

Мюнттинен Синикка

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ПЕРСПЕКТИВЫ

ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ



Mikkeli Business Campus

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



Мюнттинен Синикка

**РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА
И
ПЕРСПЕКТИВЫ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**Миккели Бизнес Камрус
ХЕЛЬСИНКИ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ
H-87**

Издатель:

Хельсинкский университет экономики
Миккели Биснес Камрус
Миккели 2009

Фото:

Научно-исследовательский институт леса Финляндии
Йоенсуу

ISBN: 978-952-488-359-7

Типография:

ХСЕ-принт, Хельсинки, 2009

Тираж:

300 экз.

СОДЕРЖАНИЕ:

1 БИЗНЕС-ПЛАН	6
1.1 Определение бизнес-плана.....	6
1.2 Важность бизнес-плана	7
1.3 Чего следует избегать в бизнес-плане.....	7
1.4 Форма бизнес-плана	8
1.5 Шаги к хорошему бизнес-плану	10
1.6 Обязательные к включению факторы	10
1.7 Писать и переписывать бизнес-планы	12
1.8 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать	13
1.9 Условия для ведения бизнеса предпринимателями в области лесохозяйственных машин и услуг в Финляндии	15
1.10 Задания и вопросы.....	17
1.11 Дополнительная информация по теме и ссылки.....	19
2 ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ РОСТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	20
2.1 Сегментация рынка финансирования МСП	25
2.2 Какой вид финансирования больше подходит к конкретному циклу деятельности МСП?	27
2.3 Суммы, обычно инвестируемые из индивидуальных источников финансирования... ..	28
2.4 Приспособление бизнес-планов к требованиям инвесторов	29
2.5 Финансирование долга	31
2.5.1 Средства банков и финансовых учреждений.....	32
2.5.2 Финансовые предприятия	35
2.5.3 Государственные программы	35
2.6 Финансирование собственным капиталом.....	36
2.6.1 Капитал риска.....	37
2.6.2 “Бизнес-ангелы”	41
2.6.3 Консультанты	43
2.6.4 Бизнес-инкубаторы	43
2.6.5 Предоставляемое корпорациями финансирование	44
2.6.6 Публичное котирование	45
2.7 Задания и вопросы.....	46
2.8 Дополнительная информация по теме и ссылки.....	48

3 УЧЕТ И ЦИРКУЛЯЦИЯ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ	49
3.1 Первый шаг: Знание учета	50
3.2 Второй шаг: Выбор бухгалтера	51
3.3 Третий шаг: Бухгалтерию ведите сами	57
3.4 Бухгалтерский учет и список недостатков циркуляции наличных денег	63
3.5 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать	65
3.6 Экономика и рентабельность предприятий лесохозяйственных машин в Финляндии	66
3.7 Задания и вопросы	70
3.8 Дополнительная информация по теме и ссылки.....	72
4 МАРКЕТИНГ И ПЕРСОНАЛ ВНОВЬ УЧРЕЖДЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	73
4.1 Маркетинг	73
4.2 Наиболее частые ошибки, совершаемые в маркетинге	78
4.3 Трудоустройство новых работников, найм и обучение хороших работников.....	78
4.4 Предлагаемая деятельность.....	80
4.5 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать	81
4.6 Последняя проверка	82
4.7 Задания и вопросы	85
4.8 Дополнительная информация по теме и ссылки.....	86
5 РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	88
5.1 Основные задачи перед развитием.....	88
5.2 Экспериментальная деятельность	90
5.3 Проблемы развивающегося предпринимательства, которых не было в начале	90
5.4 Поощрение основных работников: вознаграждение и признание	92
5.5 Создание успешных центров прибыли.....	94
5.6 Расширение предпринимательства: долговременное финансовое планирование...	95
5.7 Часто встречающиеся проблемы предпринимательства	95
5.8 Основные правила решения предпринимательских проблем	96
5.9 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать	97
5.10 Развитие отрасли лесохозяйственных машин в Финляндии	98
5.11. Задания и вопросы	101
5.12 Дополнительная информация по теме.....	103

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное учебное пособие подготовлено в рамках Российско-Финляндской программы развития устойчивого лесного хозяйства и сохранения биоразнообразия на Северо-Западе России (NWRDP), финансируемой Министерством сельсково и лесново хозяйства Финляндии.

Публикация предназначена для работников ЛПК, а также может использоваться в качестве учебного пособия в образовательных учреждениях лесной отрасли и на курсах переподготовки.

1 БИЗНЕС-ПЛАН



Задачи раздела

Цель данного раздела – помочь Вам научиться составить хороший бизнес-план, который поможет предпринимателям лучше определить цели своего предпринимательства, найти и исправить организационные ошибки. Бизнес-план – это первое окно в бизнес. Это способ передать идею и общаться с инвесторами. Бизнес-план является конфиденциальным документом

Материал

Раздел о бизнес-плане состоит из 8 частей:

- Что такое Бизнес-план?
- Причины, по которым следует подготовить бизнес-план.
- Чего следует избегать в бизнес-плане.
- Форма бизнес-плана.
- Шаги к хорошему бизнес-плану.
- Обязательные к включению факторы.
- Писать и переписывать бизнес-планы.
- Десять вещей, которые предприниматели должны делать или не делать.

1.1 Определение бизнес-плана

Бизнес-план – это документ планирования, обобщающий предпринимательскую деятельность на данный период. В документе описан прогноз предпринимательства, стратегии, рынка и финансов. План раскрывает элементы предпринимательства кредиторам и другим лицам, дает основание для ведения дела и представляет критерий, исходя из которого можно измерить прогресс и оценить изменения.

Бизнес-план является важным шагом каждого предпринимателя, независимо от того, каков объем его дела. Этот шаг часто пропускается, однако мы его облегчили, представив Вам подготовленную форму составления плана.

1.2 Важность бизнес-плана

Бизнес-план может быть полезным в большинстве случаев. Вот несколько причин, почему нельзя пропустить этот важный фактор.

Во-первых, содержащий соответствующую информацию и анализ, бизнес-план определит и установит цели предпринимателей.

Бизнес-план может использоваться как инструмент продаж при завязывании важных контактов, в том числе с кредиторами, инвесторами и банками.

Бизнес-план может раскрыть недостатки и слабые места процесса планирования.

Предприниматели могут воспользоваться бизнес-планом, чтобы узнать мнение людей, их советы, в том числе жителей той местности, в которой они намереваются вести свое дело. Очень часто предприниматели вырываются вперед без помощи специалистов, которые могут предостеречь их от больших убытков.

1.3 Чего следует избегать в бизнес-плане

Посоветуйте предпринимателям:

- Задать определенные приемлемые границы для долговременных планов на будущее (долговременные – значит более чем на один год). Лучше придерживаться кратковременных задач и корректировать план по ходу дела. Очень часто перспективный план

теряет свое значение, потому что реальность может отличаться от начальной концепции;

- Избегать оптимизма. На самом деле, желая оправдать оптимизм, предприниматели должны быть очень консервативными, предусматривая потребность в капитале, затраты времени, продажи и доходы. Немногие бизнес-планы точно предугадывают, сколько потребуется денег и времени;
- Не игнорировать подробного изложения стратегии в случае неблагоприятного положения дела;
- Излагать вопросы понятным языком, чтобы можно легко читать и понимать;
- Не зависеть полностью только от уникальности своего предпринимательства или даже патентованного изобретения. Успех посещает тех, кто начинает дело с конкретными экономическими знаниями и не обязательно с прекрасными изобретениями.

1.4 Форма бизнес-плана

Форма бизнес-плана – это систематизированная оценка всех целей предпринимательства и важных для поставленных задач факторов.

Далее представлены советы, которыми можно воспользоваться в своем бизнес-плане.

Формулирование видения:

Это кратко изложенные в общих чертах цели и задачи предпринимательства.

Люди:

Самым важным фактором успеха предпринимателя является он сам. Он должен сосредоточиться, чтобы суметь использовать предыдущий опыт в новом деле. Он должен подготовить краткую биографию – свою и каждого человека, который будет связан с началом предпринимательства. Он должен быть конкретным и не уклоняться от правды. Эту часть бизнес-

плана особенно внимательно будут читать те, кто будет иметь дело с вами, среди них кредиторы, инвесторы и работники торговли. Форму автобиографии можно найти в библиотеках, книжных магазинах, в интернете под ссылкой “Резюме”

Имейте в виду, что вы не можете стать тем, кем не являетесь. Если предпринимателю не хватает способностей выполнить основные обязанности, он должен включить это в свой бизнес-план. Например, если ему не хватает способности обучить персонал, он должен приложить пояснение, каким образом он компенсирует этот недостаток. В свой план он может включить партнера или запланировать нанять людей, обладающих навыками, которых сам не имеет. Он должен представить биографии всех будущих руководителей.

Профиль предпринимательства:

Предприниматели должны определить и охарактеризовать свое будущее дело и точно указать, как они собираются его вести. Они должны постараться сконцентрироваться на специализированном рынке, который намереваются обслуживать.

Экономическая оценка:

Предприниматели должны предоставить полную оценку той экономической среды, в которой они собираются начать свой бизнес. Они должны объяснить, как их предприятие будет взаимодействовать с официальными организациями и населением. Если необходимо, они должны провести демографический анализ.

Оценка денежных потоков:

Следует включить потоки наличных денег за один год, которые оправдали бы потребности в капитале. Предприниматели должны начать свою оценку с того, что может не удастся, и как они планируют решать эти проблемы. Следует также не забыть приложить маркетинговый план и проекты развития.

1.5 Шаги к хорошему бизнес-плану

Начинающие предприниматели часто сталкиваются с трудностями при составлении бизнес-плана. Этот курс поможет им в большинстве случаев, поэтому не пропустите это средство планирования! Для облегчения труда представляем 5 шагов, помогающих составить ценный план:

- Запишите основную бизнес-концепцию.
- Соберите все данные о специфике бизнес-концепции и возможности ее выполнения.
- Сконцентрируйтесь и углубитесь в концепцию, опирающуюся на собранные вами данные.
- Очертите специфику своего дела. Полезно ответить на вопросы “что, где, когда, зачем, как”.
- Изложите план в убедительной форме, чтобы он был не только дальновидным и концентрированным, но при этом стал надлежащим инструментом поддержки важных для вашего дела отношений.

1.6 Обязательные к включению факторы

Правильная бизнес-концепция:

Единственная и часто повторяющаяся ошибка предпринимателей состоит в неправильном выборе коммерческой деятельности. Лучший способ для начинающих предпринимателей узнать о своей намечаемой коммерческой деятельности до начала собственного дела – поработать в этой области на других. Может проясниться огромный разрыв между визией и реальностью.

Понимание рынка:

До начала коммерческой деятельности самый правильный способ для предпринимателя испытать рынок – испробовать свою продукцию и услуги на рынке. Уж не считают ли они, что в их руках необычайный воздушный змей, который прикует к себе внимание всех любителей запускать воздушные змеи в мире? Тогда они должны сделать несколько таких

предметов и сначала постараться их продать.

Процветающая, растущая и стабильная промышленность:

Помните, что великие изобретения всех времен, такие как самолеты и автомобили, не принесли экономической выгоды большинству из тех, кто стремился их эксплуатировать. Успех посещает тех, кто начинает дело с конкретными экономическими знаниями, и при этом совсем не обязательны мировые открытия и прогресс для всего человечества.

Способность управлять:

Предприниматель должен искать людей, которых любит, которыми восхищается, обладающих высокими этическими ценностями, дополнительными способностями, и которые были бы изобретательнее их. Они должны планировать принять людей, обладающих теми знаниями, которых не хватает им самим. Предприниматель должен установить свои специфические способности и искать таких работников, которые смогли бы его слабые места превратить в сильные.

Способность управлять финансами:

Позже вы узнаете о важности быть квалифицированным в учете и управлении денежными потоками. Большинство предпринимателей не знакомы с основами учета и вынуждены приобретать эти знания. Рискнете ли вы своими деньгами в игре, в которой не знаете, как считают очки? Часто люди делают эту ошибку в бизнесе.

Последовательная сосредоточенность:

Обычно люди, которые специализируются на определенной продукции или услугах, имеют преимущества перед теми, кто не имеет опыта. Начинающие предприниматели должны стараться сосредоточить свои силы на том, что они могут сделать наилучшим образом, а не только конкурировать ценой.

Прогноз изменений:

Предприниматели не должны брать на себя обязательства слишком рано. Первый план должен быть написан карандашом, а не чернилами. Они должны поддерживать нестандартную точку зрения и не бояться

изменений, которые в изменяющихся обстоятельствах и при пополняющихся знаниях неизбежны.

Включить планы по ведению предпринимательства по интернету:

Интернетная торговля для покупателей и между предприятиями в последнее десятилетие постоянно растет, и мелкие розничные торговцы могут испытать увеличивающееся давление покупателей.

1.7 Писать и переписывать бизнес-планы

Доцент в области управления *Donald N. Sull* (Лондонская бизнес-школа) в статье, опубликованной в осеннем номере издания "*MIT Sloan Management Review*" за 2004 г., представляет несколько практических советов, как справиться с неизбежным риском. Здесь помещено резюме о том, как писать (и переписывать) бизнес-план:

- Будьте гибким на начальном этапе плана, пусть в нем останутся неясности. Заранее не берите на себя обязательства. Пусть ваш первый план будет неокончательным, нуждающимся в исправлениях.
- Задайте себе вопрос, позволяет ли ваш опыт и компетенция иметь мнение о ваших специфических возможностях.
- Обрисуйте потенциальных виновников в крахе вашей сделки, переменные факторы, которые могут оказаться роковыми для вашего бизнеса.
- Четко определите, что, по вашему мнению, является ключом к успеху. На что вы заключаете пари?
- Увеличьте денежную сумму на такую сумму, какую может потребовать финансирование эксперимента или преодоление непредвиденных обстоятельств (на что обычно откладываются деньги).
- Отложите найм основных менеджеров, пока начальные эксперименты не подтвердят постоянную бизнес-модель.

- Рискните и с позиции потребителя испытайте свою продукцию и услуги в небольшом масштабе в реальном мире, проверьте рынок или прототипы.
- Перед расширением деятельности проверьте и усовершенствуйте свою бизнес-модель.

1.8 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать

Они должны:

- Подготовить полный бизнес-план для любой коммерческой деятельности, которую планируют.
- Использовать шаблон бизнес-плана на каждом этапе.
- Завершать части бизнес-плана в ходе бизнеса.
- Внимательно искать (с применением поисковых средств) бизнес-планы в интернете.
- Представить бизнес-план как привлекательное средство продаж.
- Представить бизнес-план экспертам намечаемой коммерческой деятельности для того, чтобы получить советы.
- Изложить стратегию, как собирается справиться с неблагоприятной ситуацией.
- Описать достоинства и недостатки руководящей команды.
- Включить месячный проект денежных потоков первого года.
- Свободно и часто модифицировать бизнес-планы, при необходимости отчитаться за изменившиеся условия.

Они не должны:

- Быть оптимистами при оценке будущих продаж.
- Быть оптимистами при оценке расходов.
- Не обращать внимания или не учитывать слабые места плана.
Изложить их.

- Акцентировать долговременные планы. Лучше сосредоточиться на планах на первый год.
- Полностью зависеть от уникальности своего бизнеса или успеха замысла.
- Представлять себя тем, кем не являетесь. Будь реалистичным.
- Быть всем для всех. Очень сосредоточенные работники часто работают лучше всех.
- Продолжать деятельность без соответствующих знаний в финансах и учете.
- Бизнес-план основан на прекрасной концепции. Ее надо сначала испытать.
- Не упустить шанса подготовить бизнес-план перед началом деятельности.

1.9 Условия для ведения бизнеса предпринимателями в области лесохозяйственных машин и услуг в Финляндии

Таблица 1. Субъекты лесной отрасли, предлагаемые ими услуги и воздействие на деловую среду, окружающую бизнес-деятельность предпринимателей в области лесохозяйственных машин и услуг

Субъект	Оказанные услуги	Воздействие на деловую среду предпринимателей-механизаторов и поставщиков услуг лесной отрасли
Установленные законом организации		
Лесоцентры	Обучение	- предлагают те же услуги и конкурируют с предпринимателями - государственная поддержка планирования лесных ресурсов направлена на планирование, проводимое лесоцентрами, предприниматель же в своём планировании поддержки не получает - лесоцентры используют предприятия в качестве субподрядчиков для реализации многих услуг
	Планирование лесных ресурсов	
	Ремонтно-дренажные работы	
	Лесовозные дороги	
	Услуги объединения землевладельцев, обязанных содержать дороги	
	Лесоводство	
	Уход за лесной природой	
	Услуги должностных лиц	
Лесоводческие объединения	Консультации	- предлагают те же услуги и конкурируют с предпринимателями - используют предприятия в качестве субподрядчиков для производства многих услуг, региональное колебание - получают финансирование из выплат на лесоводство
	Соблюдение интересов	
	Уход за лесом	
	Лесные дороги и каналы	
	Торговля древесиной	
	Планирование лесных ресурсов	
	Таксация	
Управление лесов	Поставка древесины для промышленности	- пользуется услугами парка лесохозяйственных машин - в качестве центрального

		государственного органа обязано устраивать тендер для предприятий
Предприятия, стремящиеся к индивидуальной прибыли		
Крупные покупатели древесины	Торговля древесиной	- пользуются услугами предприятий лесохозяйственных машин - соревнуются за крупные лесохозяйства - предлагают какие-либо услуги в качестве «довеска» к торговле древесиной
	Лесохозяйства	
Мелкие покупатели древесины	Торговля древесиной	- расширяют базу клиентов предприятий лесохозяйственных машин
	Лесохозяйства	
Предприятия лесосечных машин	Заготовка древесины	- стали предлагать услуги и по персоналу
	Работы по уходу за лесом	
	Планирование заготовок	
	Заготовка древесины для энергетики	
Предприятия по оказанию лесохозяйственных услуг	Лесохозяйства	- конкуренция незначительна - конкурируют с лесо- центрами и лесоводческими объединениями, в зависимости от предлагаемых собой услуг
	Уход за лесом	
	Лесные дороги и канавы	
	Торговля древесиной	
	Планирование лесных ресурсов	
	Таксация	
	Торговля саженцами	
	Посадки	

Источник: Markkula V. 2005. Деловая среда в предпринимательстве лесной отрасли – субъекты отрасли и проблемы развития исходящей от рынка деятельности. Университет г. Хельсинки. Факультет экономики. Доклады № 37.

1.10 Задания и вопросы



Задания

- Как пример подготовки бизнес-плана выберите знакомое вам предприятие и постарайтесь заполнить каждую часть модели плана, представленную в приложении.
- Посетите некоторые интернет-сайты, упомянутые в конце этого раздела, и вы больше узнаете о теме, а также найдете образцы бизнес-планов.

Контрольные вопросы

- 1) Что такое бизнес-план? (Возможно несколько правильных ответов):
 - а) Планирующий документ для важных торговых связей (с инвесторами, банками и т. п.);
 - б) Маркетинговое средство для клиента;
 - в) Стратегия предприятия;
 - г) Способ раскрыть небрежность и слабые места процесса планирования.
- 2) Зачем нужен бизнес-план? (Возможно несколько правильных ответов):
 - а) Найти средства инвесторов;
 - б) Помочь определить цели предпринимательства и сконцентрироваться на них;
 - в) Выполнить исследование.
- 3) Бизнес-план должен быть ориентирован на долговременные цели (больше чем на год). Правильно или нет?

- 4) Подготовка бизнес-плана необязательна для малых предприятий. Правильно или нет?
- 5) Если ваш бизнес-план опирается на прекрасные изобретения, вы уверены, что повезет. Правильно или нет?
- 6) В бизнес-плане не должно быть:
 - а) личных биографий руководителей;
 - б) финансовых проектов;
 - в) маркетинговых стратегий;
 - г) стратегии развития и расширения;
 - д) целевого рынка и покупателей;
 - е) стратегий поведения в неблагоприятной ситуации;
 - ж) перспективных долговременных проектов продаж и получения прибыли.
- 7) Предпринимателю не следует спешить с наймом основных менеджеров, а подождать, пока начальные экспериментальные циклы представят устоявшуюся бизнес-модель. Правильно или нет?
- 8) Предприниматель должен быть оптимистом при составлении бизнес-плана, особенно в отношении продаж и расходов. Правильно или нет?
- 9) Для того чтобы узнать, как будет реализовываться на рынке ваша продукция или услуги, лучшим решением будет:
 - а) Довериться своему инстинкту;
 - б) Руководствоваться мнением своих друзей;
 - в) Вместе с опытным руководителем испытать свою продукцию и услуги на рынке.
- 10) Бизнес-план является конфиденциальным документом. Так или нет?

1.11 Дополнительная информация по теме и ссылки



Дополнительная информация по теме

Сетевые страницы для предпринимателей: www.coachinvest.com

Центр планирования бизнеса: www.businessplans.org

Образцы бизнес-планов: www.bplans.com

Архивы бизнес-планов: www.businessplanarchive.org

Типовые бизнес-планы и упражнения: www.morebusiness.com

Виртуальный сетевой бизнес-план: www.bizplanit.com

Как составить бизнес-план: www.businesstown.com

Источники бизнес-плана: www.smallbusinessplanguide.com

Основы бизнес-плана: www.entrepreneur.com

Сеть *РМЕ*: www.netpme.fr

400 примеров бизнес-плана: www.paloalto.com



ССЫЛКИ

- The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan, John Mullins, FT Prentice Hall - May 8, 2003
- The Business Plan Workbook, Colin Barrow, Paul Barrow, Kogan Page - April 5, 2001
- The Entrepreneur's Book of Checklists: 1000 Tips to Help You Start and Grow Your Business, Robert Ashton Prentice Hall - November 3, 2004
- The Easy Step by Step Guide to Writing a Business Plan and Making It Work, Brian B. Brown Rowmark Ltd - January 16, 2006

- The Highly Effective Marketing Plan: A Proven, Practical, Planning Process for Companies of All Sizes, Peter Knight
Financial Times Prentice Hall - April 28, 2004
- The Definitive Business Plan: The Fast-track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs, Richard Stutely
Financial Times Prentice Hall - December 14, 2001
- How to Prepare a Business Plan, Edward Blackwell
("Sunday Times" Business Enterprise S.)
Kogan Page - April 30, 2004
- How to Write a Business Plan (Creating Success S.), Brian Finch
Kogan Page - June 1, 2001
- You're in Charge--Now What? The 8 Point Plan, Thomas J. Neff, et al
Crown Business - January 18, 2005
- Business Plans for Dummies: UK Edition, Colin Barrow, et al
John Wiley and Sons Ltd - August 13, 2004

2 ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ РОСТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Введение

Способность получить финансирование – определяющий фактор в обеспечении роста предприятия и его финансового успеха. Это особенно актуально для вновь учрежденных предприятий. Получение финансирования может ускорить рост предприятия, финансировать создание дополнительного продукта или просто предоставить достаточно средств для ведения деятельности предприятия, пока будет достигнут баланс прибыли и убытков. Более крупным предприятиям, уже достигшим определенных результатов деятельности, гораздо легче получить финансирование, чем малым, только что учрежденным предприятиям, способности управления которыми еще не проверены, а материальное имущество невелико.

Можно выделить два основных вида частного финансирования малых и средних предприятий (МСП): долги и финансирование собственным капиталом. По сути, финансирование долга – это ссуда, которая должна быть возвращена вместе с установленными процентами, при этом на взявшее эту ссуду лицо приходится почти весь риск, если его бизнес потерпит крах. В случае финансирования собственным капиталом возникает инвестор, который инвестирует в предпринимательство с надеждой получить прибыль в будущем. Поэтому инвестор разделяет риск, в обмен на это приобретает определенную часть капитала и даже право контролировать дело.

Похоже, что МСП отдают предпочтение ссудам, а не финансированию собственным капиталом. Это обусловлено рядом причин, одной из которых является то, что финансирование долга может предоставить некоторые налоговые льготы. При всем при том получить финансирование собственного капитала гораздо сложнее, кроме того, хотя бы вначале, это обходится дороже и занимает больше времени. На крупных предприятиях, управляемых фондами, решения об инвестировании приходится ждать даже несколько лет и, вообще, они не заинтересованы инвестировать в предприятия, которым нужны небольшие инвестиции. Отчасти это объясняется тем, что они контролируют инвестиционные фонды больших объемов, отчасти еще и тем, что работа, которую следует выполнить (а тем самым и связанные с этим расходы) при оценке и мониторинге малых инвестиций, непропорционально большая по сравнению с объемами инвестиций.

Хотя банки являются основным источником получения средств для малого бизнеса, существуют и другие источники, в том числе:

- финансирование собственного капитала частных инвесторов и “бизнес-ангелов”, которое достаточно легко получить быстро растущим технологическим предприятиям;

- согласованные услуги (все больше рекламируемые в интернете); альтернативные рынки собственного капитала

В каждом конкретном случае следует тщательно исследовать (желательно с помощью специалиста), какой вид финансирования более подходит.

Для Европы характерна различная культурная среда. Это разнообразие отражается также и в области предпринимательства и финансирования предприятий. Различия можно сравнить в следующих аспектах:

- приемлемы ли для предпринимателей инвестиции в их предприятие с третьей стороны;
- разнообразие источников финансирования в стране;
- достаточно ли зрелы различные сегменты рынка, образующие сеть финансирования предпринимательства.

Для предпринимателей важно понять, что различные формы финансирования имеют различные цели. Аналогично различаются мотивация и предъявляемые финансирующими лицами критерии в зависимости от вида продукта и связанного с этим риска. Поэтому качество и содержание бизнес-плана, а также его представление потенциальным инвесторам должны соответствовать выдвигаемым ими специфическим требованиям. Это помогает понять англо-саксонскую поговорку: “Не все деньги одинаково стоят”.

Предприятие, которое надеется получить инвестиции, может научиться, как ответить ожиданиям потенциальных инвесторов, принимая участие в программах подготовки к инвестициям или в бизнес-инкубаторах.



Цели раздела

В данном разделе представлен обзор различных возможностей финансирования предпринимательства: личные сбережения, помощь друзей или членов семьи, долги или финансирование собственным капиталом. Проанализировав этот раздел, вы лучше поймете, какая возможность финансирования подходит вам больше в зависимости от этапа деятельности вашего предприятия, других свойств предпринимательства, объема требуемого финансирования или требований инвесторов.

МАТЕРИАЛ

Существует множество способов, как получить капитал на учреждение предприятия и финансирование деятельности без инвестирования собственных средств владельцев в свое дело. Самое главное в начале – реально оценить, сколько средств вам требуется, а также обдумать, как ссуды будут возвращены и в какой срок.

Самые простые возможности финансирования:

- личные средства и имущество;
- личные ссуды;
- полисы страхования жизни – возможно получить ссуду размером до 95 % стоимости полиса;
- кредитные карточки – хотя нормы процентов и высоки, это быстрый способ получить несколько тысяч евро;
- использование поставщиков – постарайтесь как можно быстрее договориться с поставщиками о кредитных услугах;
- друзья и родственники – при этом стоит, однако, оформить нотариальные документы.

Несколько определений источников финансирования

- **Начальный капитал:** капитал, необходимый для финансирования бизнес-проекта еще до выпуска продукта или услуги на рынок. В случае проектов высоких технологий начальный капитал часто имеет решающее значение, потому что благодаря ему предприниматели могут провести опросы, научные исследования и создать прототип продукта, который позже может стать основным объектом предпринимательства.
- **Капитал риска:** собственность, временно инвестируемая специализированными предприятиями в предприятие в виде акций с надеждой на немалый и быстрый возврат инвестиций (*ROI*), равноценный уровню риска. Предприятия капитала риска инвестируют как в начинающие предприятия, так и в развитие уже действующих предприятий.
- **“Бизнес-ангелы” (неофициальный капитал риска):** частные лица, инвестирующие в виде капитала риска часть своего имущества в новые учрежденные предприятия и участвующие в его управлении своим личным накопленным опытом.
- **Сети “бизнес-ангелов” (*BANs*):** постоянные региональные платформы, способствующие сведению “бизнес-ангелов” с предприятиями, которые нуждаются в инвестициях.
- **Финансирование раннего этапа (или начала деятельности):** собственность, инвестируемая в предпринимательство, уже прошедшее этап научных исследований и прикладной деятельности, которому, однако, еще требуется дополнительное финансирование на выпуск своего продукта или услуги на рынок.
- **“Мешанина”:** сочетание собственного капитала и ссуды. Обычно применяемые нормы процентов относительно высоки.
- **Финансовый пакет:** сочетание различных источников финансирования.

- **Капитал риска корпораций:** выполняемое действующими предприятиями инвестирование капитала риска, которым финансируют новаторские предприятия, учрежденные их работниками, или предприятия, действующие в промышленных отраслях стратегической важности.
- **Безвозвратная помощь:** субсидии, которые предприятиям, инвестирующим в определенный регион, платят – без обязательства их вернуть – государственные институции, стремящиеся облегчить их учреждение или развитие.
- **Факторинг:** метод, по которому МСП продают счета-фактуры специализированным предприятиям.
- **Лизинг:** выкупная аренда средств производства
- **Ссуды и одолженные средства:** основной источник финансирования МСП

2.1 Сегментация рынка финансирования МСП

I. **Собственное имущество предпринимателя, а также имущество членов его семьи или друзей.**

II. **Начало предпринимательства:**

- начальный капитал,
- ссуда, предоставленная на основе доверия (т. е. без процентов и/или гарантии),
- средства, выделяемые предприятиям высоких технологий университетами и научно-исследовательским центрами,
- микрокредиты,
- (полу)публичные средства для новых учрежденных предприятий и на внедрение инноваций,
- государственные субсидии,
- подлежащие возврату краткосрочные ссуды.

III. Первый финансовый этап:

- “бизнес-ангелы”,
- начальный капитал,
- банковские ссуды/ заемный капитал,
- системы гарантий,
- (полу)публичные инвестиционные средства,
- региональный публичный капитал риска,
- государственные субсидии,
- капитал риска корпораций.

IV. Второй финансовый этап:

- частный капитал риска,
- банковские ссуды,
- варианты приобретения акций,
- “мешанина”.

V. Другие финансовые этапы

- первичное публичное предложение (*IPO*) – котировка,
- выпуск облигаций,
- конвертируемые облигации,
- лизинг,
- факторинг.

Косвенная финансовая помощь

- прединкубационный период, инкубационный период,
- бизнес-инкубаторы и центры передачи инноваций,
- обучение (инструктаж, консультирование, практическое управление).

2.2 Какой вид финансирования больше подходит к конкретному циклу деятельности МСП?

Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует, что:

- Предлагаемые на рынке различные источники финансирования часто приспособливают к конкретному этапу деятельности предприятия;
- Индивидуальные источники финансирования часто также приспособливают к конкретному циклу развития предприятия, который устанавливается на основе индивидуального и оптимального потенциала оборота конкретного МСП

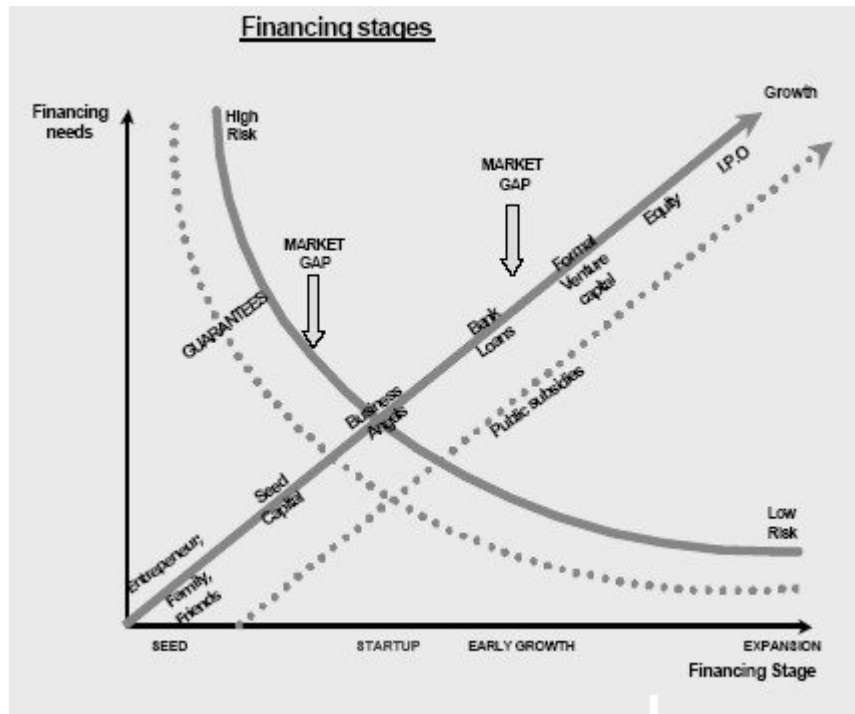
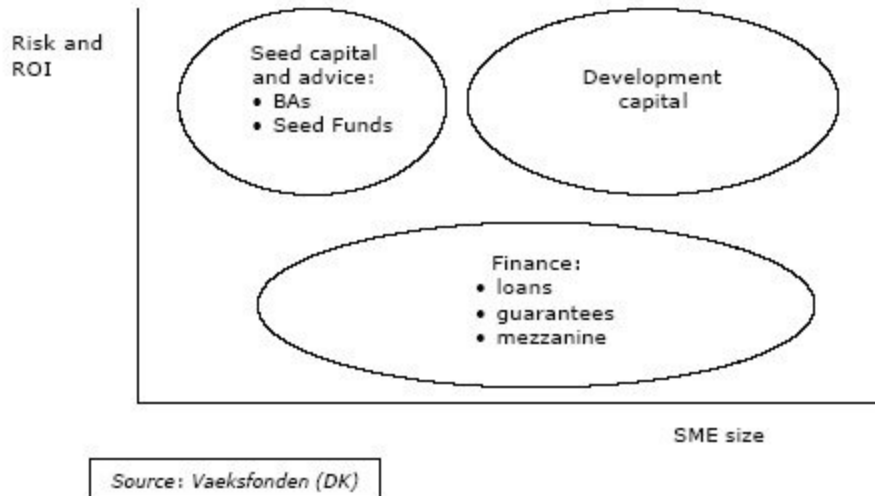


Рис. 1



2.3 Суммы, обычно инвестируемые из индивидуальных источников финансирования

Как видно из приведенной ниже таблицы, суммы, на которые предприниматель может надеяться из различных категорий финансирования, различаются в зависимости от вида или участников финансового продукта:

Виды финансирования	Объем инвестируемого капитала (в евро)
Кредиты без гарантий и процентов	5000-15000
Микрокредиты	3000-30000
«Бизнес-ангелы»	25000-250000
Стартовый капитал	300000-1500000
Финансирование на ранней стадии	500000-2000000
Венчурный капитал	2000000-50000000
Первичное публичное предложение	35000000-329000000
Выпуск облигаций	500000000-1500000000
Облигации с погашаемой долей ордеров	10000000-50000000

2.4 Приспособление бизнес-планов к требованиям инвесторов

После того как предприниматели усвоят мысль, что не все источники финансирования одного характера, для них еще очень важно до конца осознать критерии, на основании которых инвесторы решают – инвестировать или не инвестировать в предприятие. В приведенной ниже таблице перечислены основные критерии, на которые опираются различные инвесторы при проведении правового аудита, т. е. при оценке будущих сделок. В таблице представлена сводная информация о различных типах поставщиков капитала и применяемых ими критериях.

Источники капитала

Семья, друзья

«Бизнес-ангелы» или неформальные инвесторы и побочные корпоративные венчуры

Банки

Погашаемые краткосрочные займы

Венчурный капитал и финансовый корпоративный венчур

Критерии получения капитала

- Личные отношения, основанные на доверии
- Совпадение интересов индивидуальных предпринимателей и «бизнес-ангелов»
- Атмосфера доверия
- Достойный бизнес-план
- Хороший менеджмент
- Налоговые льготы
- Знание рынка предпринимателем
- Возможности выхода
- Прибыль от вложенного капитала
- Получение гарантий или залога
- Возможность возврата займа
- Репутация компании
- Рейтинг
- Хороший менеджмент
- Инновационная природа бизнес проекта
- Качество бизнес плана
- Менеджмент
- Убедительный бизнес план
- Бизнес план с патентной технологией
- Репутация фирмы
- Возможность быстрого роста

Публичные фонды	<ul style="list-style-type: none"> • Качество менеджмента
Гарантии	<ul style="list-style-type: none"> • Новые рабочие места • Инвестиции в продуктивные инструменты
Беспроцентные займы	<ul style="list-style-type: none"> • Выносливость, а также технические и финансовые возможности
Фонды, предоставляющие стартовый капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Убедительный бизнес план • Готовность к совместной работе с наставником
Корпоративные венчуры	<ul style="list-style-type: none"> • Качество бизнес плана • Понимание инновационной природы проекта • Интеллектуальная собственность • Потенциал к высокому росту • Государственная налоговая политика
Институциональные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> • Инновационная природа проекта по отношению к основной деятельности фирмы • Полезность проекта конкретным отраслям, в частности технологическим • Качество бизнес плана • Хороший менеджмент • Налоговые льготы
Рынки нового капитала	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес план • Интеллектуальная собственность • Высокий рост • Хороший менеджмент • Налоговые льготы
Рынки нового капитала	<ul style="list-style-type: none"> • Жизнеспособность и консолидация • Существование в течение 3 лет • Положительные результаты хотя бы однажды за последние 12 месяцев перед заявкой • Более 1,5 млн евро акционерного капитала • Возможность публиковать квартальный отчет • Публичная рекомендация от аналитика • Положительное внимание СМИ • Государственная налоговая политика • Способный и опытный менеджмент • Опытная команда финансистов,

- юристов и страховщиков
- Новая бизнес концепция
- Большая доля рынка
- Высокий рост или его потенциал

2.5 Финансирование долга

Малым предприятиям гораздо сложнее получить ссуды, чем крупным предприятиям. С точки зрения кредитора, одалживание МСП связано со следующими наиболее часто встречающимися трудностями:

- небольшой собственный капитал,
- недостаток оборотных средств и финансовой мощи,
- недостаточное реинвестирование прибыли,
- слабые системы финансового управления и представления отчетов,
- отсутствие бизнес-плана и финансовых планов на будущее,
- характер залога и то, как он отражается в балансе,
- качество управления и недостаточно развитые системы обеспечения отчетности управления,
- неспособность надлежащим образом интерпретировать финансовые данные, особенно связанные с устареванием цикла должника/кредитора/запасов,
- направление средств не на основную деятельность,
- направление средств на деятельность образа жизни.

При предоставлении предложения о финансировании потенциальному кредитору необходимо обратить внимание на упомянутые выше области.

2.5.1 Средства банков и финансовых учреждений

Банки могут предложить одну из наименьших возможных норм процентов, однако другая сторона этого аспекта состоит в том, что они придерживаются консервативной политики кредитования.

Большинство банков (как и кредитные унии, и финансовые учреждения) предлагают меньшие личные ссуды примерно 15 000 евро, которые обычно можно получить даже без гарантии. Преимущество этих ссуд состоит в том, что они быстро утверждаются и не требуют дополнительных финансовых оговорок – это быстрая ссуда. Недостаток в том, что норма процентов может быть гораздо выше, чем в случае других ссуд.

Если предприятие уже некоторое время ведет деятельность, получить большую сумму и самую благоприятную норму процентов может помочь имеющееся имущество, которое может служить залогом для обеспечения возврата ссуды. Если у предпринимателя есть собственный дом, он может использовать его в качестве гаранта, однако в случае краха имуществу может грозить опасность. Некоторые финансовые поставщики, такие как распорядителя капитала риска, четко разделяют частное и предпринимательское имущество.

Несмотря на это, капитал малых предприятий имеет малоразвитую структуру, поэтому, если предприятие не может или не хочет использовать такое имущество в качестве гарантии, его возможности получить ссуду очень ограничены. На практике большая часть пакетов ссуд многих банков обеспечивается собственным жильем, что не только предоставляет гарантии кредитору, но и отражает обязательства получателя ссуды перед предприятием.

В случае финансирования путем получения ссуды получатель большей частью берет на себя риск, потому что в том случае, если предприятие обанкротится вследствие обстоятельств, которыми не могло управлять (напр., падение рынка), ссуду все равно нужно будет вернуть. Несколько

уменьшить этот риск можно путем страхования жизни или страхования от несчастного случая.

Последствия невозвращения ссуды могут быть очень болезненными. Ссуда предприятия может быть гарантирована имеющимся имуществом предприятия и/или имуществом владельца предприятия, а также и имуществом партнеров, если такие есть. Возможно, партнерам по бизнесу также придется предоставить гарантии возврата ссуды, если предприятие будет работать убыточно.

Если предприятие не выполняет своих долговых обязательств, банк-кредитор может быть причислен к “имеющим гарантии кредиторам”, поэтому он имеет первенство перед любым “не имеющим гарантий кредитором”. Это означает, что банк может стремиться к возврату ссуды непосредственно путем принудительной продажи заложенного имущества. Если средств от продажи имущества недостаточно для покрытия ссуды с процентами, банк может обратиться к бизнес-партнерам с целью использования заложенного имущества. И все-таки принудительная продажа заложенного имущества – крайняя мера, к которой может прибегнуть кредитор, потому что при этом стоимость имущества обычно снижается, поэтому кредиторы обычно ищут другие способы возвращения ссуды.

Стремясь обеспечить наиболее оптимальную ссуду, предприятие должно доказать, что способно возратить ссуду, а его бизнес-партнеры должны оправдать бизнес-план (банки не предоставляют кредит предприятию, которое считают неперспективным) и продемонстрировать способность вести предпринимательство и успешно работать.

На цену получения ссуды (т. е. норму процентов или другие платы) влияют:

- оценка риска – общая оценка возможности возврата ссуды;
- стоимость сделки предоставления кредита;
- тип и качество предлагаемой гарантии;
- стоимость связи предприятия с банком;

- качество управления, особенно ведения финансовых дел.

Другие типовые услуги финансирования без залога:

- овердрафт;
- выкупная аренда;
- лизинг;
- дисконтирование выписанных счетов (предоставляется кредитная линия, которой можно воспользоваться, не превышая утвержденного финансовым учреждением лимита продаж по счетам). Проценты уплачиваются по балансу дня, поэтому расходы меньше, чем при заключении фиксированных финансовых соглашений);
- ссуды на приобретение инвентаря (срочные ссуды, по которым в качестве гаранта используется инвентарь предприятия);
- ипотечные ссуды.

Еще одной мерой, сходной с финансированием путем ссуд, благодаря которой предприятие может получить средства, является факторинг. Существует несколько типов факторинга, такие как финансирование оборотных средств, дисконтирование выписанных счетов, финансирование денежного потока, финансирование должника и кредитование. Финансовое учреждение, предоставляя услуги факторинга, эффективно покупает подлежащие к получению счета, достойные кредита, и сразу платит предприятию наличные деньги, сумма которых составляет до 80 % стоимости счета. Это означает, что предприятие может использовать своих должников для финансирования новых заказов. После оплаты счетов присылается баланс минус плата, которая обычно составляет от 2 до 3 % стоимости счетов или больше, в зависимости от риска неплатежеспособности.

2.5.2 Финансовые предприятия

Финансовые предприятия (чаще всего принадлежащие банку или другому финансовому учреждению, как, например, страховым обществам) предоставляют ссуды и предлагают такие услуги, как выкупная аренда и лизинг. Они работают с предприятиями большего риска, чем те, с которыми склонны работать банки, и применяют более высокие нормы процентов, чем банки, чтобы компенсировать возможный риск.

Финансовые предприятия интересуют имущество претендента, профессиональный опыт руководства и возможности нового предприятия способствовать дальнейшей деятельности финансового предприятия.

2.5.3 Государственные программы

Безвозвратная помощь и ссуды на льготных условиях могут предоставляться как часть конкретной специфической программы поощрения предпринимательства, проводимой государством. Другим преимуществом финансирования этого типа является то, что иногда государственные институты или выполняющие его программы агентства предоставляют связанные с руководством советы. Кроме того, если предприятие при нужде в дополнительных средствах получило финансирование из государственной институции, на это предприятие часто положительно смотрят и другие финансисты.

Ссуды, полученные от правительства, как и средства, полученные из других источников, должны быть возвращены в течение определенного срока. В некоторых случаях при выделении ссуды правительство получает часть прибыли предприятия.

Из-за такого финансирования идет жесткая конкуренция, потому что на эти цели выделяются ограниченные средства. Для получения правительственной ссуды требуется представить бизнес-планы и маркетинговые планы, а также заполнить различные анкеты заявки. Процедура может затянуться, например, при подаче заявки *AusIndustry* на

получение ссуды процедура принятия решения может затянуться на срок от шести недель до четырех месяцев в зависимости от числа полученных заявок.

2.6 Финансирование собственным капиталом

Финансирование собственным капиталом (владельца или инвесторов) важно в стремлении сохранить крепкую структуру капитала, особенно на этапах начала деятельности и развития. Если недостаточно имущества (иногда еще называемого средствами “потенциального убытка” – *“hurt money”* – т. е. столько, насколько владелец предприятия готов пострадать в финансовом отношении в случае неудачи), могут быть затруднения при получении ссуды.

Инвесторы надеются, что их инвестиция вернется пропорционально их риску, поэтому они могут пожелать иметь право голоса в управлении предприятием. Иногда увеличение начального капитала требует разделения собственности между инвесторами, которые вносят часть капитала, но не обязательно участвуют в повседневной деятельности предприятия.

Финансирование собственным капиталом не охватывает ссуд, и нет никакого правового обязательства возратить инвестированную сумму. Все, что получает инвестор за свои деньги, это часть предприятия и связанные с ним убытки, прибыль, имущество и долговые обязательства. Инвесторы зачастую могут привнести в предприятие опыт и знания и тем укрепить управление. Это может показаться идеальным, однако владелец предприятия отдает часть предприятия, а вместе и часть управления им, поэтому ему приходится вести переговоры об оптимальном для него варианте.

2.6.1 Капитал риска

Капиталом риска (КР) называются независимо управляемые суммы капитала, выделяемые на инвестиции в частные, быстро развивающиеся предприятия, и обычно они принадлежат корпорациям или специализированным фондам капитала риска. За границами США термин КР часто употребляется как синоним частного имущества.

Частные инвесторы могут получать доходы от предприятий, в которые они инвестируют, дивиденды, однако большей частью они зарабатывают на приросте капитала из их инвестиций. В предприятия большого риска они инвестируют чаще, чем банки или финансовые предприятия, однако в качестве компенсации за риск они стремятся получить большие доходы до ухода из них. Они также стремятся максимально увеличить доход своих спонсоров – часто институциональных инвесторов, таких как страховые или пенсионные фонды.

Частные инвесторы обычно инвестируют путем приобретения акций предприятия и, если инвестиция крупная, это может означать, что им принадлежит более половины пакета акций. Обычно они требуют поста директора правления. Частные инвесторы могут и не участвовать в повседневном управлении предприятием, хотя управление и техническая компетенция часто бывают условием финансирования КР. Обычно, стремясь к росту и успеху предприятия, они выполняют роли советников или бизнес-партнеров, что жизненно важно для всех участников предприятия, в том числе частных инвесторов.

Все более привычной и популярной тенденцией становится положение, при котором в конкретное предприятие инвестируют несколько КР вместе. Это происходит потому, что предприятие КР обычно действует в конкретной специализированной сфере промышленности, и таким образом убеждает другие фирмы КР присоединиться. Другая причина такого инвестирования – возможность разделить риск и увеличить средства имеющихся фондов с надеждой на развитие предприятия.

По роду КР финансирование этого типа подходит для небольшой части предприятий, а средства КР не превышают 4–5 % всех коммерческих средств. Успешно используемый КР может способствовать быстрому развитию. Такие фирмы как *Digital Equipment Corporation*, *Apple*, *Lotus*, *Federal Express*, *Compaq*, *Sun Microsystems*, *Intel* и *Microsoft* – примеры предприятий, которые на раннем этапе своей деятельности использовали капитал риска.

Частные инвесторы, в конце концов, стремятся уйти в сторону, обычно через три–семь лет. Инвестиции раннего этапа могут окупиться только через семь–десять лет, при этом инвестиции на более поздних этапах могут окупаться уже через несколько лет. Стратегии ухода могут быть различными, в том числе случаи, когда бизнес-партнеры выкупают акции, выполняется публичная котировка или имеющиеся у КР акции продаются третьим сторонам. О конкретной стратегии следует договариваться еще в начале инвестирования КР.

Для распределения риска большинство КР имеют пакет инвестиций и, хотя в течение года они получают много предложений, выбирают они только несколько, отчасти из-за строгих критериев отбора, отчасти потому, что внимательно управляют и контролируют свои инвестиции. Сумма инвестиций КР составляет от 500 тысяч до 50 миллионов евро в зависимости от уровня развития предприятия потенциального инвестирования (зарождение, начало, ранний этап развития, поздний этап развития, реструктуризация, выкуп акций, скупка акций и участие институций в выкупе акций, приватизация). Если необходимо, сумма может быть гораздо большей, потому что с целью увеличения средств капитала можно привлечь больше фирм КР. Иногда это делается, когда инвестиция успешно подтверждается, и требуются значительные дополнительные средства для быстрого роста.

Частные инвесторы обычно обращают внимание на:

- **продукцию и услуги.** Идеально, если предприятие предлагает продукцию или услуги высочайшего качества и класса, предназначенные для быстро растущих или еще неиспользованных рынков, где оно занимает хорошее стратегическое положение, что видно из имеющегося маркетингового материала и бизнес-плана;
- **команду управления.** Должны быть представлены доказательства, что предприятием руководят прекрасные руководители, стремящиеся осуществить цели предприятия;
- **бизнес-план.** Частные инвесторы должны убедиться, что владельцы предприятия способны осуществить цели в указанные в бизнес-плане сроки. Идеальный бизнес-план обычно изложен не более чем на 10 страницах (КР получают сотни бизнес-планов в год). Он должен быть лаконичным, конкретным и реальным, содержать описание предпринимательства, указание, каким рынкам оно предназначено, какие достижения намечаются и как они будут осуществлены;
- **структуру предприятия.** Следует продемонстрировать желание использовать современные стандарты управления предприятием с четко определенной собственностью и отделением личного имущества от имущества предприятия.
- **надлежащую структуру инвестирования.** Для того чтобы инвесторы получили намеченную прибыль, должны быть внесена достаточная сумма;
- **план ухода.** Должны быть указаны ясные пути ухода инвесторов капитала риска, такие как публичная котировка или приобретение предприятия третьими лицами.

Процесс инвестирования начинается, когда частный инвестор выполняет первичный обзор предложения – соответствует ли оно критериям инвестирования КР. Если соответствует, устраивается встреча с

предпринимателем/руководителем, во время которой обсуждается бизнес-план.

Первая встреча позволяет тщательно проанализировать проект. Важно, чтобы руководители предприятия показали свое знание дела и способность осуществить намеченную в бизнес-плане стратегию.

Частный инвестор внимательно анализирует навыки и опыт руководителей, оценивает осуществимость проекта и возможности существующих рынков. Частный инвестор тщательно исследует ситуацию в промышленной сфере и собирает информацию о конкурентах, барьерах начала предпринимательства, возможности использовать ниши, продолжительности эксплуатации продукции, каналах распространения и экспортных перспективах. Часто используются прогнозы независимых рыночных экспертов (их готовят промышленные эксперты, специализация которых охватывает оценку размера и темпов роста рынков и их сегментов).

Оценка включает исчерпывающее исследование с отчетами финансистов и других консультантов, раскрытием всего связанного с предприятием материала. Далее можно обсуждать конечные условия и представить совету директоров предложение по инвестированию. Если его утверждают, готовятся юридические документы.

Готовится соглашение акционеров, предусматривающее права и обязательства каждой стороны. В нем может предусматриваться и право вето инвестора при решении вопросов зарплаты руководителей и ссуд им, приобретения и продажи имущества, аудита, котировки предприятия, прав общей продажи и гарантий точности представленной информации.

Процесс инвестирования может занять до трех месяцев, иногда и больше. Финансовые потребности предприятия должны быть определены как можно раньше, чтобы хватило времени гарантировать необходимые средства.

2.6.2 “Бизнес-ангелы”

Это название произошло от “ангелов”, финансировавших постановки спектаклей в США. “Бизнес-ангелов” не следует путать с филантропами, потому что они заинтересованы в возврате своих немалых инвестиций.

Это могут быть организации, которые специализируются на информировании потенциальных инвесторов о возможностях инвестирования. Гораздо реже это одиночные инвесторы. “Ангелами” могут быть организации или очень состоятельные люди, ищущие, куда можно прибыльно инвестировать средства. Большинство из них действуют подобно частным инвесторам. Они инвестируют непосредственно в несколько некотируемых предприятий, а не косвенно через фонды капитала писка, и склонны выбирать предприятия, опираясь на личные связи или другие, не такие официальные меры, которые выбрали бы частные инвесторы.

Синдикаты или сети “ангелов” предоставляют отдельным “ангелам” возможность:

- собрать деньги вместе и так инвестировать в крупные сделки;
- расширять “ассортимент” и инвестировать в различные предприятия;
- согласовать предлагаемые сетью контакты и накопленный в области инвестиций опыт (отбора, оценки, мониторинга);
- после инвестирования следить далее за своими инвестициями.

“Ангелы”-инвесторы – чаще всего бывшие предприниматели, которые после выхода на пенсию хотят инвестировать свой опыт и капитал в новые, появляющиеся на рынках предприятия, ведущие интересующую “ангелов” деятельность. Чаще всего они инвестируют от 25 000 до 250 000 евро, обычно в МСП, используют для инвестиций свои собственные средства (в противоположность инвесторам, использующим средства других лиц).

Некоторые “ангелы” иногда предоставляют ссуды – самостоятельно или как часть пакета, предлагаемого дающими в долг институциями.

Критерии инвестирования аналогичны критериям фондов капитала риска (напр., норма сдачи, денежные потоки, рост капитала и время ухода). Похоже, у них есть предубеждение против только что учрежденных предприятий и предприятий на первых этапах своего развития, они традиционно интересуются имуществом, финансами, производством и услугами бизнесу. Некоторые интересуются биотехнологиями и проектами ИКТ. Инвестиции “ангелов” могут заполнить брешь – вам не надо тратить свои средства, вкладывая все их в свое предприятие, а также не надо стараться соответствовать требованиям, предъявляемым к инвестициям капитала риска.

Часто “бизнес-ангелы” узнают о привлекательных для инвестирования возможностях через контакты – от друзей, коллег, других инвесторов. Гораздо легче получить инвестиции такого рода, если вас кто-либо лично представит заинтересовавшемуся “бизнес-ангелу”. Надоедливые звонки или отправление электронного письма с предложением инвестировать вряд ли будут успешными. Если предприниматель надеется получить инвестиции “бизнес-ангела”, совет можно получить у бухгалтера, юриста и другого специалиста в своей области. Такие связи следует постоянно устанавливать и поддерживать, потому что именно таким образом возникают благоприятные случаи.

Некоторые “ангелы” действуют, не афишируясь, или вместе со специализированными институциями. Банки теперь также ищут не такие традиционные способы финансирования, и некоторые из них занимаются новой деятельностью – “сводят” “ангелов”-инвесторов с предприятиями.

Юристы, которые обычно разбираются в таких вопросах, часто могут предоставить необходимую помощь. Мало того, вероятно, они имеют немало контактов, благодаря которым можно надеяться на такие

инвестиции. Они также могут быть полезными при согласовании сделки, помочь избежать проблем, которые могут возникнуть во время переговоров.

2.6.3 Консультанты

Консультанты непосредственно не предоставляют финансирование, однако они могут помочь организовать предприятие и собрать информацию, которая повысит возможность получить финансирование. Можно выбирать из множества действующих организаций, предоставляющих консультационные услуги. Многие крупные банки поддерживают связи с предоставляющими консультационные услуги организациями, а также и сами предоставляют консультации, как финансировать и планировать предпринимательство.

Проекты по консультированию охватывают предоставление консультационных услуг владельцам/руководителям малых предприятий. Другим видом их деятельности могут быть консультации с глазу на глаз, групповое консультирование или просто новый взгляд на применение методов консультирования в стремлении помочь владельцам малого бизнеса.

2.6.4 Бизнес-инкубаторы

Инкубирование предпринимательства – это активный процесс развития предприятия. Инкубаторы помогают только что учрежденным предприятиям развиваться, предоставляют помощь в области практического руководства, доступ к источникам финансирования и услугам технической помощи предпринимательству. Они могут также предложить участникам помещения для офиса, гибкую аренду, оборудование и другие ресурсы.

Основной целью программ инкубирования является выпуск хорошо подготовленных “абсолювентов” – предприятий, которые покидая инкубатор (обычно через два или три года) являются финансово жизнеспособными и самостоятельными. Обычно инкубатор ежегодно покидает примерно 30 % его клиентов.

Большинство инкубаторов, стремящихся превратить свои идеи и предприятия R&D в источник прибыли, действуют аналогично не стремящимся к прибыли организациям. Отчасти такое положение объясняется целью реинвестировать в инкубатор полученную от участников инкубатора прибыль.

Инкубатор обычно применяет к новым членам определенные критерии отбора. Некоторые инкубаторы принимают представителей различных отраслей, некоторые концентрируются на каких-то конкретных промышленных нишах.

2.6.5 Предоставляемое корпорациями финансирование

Новым источником финансирования начинающих предприятий являются корпорации. Даже на ранних этапах несколько крупнейших корпораций работали с начинающими предприятиями в одной из важнейших сфер – предоставляли им необходимое финансирование и делились профессиональным опытом в начале предпринимательской деятельности.

Начинающим МСП средства обычно предоставляются в виде ссуд и в форме финансирования отсроченных платежей, хотя некоторые корпорации-инвесторы учредили свои инвестиционные фонды, как и частные инвесторы. Преимуществом финансирования, предоставляемого крупной корпорацией, является то, что она также предлагает и дополнительные услуги, такие как структурная и профессиональная помощь корпорации.

Корпорация обычно ищет продукты и технологии, которые могла бы использовать для совершенствования своих продуктов и технологий. Недостаток этого вида финансирования состоит в том, что идея дела или продукта МСП должна соответствовать существующим или будущим потребностям крупной корпорации.

Поиски контактов с корпорацией и сбор информации с целью получения финансирования подобны попытке завязать связи с частным инвестором –

в обоих случаях ожидают подробного представления бизнес-плана. Корпорация не выделяет безвозвратной помощи. Разговор идет об инвестировании, и в данном случае надеются на значительную прибыль. Некоторые корпорации требуют, чтобы предприятие-кандидат уже имело гарантированный инвестиционный капитал еще до установления отношений (особенно в области интернетного бизнеса).

Это понятие еще довольно новое, и предприятия, вступающие на это поле битвы, часто имеют различные представляемые корпорациями предложения по финансированию. Однако из-за спада этого сектора в последнее время некоторые корпорации должны были удалиться из этой сферы деятельности.

2.6.6 Публичное коти́рование

Коти́рование предприятия на бирже ценных бумаг (так называемое первичное публичное предложение), требует времени и средств, однако это может дать МСП:

- дополнительный собственный капитал,
- больше акционеров,
- механизм торговли акционерами своими акциями,
- большее внимание общественности, которое может способствовать развитию предпринимательства,
- рентабельный и эффективный способ увеличить капитал, если этого требуется, и
- возможность предложить акции как часть системы поощрения работников.

Коти́рование может обойтись дорого, поэтому сумма, на которую увеличивается капитал, должна быть значительной, чтобы принести прибыль. Кроме коти́ровочных уплат, придется платить за подготовку необходимой документации и другие платы, связанные с консультациями и услугами профессионалов.

Затем идут дальнейшие требования котирования, в т. ч. требования раскрыть информацию и подготовить отчеты. Поэтому следует хорошо обдумать, является ли это хорошим способом получить капитал для дальнейшего роста, подходит ли предприятие, и возможно ли его “включить в список”. Хотя в списке большей частью фигурируют предприятия, но и институции другой формы, как, напр., тресты, могут быть внесены в список, если только они соответствуют дополнительным критериям. Баржи ценных бумаг также имеют связи с частными поставщиками капитала, институциями, поставляющими деловые услуги и услуги страхования долга.

В правилах котирования изложены требования по включению в список, раскрытию информации и важные аспекты отношений между котирующимся на бирже ценных бумаг предприятием и акционерами, имеющими акции этого предприятия. Эти правила имеют значение при установлении стандартов ведения включенного в списки предприятия, а также выполняют важную роль во всей правовой и регулирующей системе. Внесенное в список предприятие заключает с биржей ценной бумаг договор, по которому оно соглашается соблюдать все правила котирования. Этот договор выполняет биржа ценных бумаг.

2.7 Задания и вопросы



Задания

1. Найдите информацию о фондах капитала риска и опишите их инвестиционную политику. Какие предприятия они финансируют? Каковы требования отбора?
2. Представьте, что вы учреждаете новое предприятие ИКТ (информационно-компьютерных технологий). Вы хорошо знаете рынок и имеете команду прекрасных руководителей. На начальном этапе вам

требуется 100 000 евро. Какие варианты финансирования наиболее приемлемы для вас и почему?

Вопросы

1. Какие основные возможности финансирования существуют на начальном этапе деятельности (возможно несколько правильных ответов):
 - а) начальный капитал,
 - б) ссуда на основе доверия (т. е. без процентов и/или гарантии),
 - в) выделяемые университетами и центрами научных исследований средства, предназначенные предприятиям высоких технологий,
 - г) частный капитал риска,
 - д) начальное публичное предложение – коти́рование.

2. Что такое начальный капитал?
 - а) капитал, необходимый для финансирования бизнес-проекта еще до выпуска продукции или услуги на рынок, собственный капитал, временно инвестируемый специализированными предприятиями в виде акций предприятия,
 - б) инвестирование действующих предприятий, финансирующее только что учрежденные новаторские предприятия,
 - в) приобретение средств производства в рассрочку,
 - г) субсидии, которые предприятиям, инвестирующим в определенный регион, платят – без обязательства их вернуть – государственные институты.

3. Каковы пределы обычного риска при инвестировании капитала риска?
 - а) 5 000 – 15 000,
 - б) 25 000 – 250 000,
 - в) 300 000 – 1 500 000,

- г) 2 000 000 – 50 000 000,
 - д) 500 000 000 – 1 500 000 000.
4. Какие основные критерии для финансирования предпринимательства применяют банки (возможно несколько правильных ответов):
- а) хорошая управленческая команда,
 - б) возможность отступить,
 - г) гарантия или залог,
 - д) уверенность, что предприятие способно вернуть ссуду,
 - е) надежный бизнес-план.
5. Какие основные продукты финансирования долга могут предложить банки (возможно несколько правильных ответов):
- а) овердрафт,
 - б) покупка в рассрочку,
 - в) лизинг,
 - г) дисконтирование выписанных счетов,
 - д) ипотечная ссуда.

2.8 Дополнительная информация по теме и ссылки



1. How to deal with the new rating culture. A practical guide to loan financing for small and medium-sized enterprises. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, July 2005.
2. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Access to finance of small and medium-sized enterprises. Brussels, 2003.

3. SMEs and access to finance. Observatory of European SMEs 2003, No. 2
4. All money is not the same! SME Access to Finance Guidebook for Public Decision-Makers and Intermediaries. Eurada, August 2004.
5. A Guide to SME Business Finance. Commonwealth of Australia, 2004.
6. Should we ban the BANs? An analysis of the added value of a BAN By Hilde Goossens and Rudy Aernoudt.
7. Benchmarking Business Angels. Final Report. November 2002, European Commission Enterprise Directorate General
8. The Equity Gap is Not Just a Supply Problem By Colin Mason.
9. 2003 Observatory of European SMEs – SMEs and access to finance, Enterprise publications.

3 УЧЕТ И ЦИРКУЛЯЦИЯ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ



Задачи раздела

Если предприниматели хотят удержаться в бизнесе, им необходимы знания об учете. На самом деле, они должны знать все операции предприятия и осознавать значение финансовых отчетов: баланс, прибыль и убытки, циркуляция наличных денег. Каждый акт имеет определенное значение и определяет финансовый расцвет предприятия. Цель данного раздела – помочь понять эти финансовые акты и основной отчет.

Материал

Данный материал состоит из 4 частей:

Знание учета

Выбор бухгалтера

Ведение своей бухгалтерии

Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать

3.1 Первый шаг: Знание учета

Предпринимателям, которые хотят участвовать в бизнесе, следует сказать, что они обязаны знать, как считать расходы. Для этого они должны учиться учету, работе с компьютерными программами, необходимыми для ведения их дела. Эти знания помогут им осведомленно обсуждать свои деловые проблемы с работниками, банкирами и своим бухгалтером.

Финансовые вопросы, с которыми они сталкиваются в своей деятельности, несколько отличаются от финансов крупных предприятий. Финансовые меры вместе с пониманием, как их применять, помогут им в дальнейшем управлении бизнесом. Не придавая значения пониманию и использованию этих финансовых мер, они уменьшают возможности своего успеха.

Об их предпринимательстве будут судить по классическим финансовым показателям: балансу, отчетам о прибыли и убытках, отчету о циркуляции наличных денег. Эти три отчета отражают финансовое процветание предприятия. На этом этапе вы узнаете, что:

- Баланс характеризует имущество предприятия;
- Отчет о прибыли и убытках показывает, прибыльна ли коммерческая деятельность;
- Отчет о циркуляции наличных денег предусматривает балансы наличных денег в будущем.

Занимающиеся коммерческой деятельностью предприниматели хотят чувствовать удовлетворение результатами. Необходимость понимать эти три отчета вызывает стремление знать больше, а это приведет к оперативному использованию кредита и самоопределению, какую деятельность выбрать для наилучшего использования средств. Все это поможет им принимать лучшие решения.

Предприниматели должны обладать знаниями об учете для того, чтобы уметь оценить своих конкурентов и заняться выбранным (или уже существующим) бизнесом. Можно получить информацию от биржевых

посредников или спросить руководителей, но гораздо более надежный источник сведений о самых успешных и признанных конкурентах – ознакомиться с их ежегодными отчетами. Начинающие предприниматели должны понимать суть учета, чтобы сделать разумные выводы. Курсы учета в специальных местных школах могут дать им необходимые знания.

3.2 Второй шаг: Выбор бухгалтера

До начала деятельности следует проконсультироваться с бухгалтером. Это может быть квалифицированный учетчик (КУ), индивидуальный специалист или большая учетная фирма, которая может предложить свои компетентные услуги в большинстве областей (и плата за них зачастую высокая). Другой тип бухгалтера – вольнонаемный (ВН). ВН должен выдержать тест по налоговой системе.

Теперь нет государственных бухгалтерских сертификатов-стандартов для КУ или ВН. Так что лучше всего выбрать предложенного кем-нибудь бухгалтера. Предприниматели большей частью предложат тех, кому доверяют и которые помогают привести в порядок учет. Категория бухгалтеров колеблется от тех, кто только оплачивает счета и оформляет поступления, до полностью исполняющих обязанности бухгалтеров, которые могут вести квалифицированный учет с заполнением налоговых деклараций.

С другой стороны, если предприниматели хотят, чтобы им кто-либо советовал в вопросах организации бизнеса и подготовил декларации по налогам на заработную плату, им нужна помощь КУ и ЛН. Чем больше бухгалтерских формальностей они узнают и сами выполняют, тем лучше, потому что так они приобретут большую компетенцию.

Предприниматели должны решить, какая учетная программа более подходит для их деятельности, а их бухгалтер может им в этом помочь. Несколько советов по этому поводу:

- Спросите у какого-либо представителя своей отрасли, которому доверяете, о его опыте с программой;
- Ваш бухгалтер может помочь наладить и научить вас приспособить программу. Или, возможно, он предложит деловые контакты, которые помогут в этом.
- В объявлениях торговых журналов поищите программу и посетите стенды промышленных отраслей на выставках для поиска идей.

Подсчет заработной платы и представление отчетов очень сложны. Можно искать поставщиков услуг по подсчету заработной платы в своей области. Их бухгалтеры могут иметь рекомендации. Эту сложную функцию можно получить со стороны по приемлемой цене. Самые крупные поставщики этих услуг – *ADP* (Автоматизированная обработка данных) и *PAYCHEX*.

Чем бухгалтер может помочь при ведении дел с банками:

На той или иной стадии, кроме начальных ресурсов, предпринимателям понадобится финансирование. Очень важно установить связи с банком еще ДО возникновения потребностей. Бухгалтеры могут:

- Помочь в подготовке отчета об управлении потоками наличных денег, в котором оцениваются потребности предпринимательства в наличных деньгах в будущем;
- Помочь подготовить индивидуальную финансовую отчетность, в том числе баланс личных средств и ценных бумаг вместе с отчетом о доходах и расходах, показывающим, сколько наличных денег генерирует предприниматель каждый месяц. Банки часто требуют личного поручительства;
- Помощь как источник информации для банка. Это может быть полезным, т. к. работники банка ранее имели торговые отношения с бухгалтером;
- Помочь работникам банка усовершенствовать бизнес-план;

- Помочь четко и методично систематизировать как можно больше информации, в том числе и финансовые отчеты.

Методы учета

До начала коммерческой деятельности предприниматели должны решить, какую форму учета они будут применять.

Существуют два основных метода учета:

Метод учета денег:

Доходы признаем только тогда, когда получаем наличные деньги, а расходы признаем тогда, когда оплачиваем счета. Большинство предоставляющих услуги коммерческих предприятий основываются на наличных деньгах, потому что гораздо проще понять и составлять отчет.

Метод накопительного учета:

При этом методе сравниваются доходы и расходы, несмотря на то, будут ли получены наличные деньги. Если после продажи продукции покупатель в течение 30 дней ее не оплачивает, продажа записывается в журнал в тот день, когда она была совершена. После получения денег на “счет задолженности покупателей” они превращаются в наличные. Так же и с расходами: если вы задолжали за один месяц, но не заплатили до другого месяца, расходы будут признаны за тот месяц, в который вы задолжали. Если вы ведете производство или проводите инвентаризацию, внутренняя служба налоговой инспекции обычно требует, чтобы вы руководствовались методом накопительного учета.

Хранить деловые записи

Даже начиная малый бизнес, предприниматели должны вести коммерческий учет, даже если в деле один владелец. Важно хранить деловые записи отдельно от личных записей. При необходимости им самим

или бухгалтерам легче сверить записи для налогов на доходы. Бухгалтер может помочь подготовить и составить учетную документацию предприятия, в том числе открытие текущего счета и накопительного счета для ведения коммерческой деятельности.

Вопрос налоговых обязательств

У предпринимателей и бухгалтеров возникнет множество вопросов о налоговой ответственности:

Подоходный налог

Если предприниматель начинает действовать как один владелец, он отчитается в своей деятельности по плану, приложенному к форме "С" Государственной налоговой инспекции. Индивидуальный владелец не только будет платить подоходный налог с получаемых от предпринимательства доходов, но и налог социального страхования. Это указывается отдельным пунктом в декларации подоходного налога. Налог социального страхования, составляющий примерно 15 % от прибыли, может оказаться неожиданностью для только что начавших деятельность предпринимателей. Ведущий деятельность в партнерстве или в обществе с ограниченной ответственностью партнер не освобождается от обязательства платить налог на свое трудоустройство. Бухгалтеры могут помочь составить примерные налоговые платы, которые уменьшат ношу конечных платежей, а также помогут избежать штрафов за неуплату налогов.

Налог с фонда заработной платы

Имеющий работников предприниматель может обратиться за помощью к бухгалтеру при расчете заработной платы, чтобы рассчитать и декларировать подоходный налог.

Внутренний контроль

“Внутренний контроль” указывает, что необходимо для накопления средств, как наличные деньги, счета или кредитные карточки меняются на товары и услуги. Цель – обеспечить, чтобы от коммерческой деятельности были получены все доходы, без перерасходов, обмана, нечестности работников или просто невнимательности. Даже благоприятная во всех отношениях коммерческая деятельность может иметь слабые места. Бухгалтеры должны помочь создать соответствующий контроль для определенной коммерческой деятельности. Если начинающий предприниматель работает в области производства или розничной торговли, ему придется формулировать политику запасов и их регулирования, потому что запасы, как и наличные деньги, могут очень быстро пропасть из-за халатности или недобросовестности работников. Охрана нужна как можно раньше, при формировании внутреннего контроля – кто расписывается за товары и услуги, кто распоряжается внешней поставкой товаров и услуг. Теперь вы, скорее всего, понимаете, что в процессе своего выбора при найме бухгалтера очень важно найти такого, который обладает опытом в соответствующей области деятельности.

Квартальные поступления

Квартальные поступления, прежде всего, – поступления налогов фонда заработной платы и поступления налогов на продажи. Начинающие дело предприятия должны регистрировать квартальные поступления и передать федеральной власти деньги, которые были не уплачены со счетов работников, а также с части налога социального страхования, приходящейся на работодателя. Следует также уплатить неуплаченные государственные налоги и другие обязательные налоги. Это необходимо сделать с самого начала, чтобы налоги уплачивались в установленные сроки, и предпринимателю не грозили санкции за неуплату налогов. Часто начинающим предпринимателям не хватает денег, и поэтому они

склонны отложить определенные обязательства, чтобы сэкономить наличные деньги. Но лучше не попадать в ловушку с обязательствами перед государством, потому что государственные институции нельзя назвать терпимыми к нарушителям налоговых обязательств.

Сверка банковских счетов

Как уже упоминали ранее, обязательно открыть отдельные предпринимательские счета, чтобы легче было следить за расходами и доходами от коммерческой деятельности. Такой банковский счет следует сверять по меньшей мере один раз в месяц, когда предприниматели получают отчет банка. Они могут сэкономить деньги, научившись это делать сами, а их бухгалтер может их научить, если они не знают как это делается.

Сверка опирается на составлении баланса в контрольной книге и сверке или математическом сравнении с банковским балансом. Следует обратить внимание на любое несоответствие этих двух балансов, которое образуется из-за списанных счетов, по которым еще банк не рассчитался. В таком случае в вашей контрольной книге баланс будет ниже, чем в банковском отчете, потому что у банка еще нет данных о некоторых выписанных вами счетах. Поэтому важно отнять суммы этих неоплаченных счетов от банковского баланса, а результаты расчетов сравнить с полученными по вашей контрольной книге. При обоюдном соответствии считается, что счет сверен.

Политика выплат работникам

Предприниматель, принимающий на свое предприятие работников, должен решить:

- Сколько часов работники будут работать.
- На какой отпуск они имеют право.
- Какой может быть политика отпусков.

- Если будет решено покрыть часть расходов работника на лечение или обеспечить страхованием здоровья, они должны обдумать намечаемую политику.
- Какую политику разрешения невыхода на работу по болезни они предложат. Будет ли оплачено работнику время его болезни, или этот период будет считаться неоплачиваемым? Требования к почасовикам и получающим зарплату различаются

Существует немало источников, которые помогут предпринимателям определиться. При этом:

- Опыт самого предпринимателя в соответствующей отрасли может помочь в формировании своей политики. То, что оправдало себя на подобных предприятиях, может пригодиться и вам в успешной конкуренции с другими предприятиями.
- При определении стратегии и рабочего порядка полезными могут быть другие организации.

3.3 Третий шаг: Бухгалтерию ведите сами

Намеревающиеся освоить основы бухгалтерии предприниматели консультируются с бухгалтером и посещают курсы. Следующий шаг начинающего предпринимателя, желающего освоить учет и потоки наличных денег, – он сам должен вести бухгалтерию сразу после начала своей деятельности. Это неопределимо, потому что если вы сами ведете бухгалтерию и понимаете в поступлениях, ваше положение гораздо лучше в вовлечении и обучении работников при расширении деятельности. Тогда вы можете уделять время самосовершенствованию как руководителя. Неопределимой также в ведении бухгалтерии может быть помощь подготовленного супруга (-и) или надежного друга.

Есть один аспект бухгалтерского учета, который предприниматели должны доверить другим: зарплата и связанные с ней отчеты. Все это можно доверить обществам, представляющим услуги по ведению оплаты труда (*Payroll Service Providers*) за небольшую плату.

Если предприниматели работают с партнерами, особенно важно, чтобы они разбирались в учете и знали, что происходит в других областях их коммерческой деятельности. Помните, что в партнерстве все партнеры имеют обязательства по ответственности. Если ответственный за бухгалтерию партнер плохо справляется со своей работой, это скажется и на других партнерах.

Основные финансовые определения

Балансовый отчет

Балансовый отчет является определением “временного момента”. Подумайте о нем как о моменте. Это сводка всех ваших средств и обязательств, а разницей между этими двумя величинами является капитал коммерческой деятельности. На примере вы увидите, что балансовый отчет разделен на две основные части. Первая часть – “Имущество”. Вторая – “Обязательства и собственный капитал”.

Порядок балансового учета – от больших ликвидов к меньшим. То есть под названием “имущество” идет строка “кратковременное имущество”, а первая запись – наличные деньги, потому что они наиболее ликвидны. Тогда наличные деньги становятся подлежащими к получению, что означает деньги, которые вам должны клиенты. После получения этих платежей деньги становятся наличными. Далее в имуществе идут “запасы”. В связи с тем, что запасы не так легко реализуются, как наличные деньги или дебиторские счета, они в балансовом отчете вписываются ниже. После кратковременного имущества идут собственность и оборудование, которые обычно приближены к себестоимости.

В балансовом отчете заметите вписанное бухгалтером “обесценивание”. Обесценивание – это расход безналичных денег и это означает, что стоимость этого имущества со временем снижается

Это финансовое определение, с одной стороны, является “финансовой отчетностью”, потому что имущество всегда приравнивается к обязательствам и к собственному капиталу. Так называемая бухгалтерия двойной записи присуща каждой коммерческой деятельности. Бухгалтерия двойной записи – золотой стандарт учета потому, что он действует как счет, что позволяет убедиться, что операции были правильно вписаны. Например, первым предметом, который вы купили, был стол. Это имущество оборудования бюро. Если вы заплатили наличными, у вас нет никаких долговых обязательств, поэтому для вас важно только то, что стол – собственный капитал (на другой стороне книги счетов).

Аналогично и другие сделки помогут увеличить имущество и/или обязательства, или собственный капитал. Например, на примере нашей финансовой отчетности при наличии кратковременных обязательств (от наименьших ликвидов до наибольших) ваши кредиторские обязательства стоят на первой позиции. Затем идут “неотложные обязательства”, которые чаще всего связаны с налогами на фонд зарплаты и налогом с продаж. Под кратковременными обязательствами есть обязательства, ожидаемые в течение года. Итак, кратковременные платежи ближайших 12 месяцев за оборудование будут показаны как кратковременные обязательства. Затем имеем кратковременную задолженность – запись, идущая за текущим годом.

Общие задолженности – позиция, называемая “собственный капитал”, что составляет в деле интерес владельца. Если всю стоимость всего имущество принять за €37,000 и отнять общие обязательства €18,000, остается разница €19,000. Эта сумма €19,000 состоит из поступивших ранее доходов €13,000 и €6,000 – дохода, полученного за текущий отчетный

период. Таким образом, сбалансирется сумма €37,000 в отношении как имущества и обязательств, так и собственного капитала.

Банкиров при просмотре финансовой отчетности интересуют различные финансовые коэффициенты. Коэффициенты помогают оценить стоимость предпринимательства и то, как коммерческая деятельность может обеспечить возврат долгов. Например, текущий коэффициент ликвидности – кратковременное имущество, поделенное на кратковременные обязательства. Если ваше кратковременное имущество меньше кратковременных обязательств, покажется красный флажок, указывающий на риск банкротства в течение этого года. В различных отраслях – различные уровни коэффициентов. Коэффициенты вы можете сравнить с другими в вашей отрасли, чтобы увидеть коммерческую разницу. Банкиры, скорее всего, будут более заинтересованы в собственном капитале владельца.

Баланс предприятия:

Имущество	
<input type="checkbox"/> Кратковременное имущество:	
- Наличные деньги	5,000
- Счета дебиторов	2,000
- Запасы	<u>12,000</u>
<u>Общее кратковременное имущество</u>	<u>19,000</u>
<input type="checkbox"/> Собственность и оборудование (цена)	
- Оборудование	12,000
- Автомобили и грузовики	8,000
<input type="checkbox"/> Накоплено меньше. Обесценивание	<u>(2,000)</u>
Общее имущество и оборудование	<u>18,000</u>
<input type="checkbox"/> <u>Общее имущество</u>	<u>€ 37,000</u>
Обязательства и собственный капитал	
<input type="checkbox"/> Кратковременные обязательства:	
- Кредиторская задолженность	3,000
- Неотложные обязательства	4,000
- Задолженность за год	<u>4,000</u>
Общие кратковременные обязательства	11,000

- Долговременные задолженности	<u>7,000</u>
- Общие обязательства	<u>18,000</u>
- Собственный капитал	13,000
- Кратковременные доходы	<u>6,000</u>
Общий собственный капитал	<u>19,000</u>
<input type="checkbox"/> Общие обязательства и собственный капитал	<u>€ 37,000</u>

Отчет о прибыли (Так еще называется “Отчет о прибыли и убытках”)

Отчет о прибыли, в противоположность балансовому отчету, охватывает определенный период, чаще всего месяц или квартал. Обычно цифры накопленных с начала года счетов предназначены для того, чтобы показать, как идет коммерческая деятельность в течение отчетного года. В приведенном примере финансовая отчетность предусматривает шестимесячный период и отражает деятельность текущего месяца, а также сумму счетов за пять месяцев, накопленных с начала года, плюс текущий месяц (в общей сумме шесть месяцев).

Отчет о прибыли и балансовый отчет взаимосвязаны. Посмотрите еще раз на балансовый отчет и увидите €6,000 текущих поступлений. Отчет о прибыли показывает те же €6,000, что было прибылью за предыдущие шесть месяцев. Ваш отчет о прибыли представляет ценную информацию. Из него виден раздел продаж, распределение всех расходов и чистый доход текущего периода. Чем более отчет о прибыли отражает текущий момент, тем больше его ценность. Если видите, что дела идут хуже, сразу можете предпринять соответствующие меры.

Компьютерные программы могут составлять отчеты о прибыли одним нажатием клавиши. Поэтому вам следует приобрести компьютерные знания и программное оборудование в соответствии с избранной вами коммерческой деятельностью.

Отчет о прибыли:

Продажи	Месяц € 10,000	(6 месяцев) € 60,000
Расходы:		
Закупки	3,000	17,000
Зарплата	2,500	14,000
Аренда	1,000	6,000
Страхование	200	1,200
Коммунальные услуги	500	2,000
Налоги с фонда заработной платы	600	3,600
Реклама	500	3,000
Снижение стоимости	500	3,000
Учет и активы	200	1,200
Другие расходы	<u>500</u>	<u>3,000</u>
Общие расходы:	<u>9,500</u>	<u>54,000</u>
Прибыль (также называется поступлениями или чистым доходом)	€ 500	€ 6,000

Управление циркуляцией наличных денег

Наличные деньги – “топливо” и движущая сила предпринимательства как топливо для самолетов, помогающее им подняться в небо и лететь. Пилот должен точно знать потребности в топливе. Вы также должны обратить внимание на управление потоками наличных денег, потому что если в какой-то момент у вас кончится топливо, то, как и у пилота, у вас возникнут ОГРОМНЫЕ проблемы.

Управление наличными деньгами – простой способ планировать будущие потребности в наличных деньгах. Это отчет о прибыли, покрывающий будущий период, который изменен, чтобы показать только наличные деньги: наличные деньги зарабатываются и расходуются, и каков баланс наличных денег в конце указанного периода. Это полезно, потому что позволяет увидеть потребность в наличных деньгах до ее возникновения.

В управлении потоками наличных денег, для каждого из нескольких временных периодов, можно сделать уменьшенные расчеты будущих источников наличных денег (“Ист”) и будущие расходы (“Рас”). Укажите

более низкие, уменьшенные цифры в позиции “Ист” и высокие оценки в позиции Рас. Начальный период, скажем месяц, вы начинаете с имеющимися наличными деньгами. К ним прибавляете позицию “Ист” и отнимаете “Рас”, а в результате получаете наличные деньги в конце месяца. Наличные деньги в конце месяца становятся наличными на другой месяц.

Потоки наличных денег:

Начальные наличные деньги	Январь
<input type="checkbox"/> “Ист”	1,000
Продажи	1,000
<u>В общем “Ист”</u>	<u>2,000</u>
<input type="checkbox"/> “Рас”	
Зарплаты	300
Закупки	300
Накладные расходы	200
<u>Расходы капитала</u>	
<u>В общем “Рас”</u>	
<input type="checkbox"/> Баланс наличных денег	

3.4 Бухгалтерский учет и список недостатков циркуляции наличных денег

Напомните предпринимателям, что им следует делать:

- Подготовить обычную финансовую отчетность – каждый месяц или каждую неделю.
- Следить за цифрами отчетов об основных доходах. В случае ведения производственной деятельности цены проданных товаров должны быть сравнительно такими же, как у конкурентов.
- Сравните финансовую отчетность с предыдущим периодом.
- Начинаящие предприниматели не имеют утвержденных финансовых отчетов. Бухгалтеры ведут учет трех уровней: утвержденный, просмотренный и нарастающим итогом. Для большинства начинающих предпринимателей более приемлем тип нарастающим итогом, т. е. бухгалтер готовит финансовый отчет вместе с письмом, в котором говорится, что цифры основываются на представленной предпринимателем информации.
- С самого начала введите надлежащее внутренне управление. На основе практики в своей отрасли научитесь избегать недобросовестности и недостатков. Недостачи – это воровство в магазинах и любое другое воровство запасов.
- Не доверяйте администрации подписывать счета или делать заказы.
- Не тратьте деньги, предназначенные на налоги с фонда зарплаты или налоги с продаж, на другие цели.
- Не забывайте, что ликвидность – не то же, что зарабатывание денег. Вы можете получать прибыль и все-таки обанкротиться, когда кончатся наличные деньги. Учитесь и управляйте потоками наличных денег.

- Смотрите вперед и записывайте намечаемые обязательные финансовые условия, такие как помещения, оборудование, персонал и оборотный капитал.
- Выделите средства еще до того, как возникнет потребность.

3.5 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать

Они должны:

- Научиться основам учета до начала предпринимательства. Если надо – посещать курсы.
- До начала предпринимательства консультироваться и нанять бухгалтера, знакомого с отраслью.
- Установить, какая программа учета больше всего подходит для вашего случая.
- Вначале самому вести учет, чтобы получить больше знаний об учете.
- Установить политику инвентаризации и внутреннего контроля, в т. ч. защиту от недобросовестности.
- Сверять банковские счета каждый месяц после их получения.
- Следить и обновлять подсчет управления потоком наличных денег ежемесячно.
- Планировать заказ услуг по зарплате и составлению отчетов о зарплате на соответствующем предприятии по оказанию таких услуг.
- По меньшей мере, ежемесячно подготовить финансовый отчет.
- Хранить свои деловые записи отдельно от личных.

Они не должны:

- Уполномочить администрацию подписывать счета.

- Не тратить деньги, предназначенные на налоги с фонда зарплаты или налоги с продаж, на другие цели.
- Смешивать личные средства с предпринимательскими.
- Нарушать планы потоков наличных денег, они – жизненно важный путь к ликвидности.
- Быть оптимистом при планировании продаж или консервативным при планировании расходов.
- Полагаться на устные соглашения в важных делах, в т. ч. закупках.
- Оплачивать счета-фактуры без согласования с заказом товаров.
- Передавать права взаимных отношений с источниками ссуд.
- Не спешить с поисками источников кредитования, ждать, пока образуется потребность в финансировании – и тогда сразу начать.
- Не обращаться за советом к бухгалтеру или юристу по важным финансовым вопросам.

3.6 Экономика и рентабельность предприятий лесохозяйственных машин в Финляндии

Рентабельность и расходы предприятий лесохозяйственных машин находятся в зависимости не только от методов работы и машин, но и от породы древесины, размера деревьев, а также от количества деревьев на участке для вырубki. Также работу затрудняют и увеличивают расходы крутые склоны, слабая несущая способность грунта и малая плотность дорожной сети. Вдобавок, объём используемой лесной техники и автопоездов ограничивают слабая несущая способность дорог и малая площадь участков для вырубki. Факторами, ослабляющими рентабельность, и увеличивающими потребность в ресурсах, являются:

- увеличение числа прореживаний леса
- уменьшение гектарной аккумуляции
- сокращение сроков мерзлоты
- удлинение маршрутов транспортировки
- ухудшение состояния системы дорог

В следующих процессах можно достичь экономии расходов:

- перевозки заготовочной техники
- простои машин (сезонные колебания/порядок заготовок, незначительность участков для вырубki)
- факторы, ведущие к понижению эффективности лесозаготовок (отсутствие расчистки подлеска vs. использование рабочих-заготовителей, слабая пригодность лесозаготовительного оборудования для участков вырубki)
- избежание встречных перевозок балансов
- одновременные операции по торговле древесиной

В Финляндии средняя площадь лесозаготовок - 2-4 гектара. Средний объём торговли древесиной 350 – 500 м³. Площади заготовок в государственных лесах и лесах лесопромышленных предприятий обычно больше, в среднем объём заготовленной древесины 1000 – 1300 м³. Чем больше площадь лесозаготовки, тем реже требуется переводить технику от одного участка вырубki к другому в году или по отношению к заготовленному кубометру. Рентабельность можно увеличить, с одной стороны, улучшенным планированием, с другой стороны - улучшенной логистикой лесозаготовок (Rummukainen et al. 2006). Помимо того, предполагается, что достижение эффективности покрытия расходов и синергических выгод должно быть обеспечено наличием общей базы данных и стандартов, единых для всей отрасли.

Источник:

Mäkinen, P., Rummukainen, A. & Aarnio, J. 1997. Puunhankinnan organisointitavat. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 647.

Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastenholz, E. 2006. Challenges for forestry contractors: Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. In: Niskanen, A. (Ed.). Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Faculty of Forestry, University of Joensuu. Research notes 169. pp. 149-174.

Выгоды, которые должно получить от подряда большинство клиентов:

- независимость от одного клиента уменьшает риск предпринимательства
- умеренная область работы
- равномерность работы, уменьшение зависимости работы от сезонных колебаний
- повышение степени использования оборудования
- уменьшение числа перемещений техники

В Финляндии заготовка древесины на методе сортимента, при котором разделка стволов производится в лесу при лесозаготовке. Древесина из лесов, находящихся в частном владении, продаётся в основном на корню. Предприниматели в области лесозаготовок заключают договоры по лесозаготовкам с крупными лесопромышленными предприятиями и государством не более чем на год. Механизация увеличивает рентабельность и безопасность труда, но одновременно требует вложения больших капиталов и уменьшает спрос на рабочую силу.

Таблица 2. Проблемы предпринимателей-владельцев лесохозяйственных машин в Финляндии.

Проблемы	Описание проблем
Экономические проблемы	Уровень цен не меняется. Расходы постоянно увеличиваются Низкая кредитоспособность. Отсутствие резерва финансирования.
Эргономические проблемы	Работа на лесозаготовительных машинах, лесном или трелёвочном тракторе в течение долгих часов означает боли в спине, устают затылок и плечи, работа в одиночестве приводит к проблемам с психикой.
Технические проблемы	Недостаток инвестиций в новое оборудование по-прежнему ведёт к эргономическим проблемам. В случае если не появятся новые договора вследствие устаревшего парка машин, последуют и экономические трудности.
Узконаправленность специализации и изъяны в профессиональных навыках	Владельцы лесохозяйственных машин в большинстве случаев являются

Изменения спроса	квалифицированными механиками, даже получившими специальное лесоводческое образование. Однако у них часто отсутствуют навыки руководителя и бизнесмена.
Требования общества	Деревообрабатывающая промышленность нуждается в больших объёмах древесины для конкретных нужд. Всё большее значение приобретает логистика. Усиливаются требования к экологически разумному использованию лесов, не нанося при этом вреда окружающей среде. Предпринимателям-механизаторам всё больше приходится принимать во внимание ограничения и правила (к примеру, сертификация леса). Хотя требования и расходы растут, это не принимается во внимание как более высокое установление цен на мероприятия.

Для ситуации на рынке предпринимателей лесохозяйственных машин характерны сильные стороны клиентов:

- клиенты стремятся заключать партнёрские договора с предпринимателями лесохозяйственных машин, при этом клиенты узнают структуру расходов предпринимателей
- порядок оферт, предлагаемый многими клиентами, ведёт к высокому давлению на рынке
- неуравновешенная позиция в переговорах между одним крупным клиентом и несколькими малыми предпринимателями в сфере заготовки леса

Экономические проблемы в Финляндии:

- примерно 20 % предпринимателей заготовителей в 1999-2002 г.г. пришли к убыточному результату (Kärhä, K. 2004. Metsäkoneyritysten kannattavuus 1999-2002. Summary: Profitability of forest machine companies in Finland during the years 1999-2002. Metsätehon Katsaus 5.)
- в 2002 году доля задолженности из оборота составила у среднего предприятия 60 %, что означает большую зависимость от кредиторов

- указанные цифры объясняют низкую кредитоспособность, а также проблемы в финансировании инвестиций с помощью ссудных денег
- резерв финансирования отсутствует, и простои машин следует ограничить очень короткими периодами времени

В прошедшие годы значительно возросли функциональные расходы, в первую очередь на топливо, что отражается на рентабельности бизнеса, если только не имеется возможности адаптировать стоимость в течение срока действия предложения или действия соглашения. Так, в договоры на срок действия следовало бы внести одно или два уточнения по индексу расходов. Слабая экономическая ситуация осложняет замену парка старых машин на новый, а также создание капиталов для развития предприятия. Типичный случай, когда капитальные затраты составляют более трети расходов предприятия.

Источник: Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastholz, E. 2006. Challenges for forestry contractors: Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. In: Niskanen, A. (Ed.). Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Faculty of Forestry, University of Joensuu. Research notes 169. pp. 149-174.

3.7 Задания и вопросы



Задания

Возьмите финансовую отчетность известного вам предприятия и постарайтесь заполнить части бухгалтерского учета и потока наличных денег образца бизнес-плана, представленного в разделе 5.

Вопросы

- 1) Какая из приведенных ниже формулировок ошибочна?
 - а) Балансовый отчет представляет информацию о финансах предприятия на определенный момент.
 - б) Отчет о прибыли представляет информацию о финансах предприятия на определенный момент.
 - в) Кратковременные обязательства – это задолженность, подлежащая к оплате в течение 6 месяцев.
 - г) Собственный капитал равен сумме, полученной из формулы: “имущество минус обязательства”.
- 2) Что такое метод учета нарастающим итогом?
 - а) Доходы и расходы признаются в книгах, когда деньги зарабатываются или тратятся.
 - б) Доходы и расходы признаются сразу, как только деньги зарабатываются или тратятся.
- 3) В базовом методе учета наличных сравниваем доходы и расходы, независимо будут ли наличные деньги собраны или нет. Правильно?
- 4) Начинающим предпринимателям лучше самим подсчитывать зарплату и вести ее учет. Правильно?
- 5) На что сначала обращает внимание банковский работник в финансовом отчете?
 - а) Текущие коэффициенты ликвидности.
 - б) Собственный капитал.
 - в) План наличных денег.
 - г) Общее имущество.
- 6) В малом предпринимательстве предприниматели могут смешивать личное и предпринимательское имущество. Правильно или нет?

- 7) Один раз в месяц важно сверить банковский счет. Правильно или нет?
- 8) Ликвидность в учете – то же, что зарабатывание денег. Правильно или нет?
- 9) Какие из расходов не являются расходами наличных денег?
- а) Страховые выплаты.
 - б) Проценты по ссудам.
 - в) Обесценивание.
 - г) Уплаченные налоги.

3.8 Дополнительная информация по теме и ссылки



Учебное пособие по учету: <http://accountinginfo.com>

Основы предпринимательства: www.businesstown.com

Источники малого предпринимательства: www.allbusiness.com

Стимулирование потока наличных денег: www.bized.ac.uk

Свободное и доступное дистанционное обучение: www.docnmail.com

Найти программное оборудование по учету:

www.findaccountingsoftware.com



Ссылки

- Cost and Management Accounting: An Introduction, Colin Drury
Thomson Learning - March 20, 2003
- Business Accounting: v. 1&2, Frank Wood, Alan Sangster
FT Prentice Hall - April 7, 2005
- Understanding Business Accounting for Dummies - UK Edition
John Wiley and Sons Ltd - September 3, 2004
- Accounts Demystified: How to understand financial accounting and
analysis, Anthony Rice
Prentice Hall - January 30, 2003

- Accounting and Finance for Non-specialists, Peter Atrill
FT Prentice Hall - August 6, 2003
- Book-keeping and Accounts, Frank Wood, Sheila I. Robinson
FT Prentice Hall - April 1, 2004
- Accounting: An Introduction, Eddie McLaney, Peter Atrill
FT Prentice Hall - December 3, 2004
- Book-keeping Made Easy, Roy Hedges
Lawpack Publishing Ltd - February 11, 2005
- Book-keeping and Accounting for the Small Business: How to Keep the Books and Maintain Financial Control Over Your Business, Peter Taylor

4 МАРКЕТИНГ И ПЕРСОНАЛ ВНОВЬ УЧРЕЖДЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Маркетинг

Маркетинг состоит из нескольких частей, с которыми предприниматель должен внимательно ознакомиться.

Стратегия маркетинга

Каждой коммерческой деятельности присуща специфическая стратегия маркетинга, которая хорошо действует и проверена успешно работающими конкурентами. Пользу может принести копирование успешных бизнес-планов, в т. ч. методов продаж, ценообразования и рекламы.

Попросите предпринимателей составить список наиболее понравившегося бизнеса, который соответствует их интересам, и проанализировать его. Посетите эти предприятия и приготовьтесь задать вопросы. Предприниматели должны как можно больше узнать о потребностях клиентов и о том, как дожидаться от них обратной связи. Например, если вы откроете ресторан, недовольные клиенты, скорее всего, жаловаться не будут, потому что это неприятно. Они просто к вам не вернуться. Поэтому

для того, чтобы научиться удовлетворять своего клиента, хорошо проверить принесенные на кухню со стола тарелки.

Будет ли стремиться ваш клиент к удобству, ценообразованию и услугам? Трудно принять правильную стратегию маркетинга и рекламы, не имея информации о его реальных желаниях и потребностях. Если ваш рынок определяется специфической географической зоной, можно по низкой цене получить опирающиеся на перепись демографические сообщения, которые предоставят информацию о жителях и их расе, доходах и домашней собственности. Источники такой информации ищите в портале *Google.com*, “демографические данные”.

Закупки

В связи с тем, что продукция изменяется и совершенствуется очень быстро, моральное старение оборудования становится большой проблемой предпринимательства. Большинство изделий, таких как компьютеры, могут начать устаревать в день выпуска.

Компоненты системы фирм курьерской доставки (*UPS, FedEx*) – хорошее средство минимизировать запасы товаров. Эти расширяющиеся технологии значительно снизили складские потребности и риск устаревания. Освобождение от оплаты наличными может способствовать большей продуктивности.

Если вы продаете продукцию, то, возможно, желаете, чтобы изделие было произведено на стороне, а не своем оборудовании. Большинство начинающих предпринимателей пользуются помощью со стороны, чтобы сконцентрироваться на маркетинге. Следует обдумать цены, потому что другие могут продавать ту же продукцию гораздо дешевле.

Как покупать – контрольный список

- Покупать только то, что сможете продать.
- Никогда не делать заказа, не зная цены и условий.
- Заказы на покупки следует оформлять в письменном виде.

- Покупать независимо от непредвиденных случаев.
- Иметь запасные источники.
- Быть верным хорошим поставщикам.
- Письменно подтверждать обещания и доплаты.
- Получить протекцию в ценах.
- Постараться принять самую низкую цену в пользу предлагающего.
- Не сомневаться в повторном контакте с поставщиками, чтобы ускорить поставку требуемых товаров. “Скрипучим колесам нужна смазка”.
- Передавать жалобы.
- Использовать внутренний контроль для заказов.
- Считать и осматривать все получаемое.
- Использовать систему контроля запасов.
- Поинтересоваться скидками, которые зависят от продолжительности пользования услугами.
- Платить своевременно.
- Платить только после проверки.
- Следить за потоком наличных денег.
- Считать поставщиков источником финансирования.

Маркетинговые средства

Напомните предпринимателям, что название их дела охарактеризует, кто они и кого представляют. Запоминающийся знак также способствует спросу. Он поможет узнать имя фирмы. Это укрепит желаемый имидж. Знак может использоваться на всех аксессуарах предприятия, в т. ч. на визитных карточках, буклетах, интернет-сайтах, поздравительных коробочках, перевозочных контейнерах.

Хорошее название:

- Легко запоминается.
- Ясно отражает содержание деятельности.

- Возбуждает интерес покупателей.
- Отличит от другой коммерческой деятельности.
- Приятно звучит.
- Помогает воображению.
- Не имеет географических границ продукции.

Электронный бизнес

Предприниматели, скорее всего, желают включить интернет в план маркетинга. Основной способ продажи по интернету – электронный бизнес. Все больше начинающих предпринимателей пользуются интернетной стратегией для продажи своей продукции: это просто и представляет бесконечное количество потенциальных клиентов.

Больше информации об успешном формировании страниц представлено: www.marketingtips.com и на множестве других доступных сайтов.

Поощрение и реклама

Рекламные планы становятся маркетинговыми планами. Они охватывают цели, бюджет, планирование СМИ и творческое отношение. Основное правило поощрения и рекламы: “Делайте то, что умеете лучше всего, и нанимайте для того, чего не умеете”.

Предприниматели должны обсудить рекламные планы с продавцами. Они могут обеспечить кооперативными деньгами, если предприниматели согласятся с их условиями и представят убедительную заявку на деньги. Даже мелкие рекламодатели могут вернуть только половину расходов на рекламу.

Для представления объявлений используется множество платных способов в СМИ. Несколько наиболее распространенных:

- Печатные издания (газеты, журналы, информационные бюллетени).
- Радио.
- Телевидение (в т. ч. кабельное).

- Интернет.
- Желтые страницы.
- Реклама по почте.
- Торговые выставки.

Каждый предприниматель из своего опыта знает, что реклама – самый эффективный способ истратить деньги. Для начинающего предпринимателя это может быть выполнено кое-как и стоить дорого. Так что разумно учиться на прежних ошибках конкурентов. Важно узнать и последовать наиболее успешному опыту конкурентов, например, как они рекламируют и продвигают свои товары и услуги.

Какой бы вид рекламы в СМИ ни выбрали предприниматели, они должны понимать правила рекламы в конкретном СМИ. Например, если реклама по почте подходит им больше, они найдут в библиотеке книги по этой теме. Они позволят наметить огромные перспективы, которые избавят предпринимателей от расходов на рекламу.

Реклама в СМИ не ограничивается и помогает поместить положительную статью о вас, о вашем очень успешном деле. Местные газеты, даже бесплатные, – очень эффективный способ. Ваше “сообщение для печати” должно содержать ценные знания, которые станут несколько больше чем статьей, в противоположность объявлению. Это гораздо более интересно для читателя. Редакционная площадь более ценна для вас, чем выставка.

Списки адресов

До начала коммерческой деятельности предприниматели должны составить базу данных будущих клиентов. Такой список может использоваться для рекламы по почте, рассылки приглашений и информационных бюллетеней. База данных может охватывать конкретных людей, предприятия и группы по месту жительства. Прежде всего, предприниматели должны:

- Стать членами Торговой палаты.
- Собирать визитные карточки.
- Составлять списки имен и адресов групп своей школы, организации или общины.
- Участвовать в деятельности обществ предпринимателей, промышленников, членов общины.

4.2 Наиболее частые ошибки, совершаемые в маркетинге

- Недостаточное исследование и проверка: сначала проанализируйте рынок.
- Непрофессиональный декор, тема, знак, письменные принадлежности, одежда, упаковка, объявления и интернет-сайт.
- Плохие знаки: знаки должны быть крупными, ясными и читаемыми.
- Нецеленаправленный маркетинговый план.
- Низкое использование для рекламы СМИ, которые могут оказать самое большое воздействие на коммерческую деятельность.
- Непризнание недостатков.

4.3 Трудоустройство новых работников, найм и обучение хороших работников

Поиск хорошего работника

Большинство работодателей признают: самое трудное – найти и сохранить хороших работников. Как только вы решите стать предпринимателем, сразу начните поиск работников.

- Решите, какие требования вы предъявляете к работнику.
- Запишите необходимые им свойства.
- Найдите нужное слово, когда ищете помощь.

- Ищите и расширяйте источники поиска рабочей силы.
- Обсудите возможности работать членов семьи, вышедших на пенсию работников, студентов и др.

Ваши клиенты должны чувствовать себя комфортно, общаясь с понимающими и желающими помочь людьми. Пять черт, необходимых людям, занимающимся продажами и услугами, при общении с клиентами:

- Знание товаров и услуг.
- Приятная внешность.
- Этикет.
- Добросовестность.
- Искренность

С учетом этих черт ищите работников маркетинга, которые:

- Довольны тем, что делают.
- Быстро учатся и имеют желание воспользоваться знаниями.
- Создают благоприятное впечатление.
- Любят людей и хорошо с ними общаются.
- Охотно помогают клиентам и коллегам.
- Амбициозны и надеются когда-нибудь заниматься вашим делом.

Контрольный список – как нанять и обучить маркетинговую команду:

- Знать, кого надо нанять.
- Подготовить политику найма, включающую структуру зарплат.
- Подготовить служебные инструкции для каждого (в т. ч. и для себя) с учетом специфических способностей каждого работника.
- Соблюдать распорядок текущих собраний персонала для обсуждения информации о продукте, техники продаж и обслуживания клиентов.

- Улучшать политику и действия с обсуждением жалоб и пожеланий клиентов. Иметь в виду, что наилучшая обратная связь в маркетинге поступает от недовольных клиентов.
- Вежливо общаться с клиентами по телефону, факсу или эл. почте.
- Определять знания новых работников и требования к ним.

4.4 Предлагаемая деятельность

Напомните предпринимателям, что они могут воспользоваться следующими советами:

- Уточнить список адресов СЕЙЧАС.
- Искать возможности роста и направления планируемого развития.
- Вступить в ассоциацию предпринимателей, подписаться на бизнес-журналы (постоянно будете получать информацию).
- Просматривать, совершенствовать и обновлять бизнес-план с целью реализации своих товаров и услуг.
- Вести бюджет с учетом расходов на выставки, знаки, рекламу, повышения и сетевой маркетинг.
- Начать сайт для торговли и маркетинговых идей.
- Посещать семинары и курсы.
- Читать бизнес-журналы, газеты и книги, участвовать в открытиях и подобных предприятиях и в рекламе.
- Общайтесь со всеми и с каждым в своей области и собирайте визитные карточки.
- Подготовить план развития.
- Записать проблемы и возможные пути их решения.
- Самим участвовать в презентациях своей продукции и услуг.
- Постоянно обновлять свои знания и навыки.
- Вести журнал, в который записываете свои мысли о своем деле.

4.5 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать

Они должны:

- Перед началом деятельности воспользоваться “контрольным списком”.
- Направить внимание на продажу огромной продукции или услуг по приемлемой цене.
- Специализироваться. Специалисты работают лучше.
- Прививать работникам маркетинговые знания.
- Обсудить возможность заказа производства на предприятии изготовителя, предлагающего низкую цену.
- Снижать запасы товаров, беря на вооружение своевременные поставки и заказы.
- Считать поставщиков источником финансирования.
- Перед началом деятельности создать базу данных будущих клиентов.
- Устранить все недочеты еще до того, как они повредят рекламе большого открытия.
- Включить в маркетинговые планы интернет и привлекательный сайт.

Они не должны:

- Заказывать товары без письменного оформления с указанием условий.
- Сомневаться в повторном контакте с поставщиками, чтобы ускорить поставку требуемых товаров.
- Запускать новую продукцию без проверки на рынке.
- Быть довольными непрофессиональным декором, знаком, названием, письменными принадлежностями, одеждой, упаковкой, объявлениями и интернет-сайтом.

- Спешить с открытием, если план наличных денег на первые 12 месяцев отрицательный.
- Конкурировать с сетью магазинов, в которых применяются сниженные цены, пока они успешно служат конкретной цели.
- Не соблюдать требования по трудоустройству Государственного департамента по налогам.
- Бояться сказать “нет” рискованным кредитам.
- Полагаться на жалобы клиентов: они просто не вернуться.

4.6 Последняя проверка

Контрольный список вопросов

Перед началом коммерческой деятельности напомним предпринимателям, чтобы они задали себе следующие вопросы:

- Настроился ли я на определенный продукт или услугу? Обычно специалисты работают лучше, чем неспециалисты. Подумайте об этом, занимаясь любой деятельностью: розничной торговлей, недвижимым имуществом, продуктами питания (где вы последний раз покупали пиццу или цыпленка на вынос?) Например, если вы откроете цветочный магазин, в нем нельзя будет продавать мороженое. А если будете торговать и тем, и тем, рискуете потерять возможность быть лучшим в одной из областей.
- Улучшит ли дальнейшая специализация перспективы успеха? Чем больше специализация, тем лучше.
- Будет ли мое дело домашним? Сетевым? Магазинным? Предоставит ли оно льготы?
- Признаю ли я свою конкурентоспособность и недостатки? Найдет ли мой маркетинговый план соответствующую нишу?

- Понимаю ли я разницу между обнаружением маркетинговой “ниши” и непризнанием? И что требуется обществу? Например, если вы построите дом на продажу, ориентироваться на планировку этажей согласно пожеланию большинства покупателей лучше, чем стараться быть оригинальным.
- Спланировал ли я поток наличных денег на один год для того, чтобы гарантировать дальнейшую ликвидность?
- Есть ли у меня надлежащие средства электронного бизнеса?
- Действительны ли все страховые полисы?
- Если бы я планировал продавать на условиях кредитования, годится ли полис кредитования для принятия клиентов с плохой кредитной оценкой? Самое плохое, что у вас может быть, это клиенты, которые не платят своевременно; хорошие клиенты за такую политику будут вас только уважать.
- Завершен ли и написан мой бизнес-план? Предусмотрены ли в нем планы действия на периоды – до открытия, на первый год и перспективу? Он будет играть важную роль в гарантии инвесторам и поможет раскрыть слабые места процесса планирования. Представляем источник, в котором помещено 400 бизнес-планов различных коммерческих отраслей: *PaloAlto.com*.
- Нашел ли я время для получения практического опыта работы и научился ли основам предпринимательства, сначала поработав на чужом коммерческом предприятии? Это наилучший способ проверить, что ваш выбор правильный и это вас устраивает.
- Предусмотрены ли средства на прототипы, исследования, отбор и испытания?
- Успешно ли я проверил годные к продаже продукты или услуги?
- Готов ли я продать огромную продукцию по годной цене, чем годную продукцию по огромной цене? “Огромная продукция” означает товар или услугу с возможностью установить цену, а

”годная продукция” означает предпринимательство товарного типа, более склонное к конкуренции.

- Все ли предпринимательские меры – общение, компьютерные – годятся? Достаточно ли у меня знаний, как ими воспользоваться?
- Разъяснил ли полностью мой бухгалтер разницу между независимым подрядчиком и наймом работников, а также важность соблюдения положений Государственного департамента по налогам?
- Правильные ли представленные ниже элементы предпринимательской структуры:
 - Выбрана ли система ведения учета и бухгалтерии. Выбран ли бухгалтер?
 - Подготовлены ли помещения? Это включает и подписание договора аренды, и мои качества как арендатора.
 - Получены ли все разрешения и лицензии?
 - Зарегистрировано ли название фирмы? Проверьте через своего уполномоченного.
 - Действуют ли компьютеры, телефоны, мобильные телефоны, факсы и др.?
 - Готовы ли объявления и реклама?
 - Зарегистрировано ли название данных и страница в интернете?
 - Существует ли, если требуется, инфраструктура для электронного бизнеса? Действуют ли охранные системы помещений, контроля недостачи и внутренней защиты?
- Набрано ли и обучено необходимое количество работников?
- Установил ли я свой распорядок дня? Рекомендуем составить как повседневный, так и долгосрочный (на неделю, на месяц) список работ. Не забудьте приобрести записную книжку для планирования встреч, напр., “*Month At-A Glance*” (“Взгляд на месяц”).

- Включил ли требования к менеджерам, консультантам, независимым подрядчикам, агентам и распространителям?

4.7 Задания и вопросы



Задания

Выберите предприятие в качестве примера и заполните маркетинговые части образца бизнес-плана, представленного в приложении.

Выберите три предприятия, действующие в той же отрасли, и сравните маркетинговую стратегию с рекламной кампанией (телевидение, газеты, интернет). Установите сходства и различия.

Вопросы

- 1) Если вы откроете цветочный магазин, хорошей маркетинговой стратегией будет продавать там мороженое летом, когда цены на цветы падают. Правильно или нет?
- 2) Правильно следовать маркетинговой стратегии успешно действующего конкурента. Да или нет?
- 3) Вы должны полагаться на своих клиентов, чтобы узнать недостатки своих товаров или услуг. Правильно или нет?
- 4) Что лучше для предпринимателя, начинающего поставки своей продукции на рынок?
 - а) Иметь огромный рекламный бюджет для преодоления начальных трудностей;
 - б) Учиться на ошибках рекламы своих конкурентов.
- 5) Прекрасно, что ваши работники работают как независимые подрядчики, по таким причинам:

- а) Это освободит вас от уплаты компенсации страховым работникам.
 - б) Пока эти работники не считаются работниками вашего предприятия, вы не платите подоходный налог и налог социального страхования.
 - в) Легче нанимать и увольнять работников.
 - г) Не годится ни одна приведенных выше причин.
- 6) Планируете продавать воду, разлитую в пластиковые бутылки. Для этого лучше:
- а) Бутылки получать от других производителей;
 - б) Развивать свою производственную деятельность с привлечением своих работников.
- 7) Что лучше:
- а) Продать огромную продукцию по доступной цене.
 - б) Продать годную продукцию по огромной цене.

4.8 Дополнительная информация по теме и ссылки



Дополнительная информация по теме

Маркетинговые решения малого бизнеса: www.entrepreneur.com

Больше информации – www.business.com

Предприниматель – предпринимателю: www.morebusiness.com

Палата *Northamptonshir*: www.northants-chamber.co.uk

Советы в первых шагах маркетинга: www.startupinternetmarketing.com

Источники малого бизнеса: www.smallbusinessresources.com

Начало предпринимательской деятельности, бизнес-информация:

www.businessknowhow.com

Ассоциация прямого маркетинга: www.the-dma.org

О маркетинге: <http://marketing.about.com>

Ассоциация делового маркетинга: www.marketing.org

Привилегированный институт маркетинга: www.cim.co.uk



ССЫЛКИ

- Marketing Essentials for Start-Ups & New Business, Jay Jason Bartlett
Ashley Pr - August 1994
- Marketing Management, Philip Kotler
Prentice Hall - March 1, 2005
- Principles of Marketing: European Edition, Philip Kotler
FT Prentice Hall - November 30, 2004
- The Highly Effective Marketing Plan: A Proven, Practical, Planning
Process for Companies of All Sizes, Peter Knight
Financial Times Prentice Hall - April 28, 2004
- Starting an Online Business for Dummies, Greg Holden
Hungry Minds Inc,U.S. - March 17, 2005
- Smart Retail: How to Turn Your Store into a Sales Phenomenon, Richard
Hammond
Prentice Hall - September 11, 2003
- Global Marketing: A Decision Oriented Approach, Svend Hollensen
FT Prentice Hall - May 13, 2004
- The Sales Bible: The Ultimate Sales Resource, Jeffrey Gitomer
John Wiley & Sons Inc - August 15, 2003
- E-business and E-commerce Management, Dave Chaffey
FT Prentice Hall - December 4, 2003
- Principles of Marketing, Frances Brassington, Stephen Pettitt
FT Prentice Hall – 10 June 2004

5 РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



Задачи раздела

Данный раздел поможет вам понять основные правила, которые должны соблюдать предприниматели еще до начала своего дела. Развитие должно планироваться и быть своевременным. Предприниматели сталкиваются с новыми проблемами, которых не было на начальном этапе. В разделе представлено несколько способов, как избежать и как решать эти проблемы.

Материал

Раздел составляют следующие темы:

- Основные задачи перед развитием
- Начинаем с экспериментальной деятельности
- Проблемы развивающегося предпринимательства, которых не было в начале
- Поощрение основных работников
- Создание успешных центров прибыли
- Часто встречающиеся проблемы предпринимательства
- Основные правила решения предпринимательских проблем
- Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать

5.1 Основные задачи перед развитием

Сразу после начала деятельности предприниматели сталкиваются с вопросом развития. Здесь вы узнаете несколько основных правил, которые следует соблюдать, если вы желаете развивать свое предпринимательство.

До планирования развития предприниматели, прежде всего, должны иметь твердую основу для старта. В самом начале они должны устранить ошибки и сделать свое предприятие прибыльным.

Подготовка к развитию будет лучше, если будет накоплен опыт, ценный для только что учрежденного предприятия. Неважно, начали вы интернет-бизнес или открыли ресторан, необходимо лично втянуться во все функции дела. Тогда можно будет определить слабые места, которые следует сразу же исправить с наименьшими затратами.

Другой причиной для личного участия во всех аспектах дела является то, что после осуществления планов развития придется делиться ответственностью. И тех, кто лично участвует в процессе, трудно ввести в заблуждение. Они должны запомнить, что в расширившемся предпринимательстве они уже не будут людьми у кассового аппарата. Имуществу будет необходима система защиты от недобросовестных работников. Ваши конкуренты, скорее всего, уже знакомы с наиболее оправдавшимися системами превенции, так что внимательно ознакомьтесь и внедрите применяемые в вашей отрасли способы.

Предприниматели должны избегать личных обязательств по кредитам или договорам аренды. Насколько это возможно, отделите деловые обязательства от личного имущества. Хотя скорее всего банк потребует гарантии вашим личным имуществом при получении ссуды, попытайтесь избежать этого любыми способами.

Например, потенциальный хозяин вашего второго магазина может потребовать вашей личной гарантии по аренде. Ваш риск по аренде на пять лет, считая по €3,000 в месяц, будет равняться €180,000. Эта сумма может значительно превышать начальный капитал вашего предприятия. Однако огромное желание и энтузиазм открыть еще больше магазинов могут возложить на вас непомерные обязательства. Вместо этого, следуя принципу ограничения обязательств, предприниматели могут вести

переговоры по аренде на один год с правом продления. В таком случае их обязательства могут уменьшиться до €36,000.

5.2 Экспериментальная деятельность

Есть несколько причин, по которым предприниматели смотрят сквозь пальцы на важность успешной экспериментальной деятельности до расширения. Чаще всего предприниматели слишком самоуверенны: проблема в том, что часто они переоценивают себя или свои товары и услуги. Это может привести их к программам развития, не содержащим разумных идей, в т. ч. испытанной и прибыльной экспериментальной модели, которую можно развивать.

Одна из причин самоуверенности в том, что многие состоятельные предприниматели испытали успех в другой сфере: например, богатый бизнесмен может начать бизнес в новой для себя области и столкнуться с крахом, потому что он считал, что его компетенцию можно применить и здесь.

Другим врагом предпринимателя является спешка: при учреждении фирм, имеющих много филиалов, неполадки скажутся уже в первом филиале. Многие потеряют деньги уже в самом начале. Это то самое время, когда надо устранять ошибки и составить сводку положительных доходов. Если этого сделать не можете, то, возможно, самое время отказаться от этой мысли. Однако если вы открываете сеть ресторанов и в спешке открываете сразу шесть, но с неполадками, ваши убытки могут быть катастрофическими.

5.3 Проблемы развивающегося предпринимательства, которых не было в начале

Расширение предпринимательства потребует передачи ответственности и полномочий. Для найма, оценки и обучения работников потребуются новые

навыки. Для большинства предприятий наибольшим прыжком в развитии станет расширение от одного до двух. Если вы успешно преодолели первый большой шаг от одного до двух – это уже сеть! С этого времени деятельность может стать все более расширяющейся.

Передача полномочий может осуществляться следующим образом:

- Финансовое поощрение основных работников.
- Создание успешных центров прибыли.

Иногда начинающему предпринимателю трудно передать полномочия. Существует множество способов сделать это, не отказываясь от определенных функций, которые предприниматель хочет оставить себе. Например, только он будет подписывать счета или принимать решения о распределении капитала, но обучение своих сотрудников он может поручить своим подчиненным.

При этом, не отказываясь от этих функций, он может поощрять своих работников двумя способами: признанием и вознаграждением. Признание означает гораздо больше, чем стремление к внушительному титулу. Самое важное признание – дать понять, что важнейшие люди имеют обязательства власти и ответственности. В то же время передача полномочий означает, что если руководители совершат ошибки, ошибки ограничатся сферой их ответственности. Кроме того, часто составляемая финансовая отчетность до минимума снижает отрицательное финансовое воздействие их ошибок.

Планы денежного поощрения

Поощрение хороших руководителей основано на планах денежного поощрения, которые связываются с их личным успехом: поэтому поощрительное вознаграждение административной команды должно быть распределено каждому так, чтобы его премия зависела от того, что он сделал, а не от того, как идут дела у другого подразделения. Например,

если вы учреждаете сеть магазинов, поощрительное вознаграждение руководителя каждого магазина должно опираться только на прибыль этого магазина.

Если руководители точно не знают, как составить такой план распределения прибыли, они могут воспользоваться идеями своих успешных конкурентов, которые уже прошли испытания и процесс ошибок при совершенствовании таких систем.

5.4 Поощрение основных работников: вознаграждение и признание

Прежде всего, очертим определение признания: это создание деловой структуры, в которой важнейшим работникам предоставляются полномочия и возлагается ответственность, связанные с прибылью и отчетностью. Это становится “центром прибыли”, которым руководит основной работник. Каждый центр прибыли часто составляет отдельный отчет о прибыли и убытках. (Большинство заведений быстрого питания работают по принципу еженедельных отчетов о прибыли и убытках!) Важно создать атмосферу, где основные люди чувствуют, что имеют право принимать решения, и получаемое ими вознаграждение основывается на центре прибыли их самих. Однако в двух случаях полномочия принадлежат только владельцу:

- Затраты капитала;
- Подписание счетов.

Это показывает, что самым важным людям предоставлено достаточно свободы в руководстве их центрами прибыли и право на маленькие ошибки. При двух указанных ограничениях плюс частая финансовая отчетность предприниматели могут нанимать мотивированных руководителей и тем самым избежать большого ущерба.

Очевидно, что план поощрения должен соответствовать конкретной деловой ситуации и опираться на отчеты о прибыли/убытках лица по

отдельным обязательствам. Вознаграждение руководителей через прибыль помогает им достичь успеха. И чем значительнее их успехи (и чем выше вознаграждение!), тем лучше для общего дела. Представляем три типа планов (их много), используемые при формировании поощрения руководителей.

Факторный план распределения прибыли

Руководители получают всю или большую часть поступлений через долговременные плановые задания. Это применялось в сети быстрого питания, управляемой компанией (в отличие от привилегированных единиц). Далее приводится пример упрощенного отчета еженедельных доходов кондитерского магазина, управляемого работником-руководителем компании. Этот план называется “факторным”, потому что каждый сэкономленный цент отправляется на счет премии руководителя.

Продажи		€ 5000
Зарплаты	€ 1500	
Закупки	€ 1500	
Все другие расходы (в т. ч. прибыль предприятия)	€ 1500	
Общие расходы	€ 4500	€ 4500
Недельная прибыль и премия руководителя		€ 500

Нефакторный план распределения прибыли

В этом случае руководитель получает свой процент поступлений центра прибыли. Пример:

Продажи		€ 5000
Зарплаты	€ 1500	
Закупки	€ 1500	
Все другие (действительные) расходы	€ 500	
Общие расходы	€ 3500	€ 3500
Чистая прибыль		€ 1500
Премия руководителя @ 10 %		€ 150

План комиссионных денег

В этом случае руководитель получает процент от продаж отчетного периода. Скажем, если продажи периода составляют €5,000, комиссионные 5 %, то вознаграждение будет равно €250. В большинстве случаев поощрение комиссионными является непригодным способом, потому что оно не включает резерв расходов. Ваш менеджер может разбогатеть, а вы в то же время обанкротиться. Однако поощрение комиссионными может подойти, если руководитель не контролирует установление цен. Продавец в розничном магазине одежды может быть хорошим примером комиссионной структуры.

5.5 Создание успешных центров прибыли

Ознакомимся с несколькими основными правилами, выдвигаемыми к созданию центров прибыли: Создайте отдельный центр прибыли в каждом подразделении развития. Это означает отдельные отчеты прибыли/убытков, которые раздаются каждому руководителю.

Установите короткие отчетные периоды. Если нет больших колебаний с инвентарем и значительных расходов, годятся еженедельные отчеты прибыли/убытков. Однако не следует ждать шесть или двенадцать месяцев, чтобы вознаградить руководителей!

Поощрительный план распределения прибыли делайте простым и понятным. Это поможет избежать недоразумений и ошибочного толкования. Используйте понятные слова и несложную отчетность.

Все планы распределения прибыли должны быть составлены в письменной форме, чтобы избежать интерпретаций. Мяч наполовину белый, наполовину черный выглядит по-разному, в зависимости от того, откуда на него смотреть. Внимательно ознакомьтесь, как ваш самый успешный конкурент поощряет своих руководителей. Возможно, ваш конкурент уже нашел систему, наиболее пригодную для вашей отрасли.

5.6 Расширение предпринимательства: долговременное финансовое планирование

Еще до начала своей деятельности предприниматели должны проконсультироваться с юристом, финансистом и страховым агентом, чтобы установить выплаты работникам и себе. Цель – достаточная прибыль для того, чтобы нанять и содержать важнейших руководителей. Резервы могут распределяться на пенсионные накопления, здравоохранение и отпускные выплаты. Эти расходы следует включить в бюджет.

Важно также составить планы на тот период, когда предпринимательство не будет активно расширяться. В случае вашей смерти или инвалидности, просто в случае вашего отъезда или отпуска, – знают ли те, кого вы оставили ответственными, как сохранить движущую силу вашего дела? Следует подготовить ориентиры для своих работников, чтобы они знали, что делать, кому звонить и где найти информацию в таких случаях.

5.7 Часто встречающиеся проблемы предпринимательства

Укажем несколько часто встречающихся ошибок, совершаемых в тот период, когда предпринимательство начинает расширяться. Эти ошибки могут быть катастрофическими, поэтому воспользуйтесь опытом тех, кто шел по этому пути до вас!

- **Неконтролируемая циркуляция наличных денег:** Люди терпят крах, потому что у них кончаются деньги. В таком случае банкротство неизбежно. Так что составляйте свои проекты потоков наличных денег очень осторожно. В проектах обязательно:
 - Предусмотрите очень низкие доходы (продажи).
 - Расходы наметьте очень большие.
 - Предусмотрите неожиданности.
- **Снижение продаж или недостаточные продажи:** Если так случится, это повлияет на ваши доходы и циркуляцию наличных денег.

Немедленно предпринимайте корректирующие шаги и значительно ограничьте расходы.

- **Большие расходы:** Можете ли вы повысить объемы продаж? Можете ли компенсировать это более высокими ценами?
- **Новые соперники:** Реальность деловой жизни! Можете ли вы чему-то научиться у них? Можете ли вы нейтрализовать влияние их появления на вас?
- **Спад предпринимательства:** Вам срочно надо уменьшать расходы, чтобы поддержать поступления и циркуляцию наличных денег.
- **Некомпетентные руководители и работники:** Срочно освободитесь от них!
- **Нечестность и хищения:** Проанализируйте способы, которыми пользуется ваш самый сильный конкурент. В каждой отрасли свои методы.
- **Комбинация всех или некоторых из приведенных выше проблем.**

5.8 Основные правила решения предпринимательских проблем

При решении проблем предприниматели должны соблюдать следующие основные правила:

- Установите и признайте свои проблемы – будьте к себе безжалостны и честны.
- Немедленно снизьте свои убытки путем уменьшения расходов без всяких эмоций, чтобы сохранить положительные денежные потоки и прибыльность. Это первый и самый важный шаг.
- Не бросайтесь от одного к другому. Оставьте за собой дело, которые вы знаете лучше всего, разве что его перспективы совсем безнадежны.

- Проявите инициативу и объясните кредиторам свои проблемы, более редкие или меньшие выплаты. Никогда не выписывайте счета более поздним числом и не высылайте запоздалых выплат без всяких объяснений.
- Не снижайте стоимости или качества своих товаров или услуг. Старайтесь, чтобы они были как можно лучше.
- Совершенствуйте каждый аспект своей деятельности или имиджа.
- В неблагоприятном положении также ищите возможности. Иногда во время делового кризиса возникает возможность заключения сделки.
- Помните, что предпринимательство состоит из определенных циклов. Так что не сдавайтесь и преодолите трудный период.

5.9 Десять вещей, которые предприниматели должны и не должны делать

Они должны:

- Поощрять руководителей денежными выплатами, которые зависят от их личного успеха.
- Копировать маркетинг и стратегию своих крупнейших конкурентов.
- Установить, признать и атаковать свои проблемы изо всех сил.
- В трудное время искать возможности, возможно, даже сделки.
- В период спада придерживаться того, что знаете лучше всего.
- Разделить свое расширяющееся предпринимательство на центры прибыли.
- Копировать внутренние контрольные группы, которые используют успешные конкуренты.
- Составлять ежемесячные финансовые отчеты своих отдельных центров прибыли.
- Срочно избавляться от некомпетентных или недобросовестных работников.

- Информировать кредиторов о своих проблемах и потребностях.

Они не должны:

- Думать о своем втором магазине, пока первый недостаточно прибыльный.
- Подписывать долговременные договоры аренды; вместо этого договариваться о краткосрочных договорах и возможностях выбора.
- Открывать второй магазин, пока контрольные группы выполняют проверку.
- Позволить самоуверенности возобладать над принятием разумных и рассчитанных решений.
- Поручаться лично, разве что это неизбежно, а тогда ограничить свои обязательства.
- Позволить продавцам, получающим комиссионные, устанавливать цены.
- В случае необходимости немедленно не уменьшать расходы, чтобы сохранить положительные потоки наличных денег.
- Избегать “продуктового” предпринимательства (без права установления цены), разве что расходы при этом будут меньше.
- Снижать стоимость или качество своего продукта.
- Поручать подписание счетов (в любом объеме) или расходы капитала.

5.10 Развитие отрасли лесохозяйственных машин в Финляндии

Согласно модели жизненного цикла предприятия, разработанной Черчилем (2000) предприятие, в процессе своего роста, проходит шесть циклов:

1. рождение деловой идеи и борьба за существование
2. выживание
3. стабилизация
4. ориентация роста
5. быстрый рост

6. зрелость ресурсов

С точки зрения роста важными факторами являются, например, в первом цикле – способности владельца фирмы и трудовой вклад, а также объём ликвидного капитала. Перейдя порог роста в четвёртом и пятом циклах, критическими факторами становятся способность владельца фирмы к делегированию, персонал и системы планирования, а также опять ликвидный капитал.

Churchill N. 2000. The six key phases of company growth. In: Birley, S. and Muzuka, D. (Eds.) Mastering entrepreneurship – your single source guide to becoming a master of entrepreneurship. Financial times, Prentice Hall. London. Pp. 251-257

Таблица 3. Способы развития лесохозяйственных машинных предприятий.

Способ развития	Свойства / Выгоды
Расширение бизнеса -> энергичность на переговорах (клиенты, закупка машин, топлива и запчастей, обслуживание)	Лучшее положение при переговорах: - покупка чужого бизнеса - основание предприятия по услугам: переговоры с клиентами, планирование, раздел ресурсов - сотрудничество со смежниками
Развитие профессионализма -> выход победителем из борьбы с растущими внешними требованиями и вызовами, брошенными расширением бизнеса	Компетентность в бизнесе Умение руководить Знание информации и человеческих отношений
Улучшение условий труда -> наём компетентной рабочей силы	Индивидуальные решения вместо общих условий. Развивать подготовку и переподготовку.
Услуги, конкуренция и занятие места на рынке -> нахождение новых возможностей и маркетинг старых сильных сторон	Расширение спектра услуг может предложить новые возможности: - щели в рынке - новые источники получения доходов (проектирование и услуги по уходу за лесом) Клиенты нуждаются в ещё более специализированных предприятиях, которые могут предложить широкий спектр услуг
Соблюдение интересов -> ведение интересов предприятий	Союзы предпринимателей лесохозяйственных машин могут

лесохозяйственных машин (оказание влияния на тендеры и договоры с тем, чтобы наряду с ценой принималось во внимание качество работы, отношение к окружающей среде и надёжность) поддерживать предпринимателей и выступать в качестве посредника между разными заинтересованными группами

Источник: Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastenholz, E. 2006. Challenges for forestry contractors: Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. In: Niskanen, A. (Ed.). Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Faculty of Forestry, University of Joensuu. Research notes 169. pp. 149-174.

Конкуренция между предпринимателями лесохозяйственных машин в лесной отрасли и давление затрат в лесной интернациональной промышленности не позволяют расти доходам от лесозаготовок. Кроме того, клиенты имеют силу на переговорах либо ввиду системы предложений, либо на непосредственных переговорах из-за дисбаланса, происходящего из разницы в величине. Проблемой может стать и поиск, и нахождение в достаточной степени широкой, с точки зрения производительности предпринимателя, клиентуры. Лесозаготовительный бизнес принадлежит сейчас не государству и лесопромышленным предприятиям, а предпринимателям лесохозяйственных машин, которые и несут риск. Производство лесохозяйственных машин сосредоточено сейчас в основном в руках нескольких крупных интернациональных предприятий.

Предприятия лесохозяйственных машин невелики, так что владельцу/руководителю обычно трудно одновременно заниматься решением оперативных проблемами, связанными с бизнесом, и принятием стратегических решений, и при этом быть водителем машины. Возможности расширения деятельности ограничены.

5.11. Задания и вопросы



Задания

- Просмотрите историю самых успешных предприятий в избранной отрасли.
- Ознакомьтесь с историей обанкротившихся предприятий, чтобы установить их ошибки. В чем причина – неудачная попытка, планирование или опыт?
- Определите характерную для будущего дела проблему и спланируйте ее решение.
- Установите комбинацию проблем в сфере избранного предпринимательства и спланируйте ее решение

Вопросы

- 1) Предприниматели, конечно, могут решить предоставить личную гарантию по договорам аренды или кредиторским обязательствам. Правильно или нет?
- 2) Если откроете второй магазин и подпишете договор аренды на пять лет за € 3000 в месяц, то обязуетесь платить:
 - а) € 3000 в месяц
 - б) € 180 000
 - в) € 130 000
- 3) Если вы решите расширять свое предпринимательство, какой из следующих видов деятельности не следует передавать другим?
 - а) Выписывание счетов.
 - б) Подписание счетов.
 - в) Обучение работников.

- г) Обязательства центров прибыли.
- 4) Хорошие руководители поощряются следующими путями:
- а) Поощряющая компенсация, опирающаяся на доходы предприятия.
 - б) Повышение до уровня руководящей позиции (управляющего или вице-президента).
 - в) Поощряющая компенсация, опирающаяся на результаты своих усилий.
- 5) Если вы уполномочены планировать поощрение работника, вы должны быть уверены, что:
- а) Работник контролирует ценообразование.
 - б) Работодатель контролирует ценообразование.
- 6) Во время периодов спада коммерческой деятельности рекомендуется подготовить другие деловые концепции. Правильно или нет?
- 7) До развития своего предпринимательства и расчета выплат своим работникам
- предприниматели должны проконсультироваться с:
- а) юристом,
 - б) бухгалтером,
 - в) страховым агентом,
 - г) ни с одним из вышеупомянутых,
 - д) со всеми вышеупомянутыми.
- 8) Если случится, что у вас не будет возможности заплатить поставщику, за аренду и т. д., вы должны:
- а) выписать счет на более позднюю дату, когда сможете заплатить,
 - б) подождать, пока найдутся средства и тогда высылать счет, хотя и слишком поздно,

в) позвонить поставщику и объяснить причины задержки с оплатой. Сообщите ему, когда можно надеяться на оплату, и выполните обещание.

9) Предпринимателям важно знать, что следует делать, оказавшись в беде. Если ваша коммерческая деятельность испытывает снижение продаж, что делать прежде всего?

а) Снизить цены, чтобы вернуть объемы продаж.

б) Пересмотреть и улучшить качество продукции и услуг.

в) Искать способ немедленно уменьшить расходы.

5.12 Дополнительная информация по теме



www.expansionmanagement.com

www.entrepreneur.com

www.growthbusiness.co.uk



ССЫЛКИ

How to Prepare a Business Plan: Planning for Successful Start-up and Expansion, Edward Blackwell
Kogan Page - February 2002.

Successful Expansion for the Small Business, M.J. Morris: Daily Telegraph Guide
Kogan Page - June 1984.

The Expansion Trap: How to Make Your Business Grow Safely and Profitably,
Michael C. Thomsett
Amacom - December 1990.

Successful Business Expansion: Practical Strategies for Planning Profitable
Growth, Philip S. Orsino
John Wiley & Sons Inc - November 1994.

Breakthrough Strategies for Growth: Delivering Sustainable Corporate
Expansion, Tony Grundy
Financial Times Prentice Hall - December 12, 1995.

The Business Expansion Scheme, Mavis, FCCA ATII Seymour
Butterworths Law - February 19, 1992.