність може бути значно вище, ніж адміністративних та економічних. Ідеологічні методи скеровані на формування специфічної філософії підприємства, дотримання якої стає основним завданням персоналу. Виховні методи в якості впливу використовують формування прикладів для наслідування персоналом. Однак ці методи орієнтовані на особистість керівника, і якщо ви не маєте необхідних здібностей чи не вмієте їх використовувати, краще зупинитися на перших двох методах.

Принципи побудови організаційної структури.

Централізація – Концентрація управління в особі керівника при чіткому розподіленні функцій підлеглих у відділах та службах підприємства з передачею на нижні ланки функції оперативного управління.

Гнучкість - здатність до швидкої перебудови у відповідності до змін на виробництві чи у персоналі.

Спеціалізація - закріплення за кожним підрозділом певних функцій управління чи виробництва.

При трирівневому управлінні співвідношення числа керівників та підлеглих: вищий рівень управління - 4-8, середній рівень - 8-20, нижній рівень - 20-40 підлеглих на одного керівника.

Розділення повноважень. Лінійне керівництво має забезпечити прийняття рішень з випуску продукції, а функціональне керівництво - з підготовки та реалізації рішень.

Економічність системи управління - характеризує досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та утримання організаційної структури управління.

Для побудови системи управління треба здійснити наступні дії:

- визначити кількість рівнів управління;
- визначити необхідну чисельність персоналу;
- визначити структуру управління.

Декілька схем побудови організаційної структури фірми (Рис.6.8, 6.9, 6.10., 6.11).



Рис. 6.8 Фрагмент лінійної структури підприємства

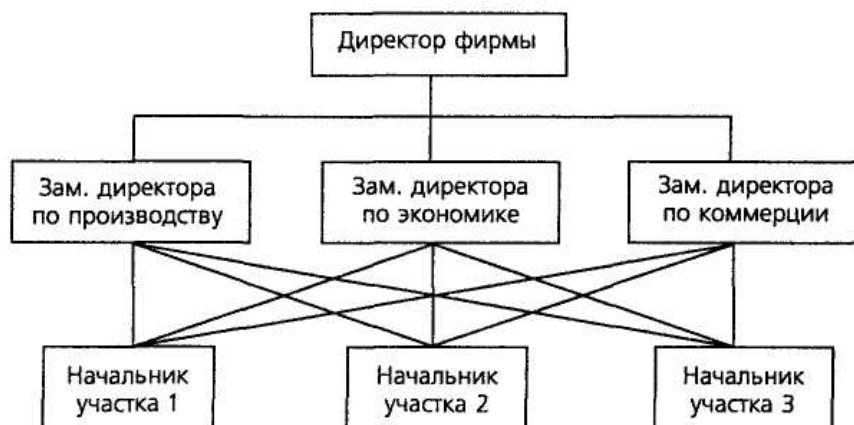


Рис. 6.9 Фрагмент функціональної структури підприємства

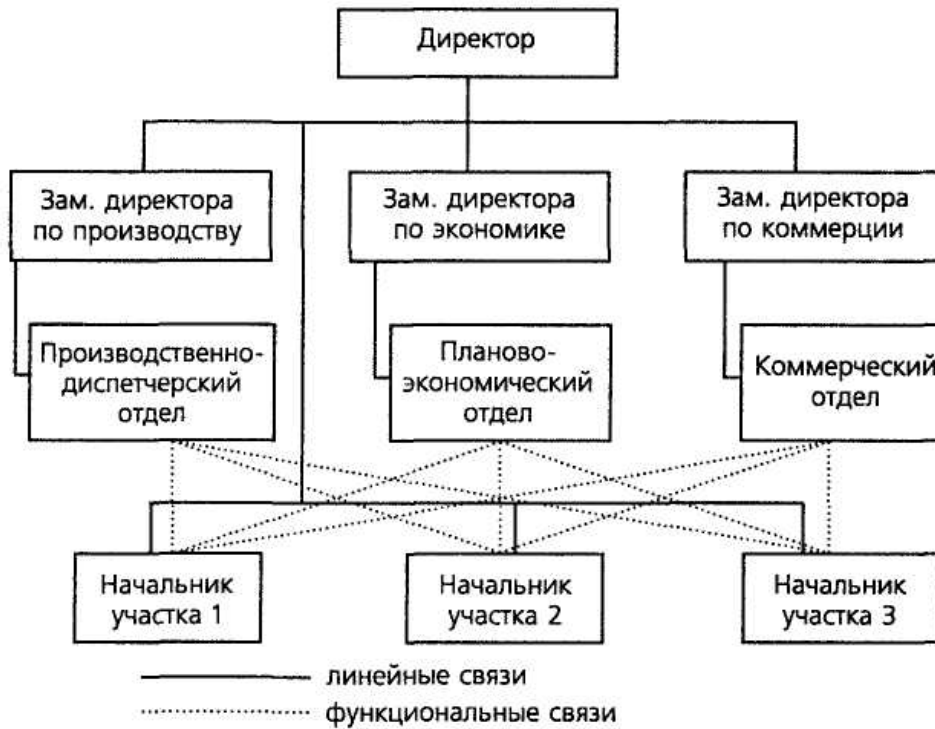


Рис. 6.10 Фрагмент лінійно-функціональної структури підприємства

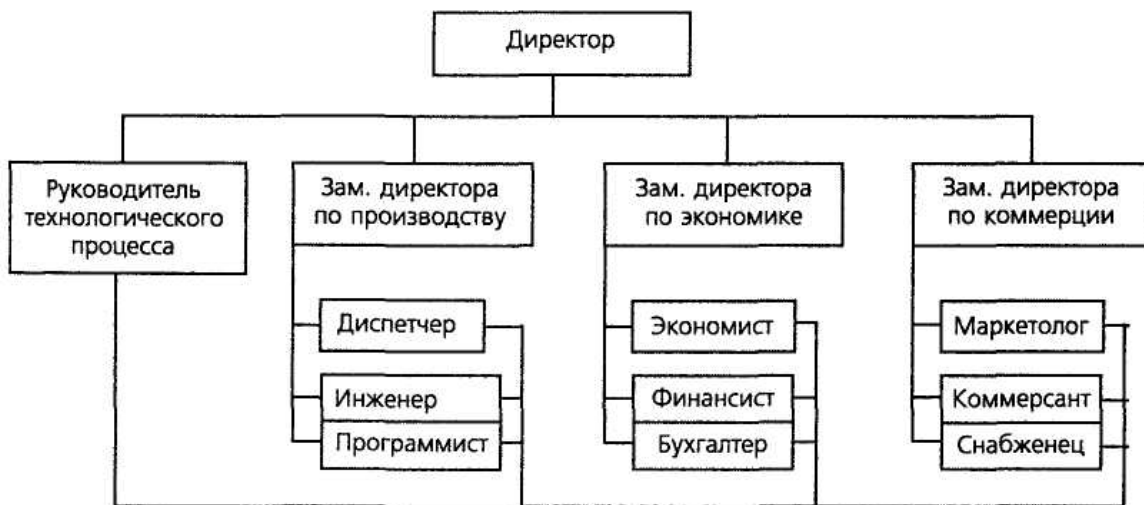


Рис. 6.11 Фрагмент матричної структури підприємства

Всі функції та посади керівного складу можна зібрати в таблицю. Суму бальних оцінок таблиці використовують для визначення окладів та складання штатного розкладу.

Таблиця 6.1. Матриця розподілення функцій управління за посадами

Основная функция	Значимость функции в баллах	Руководители и специалисты				Услуги со стороны
		Директор	Бухгалтер	Начальник отдела продаж	...	
					...	Аудитор
Учет	20	5	2	--	...	2
Продажи	25	2	2	10	...	2
...
Сумма баллов		300	250	136		75

Практичне закріплення завдання 20:

Інші види бізнес-контролю

1. Які види бізнес-контролю ви плануєте запровадити на вашому підприємстві від самого початку його роботи?
2. Чому ви вважаєте їх за важливі?

РОЗДІЛ 7 НАПИСАННЯ ТА ПРЕДСТАВЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Завдання 21. НАПИСАННЯ ТА ПРЕДСТАВЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Досі в центрі уваги завдань були питання, пов'язані зі збиранням даних, необхідних для підкріплення бізнес-ідеї, для підтвердження спроможності команди компанії втілити обрану нею стратегію і для кількісної оцінки необхідних ресурсів за такими статтями: люди, техніка, гроші та керівництво. Тепер цю інформацію має бути підібрано, складено в потрібному порядку і гармонійно включено до логічно побудованого повного письмового бізнес-плану, адресованого специфічній аудиторії.

У цьому завданні ми розглянемо п'ять видів діяльності, покликаних допомогти вам виконати це завдання.

1. Упаковка.
2. Компоновка і зміст.
3. Написання та редагування.
4. Кому надіслати бізнес-план.
5. Усна презентація.

Упаковка. Кожен продукт стає привабливішим, коли він відповідно упакований, і бізнес-план - не виняток. Члени ради програм з підприємництва Кренфілдської школи менеджменту надають перевагу простому скріпленню спіраллю з пластиковими палітурками зверху і знизу. Таке кріплення дозволяє читачеві легко переходити від одного розділу до іншого і гарантує, що бізнес-план витримає часті звертання до нього. Скріплені скріпкою примірники та томи у шкіряних палітурках розглядаються як небажані крайнощі. Принтер, який забезпечує друк близької до типографської якості, дозволить вам одержати приємний документ, котрий легко читати, особливо, якщо ви подбаєте про широкі поля та подвійний інтервал.

Компоновка і зміст. Немає такої речі, як універсальний формат бізнес-плану. Попри це, досвід роботи у Кренфілдській школі менеджменту навчив нас, що певні типи компоновки і змісту мають більший успіх, ніж інші. Ось наші вказівки, як скласти бізнес-план, привабливий з погляду інвестора. Не всі розділи підходять для кожного типу бізнесу, проте необхідно дотримуватися загального формату і робити наголоси там, де це потрібно.

- По-перше, на обкладинці слід вказати назву компанії, її адресу та номер телефону, дату підготовки цього бізнес-плану. Тут має бути свідчення, що цей бізнес-план є відображенням останніх за часом поглядів компанії на її стан та потреби у фінансуванні. Не забувайте, що ваш бізнес-план має бути націлено на конкретне джерело фінансування. Тому дуже ймовірно, що вам доведеться підготувати дещо відмінні бізнес-плани з урахуванням інтересів позичальників на протилежну, скажімо, інтересам інвесторів.

- По-друге, на титульному аркуші, що міститься безпосередньо під верхньою обкладинкою, необхідно повторити наведену вище інформацію, а також зазначити прізвище, адресу та номер телефону засновника. Він чи вона, найімовірніше, будуть тими особами, з якими контактуватимуть, і не виключено,

що кожен, хто читатиме бізнес-план, захоче обговорити певні аспекти пропозиції по телефону, перш ніж організувати зустріч.

- Резюме. В ідеалі резюме має бути на одну - максимум на дві сторінки, воно має йти безпосередньо за титульним аркушем. Написання резюме - не просте завдання, однак це найважливіша частина бізнес-плану. Не виключено, що саме від нього найбільшою мірою залежатиме, чи розглядатиметься бізнес-план повністю. Крім того, воно здатне від самого початку налаштувати читача позитивно до венчурного підприємства, що зовсім непогано.

Ці дві сторінки мають висвітлити:

- 1) поточний стан компанії щодо готовності продукту/послуги для ринку, стан роботи й успіхи в минулому (якщо підприємство вже працює), перелік ключових осіб з персоналу в раді директорів;
- 2) пропоновані продукти або послуги і те, кому вони надаватимуться, включно з докладним описом конкурентних переваг;
- 3) причини, чому клієнтам потрібні цей продукт або послуга, разом із деякими показниками обсягу ринку та перспектив його зростання;
- 4) мету та завдання компанії в короткотерміновій і довготерміновій перспективі, опис стратегії, яка застосовуватиметься для досягнення їх;
- 5) резюме прогнозів, обсягу продажу, прибутку та руху готівки;
- 6) скільки грошей потрібно, в який спосіб та коли інвестор чи позичальник можуть одержати зиск від надання фінансування. Очевидно, що резюме може бути складено лише після завершення написання самого бізнес-плану.

Наведене нижче резюме, наприклад, передувало бізнес-плану обсягом 40 сторінок.

Компанія "ПНУ-КЛІН" складатиме та реалізовуватиме на ринку пилосос, дослідний зразок якого вже розроблено. Дизайнерські розробки виконувалися особисто мною і співдиректором компанії, коли ми проходили в Університеті Лоуборо бакалаврський курс з проектування та виробництва. Дослідний зразок був виготовлений, коли я навчався в аспірантурі Королівського коледжу мистецтв, займаючись виробничим промисловим проектуванням. Дослідний зразок, який приводиться в рух стиснутим повітрям, призначений для промислового ринку і задовольняє потреби, які виробники обладнання для чищення залишили поза увагою.

Пилосос забезпечує потреби клієнта в машині, що буде завжди "під рукою" і яку можна використовувати, щоб підтримувати в чистоті та акуратності своє робоче місце або обладнання під час роботи. Це забезпечує здорове продуктивне середовище праці. Пилосос дешевший та універсальніший за електропилососи. Він набагато менше заблоковується, що особливо важливо з огляду на типи матеріалів, які трапляються на виробництві.

Пилосос можна виробляти з невисокими питомими затратами. Цей факт у зіставленні з ринковою ціною, за якою його можна пропонувати, означатиме, що компанія може досягти рівня беззбитковості вже при невисокому обороті. Однак, у зв'язку зі значною величиною ринку в країні та за кордоном, компанія має шанс розширити оборот й одержувати істотні прибутки.

Протягом перших п'яти років компанія зосередить свою увагу на цьому продукті, щоб забезпечити охоплення всього свого потенційного ринку, і це буде доброю базою, спираючись на яку ми зможемо або розширити асортимент продукції, або включити до своєї діяльності також і виробничий процес. Фінансові прогнози підтверджують, що рівня безбитковості буде досягнуто на другому році роботи, а на третій рік дохід від інвестиції становитиме приблизно 40 відсотків. На той час оборот перевищить 1 млн. фунтів стерлінгів, валовий прибуток наблизиться до 400 тис. фунтів стерлінгів, а прибуток - до оподаткування, але після фінансування витрат - майже до 200 тис. фунтів стерлінгів. Показник відношення ринкової ціни акції до чистого прибутку на третьому році роботи нашої компанії буде десять до одного, що має забезпечити вигідний для будь-якого інвестора шлях відступу, при тому, що аналогічні акції котируються як 19 до 1.

Для здійснення нашої стратегії ми потребуватимемо інвестиції в сумі 300 тис. фунтів стерлінгів. Приблизно половину цих коштів буде вкладено в матеріальні активи, як-от приміщення та запаси, а решту - інвестовано в маркетинг та конструкторські роботи. Ми спроможні й маємо намір вкласти 100 тис. фунтів стерлінгів. Решту ми хотіли б профінансувати за рахунок продажу акцій компанії, а конкретніші питання, пов'язані з пропорцією, можна обговорити на пізніших етапах.

- Зміст. Після "Резюме" йде "Зміст". Це карта, якою керуватимуться читачі вашого бізнес-плану, пересуваючись вашою бізнес-пропозицією і прямуючи до "неминучого" висновку про те, що вони мають вкласти в неї гроші. Якщо ця карта буде нечіткою, нерозбірливою чи, тим більше, її взагалі не буде, то ви матимете на кінцевому етапі читачів, які заплуталися й розлютилися, бо збилися на манівці, пробираючись у хащах вашої пропозиції.

Заголовки всіх основних розділів бізнес-плану слід винести у зміст, а в межах розділу вказати номери сторінок підрозділів. Існує дві раціональні школи нумерації сторінок. Одна з них віддає перевагу простій послідовній нумерації кожної сторінки, наприклад: 1, 2, 3, ..., 9,10. На нашу думку, така нумерація добре підходить для коротких, простих бізнес-планів, в яких розглядаються нескладні питання і які мають на меті одержання скромного фінансування.

У більшості пропозицій сторінки варто нумерувати по розділах. У наведеному нижче прикладі розділ під назвою "Підприємство та його керівництво" є розділом 1, і сторінки, які йдуть під ним, у змісті нумеруються від 1.1 до 1.7. Це показує, що кожна з цих сторінок належить до цього конкретного розділу. Цей метод нумерації зручний ще й тим, що дозволяє, готуючи наступний варіант, вставляти новий матеріал, не змінюючи всю нумерацію сторінок повністю. Таблиці та малюнки доцільно нумерувати в аналогічний спосіб. Нумерація всіх абзаців, яку так любляють в уряді та Департаменті державної служби, в бізнес-планах вважається збитковою. Подібну нумерацію не слід застосовувати, хіба що ви готуєте бізнес-план з метою отримати урядовий грант на велику суму.

У наведеному нижче змісті показано такий варіант розміщення тексту на сторінці і змісту, який, як засвідчує наш досвід, найбільше подобається

фінансовим установам. Не дивно, що термінологія тут аналогічна тій, яка застосовується скрізь у цьому посібнику

Таблиця 7.2. Приклад змісту бізнес-плану

1. Резюме
1. Підприємство та його керівництво
2. Історія і поточний стан
3. Поточна або нова місія
4. Завдання на найближче майбутнє
5. Довготермінові завдання
6. Команда керівництва
7. Юридична структура
8. Професійні радники
2. Продукти або послуги
1. Опис
2. Ступінь готовності до ринку
3. Застосування
4. Статус з погляду прав власності
5. Порівняння з продуктами/послугами конкурентів, ефективність та економічність
6. Гарантії
7. Потенціал/розробка продуктів
8. Джерела постачання (якщо підприємство не займається виробництвом/складанням)
3. Ринок та конкуренти
1. Опис конкурентів
2. Потреби клієнтів і переваги вашого продукту/послуги
3. Сегменти ринку
4. Критерії, за якими клієнти роблять вибір
5. Розмір ринку та його сегментів, потенціал зростання
6. Ринковий прогноз
7. Конкуренція
4. Конкурентна бізнес-стратегія
1. Цінова політика
2. Плани просування продукту/послуги на ринок
3. Вибір місця розташування та приміщень
4. Канали збуту
5. Очікувана торговельна надбавка
6. Реакція конкурентів
7. Прогноз частки ринку
8. Економічні, політичні, соціальні та юридичні фактори, які впливають на стратегію
5. Збут
1. Найкращий метод/методи збуту
2. Пропонований метод/методи збуту
3. Команда, яка займатиметься збутом
4. Підтримка збуту з боку підприємства
6. Виробництво
- 6.1 Виробляти чи купувати: аргументація
- 6.2 Виробничий процес
- 6.3 Необхідні виробничі потужності
- 6.4 Необхідне обладнання та устаткування
- 6.5 Обмеження випуску (якщо такі є) та можливості зростання
- 6.6 Технічне та конструкторське забезпечення
- 6.7 Плани з контролю якості
- 6.8 Кадрові потреби
- 6.9 Джерела поставок та основні матеріали

- 7. Прогнози та фінансові плани
- 7.1 Резюме показників ефективності, показник прибутку на інвестиції тощо
- 7.2 Прогноз обсягу продажу
- 7.3 Припущення, які лежать в основі фінансових прогнозів
- 7.4 Рахунки прибутків та збитків
- 7.5 Прогнози руху готівки
- 7.6 Бухгалтерські баланси
- 7.7 Аналіз беззбитковості
- 7.8 Аналіз чутливості
- 8. Потреби у фінансуванні
- 8.1 Резюме господарської діяльності до початку фінансування
- 8.2 Наявні власники акцій, непогашені позики
- 8.3 Необхідні суми коштів і коли вони будуть потрібні
- 8.4 Використання надходжень
- 8.5 Пропоновані умови угоди
- 8.6 Очікуваний леверидж і показник покриття процентів
- 8.7 Шляхи відступу для інвестора
- 9. Види контролю за господарською діяльністю
- 9.1 Фінансовий контроль
- 9.2 Контроль за продажем та маркетингом
- 9.3 Контроль за виробництвом
- 9.4 Інші типи контролю

Додатки:

- біографії членів керівництва;
- імена й інформацію про професійних радників;
- технічні дані та креслення;
- деталі про патенти, права власності, промислові зразки;
- перевірені аудитором звіти;
- звіти консультантів або інші опубліковані дані про продукти, ринки тощо;
- наявні замовлення та запити;
- докладні дані про методи дослідження можливостей ринку та одержані дані;
- організаційні схеми.

Написання й редагування. Якщо Ви дійсній автор бізнес ідеї, та плануєте скористатися цим курсом для створення детального бізнес плану, то Ви та ваші колеги маєте написати перший варіант бізнес-плану самі. Про витонченість стилю та довершеність граматики можна буде подбати пізніше. За виконання завдань посібника і написання окремих розділів бізнес-плану відповідатимуть люди з вашої команди. Потім вони мають обмінятися написаним, щоб пересвідчитися в тому, що:

1. Всі рухаються в одному й тому самому напрямі.
2. Нічого важливого не випустили.

Проспект, яким є складений з метою залучення фінансування бізнес-план, може мати юридичний статус, і ваші заяви про обсяг продажу та прибутки (наприклад) можуть набрати форми контракту. Ваші бухгалтер і юрисконсульт можуть допомогти вам знайти відповідні вислови, щоб ваші прогнози було доведено до читача без набуття ними статусу договору. Це буде слушний час, щоб обговорити пропозицію з налаштованим по-дружньому банкіром або надавачом венчурного капіталу. Вони можуть поділитися з вами поглядом "зсередини" на сильні та слабкі сторони вашої пропозиції.

Після того, як перший варіант вашого бізнес-плану буде переглянуто, настає час редагування. На цьому етапі слід ретельно перевірити граматику,

орфографію та мову, щоб пересвідчитися, що ваш бізнес-план написано живою мовою, правильно і повно, і водночас він не занадто довгий. Якщо писати - не ваш профіль, то знову-таки варто звернутися по фахову допомогу. У місцевому університеті можна знайти когось, хто може підправити текст так, щоб він "тримав увагу", якщо ви самі не вмієте цього робити.

Хоча б яку допомогу ви не одержували при написанні вашого бізнес-плану, однаково він залишатиметься вашим бізнес-планом. Таким чином, відповідальність за остаточне читання перед тим, як він вийде у світ, лежить на вас. Орфографічні помилки й описки можуть справити надто великий негативний вплив на сприйняття вашого бізнес-плану.

Іншою метою редагування є зменшення обсягу бізнес-плану до 20-40 сторінок. Нехай яким складним і масштабним є підприємство, сторонні не читатимуть бізнес-плану, якщо він буде довшим, і ви лише з успіхом повною мірою продемонструєте заплутаність своїх думок. Якщо у вашому плані є томи даних, таблиць, графіків тощо, то в тексті на них має бути лише посилання, а самих їх умістіть у додатку.

До кого направити бізнес-план. Тепер ви готові направити свій бізнес-план до кількох ретельно відібраних фінансових установ, які, як ви знаєте, цікавляться такими пропозиціями, як ваша. Для цього необхідно провести певне дослідження конкретних інтересів, слабких струн та індивідуальних рис самих установ. Якщо ви зацікавлені в залученні боргового капіталу, поле дослідження звужується переважно до клірингових банків. Якщо ви шукаєте когось, хто розділить з вами ризик, то вам треба дослідити значно ширше поле надавачів венчурного капіталу. При цьому треба врахувати, що деякі установи розглядатимуть виключно пропозиції на певну суму капіталу, як-от 250 тис. фунтів стерлінгів, або інвестують лише в певні види технологій.

Доцільно провести таке дослідження до остаточного редагування вашого бізнес-плану, оскільки вам слід врахувати цю інформацію при виборі способу представлення бізнес-плану. Можливо, ви дійдете висновку про необхідність написання дещо відмінних варіантів розділу 8.5 "Пропоновані умови угоди" для кожного джерела фінансування, якому ви адресуєте свій бізнес-план.

Не впадайте у відчай, якщо перша група фінансистів, до якої ви звернулися, не підпише з вами угоди. Одна учасниця програми з підприємництва Кренфілдської школи менеджменту була змушена звернутися до 26 позикових установ, 10 з яких були філіями однієї й тієї самої організації, перш ніж отримати необхідні їй кошти. З кожної співбесіди вона винесла одну важливу інформацію - про причину відмови. Врешті-решт вона так вдосконалила пропозицію, що домоглася-таки фінансування. Не варто забувати і про те, що фінансові установи також можуть припускатися помилок, тому, можливо, вам буде варто розширити аудиторію і зв'язатися й з іншими людьми.

Коли Аніта Роддік, засновниця компанії "Боді Шоп", щойно розпочинала свою справу й потребувала 4 тис. фунтів стерлінгів, то банки відмовили їй у цьому. Вона мусила звернутися по ці кошти до одного місцевого власника гаража із графства Суссекс. Сьогодні працюють сотні крамниць "Боді Шоп" в усьому світі. Акціями компанії торгують на біржі, і пані Роддік вже давно стала мільйонером. Вона входить до числа двадцяти найзаможніших жінок

країни - і, певно, один банківський менеджер із Суссексу почувається трохи ніяково!

Нарешті, як довго все це триватиме? Це також залежить від того, що вам потрібно - позиковий чи акціонерний капітал, від того, до якої установи ви звертаєтесь, і від складності угоди, яку ви пропонуєте. Наприклад, на одержання банківської позики під забезпечення може піти від кількох днів до кількох тижнів.

Отримати венчурний капітал у компанії, котра займається наданням такого капіталу, рідко вдається швидше, ніж за три місяці, а як правило, на це йде шість або й дев'ять місяців. Хоча саму угоду може бути укладено швидко, проте юристи будуть тижнями ретельно вивчати деталі. Кожен обмін листами може додати два тижні очікування. Процес "необхідної ретельності", коли кожную деталь вашого бізнес-плану буде перевірено, також потребує часу, тож це також треба врахувати у ваших прогнозах.

Усна презентація. Змусити когось зацікавитися вашим бізнес-планом - це означає виграти половину битви за залучення коштів. Друга половина - це усна презентація. Будь-яка організація, яка фінансує венчурні підприємства, наполягатиме на тому, щоб побачити особисто, як команда буде представляти та захищати свої плани. Вона знає, що підтримує ідею тією самою мірою, що й людей. Можете не сумніватися, що будь-який фінансист, якому ви представлятимете свій бізнес-план, буде добре підготовленим. Пам'ятайте, що ці організації бачать щороку сотні пропозицій і або самі зробили, або обізнані з інвестиціями в різноманітні галузі економіки. Якщо це не перше ваше венчурне підприємство, вони, не виключено, навіть візьмуть на себе труд зібрати якусь інформацію про фінансові результати вашої минулої діяльності.

При підготовці до усної презентації вашого бізнес-плану скористайтеся такими порадами:

- Дізнайтеся, скільки часу ви маєте і завчасно підготуйтеся до презентації. Також залиште для запитань не менше часу ніж, як для виступу.
- Використовуйте візуальні засоби. Якщо можна, принесіть власний продукт та продемонструйте його. Запис на відеокasetі або комп'ютерна модель - це набагато краще, ніж нічого.
- Чітко поясніть власну стратегію, демонструючи у дії розуміння сильних конкурентоспроможних сторін вашого продукту. Уважно вислуховуйте зауваження та коментарі, уникаючи агресивних відповідей.
- Відповідайте на запитання лаконічно та по суті. Якщо присутнім буде потрібно більше інформації, вони самі запитають вас. У такому разі вам буде задано стільки різних запитань, скільки має бути задано, чи тепер, чи пізніше, до того, як буде прийняте остаточне рішення про інвестування.
- Ваше завдання полягає в тому, щоб встановити контакт з аудиторією. Ви не можете змінити свою особистість, але певних секретів презентації можна навчитися. Для того щоб ваша презентація була успішною, важливо все: зоровий контакт, тон мовлення, енергійність і мова жестів.
- Людина, вдягнена в костюм, не може не сподобатися. Шорти та сандалії сприймаються як поганий тон. Великі гроші люблять серйозних людей.

Будьте підготовленими. Ви повинні тримати в голові всі аспекти свого бізнес-плану, добре орієнтуватися в ньому, знати його "вздовж і впоперек".

Неможливо заздалегідь передбачити, коли вам ще випаде слухна нагода презентувати свій бізнес-план. Дуже добре, якщо ви матимете заготовлені 5-, 10- та 20-хвилинні презентації, які ладні представити у будь-який момент.

Практичне закріплення завдання 21:

Написання і представлення вашого бізнес-плану

1. Кому першому ви маєте намір надіслати свій бізнес-план і чому ви обрали саме його?
2. Напишіть перший варіант свого бізнес-плану відповідно до рекомендацій.
3. Хто може допомогти вам відредагувати і виконати остаточну версію вашого бізнес-плану?
4. Підготуйте презентацію вашого бізнес-плану і потренуйтеся.

Список рекомендованої літератури

Література, яка знаходиться у бібліотеці ОДЕКУ, позначена курсивом.

1. *Планування діяльності підприємства.: Навчальний посібник./ А.Ф.Бурик, О.М.Світовий, О.Г.Мачушенко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 260с.*
2. *Оксанич О.Е. Калькуляція собівартості продукції, робіт та послуг: Навчальний посібник./ О.Е.Оксанич, І.А.Волкова, О.О.Миронова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 326с.*
3. *Мельников А.М. Основи організації бізнесу: Навчальний посібник./ А.М.Мельников, О.А.Коваленко, Н.Б.Пундяк; за заг.ред. А.М.Мельникова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 200с.*
4. *Бизнес планы. Полное справочное руководство/под ред. И.М. Степнова – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2001. – 240 с.*
5. *Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Виселев А.Д. – Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.*
6. *Барроу К., Барроу П., Браун Р. – Бизнес-план: Практ. Посіб.: Пер. з 4-го англ. Вид. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2005. – 434 с.*
7. *Фінансова діяльність підприємства: Підручник /Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І.- К.: Либідь, 2003.-384с.*
8. *Калянов Г.Н. – CASE-технологии. Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. – 3-е изд. – М.: Горячая линия-Телеком, 2002. – 320 с.*
9. *Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркитан О.С. Бізнес-планування фірми: навч. Посіб. – К.: Знання, 2006. – 423 с.*
10. *Ушаков И.И. – Бизнес-план. СПб.: Питер, 2008. – 224 с.*
11. *Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. - К.: Ника-Центр «Эльга», 1999. - 185 с.*
12. *Берл. Г. Создать свою фирму.-М.: "Дело ЛТД", 1994. – 120 с.*
13. *Кобіляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посіб.-К.: МАУП, 2002. – 142 с.*
14. *Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 320 с.*
15. *Крейнина М.И. Финансовый менеджмент. - М.: Дело и Сервис. 1998. – 280 с.*
16. *Крейнина М.И. Финансовый менеджмент. Задачи, деловые ситуации и тесты. - М.: Дело и Сервис. -1999. – 184 с.*
17. *Крайник О.П. Реінжинірінг бізнес-процесів. - Л.: Видавництво "Інтелект", -1998. – 236 с.*
18. *Крайник О.П. Реінжинірінг бізнес-процесів. - Л.: Видавництво "Інтелект", 1998. – 324 с.*
19. *Скворцов М.Н. Бізнес-план підприємства –К.: Вища шк., 1995. – 286 с.*
20. *Финансовый менеджмент. Учебник под ред. Е.С. Стояновой. Изд. 5. – М.: Перспектива. 2000. 324 с.*