

О нас

German Sparkassenstiftung for International Cooperation является частью Финансовой группы шпаркасс в Германии.

С момента своего создания в 1992 году German Sparkassenstiftung оказывает поддержку финансовым учреждениям в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Данные финансовые учреждения обеспечивают экономическое и социальное развитие в своих странах, предлагая ориентированные на потребности клиентов финансовые услуги. German Sparkassenstiftung нацелен на повышение профессионализма партнерских учреждений с тем, чтобы они могли предлагать своим клиентам постоянный доступ к финансовым продуктам.

На протяжении более 200 лет шпаркассы Германии доказывают, что устойчивое и успешное микрофинансирование возможно, но требует эффективной организации и высокого уровня профессионализма. German Sparkassenstiftung делится данными ключевыми факторами успеха со своими партнерами.

На сегодняшний день German Sparkassenstiftung является одним из крупнейших частных учреждений Германии, работающих в целях развития.



Implemented by:



www.sparkassenstiftung-centralasia.org

Содержание

О нас	1
Содержание	2
Я предприниматель	3
Шаг 1. Решиться сделать первый шаг	4
Шаг 2. Как найти идею для бизнеса?.....	5
Шаг 3. Узнать своих клиентов и их потребности	6
Шаг 4. Не бояться конкурентов.....	8
Шаг 5. Найти свой уникальный продукт	11
Шаг 6. Научиться управлять своим бизнесом, используя финансовые отчеты.....	14
Шаг 7. Сделать свой бизнес известным.....	19
Шаг 8. Оценить риски.....	23
Шаг 9. Составить бизнес-план.....	27
Шаг 10. Научиться управлять своим бизнесом, сопоставляя план и факты	27

Я предприниматель

Дорогой читатель,

раз Вы открыли эту книгу, значит Вы задумались о том, что в Вашей жизни пора что-то менять. Может, открыть собственный бизнес и стать предпринимателем? Некоторым кажется, что успешным предпринимателем могут стать только избранные. Другие же переживают, как отреагируют их родственники и где взять денег для старта. Но посмотрите вокруг – все, что нас окружает – это бизнес других людей! Раз получилось у них, то получится и у Вас!

Для этого сделайте 10 шагов навстречу с собственной мечтой:

1. Решиться сделать первый шаг
2. Найти идею
3. Узнать своих клиентов и их потребности
4. Не бояться конкурентов
5. Найти свой уникальный продукт
6. Научиться управлять своим бизнесом, используя финансовые отчеты
7. Сделать свой бизнес известным
8. Оценить риски
9. Составить бизнес-план
10. Сопоставить фактические и плановые показатели



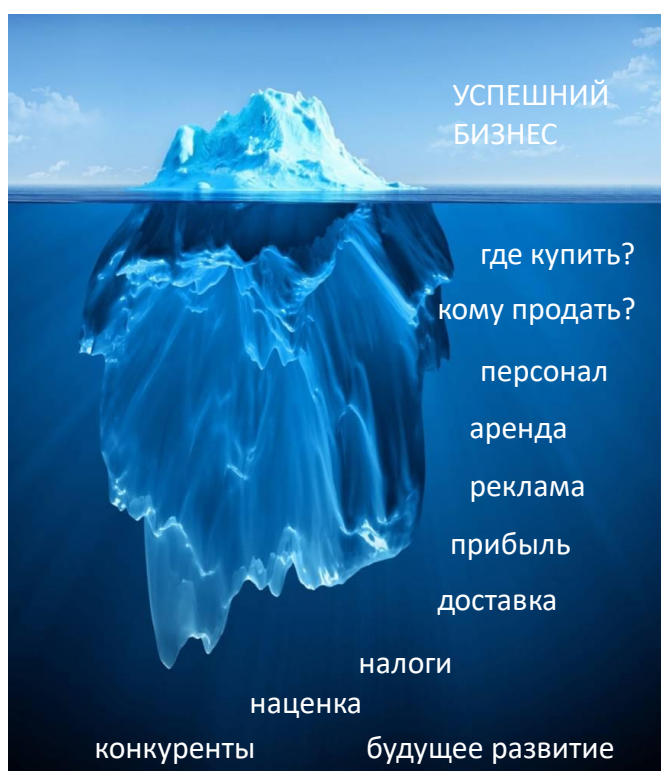
Звучит сложно? Пирог лучше есть по кусочкам, так и в этом случае - если идти шаг за шагом, то все получится. В этой книге мы вместе составим «дорожную карту», которая приведет Вас от мечты о собственном бизнесе к исполнению желания и обретению финансовой независимости. Этот путь будет нелегким, но результат будет того стоить.

Успехов Вам на этом пути!

Шаг 1. Решиться сделать первый шаг

В голове у будущего предпринимателя появляется большое количество вопросов:

- Что мне нужно сделать, чтобы начать успешный бизнес?
- Как узнать, что нужно моим будущим клиентам?
- Где и как узнать больше о предпринимательстве?
- А что, если я влезу в долги и не смогу их вовремя вернуть?
- Это очень сложно, я не справлюсь.



Предпринимательство можно сравнить с айсбергом – всем видны только Ваши успехи и достижения, но те задачи, с которыми Вам приходится сталкиваться каждый день, остаются для окружающих невидимыми.

Как известно, целью любого бизнеса является прибыль. Чтобы ее рассчитать, нужно из доходов вычесть расходы.

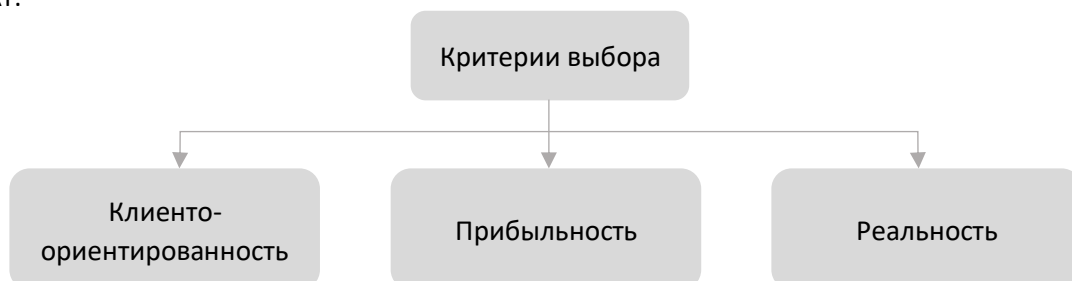
Проще говоря: $\text{прибыль} = \text{доходы} - \text{расходы}$

Искусство состоит в том, чтобы доходы всегда превышали расходы, иначе Ваш бизнес окажется убыточный. На первый взгляд звучит сложно, но есть и хорошая новость – Вы можете планировать свои доходы и расходы. Для этого есть большое количество инструментов, некоторыми из них Вы познакомитесь в этой книге. Применяв эти инструменты, можно управлять своими доходами и расходами, искать пути для увеличения прибыли.

Развивая свой бизнес, Вы не только заботитесь о финансовом благополучии своей семьи, но и вносите свой вклад в процветание страны.

Шаг 2. Как найти идею для бизнеса?

На первый взгляд, вокруг нас практически на поверхности лежат идеи для бизнеса. Но давайте подумаем, все ли они подходят для нас и какими качествами должен обладать наш бизнес-проект:



Тут мы видим, даже если Хуршед любит и хорошо разбирается в машинах, вряд ли он сможет собирать гоночные машины в г.Вахдат. Скорее всего, он может подумать об открытии своей автомастерской. Также если на одной улице уже есть четыре разных столовых, то вряд ли открытие пятой столовой на этой же улице принесет большую прибыль своему владельцу.

Также очень часто хобби или увлечения можно превратить в бизнес. Например, Хусния хорошо умеет печь пироги и торты и после некоторых расчетов и размышлений решает печь кондитерские изделия на заказ в своем кишлаке, тем более что высокое качество ее выпечки уже давно известно соседям и родственникам.

Также мы можем рассмотреть критерии, по которым мы будем оценивать бизнес-идею, следующим образом:



ХОЧУ – то, к чему лежит душа, нравится и хотелось бы заниматься

МОГУ – то, в чем Вы разбираетесь как специалист, имеете опыт и навыки

НАДО – люди нуждаются в том, что Вы им собираетесь предложить



Например, Гульнора по специальности стоматолог, но из-за семейных обстоятельств вынуждена была вернуться к себе в регион после учебы. В этом населенном пункте вообще нет стоматологического кабинета, и жители вынуждены ехать в ближайший крупный город. Гульнора с детства мечтает помогать людям и решение открыть собственный стоматологический кабинет поможет и жителям кишлака, и Гульнора сможет реализовать свое призвание как дипломированный специалист. Социально-направленный бизнес может помочь не только своему владельцу, но и обществу.

Таким образом мы видим, что хорошая идея находится на пересечении всех трех окружностей. Возможно, у Вас есть больше, чем одна идея и Вы задумались над тем, какая из них лучше. В этом случае было бы полезно сравнить эти идеи и выбрать одну, которую хотели бы воплотить в жизнь.



Какой бизнес (возможно, социально-направленный) я хотел/а бы открыть?
Почему это важно? Почему именно я хочу и могу это открыть?

Шаг 3. Узнать своих клиентов и их потребности

Если на вопрос «Кто Ваши клиенты?» Вы отвечаете, что это все люди, которые будут у Вас покупать товары или заказывать услуги, то, скорее всего, Вы еще не задумывались, кто же именно будет Вашими клиентами. А между тем, это один из самых важных вопросов в бизнесе — определить, для кого именно Вы собираетесь предлагать товар или услугу. Например, если Вы продаете хот-доги и Ваши основные клиенты — это студенты и школьники, то для них, возможно, самое главное — это низкая цена и быстрое обслуживание. Когда Вы будете предлагать им новый продукт, Вы обязательно должны будете учесть пожелания своих клиентов.

«Лично я люблю землянику со сливками, но рыба почему-то предпочитает червяков. Вот почему, когда я иду на рыбалку, я думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба.»

Дейл Карнеги



Давайте попробуем определить, кто будет моими клиентами. Для этого можно использовать следующие критерии:





Зарина из г.Нурек печет и продает самбусу.

Кто же ее клиенты?

- те, кто живет недалеко от ее дома
- обычно заказывают женщины на различные мероприятия – вкусно, удобно и экономят свое время
- семьи со средними доходами
- те, у кого большие семьи и часто приходят гости, а также сами ходят в гости

Какие потребности своих клиентов может удовлетворить Зарина:

- экономия времени – можно заказать и заниматься другими делами
- гости и родственники, пришедшие к клиентам, будут хвалить вкусную выпечку

Какие выводы она сделала из этих наблюдений?

Раз клиенты так ценят скорость и экономию времени, им больше не нужно самим приходить к Зарине домой, так как ее сын сам отвезет заказы на велосипеде. В результате этого количество клиентов увеличилось.

Клиенты покупают не товары или услуги, они покупают **пользу или выгоду**, которую приносят им эти товары или услуги. Польза может быть разной, например:



Польза означает, в первую очередь, **удовлетворение потребностей клиента**.

Группа людей со схожими потребностями, удовлетворить которые предприятие стремится через свою продукцию, называется **целевая группа**.

Очень важно выявить потребности своей целевой группы для того, чтобы предложить им именно тот продукт, который наилучшим образом сможет удовлетворить их потребности. Как можно это сделать:

- Анализ имеющихся данных из надежных источников
- Наблюдения, распознавание проблем
- Опросы
- Анализ собственной деятельности на рынке (статистика продаж, база данных клиентов)

Анализ рынка должен быть **независимым, надежным, точным**. Он должен отражать **все признаки целевой группы** в соответствующем соотношении. Этим он и отличается от субъективных оценок.



Кто будет Вашими основными клиентами? Перечислите в зависимости от различных факторов (проживание, уровень доходов, частота покупок и т.п.)

Какие потребности Ваших клиентов Вы будете удовлетворять?

Каким образом Вы выявили эти потребности?

Шаг 4. Не бояться конкурентов



Какую идею Вы бы не выбрали для своего бизнеса, вряд ли Вы будете единственным на рынке, кто этим занимается. А это значит, что у Вас обязательно будут конкуренты, которые хотят того же, что и Вы – больше клиентов и больше прибыли. Открываете ли Вы столовую, автомастерскую или парикмахерскую – обязательно рядом уже будет похожие на Вас бизнеса. Как же вести себя,

если Вы замечаете, что Ваши клиенты вдруг начинают уходить к конкурентам? Или Вы только собираетесь открывать свой бизнес, но уже понимаете, что с конкурентами будет непросто?

Сначала Вам необходимо проанализировать ситуацию по следующим направлениям:

Анализ конкурентов:

- кто является конкурентом и сколько их
- ценовая политика конкурентов, скидки, акции
- товары (ассортимент) конкурентов

- какие дополнительные услуги предлагают конкуренты (например, доставка, ремонт, гарантии)
- чем может понравиться покупателям магазин/торговая точка конкурента: удобство расположения, интерьер, скорость и качество обслуживания, доброжелательный персонал

Анализ собственного бизнеса:

- Какие продукты/услуги Вы продаете? Соответствуют ли они ожиданиям Ваших клиентов?
- цены на Вашу продукцию/услуги
- срок исполнения заказов? Особенно важно для таких бизнесов, как ателье, выпечка на дому, автосервис и т.п.
- уровень квалификации персонала, достаточно ли сотрудников работает? Как они ведут себя с клиентами?

	Конкуренты	Мой бизнес
Ассортимент		
Ценовая политика		
Торговые точки		
Срок исполнения заказов		
Сервис		
Дополнительные услуги		



Как Вы думаете, в чем Ваши конкуренты сильнее Вас?

Как Вы думаете, в чем Вы сильнее Ваших конкурентов (ассортимент товара, цена, расположение, сервис, дополнительные услуги и т. п.)?

Такой анализ позволит не только понять ситуацию, но и почерпнуть новые идеи от Ваших конкурентов. Один из способов проанализировать, например, магазин конкурента – это сделать в нем покупку. Проанализировав и собственный бизнес, Вы сможете найти свои слабые места и приложить усилия для их исправления.

Также необходимо присматриваться к трендам и ситуации на рынке. Что сейчас модно и пользуется спросом у покупателей? Какие виды товаров/услуг в Вашем направлении бизнеса? Например, в моду входит новый вид блузок или новая стрижка, а у Вас этого еще нет.

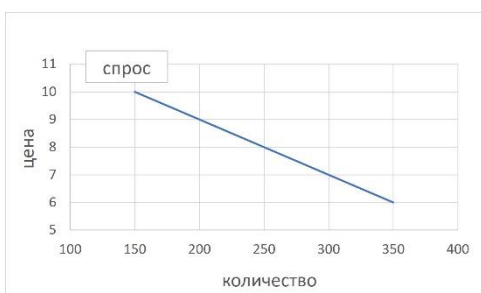
После проведенного анализа необходимо подумать, что нужно сделать, чтобы быть лучше конкурентов? Но надо учитывать, что просто снижение цены на продукцию – не всегда

хороший вариант. Клиенты могут подумать, что с Вашим товаром или услугой что-то не так, раз Вы вдруг решили снизить цены. Также не забывайте, что, снижая цену, Вы уменьшаете свою прибыль.

Как образуются цены?

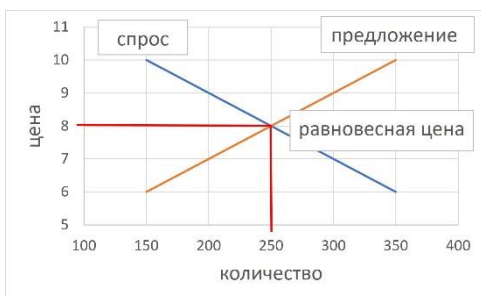
Цены на рынке образуются благодаря взаимодействию спроса и предложения.

Модель ценообразования



Спрос

Чем ниже цена на продукт, тем больше его покупают. Либо появляются новые клиенты, которые покупают этот продукт, либо старые клиенты покупают его в большем количестве.



Предложение

У производителей все происходит наоборот. Чем выше цена, тем больше продукта они хотят предложить. Но покупать по высокой цене готово меньшее количество клиентов. Образуется излишек товара, который остается непроданным.

Равновесная цена

В точке пересечения обеих кривых предлагаемое по данной цене количество продукта равно запрашиваемому количеству. Все товары распродаются. Эта цена является равновесной ценой. В реальной жизни эта цена подвержена колебаниям и каждый раз стабилизируется в новое равновесие.

То, какую цену Вы можете запросить за свой товар или услугу, **зависит от рынка.**

Скорее всего, Вы являетесь одним из множества производителей, так что через повышение или сокращение объема Вашего товара Вы не сможете повлиять на рыночную цену. Вы можете только решать какие объемы Вы хотите поставлять по этой рыночной цене.

Как Вы можете выявить цену на Ваш продукт?

Цены на рынке всегда выравниваются по уровню равновесной цены. Поэтому самое простое - это наблюдать за рынком Вашего продукта в течение определенного промежутка времени, определить свою цену и попробовать продать.

Есть ли у Вас уже представление, сколько будет стоить Ваш товар или услуга за единицу? Как Вы определили эту цену?

Цена за мой продукт: _____ за единицу

Разве нет никакой возможности влиять на цену?

Такая возможность есть. Улучшите свой продукт таким образом, чтобы Вы могли выделяться среди своих конкурентов и приносить еще большую выгоду своей целевой группе (**Ваша отличительная черта**). Тогда она будет готова платить **больше**.



Сарвиноз продает женскую одежду на одном из рынков г.Худжанд. Она заметила, что в последнее время количество клиентов начало уменьшаться. Сначала она думала, что у всех на рынке так, но оказалось, что у других торговля идет довольно неплохо. Она сравнила ассортимент и цены свои и конкурентов – все было примерно одинаково. Так в чем же дело? Придя на точку, она увидела, как реализатор грубо разговаривала с клиенткой. Вместо того, чтобы помочь клиентке и показать подходящий товар, реализатор говорила, что раз ей тут все дорого, пусть сидит дома.

Решение Сарвиноз было быстрое – объяснить, что с клиентами так нельзя разговаривать и что в следующий раз она уволит реализатора. Через некоторое время количество клиентов начало медленно увеличиваться.

Шаг 5. Найти свой уникальный продукт

Уникальный продукт – это то, что отличает Вас от Ваших конкурентов, то, из-за чего клиенты приходят именно к Вам. Это какая-либо характеристика продукта, которая выделяется на фоне других аналогичных продуктов и наилучшим образом удовлетворяет потребности клиентов. Для Вас — это конкурентное преимущество, которое принесет Вам увеличение выручки и новых клиентов.

Уникальный продукт отличается тем, что:

- приносит реальную выгоду клиенту, удовлетворяет его потребности или решает проблему,
- конкуренты еще не внедрили такой товар или услугу. Но поторопитесь – конкуренты тоже в поисках своих уникальных продуктов,
- звучит убедительно и привлекательно для клиентов.

Отличительные признаки являются ключевым посылом в Вашей рекламе.

Существуют различные подходы, на которые можно ориентироваться при разработке продукта, чтобы выделиться среди конкурентов:

- дизайн
- материал
- гарантия
- обслуживание клиентов
- упаковка
- срок использования
- устойчивость
- экологичность

Но при этом продукт должен выполнять свое основное предназначение. Например, стиральная машина должна в первую очередь стирать, а не играть музыку.



Что бы Вы могли сделать, чтобы получить больше конкурентных преимуществ? Например, улучшить ассортимент, улучшить обслуживание, обучить персонал и т.п.

Опишите свой уникальный продукт.

Можете ли Вы установить более высокую цену за единицу товара или услуги?

Цена за мой оптимизированный продукт: _____ за единицу

Это легче определить, когда уже есть действующий бизнес, а что делать тем, кто только собирается его открывать и даже еще не знает, какую именно продукцию продавать? Тут есть несколько советов:

- Не беритесь сразу за большой ассортимент продукции. Лучше сконцентрируйтесь на качестве, а не на количестве. Особенно это актуально для кафе. Лучше предлагайте 2-3 вида салата, чем 10 и при этом ингредиенты для половины салатов Вы не держите постоянно в запасе.
- Попробуйте изготовить несколько образцов продукции и предложите их сначала своим родственникам и друзьям. Например, Вы планируете выпекать торты и традиционную выпечку. Угостите и спросите, что из предложенного им больше всего понравилось. А также важно получить мнение посторонних людей. Не бойтесь поговорить с клиентом и узнать его мнение. Даже если клиенту что-то не понравилось, это дает Вам возможность исправить и стать еще лучше.
- Попробуйте хобби или уже имеющиеся навыки превратить в бизнес. Вы умеете красиво шить или вышивать? Покажите это другим и спросите их мнение, готовы были бы они за это платить и сколько. То же самое касается и услуг – если Вы умеете ремонтировать автомобиль и поможете нескольким своим друзьям с ремонтом, Вы поймете, сможете ли Вы продавать свои услуги и в чем именно Вы особенно сильны.

Отличительная черта является Вашим преимуществом в продаже **только ограниченное время**. Как только конкуренты узнают, что этот продукт хорошо продается, они будут его копировать. С перспективы рынка это положительное развитие, так как таким образом создаются инновации.

Таким образом, правильное определение Вашего уникального продукта, в том числе адекватная ценовая политика могут дать конкурентное преимущество и вывести бизнес на новый уровень.

Предпринимательница Малика разобралась со всеми этими пунктами. Она представила себя в роли своего клиента и постаралась ответить на вопрос **«Почему я должна купить это именно здесь?»** И вот, что у нее получилось.



У Малики из г.Бохтар есть небольшой магазинчик с сувенирной продукцией. Как она выяснила, основные ее покупатели – это иностранные туристы и местные жители, которые хотят приобрести продукцию ремесленников для подарка друзьям и близким. Она попыталась понять, какие именно потребности может удовлетворить ее продукция у иностранных туристов и выяснила, что им хочется увезти из Таджикистана частичку культуры, уникальную продукцию, сделанную руками местных мастеров, которую можно приобрести только тут. При этом для туристов очень важна экологичность, в т.ч. упаковки. После некоторых размышлений Малика решила добавлять к покупке еще и листок с фотографией ремесленника и краткой информацией о том, где он и как живет. Для туристов складывалось впечатление, что сувенир уже не безликий, а за ним стоит тепло рук конкретного человека. После

этого выручка от продажи выросла, появились новые клиенты и среди местного населения. У ее конкурентов пока такого нет.

Что же сделала Малика, чтобы найти свой уникальный продукт?

Пункты Вам уже знакомы, и мы видим, насколько важно было проанализировать это ранее.



Шаг 6. Научиться управлять своим бизнесом, используя финансовые отчеты

Мы уже собрали и проанализировали большое количество информации, в том числе какой продукт собираемся продавать и какой целевой группе. Сейчас можно приступить к планированию финансовых показателей.

При хорошем планировании можно получить ответы на многие вопросы, например:

- Я планирую мероприятие в моей семье. За какой срок я смогу заработать достаточно денег на это?
- У меня бизнес сезонный. Хватит ли мне денег продержаться в несезон?
- На какой срок лучше взять кредит?
- На чем я могу сэкономить?

Сначала мы можем составить прогноз продаж – сколько, когда и на какую сумму планируется реализация.



Фархунда планирует с января открывать точку на рынке Корвон в г. Душанбе. Она знает, что будет реализовывать ткани – паплин турецкий (покупают круглый год), комбалх (спрос растет летом-осенью) и ангорка (спрос только зимой). Целевая группа – женщины, которые покупают ткани для пошива платьев. Это средняя ценовая категория. Одна покупка в среднем 3 погонных метра.

Откуда ей можно найти информацию по прогнозу продаж:

- Наблюдение. Что купили в похожем магазине в течение часа/дня? Сколько клиентов в магазине?
- Разговор с тем, кто уже занимается такой деятельностью
- Учесть сезонность товара
- Скорректировать полученную информацию на местоположение магазина, конкурентов, ассортимент и т.п.

Полученную информацию и расчеты можно свести в таблицу:

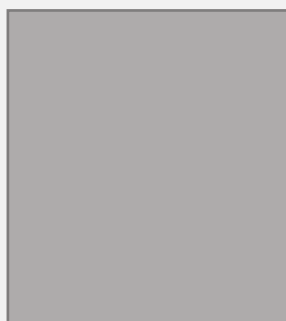
Прогноз выручки

Одна покупка в среднем 3 погонных метра.

Наименование	Цена за 1м	Январь			Февраль		
		Кол-во клиентов в день	Выручка в день	Выручка в месяц (26 раб дней)	Кол-во клиентов в день	Выручка в день	Выручка в месяц (26 раб дней)
паплин	60	4	=4*60*3=720	18 720	5	=5*60*3=900	23 400
комбалх	150	1	=1*150*3=450	11 700	2	=2*150*3=900	23 400
ангорка	80	2	=2*80*3=480	12 480	3	=3*80*3=720	18 720
				42 900			65 520

Таким же образом необходимо планировать прогноз выручки на 12 месяцев будущей работы. К планированию нужно подойти очень взвешенно и осторожно. В зависимости от специфики бизнеса, планирование можно начинать с количества клиентов/выручки за один день и далее умножать на количество рабочих дней в месяце. Если это новая точка или новый бизнес, то в первое время вряд ли будут высокие объемы продаж.

Также при планировании бизнеса необходимо думать о ресурсах для его запуска и ведения.



О чем должна подумать Фархунда?

- Она уже присмотрела место для аренды на одном из рынков г.Душанбе, убедилась, что количество клиентов на этом рынке достаточное. Точка будет занимать 6 кв/м.
- Она планирует пригласить в качестве продавца дочь одной своей подруги. Девушка ранее уже работала продавцом.
- Есть некоторая сумма денег для старта нового бизнеса для покупки товара и стеллажей на новую точку.

Все эти ресурсы связаны с затратами. Их необходимо внимательно оценить.

Затраты бывают **постоянные**, которые не зависят от объема выпуска продукции, продаж, услуг и **переменные**, которые зависят от этого. Мы можем прогнозировать затраты, которые ожидаются в бизнесе у Фархунды:

Прогноз затрат

Виды затрат	Январь	Февраль
Себестоимость товара:		
Паплин 50 сомони/1 метр	15 600	19 500
Комбалх 130 сомони/1 метр	10 140	20 280
Ангорка 70 сомони/1 метр	10 920	16 380

Аренда 6 кв/м	2 000	2 000
Транспорт/обед	1 300	1 300
Телефон	100	100
Электроэнергия	60	60
З/п наемного продавца	1 500	1 500
З/п предпринимателя	3 000	3 000
Проценты по текущему кредиту	0	0
Налоги	400	400
Итого затрат	45 020	64 520



Обратите внимание, что мы также учитываем в расходах ту сумму, которую предприниматель будет ежемесячно забирать себе для собственных нужд (зарплата предпринимателя). Если владелец бизнеса будет забирать деньги из оборота на собственные нужды когда хочет и в любой сумме, то это может подорвать устойчивость бизнеса, и в дальнейшем рост и развитие предприятия будут невозможны.

Прогноз затрат необходимо также рассчитать на 12 месяцев.

Если мы в одной таблице совместим расходы и доходы, то получится прогноз прибыли и убытков, который показывает, какую прибыль или убыток будет приносить бизнес в запланированном периоде.

Так как Вы не можете повлиять на рыночную цену Вашего продукта, Вы должны просчитать сможете ли Вы реализовывать Ваш продукт таким образом, чтобы он приносил прибыль в долгосрочном периоде.

Прогноз прибыли и убытков

Статьи	январь	февраль
паплин	18 720	23 400
комбалх	11 700	23 400
ангорка	12 480	18 720
Итого доходов	42 900	65 520
Себестоимость товара		
паплин	15 600	19 500
комбалх	10 140	20 280
ангорка	10 920	16 380
Аренда бкв/м	2 000	2 000
Транспорт/обед	1 300	1 300
Телефон	100	100
Электроэнергия	60	60
З/п наемного продавца	1 500	1 500
З/п предпринимателя	3 000	3 000
Проценты по текущему кредиту	0	0
Налоги	400	400
Итого расходов	45 020	64 520
Прибыль (доход-расход)	-2 120	1 000

В первое время работы может быть убыток. Это связано с тем, что количество клиентов еще недостаточное, рынок также не достаточно изучен.

Для составления прогнозов и расчетов, сколько свободных средств будет оставаться на определенный момент времени, составляется кэш-флоу – прогноз движения денежных средств. Он рассчитывает разницу между полученными и выплаченными суммами денег за определенный период времени с учетом ранее заработанных. Этот инструмент показывает, способен ли бизнес генерировать достаточную сумму денег для дальнейшего развития.

Посмотрим кэш-флоу на примере Фархунды, которая планирует открывать точку на Корвоне:

Прогноз движения денежных средств (кэш-флоу)

	Январь	Февраль	Март
Денежные средства на начало месяца	15 000	12 880	13 880
Доходы от бизнеса	42 900	65 520	68 796
паплин	18 720	23 400	24 570
комбалх	11 700	23 400	24 570
ангорка	12 480	18 720	19 656
Прочие доходы	5 000	0	0
долг у родственника	5 000		
Итого доходов	47 900	65 520	68 796
Расходы на закупку	36 660	56 160	58 968
паплин	15 600	19 500	20 475
комбалх	10 140	20 280	21 294
ангорка	10 920	16 380	17 199
Накладные расходы	8 360	8 360	8 360
аренда	2 000	2 000	2 000
транспорт/обед	1 300	1 300	1 300
телефон	100	100	100
электроэнергия	60	60	60
з/п наемного продавца	1 500	1 500	1 500
з/п предпринимателя	3 000	3 000	3 000
Проценты по текущему кредиту	0	0	0
налоги	400	400	400
прочие			
Инвестиции	5 000	0	0
покупка оборудования на точку	5 000		
погашение долга у родственника			
Итого расходов	50 020	64 520	67 328
Прибыль за месяц	-2 120	1 000	1 468
Денежные ср-ва на конец месяца	12 880	13 880	15 348

Мы видим, что для запуска такого бизнеса Фархунда должна предусмотреть сумму денег, достаточную для закупки товара, оборудования точки и покрытия убытков в первый месяц работы. Судя по цифрам, Фархунда начинает бизнес с 15 000 сомони собственных средств и 5 000 собирается взять в долг у родственников.

Обратите внимание, **что денежные средства на конец месяца не могут быть отрицательными** – это как минус два яблока в кармане.

Финансирование

План финансирования очень важен для развития бизнеса. Перед тем, как обратиться в банк за кредитом, продумайте следующие моменты:

- Какая именно сумма Вам нужна и для чего? Например, 50 000 сомони для покупки ткани.
- Срок кредита. Не забудьте вместе с основной суммой кредита учесть и проценты. Ежемесячный взнос, как правило, не должен превышать 50% от чистой прибыли.
- Выберите банк. Сравните основные условия нескольких банков и выберите тот кредитный продукт, в котором Вам больше всего подходит. Это может быть не только процентная ставка, но и срок кредита, гибкий график погашения, требуемый залог.
- Обратите внимание, что кредит необходимо использовать только на цели, на которые он был получен.

Если Вы уверены в возможности своевременно и в полном объеме погасить полученный кредит, грамотное использование заемных средств позволит вывести Ваш бизнес на новый уровень.



Используя таблицы в приложении к книге, составьте прогнозные данные:

- прогноз продаж
- кэш-флоу

Убедитесь, что для прогноза Вы не использовали слишком оптимистические данные.

Если по Вашим расчетам в первые месяцы работы ожидается убыток, с чем это может быть связано?

Если Вы планируете в будущем обращаться за финансированием, подумайте, какая сумма и на какой срок была бы для Вас оптимальной.

Шаг 7. Сделать свой бизнес известным

Но зачастую для того, чтобы выйти на новый рынок или закрепиться на уже существующем, необходимо найти ответы на многие вопросы, особенно если Ваш бизнес относительно небольшой. Следующие советы могли бы Вам помочь:

- Объединяйтесь с себе подобными. Например, если Вы являетесь производителем колбасных изделий, одному будет достаточно сложно пробиться на рынок г. Душанбе и наладить поставки в такие супермаркеты как Ашан и Пайкар, так как для таких крупных супермаркетов очень важно качество и стабильные поставки партий товара. Но шансы Ваши возрастут, если Вы объедините свои усилия с таким же производителем и под единым брендом попытаетесь выйти на рынок столицы.
- Находите контакты с различного рода Ассоциациями, Союзами, Объединениями ремесленников и т.п. У них могут быть уже готовые решения по выходу на новые рынки, в т.ч. на экспорт.
- Создание сети собственных контактов. Чем больше Вы знаете людей, так или иначе задействованных в Вашей сфере бизнеса, тем легче узнать необходимую информацию или найти новых партнеров.
- В стране было уже запущено много стартапов по созданию онлайн-магазинов. Если ремесленники будут выставлять свои изделия на продажу на таких платформах, это будет новый канал продаж и количество их клиентов увеличится.



Для магазина правильное расположение может стать решающим фактором. При его выборе нужно учитывать следующие моменты:

- Какова зона обслуживания Вашего магазина?
- Может ли Ваша целевая группа легко и удобно добраться до Вашего магазина?
- Притягивает ли месторасположение также и случайных клиентов?
- Позволяет ли Ваше расположение выгодно представить Вашу продукцию?
- Сколько конкурентов имеется поблизости? Игруют ли они роль для Вас? Чем Вы отличаетесь от них?

Реклама

Также с помощью рекламы можно продвигать собственный бизнес. При этом нужно учитывать несколько факторов: ставьте выгоду от Вашего продукта на первое место. **Рекламируйте Вашу отличительную черту** – преимущество, которое отличает Ваш продукт от конкурентов. Более дешевая цена не является выгодой. Если продукт не приносит пользу клиенту, то цена не имеет значения. Или выражаясь по-другому: такого продукта даром не нужно.

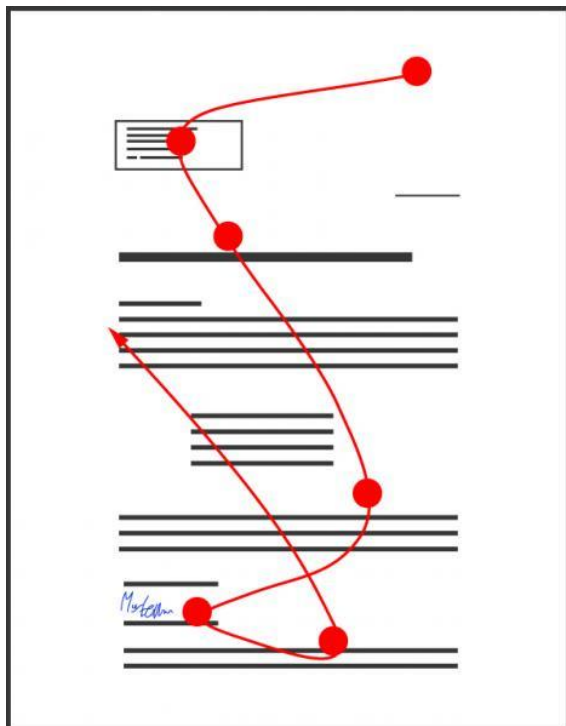
Как лучше рекламировать Ваш продукт, чтобы преимущества бросались в глаза существующим и будущим клиентам?

Сначала следует обратить внимание на внешний вид Вашего бизнеса. Сюда относятся название Вашей фирмы, Ваш логотип и корпоративный облик. Все должно быть в едином виде и четко отражать Вашу продукцию. В этом случае действует принцип: лучше меньше, да лучше.

При разработке дизайна Ваших рекламных материалов Вы также должны делать упор на наглядное представление:

- Концентрация на ключевом послыле
- Четкая аргументация выгоды
- Выразительные образы
- Короткие предложения
- Простой и понятный язык

Рекламу, как правило, не читают, а видят. Если рекламе не удастся вызвать интерес покупателя с первого взгляда, на нее дальше не обращают внимания.



Рекламным материалам предоставляется мало времени, чтобы вызывать интерес целевой группы. На одну страницу смотрят всего лишь 2-3 секунды, не больше. За это время глаза воспринимают картинки, заголовки, графики и выделения. Имеются 7-10 так называемых точек фиксации, на которые фокусируются глаза. Это можно измерить специальными очками, которые записывают движения глаз.

Человеческие глаза нельзя обмануть. Хорошие рекламные материалы учитывают эту закономерность и используют эти 7-10 точек фиксации, чтобы четко показать выгоду для клиента. Если это не удастся, клиент больше не обращает внимания на эту рекламу.

Где продвигать рекламу, чтобы ее увидело как можно больше именно Ваших существующих и потенциальных клиентов? Для распространения рекламы есть различные каналы:

- К классическим каналам относятся телевидение, радио, газеты, журналы. Такая реклама, как правило, стоит очень дорого и скорее не подходит для малого бизнеса.
- Реклама в интернете и в социальных сетях скорее всего представляет собой более оптимальное соотношение цены и качества. Какими социальными сетями Вы пользуетесь?
- Кроме того, Вы можете рекламировать Вашу продукцию на печатных материалах. Их Вы можете распространять или располагать в разных местах.
- Есть ли выставки или мероприятия, на которых представляется продукция Вашей отрасли? Участвуйте в них. Или же сами проведите «день открытых дверей».



- Новые форматы работы с клиентами. Например, сейчас становятся популярны выездные мастер-классы к ремесленникам. Городским жителям очень интересно понаблюдать за процессом создания глиняных изделий и попробовать самим что-то сделать.

Подумайте над выбором каналов для рекламы: как Вы лучше всего сможете выйти на Вашу целевую группу? Слишком широкий разброс рекламной деятельности принесет только ограниченный успех, используйте рекламные инструменты целенаправленно.



Знает ли Ваша целевая группа о Вас и о Вашем продукте?

Где, когда и как лучше всего Вы можете привлечь своих клиентов, а также будущих клиентов?

Как Вы поддерживаете связь с Вашей целевой группой?

Навыки продажи и обслуживания



Шаг 8. Оценить риски

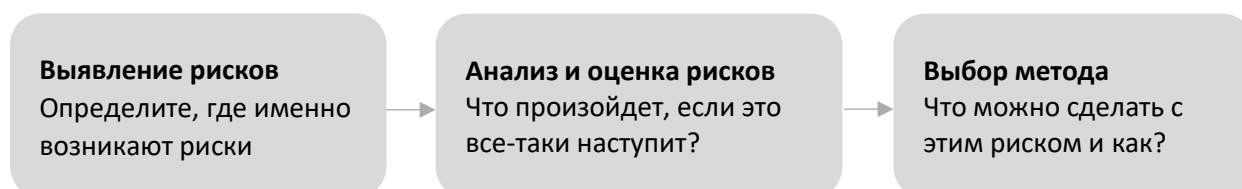
Предприниматели очень часто принимают решения основываясь только на интуиции и собственном опыте. Иногда это оправдано, но иногда приводит к неблагоприятным последствиям. Особенно это касается предпринимателей с большим опытом – часто им кажется, что они все знают и не замечают надвигающейся опасности.

Бизнеса без риска не существует, но некоторые риски заметить и предотвратить можно еще на стадии запуска своего бизнеса. Для этого необходимо внимательно проанализировать, что находится вокруг Вас. Подумайте еще раз над каждым блоком, на некоторые вопросы Вы уже ответили в ходе прочтения этой книги:

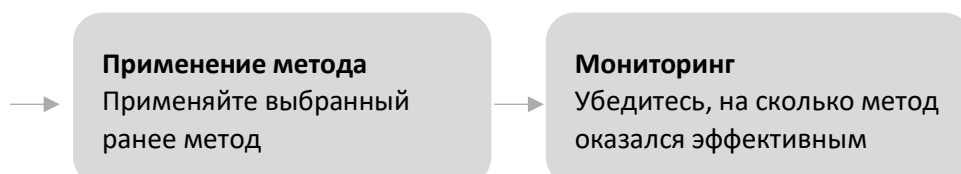
Направление	Вопросы, которые необходимо продумать
Продукт, услуга	Ассортимент достаточный? Отвечает потребностям клиентов? Цена (среднерыночная, выше рынка)? Конкурентоспособность? Проводите анализ рынка?
Поставщики	Их много? Сложно найти сырье? Вовремя поставляют продукцию? Поставляют качественный товар? Что будет, если самый крупный поставщик уйдет?
Маркетинг, каналы продаж	Сложно находить новых клиентов? В случае повторения COVID-19 что будете делать?
Клиенты	Их достаточно? Они вовремя платят? Их мнение о Вас? Что будет, если самый крупный клиент уйдет?
Персонал	У них хорошая квалификация? Уровень оплаты не ниже средней? Количество персонала достаточно? Лояльность? Проводится обучение?
Организация бизнеса	Аренда или собственное помещение? Пойдет под снос? Есть несколько точек? Есть возможность развития? Достаточно оборудования и оно современное?
Финансы	Ведете управленческую отчетность? Есть кредиты или долги? Достаточно оборотных средств? Есть прибыль? Официально зарегистрированы? Уплачиваете налоги? Валютные риски – курс национальной валюты постоянно колеблется?

Это далеко не полный перечень возможных вопросов. Каждый предприниматель должен самостоятельно дополнить или изменить эти пункты в зависимости от особенностей бизнеса.

Работа с рисками происходит по следующей схеме:



В случае, если риск наступит, можно действовать следующим образом:



Риски можно разбить на несколько категорий:

- **Внешние риски** – это те риски, которые возникают за пределами Вашего предприятия. Например, экономические риски, валютные риски (колебания курса национальной валюты), политические риски (изменение законодательства), форс-мажорные обстоятельства в т.ч. стихийные бедствия, пандемии.
- **Внутренние** – это риски, напрямую зависящие от деятельности самого предприятия. К ним относятся: текучесть кадров, качество менеджмента, недооценка конкурентов, неправильная ценовая и ассортиментная политика, проблемы с оборудованием, нарушение технологического процесса, а также снижение качества продукции вследствие этого.
- **Управляемые** – это риски, на которые можно воздействовать и добиваться снижения их уровня. Для этого риски необходимо идентифицировать и разработать мероприятия по их снижению.
- **Неуправляемые** – эти риски особенно важно вовремя выявить и подготовиться к их возможному наступлению, но напрямую воздействовать на источник их появления невозможно.



Гулпариз из Душанбе занимается национальной выпечкой, у нее собственный цех, но нет точек продаж. Покупатели или приезжают за товаром к ней или она доставляет его. Также, согласно плану дальнейшего развития города, ее дом попадает под снос. Ашан – крупнейший гипермаркет Душанбе - покупает ее продукцию для дальнейшей реализации (до 50% от общей выручки за месяц). Кредитов нет, все данные о расходах и доходах вписываются в тетрадку.

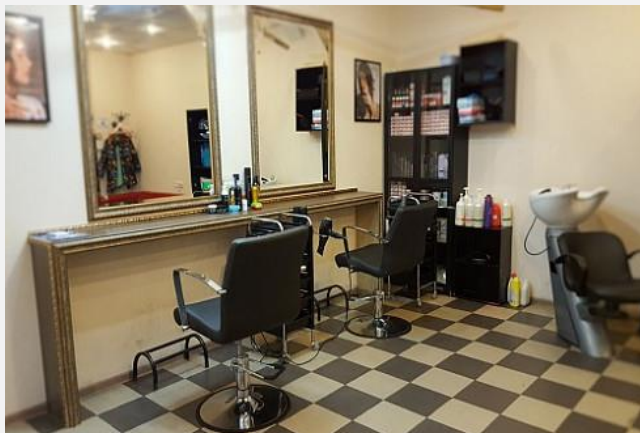
Проанализировав риски по

приведенной выше схеме, Гулпариз выделила самые существенные с ее точки зрения риски и продумала, что именно она может сделать, чтобы снизить негативное влияние на бизнес:

Вид риска	Что можно сделать?
Здание цеха идет под снос	Заранее поискать новое место для цеха. Кроме производственного помещения там будет и маленькое кафе на 3-4 столика – это ее планы по расширению бизнеса
Есть один крупный покупатель	Можно начать сотрудничество с кафе и столовыми, специализирующимися на национальной кухне
Нет управленческой отчетности, на основании которой принимаются решения	Пройти курсы по предпринимательству, научиться строить баланс, отчет доходов и расходов, кэш-флоу

Далее Гулпариз должна разработать конкретный план мероприятий, что и до какого срока необходимо сделать, сколько это будет стоить. Обязательно нужно убедиться, что предпринятые меры помогли снизить уровень риска.

Все выявленные ранее риски можно свести в одну таблицу, проанализировать текущую ситуацию и сделать выводы о рисках, угрожающих предприятию, и о возможностях, которые у него есть. Речь идет о SWOT-анализе, проведя который можно своевременно принять меры для снижения риска и воспользоваться возможностями, предлагаемыми на рынке.



Наргис из г.Вахдат два года назад открыла небольшой салон красоты для женщин. С тех пор появились постоянные клиентки, салон стал известным в ее районе. Но в городе уже есть большое количество подобных салонов красоты. У нее есть две сотрудницы, которые работают с ней с момента открытия салона. Она задумалась о дальнейшем развитии своего бизнеса и для этого ей нужно оценить свой бизнес с разных сторон.

S - strengths Сильные стороны • Есть опыт на рынке • Высокая квалификация сотрудников • Есть круг постоянных клиентов • Достаточно большое помещение	W - weaknesses Слабые стороны • Устаревшее оборудование, несовременный ремонт • Ограниченный ассортимент – только стрижки/укладки
O - opportunities Возможности • Предлагать услуги по стрижке/укладке на дому • В социальных сетях вести страничку • Расширить ассортимент услуг, например, маникюр	T - threats Угрозы • Карантин в случае повторения COVID-19 • Высокая конкуренция – много салонов предлагают больше услуг

На основании полученного анализа необходимо продумать, как именно можно снизить уровень угроз, а также реализовать имеющиеся возможности. В этом могут помочь сильные стороны, а слабые стороны необходимо учитывать и постараться усилить. Например, в результате анализа можно прийти к выводу, что можно активнее продвигать свои услуги, в т.ч. и в интернете, а также можно расширить ассортимент – помещение достаточно большое для установки рабочего места для еще одного мастера. Небольшой ремонт можно запланировать провести через 6 месяцев – именно столько времени понадобится, чтобы собрать необходимую сумму на ремонт.

Перед запуском бизнеса особенно важно провести анализ возможных рисков, продумать способы их минимизации. Для этого необходимо объективно оценить бизнес как текущий, так и новый, с разных точек зрения.



Проведите SWOT-анализ своего бизнеса, подумайте, какие выводы можно сделать из полученных результатов:

S - strengths Сильные стороны	W - weaknesses Слабые стороны
O - opportunities Возможности	T - treats Угрозы

Выводы:

Шаг 9. Составить бизнес-план

Вы сейчас детально запланировали свой бизнес. Вы продумали ваши шансы и риски. Вы предварительно просчитали свою предполагаемую прибыль и подумали при помощи каких мер Вы можете ее достичь. Тем самым Вы «между делом» составили важный документ – **свой бизнес-план**.

К бизнес-плану относятся:

- Описание бизнес-идеи и ее место на рынке (целевая группа, конкуренция, продукт)
- Описание вашего бизнеса (правовая форма, руководство предприятия, цель бизнеса, юридический адрес предприятия, организационная структура, персонал)
- Планирование финансовых показателей
- Маркетинг
- Шансы и риски

Ваш бизнес-план должен быть **четким, ясным, наглядным и логичным**.

Но на этом работа не закончена. Очень важно понимать, что план, который Вы составили ранее, действительно совпадает с тем, что происходит.

Шаг 10. Научиться управлять своим бизнесом, сопоставляя план и факты

После того, как Вы начали реализовывать идеи, изложенные в бизнес-плане, необходимо контролировать каждый шаг и сверять полученные результаты с плановыми.

Также у Вас добавятся некоторые новые обязательные инструменты управленческой отчетности, которые помогут оценить размер Вашего бизнеса и его структуру.

Один из таких инструментов является **баланс**.



Баланс - это фотография бизнеса на определенный момент времени

Актив	=	Пассив
Все то, что есть в бизнесе, что можно увидеть в материальном виде или в форме записей.		Источник формирования активов. Капитал (собственный или заемный), который необходим для работы бизнеса.

Основное правило баланса – Актив всегда должен быть равен Пассиву.



Давайте попробуем построить баланс для Нодиры из г. Гиссар на примере её торговой точки с одеждой. Когда мы приходим на точку, то видим товар на сумму 12 000 сомони, кассу 2 000 сомони, манекены и вешалки, которые используются в бизнесе (7 000 сомони). Также из записей или из разговора с Нодирой видно, что была сделана предоплата за товар в сумме 1 500 сомони. **Таким образом, мы определили все статьи Актива в данном случае.** Как уже было сказано выше, Пассив – это ответ на вопрос, откуда деньги для

ведения бизнеса у владельца. В ходе разговора с предпринимательницей мы выяснили, что у нее есть долг за товар в сумме 2 000 сомони, а также остаток кредита в банке 5 000 сомони, который она брала для пополнения оборотных средств (покупка товара). Собственный капитал – это то, что принадлежит в бизнесе своему владельцу, собственные средства, участвующие в бизнесе без учета заемных средств. Мы вычитаем из суммы Актива всю задолженность. В нашем случае получается: собственный капитал = 22 500 – 2 000 – 5 000 = 15 500.

Полученную информацию сводим в таблицу:

Актив		Пассив	
Касса	2 000	Кредиторская задолженность	2 000
Товарные запасы	12 000	Кредит в банке	5 000
Дебиторская задолженность	1 500	Собственный капитал	15 500
Торговое оборудование	7 000		
ИТОГО	22 500	ИТОГО	22 500

Важно для Вас. Ежемесячно сравнивайте результаты вашей предпринимательской деятельности с вашим планом:

- доходная часть, в т.ч. объем продаж, цена за единицу, количество покупателей
- расходная часть
- тенденции на рынке – совпадает ли реальность с прогнозами

Таким образом Вы своевременно узнаете об отклонениях и можете предпринять меры. Ваша деятельность лучше, чем планировали? Замечательно. Тогда, наверное Вы в своем планировании были слишком осторожны и можете в будущем ставить более высокие цели.

В случае выявления существенных отклонений необходимо ответить на следующие вопросы:

- причины возникновения отклонений как в доходной, так и расходной части
- речь идет о кратковременном отклонении или сезонности
- почему цены на продукцию/ объем продаж оказались выше или ниже запланированных
- действительно ли Ваш продукт/услуга является привлекательным для клиентов
- был ли реально оценен рынок и уровень конкуренции

Краткосрочные отклонения в доходной части

Благодаря дополнительным мероприятиям Вы можете привлечь новые целевые группы.

Кроме того, Вы можете **на ограниченный период времени** предложить Вашим клиентам выгодные условия в виде скидок, товаров впридачу и особых условий оплаты и доставки и таким образом увеличить объемы продаж.

Запомните:

- Продолжительные скидки создают у покупателей впечатление, что изначальные цены слишком завышены. Тем самым, они скорее приведут к потере доверия со стороны клиентов.
- Хорошее качество имеет свою цену.

Краткосрочные отклонения в плане затрат

На чем можно и целесообразно экономить? Какие есть альтернативы? Как меры по сокращению расходов могут влиять на прибыль?

Всегда учитывайте, что меры, влияющие на оборот могут привести к изменениям в расходах, например, дополнительная реклама означает дополнительные расходы. И наоборот, отказ от рекламы во избежание расходов может привести к тому, что у Вас будет меньше клиентов и меньший оборот. Поэтому очень важно измерять эффект проведенных мер.

Если имеются долгосрочные отклонения от плана, которые сокращают прибыль Вашего бизнеса, то Вам необходимо основательно перепроверить свой бизнес-план. Предпримите корректировки, которые поставят на ноги Ваш бизнес в долгосрочной перспективе.



Дорогой читатель,

в этой книге мы прошли несколько шагов, необходимых для успешного планирования и ведения собственного бизнеса. Мы желаем Вам удачи на пути к обретению финансовой независимости и исполнению мечты.

Все знания о предпринимательстве нельзя вместить в формат одной книги, поэтому если Вам интересно участие в различных тренингах или получение новой информации, обращайтесь в Центр обучения взрослых в Вашем регионе.

Данный материал разработан German Sparkassenstiftung при финансовой поддержке Федерального министерства по экономическому сотрудничеству и развитию (BMZ). German Sparkassenstiftung как автор материала несёт полную ответственность за содержание, которое не отражает позицию Федерального министерства по экономическому сотрудничеству и развитию (BMZ).

По состоянию на: август 2022 г.