

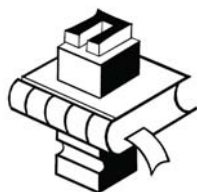
**Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова**

Кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ МЕНЕДЖЕРА

**Проектирование системы
управления бизнесом**

(рабочая тетрадь преподавателя)



**ПАЛЕОТИП
Москва
2013**

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Б93

Авторский коллектив:

Яна Андреевна Бутенко, к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,
Юрий Владимирович Ляндау, к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,
Валерий Владимирович Масленников, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,
Елена Александровна Сулимова, к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Б93 **Бутенко, Я.А.** Рабочая тетрадь менеджера: Проектирование системы управления бизнесом. Рабочая тетрадь преподавателя / Я.А. Бутенко, Ю.В. Ляндау, В.В. Масленников, Е.А. Сулимова. М. : Издательство «Палеотип», 2013. — 104 с.

ISBN 978-5-94727-668-8

Настоящая рабочая тетрадь разработана для получения навыков менеджера по управлению бизнесом.

Для работы с тетрадью требуется выбрать и исследовать рынок продуктов и услуг, изучить параметры действующих компаний.

Выбранный бизнес требуется привязать к определенным условиям деятельности компании таким образом, чтобы проектирование системы управления учитывало все основные параметры бизнес-модели.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-94727-668-8

© Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В.,
Масленников В.В., Сулимова Е.А. 2013
© Издательство «Палеотип», 2013

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| НАЗНАЧЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ | 5 |
| ПОРЯДОК РАБОТЫ С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ | 5 |
| Ситуация (Морфологическое описание бизнеса)..... | 5 |
| Роли участников бизнеса | 5 |
| Алгоритм выполнения работы | 6 |
| РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ» И «МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ» | 7 |
| 1.2. Элементы бизнес-модели..... | 7 |
| 1.2. Модель системы управления бизнесом | 9 |
| ЧАСТЬ 1. ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ | 11 |
| РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ..... | 12 |
| 2.1. Выбор продукта (услуги)..... | 12 |
| 2.2. Определение места расположения бизнеса..... | 15 |
| РАЗДЕЛ 3. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ | 19 |
| 3.1. Экспресс-оценка потока клиентов | 19 |
| 3.2. Прогноз объема продаж для целей бизнес-планирования | 21 |
| РАЗДЕЛ 4. ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ДОХОДОВ..... | 24 |
| ЧАСТЬ 2. СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ | 28 |
| РАЗДЕЛ 5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ..... | 29 |
| 5.1. Видение и миссия организации..... | 29 |
| 5.2. Цели организации..... | 31 |
| 5.3. Стратегические инструменты..... | 33 |
| 5.3.1. PEST-анализ | 33 |
| 5.3.2. SWOT-анализ | 37 |
| 5.3.3. Матрица БКГ | 41 |
| 5.3.4. Модель Портера | 47 |
| 5.3.5. Методика сбалансированной системы показателей (стратегические карты)..... | 54 |
| РАЗДЕЛ 6. ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ | 57 |
| 6.1. Моделирование бизнес-процессов..... | 57 |
| 6.2. Основные и вспомогательные бизнес-процессы | 59 |
| 6.3. Обоснование потребности в персонале | 64 |
| 6.4. Организационная структура | 66 |
| 6.4.1. Линейно-функциональная структура управления..... | 66 |
| 6.4.2. Проектная структура управления | 67 |
| 6.5. Матрица ответственности..... | 75 |
| РАЗДЕЛ 7. ОБОСНОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ | 77 |
| РАЗДЕЛ 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА | 79 |

| | |
|--|-----|
| РАЗДЕЛ 9. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА | 81 |
| 9.1. Выбор организационно-правовой формы | 81 |
| 9.2. Регистрация..... | 83 |
| 9.3. Лицензирование..... | 87 |
| РАЗДЕЛ 10. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ..... | 89 |
| РАЗДЕЛ 11. РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ..... | 93 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 97 |
| Приложение 1. Пример описания тенденций развития мирового авторемонтного бизнеса | 98 |
| Приложение 2. Пример требований к производственному помещению..... | 99 |
| Приложение 3. Необходимое оборудование и оснащенность..... | 100 |
| Приложение 4. Пример финансового плана организации | 101 |

НАЗНАЧЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ

Настоящая рабочая тетрадь разработана для получения навыков менеджера по управлению бизнесом.

Для работы с тетрадью требуется выбрать и исследовать рынок продуктов и услуг, изучить параметры действующих компаний.

Выбранный бизнес требуется привязать к определенным условиям деятельности компании таким образом, чтобы проектирование системы управления учитывало все основные параметры бизнес-модели.

В результате выполнения заданий рабочей тетради требуется сформировать четкое представление о бизнесе, и, в частности:

1. Получить представление об объекте управления с точки зрения понимания технологического процесса создания ценности для потребителя.
2. Определить концепцию организации бизнеса на основе информации о потребительских предпочтениях.
3. Определить наиболее значимые параметры бизнеса, влияющие на уровень доходов.
4. Получить представление о субъекте управления.
5. Определить наиболее подходящий сегмент рынка на основе данных о распределении спроса и предложения.
6. Разработать мероприятия по организации процесса управления компанией.
7. Учесть все значительные статьи затрат на ведение бизнеса.
8. Получить представление о наиболее значимых рисках при организации деятельности.

Расчеты проводятся студентом самостоятельно на основе собранной актуальной информации и усредненных рыночных показателей.

ПОРЯДОК РАБОТЫ С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ

Ситуация (Морфологическое описание бизнеса)

Владелец решает инвестировать в бизнес в сфере оказания услуг по ремонту и обслуживанию легковых автомобилей. Для этого он нанимает менеджера и поручает ему разработать бизнес-модель, а также организовать деятельность предприятия по оказанию авторемонтных услуг, в т.ч. послеаварийный ремонт, который является наиболее дорогим, трудоемким и требующим больших профессиональных знаний и навыков.

Целью предприятия будет являться привлечение клиентов за счет качественного, быстрого ремонта, улучшения дизайна автомобиля с применением современных технологий, новейших химико-технологических разработок.

Вышеперечисленный подход является ноу-хау для местного рынка.

Роли участников бизнеса

Бизнес – экономическая сфера деятельности, которая предназначена для получения систематической прибыли или иной выгоды за счет собственных или заёмных средств, использования материальных и нематериальных активов и направлена на выполнение работ, оказание услуг, продажу товаров.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, вкладывающее собственные, заемные или иные привлеченные средства (ресурсы) в инвестиционные проекты с целью извлечения дохода.

Менеджер – наемный сотрудник, обладающий управленческими компетенциями в закрепленной за ним сфере деятельности организации в пределах определенных полномочий.

Бизнесмен – лицо, использующее ресурсы в определенной деятельности, направленной на получение прибыли или иной выгоды путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Предприниматель – лицо, занимающееся самостоятельным делом, основанным на инновационной идее организации бизнеса, действующее на свой риск и под имущественную ответственность в целях получения прибыли или иной выгоды.

Собственник - субъект собственности, физическое или юридическое лицо, обладающее правом собственности, выступающее в роли владельца, распределителя, пользователя объекта собственности.

Владелец – собственник, который регулярно и активно участвует в управлении имуществом по своему усмотрению: дарит, передает по наследству, обменивает, продает, сдает в аренду и осуществляет иные действия в соответствии с полномочиями собственника.

Клиент – юридическое или физическое лицо, с которым предприятие состоит в каких-либо товарно-денежных отношениях по реализации товаров, выполнению работ, оказанию услуг с целью удовлетворения его потребностей.

Продукт – результат материального или нематериального производства, имеющий целевое значение и качественные свойства, в связи с которыми он может служить предметом потребления.

Услуга - действие либо комплекс действий, производимых одним лицом для другого, или в его интересах с целью достижения желаемого результата за определённую плату.

Товар – продукт труда, произведённый для продажи и способный удовлетворить потребности.

Производитель – юридическое или физическое лицо, изготавливающее товары, продукцию, а также оказывающий услуги.

Поставщик (подрядчик) — юридическое или физическое лицо, поставляющие товары, услуги или работы покупателям (заказчикам) в соответствии с условиями заключенного договора поставки, который является одним из видов договора купли-продажи.

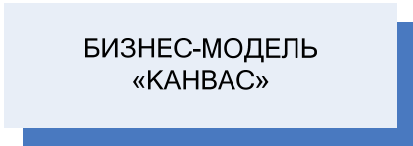
Алгоритм выполнения работы

1. Ознакомиться с понятиями «бизнес-модель» и «модель системы управления».
2. Сформулировать бизнес-идею.
3. Обосновать объем продаж.
4. Описать структуру доходов.
5. Обосновать стратегию компании.
6. Построить процессную модель деятельности.
7. Разработать организационную структуру компании.
8. Обосновать расходы и финансовые результаты.
9. Обосновать информационное обеспечение менеджмента.
10. Обосновать правовое обеспечение менеджмента.
11. Провести оценку рисков.
12. Сформулировать направления развития бизнес-идеи.

РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ» И «МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

1.2. Элементы бизнес-модели

Для менеджера важно понимать простые шаги составления бизнес-модели. В данной рабочей тетради рассматривается вариант бизнес-моделирования методом «Канвас» («Canvas»). Для этого используется представленная ниже схема. Ее также называют «модель Остервальдера».



| | | |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Выполнено для компании _____ | Выполнил: _____ | Дата заполнения: _____ |
| _____ | _____ | _____ |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>8. Ключевые партнеры</p> <p>Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?</p> <p>[раздел 1 рабочей тетради] [раздел 2 рабочей тетради]</p> | <p>7. Ключевые действия</p> <p>Какие ключевые действия необходимы для работы? Для каналов сбыта? Для выстраивания отношений с клиентами? Генерации денежных потоков?</p> <p>[раздел 5 рабочей тетради]</p> | <p>2. Ключевые ценности</p> <p>Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов клиентов?</p> <p>[раздел 1 рабочей тетради] [раздел 4 рабочей тетради]</p> | <p>4. Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Какие у нас отношения с каждым из сегментов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас?</p> <p>[раздел 5 рабочей тетради]</p> | <p>1. Сегменты потребителей</p> <p>Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас?</p> <p>[раздел 2 рабочей тетради]</p> |
| | <p>6. Ключевые ресурсы</p> <p>Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей? Наши каналы распространения? Отношения с клиентами? Потоки доходов?</p> <p>[раздел 5 рабочей тетради] [раздел 8 рабочей тетради]</p> | | <p>3. Каналы</p> <p>Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? Через какие каналы они их получают сейчас?</p> <p>[раздел 2 рабочей тетради]</p> | |
| <p>9. Структура расходов</p> <p>Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие основные действия являются самыми дорогими?</p> <p>[раздел 3 рабочей тетради]</p> | | <p>5. Потоки доходов</p> <p>За что наши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас? Как они платят? Какова доля каждого из потоков в общей сумме дохода?</p> <p>[раздел 6 рабочей тетради]</p> | | |

Рассмотрим каждый из блоков бизнес-модели более подробно.

1. Сегменты потребителей.

В данной колонке обозначаются основные сегменты потребителей. Кто все эти люди? Чего они опасаются? Чего хотят получить? Чем на них можно воздействовать? Индивидуально или массовыми инструментами? Что они слушают, куда ходят, что ценят?

2. Ключевые ценности.

В данном блоке выделяются те ценности, которые действительно покупают потребители. Обратите внимание, что надо описать не сам товар, а именно то, что он делает, какую проблему решает. Например, если это автомобиль, то ценностью может быть скорость, надежность, именитость бренда. Отдельно следует выделить, что клиент покупает и что он хотел бы покупать. Вполне возможно, что он покупает не совсем то, что ему надо, просто нет альтернатив. Стоит это проанализировать.

Быть может с вами работают из-за удобства местоположения или условий обслуживания, а не ассортимента услуг. Или наоборот. Ваша задача – определить именно ту ключевую ценность, которая перетягивает клиента на вашу сторону.

3. Каналы сбыта.

Каналы, с помощью которых вы контактируете с вашими клиентами – неотъемлемая часть любого бизнеса. Причем, важно учитывать абсолютно все каналы: первый контакт, убеждение, доставка, послепродажный сервис, реклама и т.д. Все точки контактов с вашими клиентами должны быть учтены.

Полностью ли они устраивают клиентов? Насколько они удобны вам? Вписываются ли они в бизнес клиента?

4. Отношения с клиентами.

Какие отношения у нас выстроены с каждым из сегментов? Этого ли они ожидают? Все ли их устраивает? С кем у нас индивидуальный договор? С кем общий? Во сколько нам это обходится?

5. Поток доходов.

В данном разделе нужно отметить все доходы, которые мы получаем с разбивкой по типам. Например: постоянные доходы с фиксированной ценой, плавающие продажи и т.д. Можнобить по группам клиентов и типам продаж.

Обязательно к каждому источнику прикрепить его характеристику и долю в общем потоке доходов. Таким образом мы сможем выделить основные, наиважнейшие потоки, и дополнительные. Это поможет определиться со стратегией развития на будущее: что усилить, на что можно не обращать особого внимания.

6. Ключевые ресурсы.

Следующий этап – определение необходимых ресурсов. Следует выделить все ресурсы, которые нужны как для производства, так и для выстраивания взаимоотношений, каналов сбыта и т.д. Ресурсы нужно разбить по видам: финансы, сырье, человеческие, интеллектуальные, нематериальные (например, патенты, сертификаты).

7. Ключевая деятельность (Ключевые мероприятия)

В данном случае имеется виду, какие непосредственно шаги нужно выполнять для всех вышесказанных этапов. Этапы производственного процесса, доставка, рекламная деятельность, создание послепродажного сервиса и т.д. Другими словами, в данной колонке обозначаются основные этапы самих работ вашего бизнес-процесса.

8. Ключевые партнеры.

В данный раздел нужно вписать тех партнеров, без которых ваш бизнес не может существовать. Это рекламные агентства, например, поставщики, консультанты, фрилансеры, аутсорсинговые компании.

Какие ключевые ресурсы они вам поставляют? Насколько они стабильны? Есть гарантии поставок? Можно ли как-то на этом сэкономить? Есть ли альтернативы? Возможен ли бартер на нашу продукцию? Какие у нас взаимоотношения?

9. Структура расходов.

Какие расходы в нашей бизнес-модели самые важные? Какие самые высокие? Какая деятельность требует максимальных расходов?

Постоянные издержки, переменные издержки, расход на заработную плату, налоги, цена ресурсов и т.д. Все наиболее значительные расходы должны быть выделены. Аналогично можно указать их долю в общей сумме расходов за период.

1.2. Модель системы управления бизнесом

Организация – открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определённой целью, смыслом, миссией и имеющая в своём распоряжении ресурсы: 1) финансовые; 2) материальные (оборудование и т.п.); 3) людские; 4) информационные; 5) временные.

Любая организация, вне зависимости от её назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: цели организации, её организационная структура, внешняя и внутренняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, специфика процессов функционирования, система социальных и экономических отношений, организационная культура.

Управление организацией – процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

Система управления – совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности.

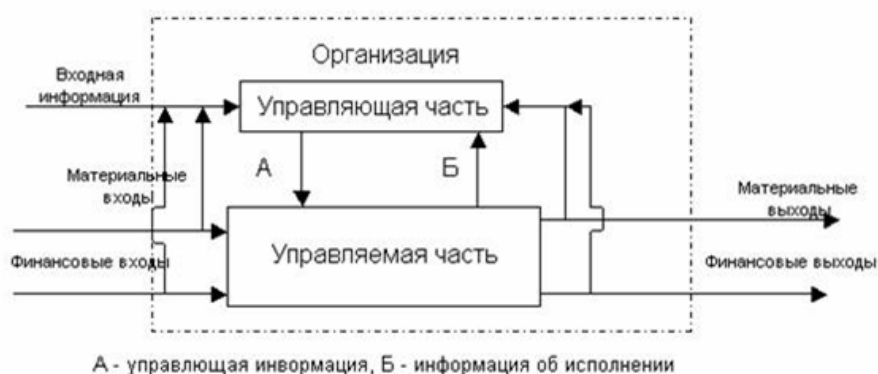
Структурно модель системы управления бизнесом представлена ниже.



Процесс управления предусматривает действия, которые направлены на достижение общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для согласования действий создается специальный орган, реализующий функцию управления.

Поэтому в любой организации выделяется управляющая (субъект управления) и управляемые (объект управления) части.

Схема взаимодействия между ними показана ниже.



Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций.

Одним из основных принципов построения систем управления является иерархия. Понятие «иерархия» отражает вертикальное подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархией властных полномочий, иерархией функций – подчинение по службе, функциональное подчинение.

Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей. Для проектирования базовой системы управления достаточно знать правила построения двух основных вариантов: а) бюрократического и б) органического типов структур управления.

Бюрократическая структура имеет следующие разновидности: 1) линейно-функциональная (линейная структура), 2) линейно-штабная, 3) дивизионная.

Органические структуры управления способны изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются: 1) проектные, 2) матричные (программно-целевые), 3) бригадные формы структур. Органические структуры вписываются в бюрократические структуры и требуют изменения взаимоотношений между подразделениями организации.

В процессе проектирования организационных систем необходимо учитывать возможности достигать с их помощью стратегических, оперативных и операционных целей.

Стратегические цели-ориентиры соответствуют миссии организации и характеризуют бизнес-направленность организации, перспективы её развития. Эти цели отражаются в рекламе, публикациях и используются при создании имиджа организации.

Оперативные цели соответствуют текущей деятельности организации, отражают мобилизацию необходимых ресурсов и отражаются в планах работы подразделений.

Операционные цели конкретизируют и детализируют оперативные цели, соответствуют распределению функциональных обязанностей, используются для контроля исполнительской дисциплины.

После разработки стратегических целей-ориентиров необходимо определить стратегическую концепцию организации.

Правильный выбор стратегии позволяет перейти к следующему этапу организационного проектирования – к созданию управляющей системы с использованием бюрократической и органической типов организационной структуры.

Выполнение всех этапов организационного проектирования основано на анализе ресурсных возможностей и потребности внешней среды.

Все этапы проектирования системы управления бизнесом в рабочей тетради предусматривают проведение модельных расчетов с использованием заданных параметров самим студентом, а также полученных из доступных источников информации.

ЧАСТЬ 1

• ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Выбор продукта (услуги)



Бизнес-идея – идея, которую можно положить в основу работы новой компании или использовать для расширения деятельности уже существующего бизнеса.

Бизнес-модель – описывает форму ведения бизнеса, с помощью которой компания получает доход, чтобы обеспечить свою деятельность.

Объект управления – отдельная структура организации либо организация в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

Предмет управления – направления деятельности компании, на которые будет направлено внимание субъекта управления.



Для построения бизнес-модели необходимо выстраивать свою модель с помощью логических цепочек:

- определяемся с потребителями (клиентами);
- определяем, какие ценности они у нас покупают и по каким каналам сбыта получают эти ценности и какие взаимоотношения с ними мы выстраиваем;
- рассчитываем потоки доходов и какие ресурсы для этого необходимы;
- расписываем ключевые действия, которые необходимы для работы;
- определяем партнеров и поставщиков;
- изучаем структуру расходов.

Для построения системы управления необходимо спроектировать:

- Процессы управления;
- Организационную структуру (создания ценности и управления)
- Стратегическую концепцию организации;
- Основные функции управления (основная деятельность, персонал, финансы, закупки, продажи и т.п.)



1. *Определить основное содержание 9-ти разделов бизнес-модели.*

2. *Спроектировать модель взаимодействия участников бизнеса в соответствии с их ролями.*

3. *Определить перечень продуктов/услуг, которые будут предоставляться клиентам.*



Задание 1

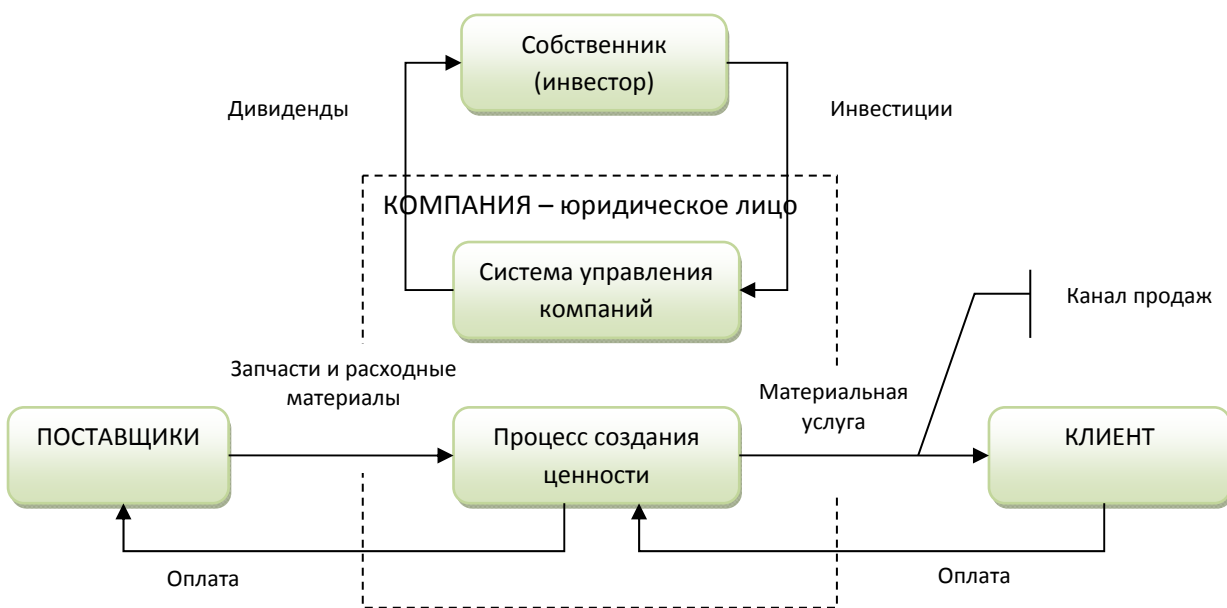
Сформулируйте ответы на вопросы шаблона бизнес-модели по 9-ти разделам (одно-два предложения):

1. Клиенты, которые не обслуживаются у официальных дилеров, транзитные автомобили, официальные дилеры, поставляющие автомобили в ремонт.
2. Предлагаем качественный ремонт с последующей гарантией по ценам, ниже чем у официальных автодилеров.
3. Автосервис расположен в промышленной зоне рядом с оживленной магистралью. Передача автомобилей через официальных автодилеров.
4. Система накопительных скидок. Гарантия качества выполненных работ. Оригинальные автозапчасти.
5. Доходы от услуг по ремонту автомобилей (кузовные, электромонтажные работы, шиномонтаж, мойка).
6. Подбор квалифицированного персонала, закупка запчастей у надежных поставщиков, льготные условия получения кредитов.
7. Закупка материалов и запчастей, выполнение ремонтных работ. Управление автосервисом, обеспечение выполнения работ.
8. Клиенты, поставщики, финансовые организации, государственные органы.
9. Аренда, ФОТ, затраты на оборудование, коммунальные расходы, страхование, налоги



Задание 2

Представьте графически взаимодействие участников бизнеса в соответствии с их ролями.





Задание 3

Охарактеризуйте модель системы управления бизнесом.

Модель системы управления включает в себя ресурсы организации, необходимые для выполнения бизнес-процессов, направленных на формирование продуктов или услуг, необходимых для клиентов организации.

Выполнение бизнес-процессов поддерживается различными информационными и инновационными технологиями. Управление бизнес-процессами осуществляется ответственными сотрудниками.

Иерархическая подчиненность сотрудников формирует линейно-функциональную организационную структуру.

Помимо организационной структуры должны быть определены должностные инструкции и положения о подразделениях.



Задание 4

Необходимо определить перечень продуктов/услуг, которые будут предоставляться клиентам.

Шиномонтажные и балансировочные работы

Контрольно-диагностические услуги

Электротехнические работы

Смазочно-заправочные работы

Продажа запчастей (в составе услуг автосервиса)

Покрасочные работы

Кузовные работы

Слесарные работы

Мойка автомобилей

2.2. Определение места расположения бизнеса



Глоссарий

Спальный район — жилой район города (обычно в крупных мегаполисах или в их пригородах), жители которого вынуждены ежедневно ездить на работу в деловой центр или в промышленный район города и возвращаться домой для того, чтобы переночевать.

Промышленная зона — наиболее общее, собирательное понятие для определения территории города, занятой преимущественно промышленными предприятиями, а также другими объектами производственного назначения.

Процесс строительства включает в себя все организационные, изыскательские, проектные, строительномонтажные и пусконаладочные работы, связанные с созданием, изменением или сносом объекта, а также взаимодействие с компетентными органами по поводу производства таких работ.

Строительные нормы и правила (СНиП) - совокупность принятых органами исполнительной власти нормативных актов технического, экономического и правового характера, регламентирующих осуществление градостроительной деятельности, а также инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования и строительства.



Комментарий

В большинстве случаев успешная организация бизнеса в реальном секторе экономики зависит от расположения. При выборе расположения бизнеса также можно исходить из существующих возможностей, например наличие недорогой аренды в определенном районе, права постоянной аренды у города (договор аренды на 49 лет с возможностью выкупа), возможности выкупа земельного участка и т.д.

Но необходимо четко осознавать, что бизнес должен быть ориентирован на клиента, поэтому необходимо изначально правильно определить потребности потенциальных клиентов, и исходя из этих потребностей строить бизнес. Необдуманное использование определенных возможностей с целью экономии на первоначальных этапах организации бизнеса может привести к серьезным финансовым потерям в дальнейшем, или даже к банкротству. Поэтому менеджеру необходимо четко проанализировать потенциальную клиентскую базу, определить тенденции развития потребностей клиентов, тенденции развития отрасли, провести маркетинговый и конкурентный анализы.

В дальнейшем это позволит правильно построить процессы управления маркетингом и конкурентоспособностью предприятия.



Задачи менеджера

1. *Определить требования к месту расположения бизнеса.*

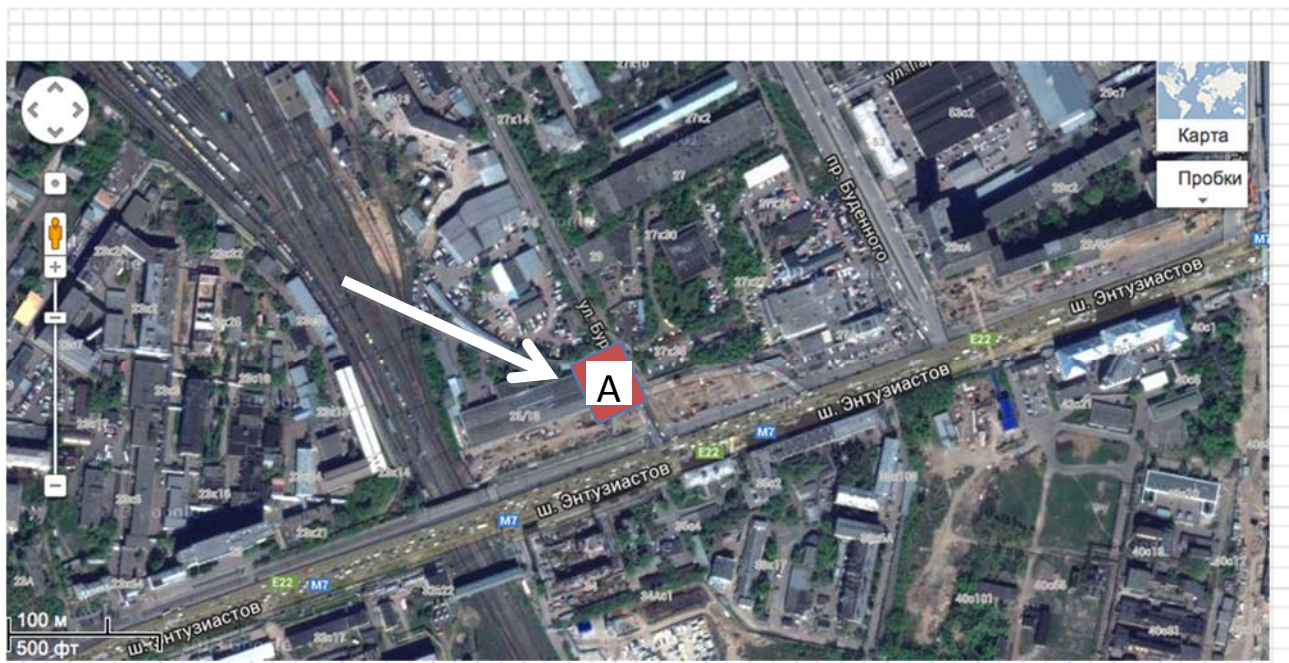
2. *Проанализировать существующие возможности. Определить потребности потенциальных клиентов.*

3. *Выбрать наиболее целесообразный вариант.*



Задание 1

Выберите расположение бизнеса:



Задание 2

Обоснуйте выбор расположения:

Автосервис можно разместить в спальном районе, в промышленной зоне или на трассе. У каждого из вариантов есть свои преимущества и недостатки. В первом случае существует много потенциальных клиентов, проживающих в спальном районе, но, как правило, возможности посетить автосервис ограничиваются графиком работы этих клиентов, поэтому их можно будет встретить в основном в выходные, вечером или рано утром. Расположение на трассе предполагает наличие потенциальных транзитных клиентов, однако могут существовать сложности с формированием постоянной клиентской базы.

Расположение в промышленном районе требует серьезных вложений в рекламу так как потенциальные клиенты могут просто не знать о наличии нового автосервиса, либо заключение договоров с дилерскими центрами, которые могут поставлять в ремонт автомобили клиентов. В данном случае рассматривается вариант помещения в пром. зоне рядом с оживленной магистралью. В выбранном районе существуют помещения, в которых можно организовать автосервис с учетом всех требований государственных органов и сформировать хорошую клиентскую базу.

**Задание 3**

Опишите требования к объекту недвижимости:

Зона въезда и выезда

Зона приемки

Рабочие места (покрасочная камера, посты ремонта ходовой части, силовых агрегатов, эл.-монтажных работ)

Зона с ремонтным, диагностическим и сервисным оборудованием

Место для парковки

Зона мойки

Зона приемки

Рабочие места (покрасочная камера, посты ремонта ходовой части, силовых агрегатов, эл.-монтажных работ)

Зона с ремонтным, диагностическим и сервисным оборудованием

**Задание 4**

Выберите вариант подбора недвижимости для организации бизнеса:

Аренда/покупка помещения и осуществление ремонтных работ

Аренда/покупка готового помещения под бизнес

Аренда/покупка земельного участка под строительство

Другая форма:

**Задание 5**

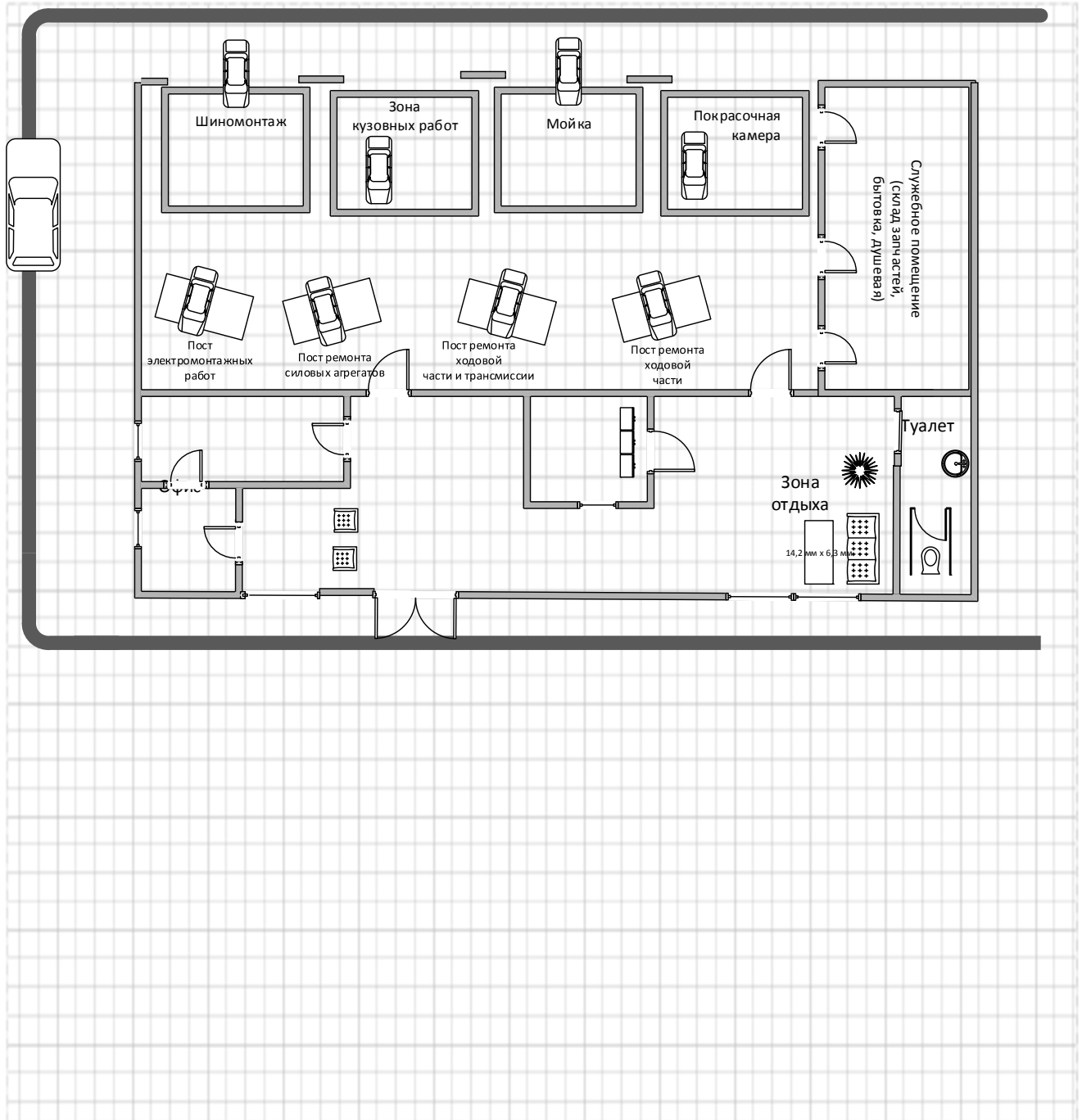
Обоснуйте выбранный вариант:

Целесообразным вариантом является аренда помещения и осуществление в нем ремонтных работ, согласно разработанному проекту, с учетом всех требований (СНИПы, требования СЭС и др.). Готовые помещения под автосервис отсутствуют, кроме того стоимость аренды их будет значит выше.



Задание 6

Начертите схему помещения:



РАЗДЕЛ 3. ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ

3.1. Экспресс-оценка потока клиентов



Комментарий

Открытие нового бизнеса обосновывается тщательным маркетинговым анализом места его размещения, чтобы предотвратить существенные финансовые потери.

В городах объем продаж товаров/услуг вновь открываемого бизнеса определяется двумя основными факторами:

- Специально приезжающие местные жители.
- Транзитный поток.

Транзитный поток начинает оказывать существенное влияние на объем продаж товаров/услуг нового бизнеса, начиная с проходимости ~300 клиентов/час: при таком уровне обычно доля транзитных клиентов заметно превышает долю специально приходящих местных.

Для локализации с интенсивным транзитным потоком (свыше 500-800 клиентов/час) специально приходящими в компанию местными клиентами при ориентировочной оценке зачастую вообще можно пренебречь, поскольку их доля обычно не превышает 10-20%.

Соответственно, приблизительная (несколько заниженная за счет недоучета местных жителей) экспресс-оценка объема продаж товаров/услуг в месте с хорошей проходимостью может быть рассчитана по следующей упрощенной модели:

$$\text{Интенсивность трафика} \times \text{Доля приезжающих за товаром/услугой из трафика} \times \text{Средняя стоимости товара/услуги} = \text{Объем товаров/услуг}$$

Ожидаемая доля приезжающих за услугой клиентов из трафика и ожидаемый размер средней стоимости услуги оцениваются по аналогичным продажам конкурентов: эти параметры достаточно легко измеряемы путем наблюдений за клиентами других компаний под “маской” обычного клиента.

Для локализации без существенного транзитного потока экспресс-оценка объема продаж товаров/услуг вновь открываемого бизнеса основывается на следующей модели:

$$\text{Прогноз количества клиентов} \times \text{Доля клиентов, приобретающих товары/услуги из трафика} \times \text{Средняя стоимость товара/услуги} = \text{Объем товаров/услуг}$$

Долю клиентов, приобретающих товары/услуги, из трафика и размер стоимость услуги в тех случаях, когда нет оснований предполагать значительных изменений локального рынка, желательно оценивать по местным компаниям, непосредственно конкурирующим с вновь открываемым бизнесом (обычно таковых не более 2-4), поскольку эти параметры специфичны для местного контингента.

В случае прогнозируемых изменений локального рынка (например, если речь идет о новостройках, появлении каких-либо объектов, изменяющих структуру потоков клиентов и т.п.), может оказаться целесообразным искать сопоставимые компании для оценки доли клиентов, заказывающих услуги из трафика, и размера стоимость услуги в других районах.

В этом случае обязательными параметрами сопоставимости являются:

- плотность населения в радиусе 1-2 километров вокруг компании
- платежеспособность населения - для этого можно использовать среднюю стоимость квадратного метра жилья в микрорайоне.

Прогноз количества клиентов, которые будут специально приезжать во вновь открываемый бизнес, в большинстве случаев, когда место вновь открываемого бизнеса сопоставимо по удобству с уже существующими бизнесами, можно приблизительно оценить следующим образом:

$$\begin{array}{r}
 \text{Среднее количество} \\
 \text{клиентов в компаниях,} \\
 \text{непосредственно} \\
 \text{конкурирующих с нами}
 \end{array}
 \times
 \frac{\begin{array}{r}
 \text{Количество компаний,} \\
 \text{непосредственно} \\
 \text{конкурирующих с нашим} \\
 \text{бизнесом}
 \end{array}}{\begin{array}{r}
 \text{Количество компаний,} \\
 \text{непосредственно} \\
 \text{конкурирующих с нашим} \\
 \text{бизнесом}
 \end{array} + 1}
 = \text{Объем продаж} \\
 \text{товаров/услуг}$$

Данная формула предполагает, что контингент местных клиентов распределится между всеми бизнесами приблизительно равномерно.

Данный подход порой кажется слишком пессимистическим: при открытии бизнеса ее владельцы обычно исходят из того, что их компании будут работать заведомо лучше существующих конкурентов и “оттянет” посетителей на себя.

Однако даже если это предположение, в конце концов, окажется верным, следует учитывать также и силу привычки клиентов к “старым” компаниям, что, как правило, делает целесообразным прогнозирование объема на основе осторожных, не слишком оптимистических оценок.

Наконец, для локализации “смешанного” типа (при наличии относительно слабого, но заметного транзитного потока порядка ~100 клиентов/час) может оказаться целесообразным применить обе описанные выше модели и суммировать их результаты, чтобы не “потерять” существенной части ожидаемого объема услуг.

Экспресс-оценка объема услуг вновь открываемого бизнеса позволяет принять достаточно обоснованное принципиальное решение (“да или нет”) о целесообразности открытия данного бизнеса на основе сравнения полученного прогноза со средним оборотом аналогичного бизнеса в городе и т.п.

Однако во многих случаях приблизительной экспресс-оценки бывает недостаточно – например, для формирования детального бизнес-плана развития сети точек продаж целесообразен более точный прогноз, иначе могут иметь место существенные финансовые потери.