


ОЛЕГ МОСКАЛЕВ

МАЛЫЙ БИЗНЕС

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ



... ЧТОБЫ ЗНАТЬ, КАК
ПРОЙТИ ПО ТЕМНЫМ
ЗЕМЛЯМ, СЛУШАЙ ТОГО,
КТО ХОДИЛ ПО ТЕМНЫМ
ЗЕМЛЯМ...

35

ПРАКТИЧЕСКИХ
СОВЕТОВ

3

ГОТОВЫХ
БИЗНЕС-ПЛАНА

12

СЕКРЕТНЫХ
ТЕХНИК

Олег Москалев

**Малый бизнес.
Проблемы и решения**

«Автор»

2022

Москалев О. Н.

Малый бизнес. Проблемы и решения / О. Н. Москалев —
«Автор», 2022

Как начать малый бизнес и преуспеть в нем? Все мы любим поговорку о том, что лучше учиться на чужих ошибках. Но при этом, когда люди хотят открыть свой бизнес, они стараются читать книги о чужих успехах. Но разве рассказы об успехах научат избежать ошибок? Представьте, что вы — Индиана Джонс. Вы хотите добыть золотого идола, спрятанного в древнем храме. Что для вас важнее — информация о стоимости этого идола или карта, на которой будут указаны все ловушки на пути к идолу? Перед вами книга, в которой описываются те проблемы, с которыми наиболее часто встречаются люди, решившие открыть свое дело, и наиболее оптимальные пути решения этих проблем. Книга основана на личном опыте автора, издание предназначено всем, кто планирует открыть свой бизнес и сделать его успешным.

© Москалев О. Н., 2022

© Автор, 2022

Содержание

| | |
|---|----|
| Глава 1. Почему книг об успешных бизнесах много, а успешных бизнесов мало | 5 |
| Глава 2. С чего начать? А вы знаете, что такое деньги? | 8 |
| Глава 3. Время. Ваше время как работника и Ваше время как бизнесмена | 11 |
| Глава 4. Доверье другим сделать это за вас | 13 |
| Глава 5. В2В и В2С. Би ту би и би ту си и что с этим делать | 14 |
| Глава 6. Волшебная буква «М». Это не Миссия. Это – Маржа | 16 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 18 |

Олег Москалев

Малый бизнес. Проблемы и решения

Глава 1. Почему книг об успешных бизнесах много, а успешных бизнесов мало

*– Я предпочитаю работать без ладана и астральных колокольчиков.
(И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок)*

По статистике 95% вновь открытых бизнесов терпят крах в первый же год. Оставшиеся тоже не все блещут успехами. Подавляющее количество тех, кто выжил в первый год, в следующие пять лет тоже закрываются.

При этом рынок завален книгами о том, как достигнуть успеха в бизнесе. Авторы позиционируются как достигшие успеха, создавшие бизнес с нуля, ставшие из обычных рядовых граждан миллионерами.

Эти книги делятся на два типа. Условно их можно поделить на те, что рассказывают о моральной подготовке к открытию бизнеса и книги с примерами из жизни. В некоторых книгах эти два мотива пересекаются.

Но, если разобраться повнимательнее, ни одна из этих книг не учит тому, как открывать собственный бизнес, а тем более в нем удерживаться на протяжении сколь-нибудь долгого времени.

Обычно это рассказы о том, как быть упорным и настойчивым, о том, как некий мужик не докопал до бриллиантов и бросил дело, о том, как мальчик отмыл три грязных огурца, продал их и стал миллионером и тому подобное.

Будем честны, некоторые книги действительно приводят примеры из деятельности реального бизнеса. Только есть тут один подвох.

В этих книгах приводятся множество примеров успешных решений в бизнесе, в которых фигурируют практически только крупнейшие компании мира, с многомиллиардными капиталами. Такие примеры ничего не стоят для начинающего предпринимателя потому, что у таких компаний цена ошибки никогда не бывает критичной. Даже если какое-то их ошибочное решение принесет убыток в миллиард долларов, это покроется текущей прибылью в течение нескольких месяцев.

И в этих книгах не написано, каким по счету было это успешное решение после череды неуспешных, конкретно для этой компании. И если крупная компания может выдержать несколько провалов подряд, чтобы потом отыграть на успешном проекте, то для начинающего свое дело даже один провал будет фатальным.

«Делай как эти большие белые парни и у тебя будет все, как у них». Предложение следовать примеру крупных компаний очень похоже на карго-культ.

Карго-культ. Когда-то, во время второй мировой войны, американцы устроили на островах Меланезии несколько военных баз. Местные жители там жили еще на уровне каменного века и у них никто разрешения не спрашивал.

Местных жителей подкармливали продуктами, которые привозили на базы самолетами. И местные жители, не будь дураками, быстро сообразили, что еда появляется непосредственно из этих грузов – по-английски "карго".

Когда война закончилась, местные организовали на своих островах копии аэродромов и аэродромного хозяйства из кусочков кокосовых пальм и травы. И с тех пор молятся богам Карго, чтобы им снова прилетала с неба еда.

В своих ритуалах они в точности повторяют все то, что делали белые люди во время приемки груза и верят, что если все правильно делать, так же, как белые люди, то карго к ним обязательно вернется.

Почему люди покупают такие книги, читают, применяют эти познания в собственном бизнесе, но прогорают? Или в этих книгах написано не совсем то, что нужно начинающему бизнесмену? Или совсем не то?

Что является ключевым в понятии «карго-культ»? Что нам кажется наиболее смешным в поведении наивных жителей Меланезии? Они думают, что если повторять некие действия, внутренний смысл которых им непонятен в силу технической отсталости, и которые им кажутся «магическим ритуалом», то они получают тот же результат, что и «великие белые люди» – к ним прилетит самолет с «карго».

Но не о том ли написано большинство современных книг по бизнесу? В основном в них описываются некие «ритуалы», типа психологической настройки «на богатство» и сочинения миссии своего будущего бизнеса. Есть целые книги, посвященные только одному вопросу – выработке уверенности в себе. И эти книги тоже позиционируются как ведущие к богатству.

Как в такой ситуации начать малый бизнес и преуспеть в нем?

Все мы любим поговорку о том, что лучше учиться на чужих ошибках. Но разве рассказы об успехах научат избежать ошибок? Представьте, что вы – Индиана Джонс. Вы хотите добыть золотого идола, спрятанного в древнем храме. Что для вас важнее – информация о стоимости этого идола или карта, на которой будут указаны все ловушки на пути к идолу?

Перед вами книга, в которой описываются те проблемы, с которыми наиболее часто встречаются люди, решившие открыть свое дело, и наиболее оптимальные пути решения этих проблем. Книга основана на личном опыте автора, издание предназначено всем, кто планирует открыть свой бизнес и сделать его успешным.

Книга построена не по принципу перечисления того, что не надо было делать. Эти истории Вам расскажут таксисты. Здесь рассказано о том, что и в какой последовательности делать, чтобы Ваш бизнес сначала удержался на плаву, а потом постепенно начал набирать обороты и уверенно шел вперед.

Многие из тех, кто уже открыл бизнес и «барахтается» в кризисе первого года, могут найти в книге опору и ориентиры на будущее.

Первые главы посвящены психологической подготовке. Это не то, что «будь уверенным и все получится». Это скорее рассказ о том, какие изменения вам предстоит пройти, об изменении внутренней парадигмы ощущения мира, времени, денег, отношения к себе и тем, кто будет работать на вас.

Несколько глав посвящены некоторым экономическим вопросам, которые надо понимать до того, как вы глубоко погрузитесь в мир бизнеса.

И далее будут подробные инструкции о внутреннем устройстве бизнеса, так как это нужно понимать самому бизнесмену. Ваш бухгалтер будет эти же термины понимать по своему, но вы ему не мешайте. Его задача считать и составлять отчеты в налоговую, а ваша – планировать.

В книге подробно описаны шаги по планированию бизнеса и подготовке к его открытию, а также приведены примеры трех готовых бизнес-планов.

И еще. В книге в основном используется термин «товар», при этом многие вещи относятся и к понятию «услуги». Поэтому, если ваш бизнес – оказание услуг, эта книга тоже для вас.

Глава 2. С чего начать? А вы знаете, что такое деньги?

– Так что же делать? – забеспокоился Балаганов. – Как снискать хлеб насущный?
– Надо мыслить, – сурово ответил Остап. – Меня, например, кормят идеи.
(И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок)

Казалось бы, все мы знаем, что такое деньги. Они у каждого из нас в кармане. Мы постоянно стараемся их заработать и тут же стремимся их потратить. Потому что нам нужны не деньги, а то, что можно на них купить.

Большинство работающих по найму так их и рассматривает, да и в любом учебнике экономики пишут, что деньги – это средства обмена. Вы обмениваете свое время и труд на деньги, а потом за полученные деньги обмениваете то, что вам необходимо в жизни.

Это ловушка парадигмы восприятия денег работающего по найму человека. Чтобы заниматься бизнесом, нужно понять некоторые моменты, восприятие которых отличаются у человека, занимающегося бизнесом.

1. Взгляд на деньги

Работник в любой организации занимается обменом своего труда или, как минимум, времени на деньги (зарплату). В отношении денег у работника есть только одна точка зрения – он их получает в день зарплаты. При трудоустройстве работнику сообщают, сколько и в какие дни месяца он получит зарплату и эта информация будет нерушима. При возникновении трудностей у работодателя с выплатой зарплаты, работник будет буяннить и требовать свои деньги, которые ему обещаны.

Работник может планировать свои траты заранее, потому что он знает, сколько он получит. Но тратит деньги он, как правило, уже после того, как получит зарплату.

В бизнесе взаимоотношения с деньгами совсем другие. Вместо понятия «зарплата» у бизнесмена есть понятия «баланс».

Баланс – это знание о том, что в бизнесе деньги имеют не форму реки, а форму приливов и отливов, причем не систематических, не равномерных и не одинаковых по силе.

Балансовая ведомость состоит из двух частей – доход и расход. В этом главное отличие баланса от кошелька работника по найму. Если вы работник по найму, в ваш кошелек деньги сначала должны попасть, потом вы их оттуда тратите. В бизнесе доходная и расходная часть баланса вообще живут отдельными жизнями.

Сложности в понимании баланса добавляет еще и то, что туда записываются не только «живые» деньги, но и долги. Причем и те долги, которые должны вы, но и те, которые должны вам.

Если долг ваш – это долг отрицательный, он записывается в расход.

Если долг вам – это долг положительный, он записывается в доход.

Так как итоговые значения баланса – это всего лишь числа, то по этим самым итоговым числам редко понятно – сколько у вас вообще денег. «Живых» денег. Все эти числа точно знает ваш бухгалтер. Но если вы хотите, чтобы ваш бизнес процветал, вам тоже надо в этом разбираться, хотя бы на уровне знания балансовой ведомости.

2. Очередность «приливов» и «отливов».

Работающий по найму сначала получает зарплату, потом ее тратит.

Бизнесмен чаще всего сначала платит, потом что-то получает. Причем платит он обязательно, а вот получает – не всегда. Платит еще до того, как получит прибыль от бизнеса.

Обязательные выплаты (минимальный комплект):

– аренда помещения,

- зарплата работникам,
- выплаты в пенсионный фонд и фонд социального страхования за себя и работников,
- налоги,
- оплата кредита, взятого под открытие бизнеса

Это были выплаты, которые надо платить даже еще не приступив непосредственно к бизнесу.

А приступив, нужно будет закупать оборудование и оргтехнику, товары под реализацию или материалы для производства товаров, мебель для офиса, моющие средства для уборщицы, и все-все, что работник видит вокруг себя на рабочем месте – все надо закупать, соответственно – за это платить.

Есть платы, которые можно сделать единовременно, а есть ежемесячные или ежеквартальные платы.

И самое неожиданное для любого бывшего работника, ставшего бизнесменом, эти выплаты нужно производить независимо от успешности или неуспешности бизнеса. Нельзя сказать, что в этом месяце пока не было достаточного дохода, или вообще не было дохода, поэтому можно не платить. Это никого не волнует. Это и есть те риски бизнеса, о которых вроде все говорят, но не уточняют детали.

Когда говорят, что бизнес – дело рискованное, имеется в виду как раз это.

Работник, которому задержали зарплату, не может вполне понять данный риск. Даже если он платит кредит и невыплата вовремя зарплаты ведет к конфликту с банком, это все равно не то. Работник знает, что работодатель ему должен денег, поэтому он ходит и требует этих денег, а банку обещает выплатить, как только получит задержанную зарплату.

Вам, как бизнесмену никто априори денег не должен. Никто не должен гарантировать вашу прибыль. Если бизнес не принес доход, его неоткуда взять, а тем более потребовать. А платить все равно надо.

3. Терминология.

В бизнесе некоторые одинаковые понятия называют разными словами, что вносит определенный сумбур в головы начинающих.

Доход, приход, валовый доход, профит, оборот, выручка – это одно и то же. Это все деньги, которые пришли в кассу или на счет компании в результате деятельности бизнеса, то есть от продажи товаров или оказания услуг, за определенный период времени.

Расход, затраты, издержки, траты – тоже означают одно и то же. Это деньги, которые бизнес заплатил на сторону, за определенный период времени. Не стоит называть это потерями. Вы эти деньги не теряете, а платите для обеспечения жизнедеятельности своего бизнеса. Если это действительно так.

Прибыль – самый специфический, без синонимов термин. Это вообще математический термин. Прибыль – это разница между доходом и расходом за один и тот же промежуток времени, в том случае, если у вас получается положительное число. Если число отрицательное, та же разность называется *убытком*.

4. Деньги в бизнесе – это не цель, а средство.

Вы слышали, наверное, выражение «деньги делают деньги». Обычно это относят к инвестированию. На самом деле это относится к любому виду бизнеса.

Есть такое понятие, как «себестоимость». Это та сумма денег, которая нужна для оплаты товаров, которые приобретут у вас клиенты. Это может быть собственное производство или перепродажа, но тем не менее на эти товары, до того как они попадут к клиентам, вы потратите деньги. И вот эти внесенные заранее деньги принесут вам доход, большую часть которого вы опять отправите назад, на добывание товаров для будущих клиентов.

Еще часть денег из полученного дохода вы потратите на выплаты, о которых написано выше – аренда, зарплата, налоги и т.п. Это выплаты обязательны для самого существования бизнеса.

Оставшаяся часть может называться прибылью.

Бизнес можно сравнить с котлом, в котором «варятся» деньги, с которого вы время от времени снимаете «пену», остальное остается в котле.

Но процесс «варения» нельзя оставлять без присмотра, а тем более не иметь четкой цели того, что и зачем вы «варите». Иначе большая часть того, что вы «варите» – испарится, а оставшийся сухой остаток сгорит.

Люди, не занимавшиеся никогда бизнесом, обсуждая какого-нибудь «богача» считают приблизительный доход его фирмы, думая, что это и есть размер его «богатства». Между тем считать доход, ничего не зная о расходах компании – занятие бесперспективное. Компания может получить доход в размере сто миллионов рублей, но за этот же период потратить сто один миллион и в итоге обанкротиться.

Поэтому, первое, с чего нужно начинать планирование своего бизнеса – это определение точной суммы прибыли, которую Вы хотите получать от своего бизнеса. Как бы странно это ни звучало.

Почему это так важно, мы рассмотрим *в главе 7*. Но прежде нужно рассмотреть еще пару ловушек и подводных камней, которые нужно обойти еще до того, как Вы начнете писать свой бизнес-план. Этим мы займемся в следующей главе.

Глава 3. Время. Ваше время как работника и Ваше время как бизнесмена

*Время, – сказал он, – которое мы имеем, – это деньги, которых мы не имеем.
(И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок)*

Время – деньги. Это не расхожая фраза, а упрямая правда. Посчитайте те платежи, которые делает бизнесмен даже еще не начиная бизнес. Эту сумму вы можете поделить на количество минут в месяце и узнаете, сколько реально стоит время. Если вы ничего не делаете, то каждую минуту вы уходите в минус. Чтобы как минимум оказаться «в нуле», нужно зарабатывать каждую минуту по столько же. Ну, а чтобы получить прибыль...

В сказке «Алиса в стране чудес» есть замечательная фраза, сказанная Черной Королевой: **«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!»** Это самая настоящая правда.

Часто люди, которые открывают свой первый бизнес, руководствуются девизом: «хватить работать на дядю, лучше я поработаю на себя!» Самая главная ошибка – считать, что бизнес – это такая же работа, только в интересах самого себя.

Работник отдает своей работе восемь часов в день, сорок часов в неделю. Остальное время – его личное. Он может им распоряжаться по своему усмотрению. Ходить на рыбалку, отдыхать с детьми, заниматься любимым хобби или просто лежать на диване.

Если работодатель попытается заставить вас работать в ваше свободное время, он должен будет, как минимум, за это заплатить. В двойном размере. Иначе вы можете подать на него в суд и поверьте – суд будет на стороне работника.

У бизнесмена нет свободного времени, в обычном понимании. Его бизнес – это и его работа и хобби, и семья, и вообще вся жизнь.

По сути, бизнес – это ваш новорожденный ребенок. Вы не можете забыть про него на время, оставить где-то и пойти гулять, сделать вид, что его нет. Он может не выжить, если вы не будете помнить и заботиться о нем круглосуточно.

По мере взросления бизнеса у вас появится больше свободного времени, но если потребуются, вы все равно примчитесь помочь, в любое время суток и в любую погоду.

При этом бизнесмену приходится контролировать несколько направлений деятельности своего бизнеса. Именно контролировать, а не делать лично (об этом – в следующей главе). Тем не менее, этот контроль также отнимает много времени.

Контроль. Суть контроля не в том, что бизнесмен суется в каждое дело каждые пять минут, требует отчетности в трех экземплярах о каждой потраченной копейке и диктует, какие конкретно действия нужно выполнять каждую минуту.

Смысл контроля – понимать, что все движется к намеченной цели или, как минимум, к правильному выполнению поставленной задачи. Для этого от руководителя требуется обеспечить:

Чтобы исполнитель четко знал свою задачу. Эту задачу ему нужно поставить заранее, снабдив всей необходимой информацией.

Чтобы исполнитель умел делать то, что ему поручено. Это умение нужно проверить заранее. В идеале – научить.

Чтобы исполнитель был снабжен необходимым инвентарем и другими материальными средствами, необходимыми для выполнения задачи.

Чтобы исполнителю было выделено достаточно времени для выполнения задачи.

Чтобы сотрудники, а тем более руководители смежных подразделений, чья помощь необходима для выполнения задачи, эту помощь оказывали исполнителю.

Если вы сделаете эту часть задачи, исполнитель свою часть сделает и без вас.

Главное для вас – это понимать, что такая работа от бизнесмена требуется по всем его задачам и направлениям, а не только по одному какому-то заданию.

Бизнесмен – это, в первую очередь, организатор. Он организует работу других. И, организуя работу других, он занят всегда.

Держать на контроле много разных дел достаточно трудно. Поэтому вашим главным другом станет органайзер, или в виде толстой тетради или в виде приложения в телефоне. Второе предпочтительнее, так как современные программы снабжены многими полезными функциями, типа автоматического напоминания о задаче или сортировки дел по важности или срочности.

В первые месяцы после открытия своего бизнеса вы будете жалеть, что в сутках всего двадцать четыре часа. Потому что **многие дела нужно будет делать вчера.** Именно так это будет звучать для вас.

Глава 4. Доверье другим сделать это за вас

Бензин ваш – идеи наши!

(И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок)

Чтобы создать хороший устойчивый бизнес, нужно научиться такому умению, как *делегирование*. Многими под делегированием понимается умение перекладывать на других то, что нужно делать им самим. И это в корне неверно.

Делегирование – это умение поручить другим работу и при этом не лезть туда самому, чтобы или проконтролировать ход работы или, тем более, пытаться сделать часть этой работы.

Часто бизнес открывают люди, которые на прежней работе очень старательно и тщательно выполняли свои обязанности, предполагая, что руководство заметит их работоспособность и продвинет по служебной лестнице. Но не получали продвижения годами. Их обходили более молодые и «пронырливые». И в конце концов их терпение закончилось. Именно такие люди породили такой лозунг: «хватит работать на дядю!»

Открывая собственный бизнес, такие люди организуют себе персональное рабочее место, где они сами все делают и, по сути, сами и являются всем бизнесом. Они не в силах кому-то поручить часть работы. Они считают, что только они смогут сделать все правильно. «Если хочешь, чтобы было сделано хорошо – сделай это сам».

Проблема в том, что большие дела нельзя сделать в одиночку. Как бы вы не были хороши лично в каком-то деле, вы не можете сделать то, что может сделать группа людей, пусть даже и гораздо менее умелых.

Условно: вы можете забить в минуту 30 гвоздей. А 10 человек, каждый из которых забивает только по 15 гвоздей, все вместе за минуту забьют 150 гвоздей.

Задача бизнесмена не в том, чтобы самому сидеть и забивать эти гвозди, а в том, чтобы: найти того, кто заплатит за забивание гвоздей, нанять людей, которые будут забивать эти гвозди, организовать доставку гвоздей и молотков, получить оплату за забивание гвоздей, заплатить зарплату и налоги, оставить часть прибыли себе за свои старания.

Более продвинутый и развитый бизнес состоит из целых подразделений, имеющих собственные задачи: поиск клиентов, организация материального обеспечения, производство товара или оказание услуги, в которой специализируется бизнес, организация финансовой стороны бизнеса, юридическое обеспечение, транспортное обеспечение, складская работа и прочее.

И все это делают отдельные люди и команды сотрудников. Все это сделать одному невозможно. Но чтобы это могло нормально функционировать, бизнесмен должен понимать и верить, что нанятые им работники выполняют свою работу без его присутствия и ежеминутного контроля. Это и есть делегирование.

Глава 5. В2В и В2С. Би ту би и би ту си и что с этим делать

Статистика знает всё

(И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок)

В самом начале планирования своего бизнеса нужно определиться, в какой сфере вы собираетесь зарабатывать свою прибыль. Для начинающего бизнесмена таких сфер две: В2В и В2С.

В2В и В2С – это схемы коммерческого взаимоотношения. Расшифровываются они следующим образом:

В2В – Business to Business («от бизнеса к бизнесу»)

В2С – Business to Customer («от бизнеса к потребителю»)

Двойка (2) в сокращении В2В или В2С – ставится для красоты и удобства, т.к. в английском звучание слова «два» (two) и слова «для» (to) звучат одинаково, поэтому вместо слова «to» зачастую ставят двойку.

Соответственно, В2В – это такое взаимоотношение, при котором клиентом компании является другая компания. А при В2С – клиентом будет конечный потребитель.

Рассмотрим на простых примерах

Производство оборудования для промышленности. Завод производит оборудование, которое используется и, в принципе, может использоваться только на другом производстве, например, для консервирования продуктов. Это оборудование закупают предприятия пищевой промышленности, на нем они изготавливают продукты питания, которые продают конечным потребителям. В этом случае производство и продажа оборудования – это В2В. А продажа продуктов питания предприятием пищевой промышленности может быть как В2В, так и В2С – это зависит от того, кто является клиентом. Если продукты поставляются в торговые сети – это В2В, если небольшой магазинчик при производстве продает их конечным потребителям – В2С.

Мебель. Есть компании, которые производят мебель, но не продают ее напрямую населению. Они предоставляют свою мебель другим компаниям для последующей перепродажи.

Условно, компания А, имеющая производство, продает свою мебель компании Б, имеющей магазин. Компания Б продает мебель в своем магазине всем желающим.

Компания А продает компании Б по схеме В2В. Компания Б продает по схеме В2С.

При этом компания А тоже может иметь свои магазины и продавать там мебель по схеме В2С.

Обычный продуктовый магазин. Владелец закупает продукты у оптовых поставщиков и продает их гражданам. Покупатели – обычные люди, именно они и являются конечными потребителями этой продукции. Соответственно, перед нами В2С.

3 основных отличия В2В и В2С

Способ сбыта продукции:

В2В продает продукцию своему контрагенту длительно по однажды заключенному договору. Товар может поставляться как единичными экземплярами, так и крупными партиями.

В2С продает продукцию разово каждому отдельному клиенту. Даже если это клиент постоянный, каждая продажа – это отдельный акт торговли с отдельным договором (чеком). Продажа товара производится относительно небольшими объемами или единичными экземплярами.

Маржинальность. В продажах В2В часто используется оптовая система продаж, когда закупка производится большими партиями, на которые действуют оптовые скидки. Как правило, уровень этих скидок оговорен заранее и прописан в контракте. Часто устанавливается система скидок, в зависимости от размера закупаемой партии – чем крупнее партия, тем больше скидка.

В продажах В2С наценка устанавливается в зависимости от средней цены данного товара на рынке, покупательской способности своей целевой аудитории, раскрученности своей торговой площадки и т.п. Иногда на некоторые товары наценка фиксированная, закреплённая в договоре со своим поставщиком по каналам В2В – так называемая рекомендуемая рыночная цена (РРЦ).

Место дислокации. В бизнесе В2С следует искать место поближе к клиентам или, как минимум – к потенциальным клиентам. В бизнесе В2В главное – чтобы ваш клиент знал, как с вами связаться.

Кажется, что бизнес В2В совсем не подходит для начинающего бизнесмена. Но не все так, как кажется. Дело в том, что достаточно трудно описать все многообразие форм и видов бизнеса.

Например, в сфере услуг можно занять нишу, где достаточно небольшой бизнес может работать по схеме В2В. Это может быть организация клининга в торговых центрах и офисных зданиях, ремонт оргтехники, офисные переезды, курьерская служба и т.п.

Также схемой В2В могут воспользоваться мелкие производители сельхозпродукции, продавая свою продукцию не на сельхозрынке, а в крупные торговые центры.

Глава 6. Волшебная буква «М». Это не Миссия. Это – Маржа

Не делайте из еды культа!

(И. Ильф, Е. Петров. Золотой теленок)

В учебниках по бизнесу часто, практически в каждой книге пишут, что для бизнеса очень важно понимать свою миссию. Вернее даже так – без миссии невозможно вести бизнес. Плюньте на это.

Про миссию можно начать говорить только тогда, когда Вы встанете твердо на ноги, когда Ваш бизнес будет не только приносить устойчивый доход, но и появятся некие излишки, пригодные для инвестирования.

И вот тогда, облеченные величием собственного благополучия, Вы зададитесь вопросом о том, какую пользу человечеству Вы можете принести.

А на первых порах буква «М» должна для Вас иметь только одно значение – маржа.

Термин «маржа» применяется не только в бизнесе, но еще на фондовой бирже и в банковском деле. И везде это разное.

Мы, естественно, будем говорить только о марже в бизнесе.

Начинающие бизнесмены маржу часто путают с маржинальностью и наценкой.

Маржа. Экономисты называют ее маржинальным доходом. Она показывает, сколько компания получила денег после продажи товара или услуги. Для простоты маржой мы будем называть именно маржинальный доход. Он считается в рублях.

Маржа = Выручка – Переменные расходы

Выручка – сумма, которую компания получила от клиента за товар или за оказанную услугу.

Если магазин за день продал 10 смартфонов за 10 000 р. каждый, то дневная выручка и будет 100 000 р.

Переменные расходы – все расходы, которые напрямую связаны с выручкой. Они зависят от объема этой выручки: чем больше выручка, тем больше расходов.

Чаще всего к переменным расходам относят: закупочную цену, процент продавцу с выручки, стоимость упаковки, стоимость доставки, стоимость дополнительных комплектующих. Могут быть и другие варианты. Все зависит от структуры и особенностей бизнеса.

Пример.

Пиццерия с доставкой. Работники пиццерии работают на окладе. В переменные расходы нужно включить:

- себестоимость пиццы;
- упаковка;
- стоимость доставки пиццы клиенту.

Аренду помещения пиццерии и зарплату продавца включать не нужно – они не зависят от объема продаж.

Формула маржи в этом случае выглядит так:

Маржа = Стоимость пиццы – (Себестоимость пиццы + Упаковка + Доставка)

Пример из другой сферы.

Бизнес оказывает консалтинговые услуги онлайн. Консультант получает оклад в месяц. Единственные переменные расходы здесь – комиссия платежной системы. Других нет.

Тогда формула выглядит так:

Маржа = Стоимость консультации – Размер комиссии платежной системы в рублях

Рассчитать маржу несложно, сложнее при расчете маржи – определить, какие именно расходы относятся к переменным и влияют на продажу.

Маржу считают в рублях. Рассмотрим на примере.

Выручка компании в январе – 10 млн р.

Переменные расходы – 6,7 млн р.

Маржа в январе: 10 млн – 6,7 = 3,3 млн р.

Выручка компании в феврале – 13 млн р.

Переменные расходы – 8,9 млн р.

Маржа в феврале: 13 млн – 8,9 млн = 4,1 млн р.

Маржа за февраль больше маржи за январь на 0,8 млн р.

Можно подумать, что компания в феврале отработала лучше, чем в январе: маржа больше. Но эти абсолютные цифры не показывают эффективности работы компании. Чтобы правильно сравнить два месяца, надо считать не маржу, а маржинальность.

Маржинальность. Это отношение маржи к выручке. Она показывает, насколько эффективно компания продает товар или услугу: какая доля маржи в 1 рубле выручки.

Маржинальность = Маржа / Выручка × 100%

Маржинальность считается в процентах, и ее тоже часто ошибочно называют маржой. Будет лучше, если вы все-таки будете различать эти два понятия.

Вернемся к компании из предыдущего примера.

Чтобы сравнить январь и февраль по эффективности, посчитаем маржинальность для каждого месяца. Напомним, что маржа за январь получилась 3,3 млн р., а за февраль – 4,1 млн р.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.