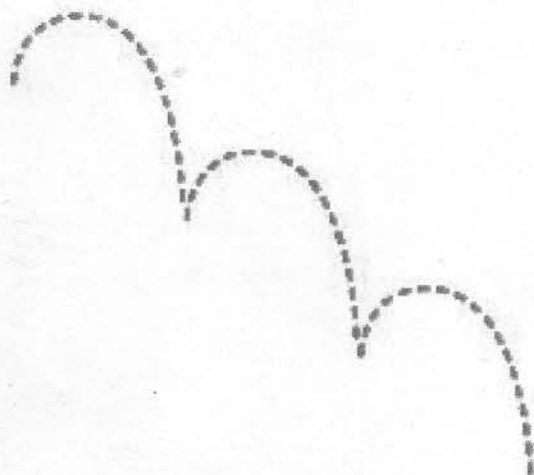




EASY **business**

Короткий путь к
управлению бизнесом



Учебное пособие



Сертификат
менеджера

европейского

ЕВС*L Уровень В – Часть 1

Бизнес-план
Маркетинг
Продажи

Kuratorium
Wirtschaftskompetenz
Mit Europa e.V.

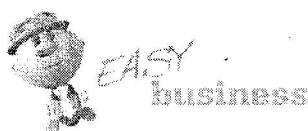
Содержание

Введение.....	11
1. ЦЕЛИ, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	15
1. 1. Основы разработки бизнес-плана	17
1. 1. 1. ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМ БИЗНЕС-ПЛАН?	17
1. 1. 2. КОМУ НУЖЕН БИЗНЕС-ПЛАН? КТО ЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ?	20
1. 1. 3. ЦЕЛИ ОПЕРАЦИОННОГО / БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	24
1. 1. 4. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА	26
1. 1. 5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПЛАНА – ФАКТОРЫ УСПЕХА	32
1. 1. 6. ТРУДНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	37
1. 2. Инструменты анализа и планирования	39
1. 2. 1. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ / СЛАБЫХ СТОРОН	40
1. 2. 2. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ / УГРОЗ	42
1. 2. 3. SWOT-АНАЛИЗ	44
1. 2. 4. АНАЛИЗ СЦЕНАРИЕВ	46
1. 2. 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	49
1. 2. 6. АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.....	56
1. 2. 7. АВС-АНАЛИЗ	59
1. 2. 8. ТЕХНИКА ТВОРЧЕСТВА	65
1. 2. 9. МОЗГОВОЙ ШТУРМ.....	65
БИЗНЕС - ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	69
2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	73
2. 1. Основы планирования проектов	75
2. 1. 1. ЦЕЛИ И СТРУКТУРА ПЛАНА ПРОЕКТА.....	76
2. 2. Этапы планирования	79
2. 2. 1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ	79
2. 2. 2. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ	80
2. 2. 3. КОМАНДА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТА	80

2. 2. 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	
2. 2. 5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА	
3. Ошибки при разработке плана проекта	
2. 3. 1. ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА ПРОЕКТОВ	
БИЗНЕС - ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	
3. ТЕКУЩИЙ АНАЛИЗ	
3. 1. Текущий анализ - Обзор	
3. 2. Анализ компании	
3. 2. 1. ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ КОМПАНИИ	
3. 2. 1. ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОПРЕДЕЛЯЕТ КОМПАНИЮ? БИЗНЕС-ИДЕЯ, ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ	
3. 2. 2. КТО СТОИТ ЗА КОМПАНИЕЙ? КАКОВЫ ИНТЕРЕСЫ РАЗЛИЧНЫХ ЛИЦ?	
3. 2. 3. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ И МЕСТУ РАСПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ	
3. 3. Анализ отрасли	
3. 3. 1. ТЕНДЕНЦИИ	
3. 3. 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ	
3. 4. Анализ конкуренции	
3. 4. 1. БЕНЧМАРКИНГ	
БИЗНЕС - ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	
4. МАРКЕТИНГ	
4. 1. Основы маркетинга	
4. 1. 1. ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА	
4. 1. 2. ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА	
4. 1. 3. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ	
4. 1. 4. САМОМАРКЕТИНГ	
4. 1. 5. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН	
4. 2. Клиент всегда прав	
4. 2. 1. МОТИВЫ И ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ	
4. 2. 3. ПОВЕДЕНИЕ КЛИЕНТА И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	



4. 2. 4. КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС	143
4. 2. 5. СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ	144
4. 2. 6. ТИПЫ КЛИЕНТОВ	147
4. 2. 7. УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM)	149
4. 3. Исследование рынка	155
4. 3. 1. ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА	155
4. 3. 2. КРИТЕРИИ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА	161
4. 3. 3. ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА	163
4. 3. 4. ПЕРВИЧНОЕ И ВТОРИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	164
4. 3. 5. ИСТОЧНИКИ ОШИБОК ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИССЛЕДОВАНИЯ	166
4. 3. 6. КОНКУРЕНЦИЯ	166
БИЗНЕС - ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	167
4. 4. Товарная политика	171
4. 4. 1. СТРАТЕГИИ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ	171
4. 4. 2. ПОЛИТИКА В ПЛАНЕ АССОРТИМЕНТА	175
4. 5. Ценовая политика	181
4. 5. 1. ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	182
4. 5. 2. ФУНКЦИЯ ИЛИ КРИВАЯ ЦЕНА-СПРОС	183
4. 5. 3. СИГНАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ ЦЕНЫ	184
4. 5. 4. ЦЕНОВАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА	185
4. 5. 5. СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ	187
4. 6. Политика условий	189
4. 6. 1. СКИДКА	189
4. 6. 2. СКИДКА ЗА СОКРАЩЕНИЕ СРОКА ОПЛАТЫ	190
4. 6. 3. ШТРАФНОЙ ПРОЦЕНТ ЗА ЗАДЕРЖКУ ПЛАТЕЖА	191
4. 6. 4. УСЛОВИ ПОСТАВКИ	192
4. 7. Политика распространения	193
4. 7. 1. ПРЯМАЯ ПРОДАЖА	195
4. 7. 2. НЕПРЯМАЯ ПРОДАЖА	196
4. 7. 3. ФРАНЧАЙЗИНГ	197
БИЗНЕС- ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	198
4. 8. Политика коммуникаций	201
4. 8. 1. ИМИДЖ КОРПОРАЦИИ	202
4. 8. 2. БРЕНД, ЛОГОТИП И СЛОГАН	203
4. 8. 3. КОРПОРАТИВНЫЙ ДИЗАЙН	204



4. 8. 4. КОРПОРАТИВНАЯ ЛЕКСИКА	2
4. 9. Реклама	2
4. 9. 1. КАК ПЛАНИРОВАТЬ РЕКЛАМУ	2
4. 9. 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ РЕКЛАМЫ	2
4. 9. 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА	2
4. 9. 4. ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ И СРЕДСТВ РЕКЛАМЫ	2
4. 9. 5. ЗАТРАТЫ НА РЕКЛАМУ	2
4. 9. 6. ОЦЕНКА УСПЕХА ПРОДВИЖЕНИЯ	2
4. 9. 7. ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМЫ	2
4. 9. 8. СТРАТЕГИИ РЕКЛАМНОГО БИЗНЕСА	2
4. 9. 9. КРИТИКА РЕКЛАМЫ	2
4. 10. Специфические методы и инструменты политики коммуникаций	2
4. 10. 1. ПРЯМОЙ ПОЧТОВЫЙ МАРКЕТИНГ	2
4. 10. 2. ДИЗАЙН ПРЯМЫХ ПОЧТОВЫХ СООБЩЕНИЙ: ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ	2
4. 10. 3. ФОРМУЛА AIDA	2
4. 10. 4. ТЕЛЕМАРКЕТИНГ	2
4. 10. 5. ЦЕНТРЫ ТЕЛЕФОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ	2
4. 10. 6. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА	2
4. 10. 7. СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ	2
4. 10. 8. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	2
4. 10. 9. СПОНСОРСТВО	2
4. 10. 10. РЕКЛАМА В INTERNET ИЛИ РЕКЛАМА ОН-ЛАЙН	2
4. 10. 11. МЕРЧЕНДАЙЗИНГ	2
БИЗНЕС - ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	2
5. ПРОДАЖИ	2
5. 1. Основы успеха продаж	2
5. 1. 1. ПРОДАЖИ КАК ЕЖЕДНЕВНЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС	2
5. 1. 2. ЭТИКА ПРОДАЖ. ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ	2
5. 1. 3. ПОДХОД ВЫИГРАТЬ-ВЫИГРАТЬ	2
5. 1. 4. УСПЕШНЫЙ ПРОДАВЕЦ	2
5. 2. Этапы процесса коммуникаций при продаже	2
5. 2. 1. ПОДГОТОВКА К ПРОЦЕССУ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ПРОДАЖЕ	2
5. 2. 2. ОТКРЫТИЕ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ПРОДАЖЕ	2



5. 2. 3. ИЗУЧЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА	251
5. 2. 4. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И АРГУМЕНТАЦИЯ.....	253
5. 2. 5. ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ.....	256
5. 3. Продажа корпоративным клиентам.	259
БИЗНЕС - ЭТО ПРОСТО! - СОКРАЩЕННЫЙ ФОРМАТ	263
Предварительный обзор	267

4. 3. 2. КРИТЕРИИ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

Г-жа Босси воспользовалась очень сложным методом исследования рынка - экспериментом и анкетированием. Она приняла во внимание множество факторов, которые были весьма критичны для принятия решения. Приложив множество усилий, она обеспечила соответствие своего исследования необходимым критериям: валидности, надежности и объективности.

Валидность

Валидность означает, что Вы измеряете именно то, что следует изучить, другими словами, ту совокупность данных, на которую направлено Ваше исследование.

Для соответствия этому критерию Вы должны четко формулировать вопросы. Вот примеры вопросов, ответы на которые не дадут валидных результатов:

Вы любите пиццу?

Вам нравится носить розовую одежду?

Оба вопроса не имеют смысла, если Ваша цель - узнать, как клиенты воспринимают розовую пиццу. Вы не можете сделать безусловный вывод, что:

человек, который любит пиццу, придет в восторг от розовой пиццы;

человек, предпочитающий розовый цвет в одежде, также предпочтет его и при выборе пиццы. Может быть и так, что розовая пицца понравится тем, кто не выносит розовых оттенков в одежде.

Разработка вопросов - дело непростое, оно требует практики. Это справедливо не только для маркетингового исследования, но также и для повседневных ситуаций, что подтверждается следующими примерами:

Если на вопрос „Могу я пригласить Вас на ужин?“ прозвучал положительный ответ, это вовсе не означает, что собеседница примет все последующие предложения.

„Да“ в ответ на вопрос „Ты счастлив?“ не обязательно предполагает, что ответивший счастлив в браке с женщиной, задавшей его.

Положительный ответ на вопрос „Тебе нравится это украшение (на витрине магазина)?“ не является основой для заключения о том, что задавший его человек обязательно купит это украшение, и наоборот, ответившая - будет его носить.



Проблемы в деловом и личном общении часто вытекают из вопросов с неопределенной формулировкой. Например, так называемый наводящий вопрос задается таким образом, что он так или иначе провоцирует желаемый ответ.

Примеры:

Вы разделяете мнение предыдущих респондентов о том, что человек, которому не нравится розовый цвет пиццы, настроен антипатично против всего нового?

Ты не думаешь, что эта рыба, которую я полдня готовила специально для тебя, получилась очень вкусной?

В нашем кейсе г-жа Босси задала ключевой вопрос, сколько гости готовы заплатить за розовую пиццу. Этот вопрос особенно важен, потому что есть большая разница в том, что человеку нравится (= потребность) и тем, сколько он готов за это заплатить (= спрос).

Надежность

Надежность означает, что есть высокая вероятность того, что результаты исследования соответствуют действительности.

В нашем случае это означает, что результаты исследования позволяют сделать заключение о том, что в дополнение к восьмидесяти опрошенным посетителям другие гости также одобряют розовую пиццу, и, что более важно, купят ее.

Факторами, влияющими на надежность исследования, являются:

размер выборки, другими словами, число участников опроса. Чем больше выборка, тем выше вероятность того, что результаты исследования соответствуют реальности. Один человек, который тестирует сам себя, едва ли сделает надежные выводы из исследования.

качество выборки, которое зависит от критериев выбора респондентов. Группа выборки должна быть сформирована из представителей той категории людей, на которых ориентирован наш продукт. Если Вы хотите узнать, на какой радиостанции играет лучшая музыка для молодежи, нужно провести опросы в школах и университетских общежитиях, а не в домах для престарелых.

Пример



Надежность



Объективность

Объективность означает, что результаты исследования будут одинаковы, независимо от того, кто реализует проект. Это критерий, которому труднее всего соответствовать, потому что результаты анкетирования подлежат интерпретации, а результат последней, естественно, зависит от точки зрения автора. Всем известно, что стакан легко представить наполовину пустым или наполовину полным.

Даже при том, что авторы заинтересованы получить положительный или отрицательный результат, его объективность должна стоять на первом месте.

Если бы г-н Босси принял участие в анкетировании, его объективность была бы весьма сомнительной. Г-жа Босси была на 100% права, убедив мужа не общаться с респондентами. Однако, возникает вопрос, насколько объективной была сама г-жа Босси?

Достижение объективности становится проще, когда проект осуществляется внешними экспертами, не имеющими личного интереса в получении определенного результата.

Каждый день нам представляют все новые и новые результаты исследований, проведенных на основе определенных предубеждений. Снова и снова мы читаем отчеты о безвредности сигарет и алкоголя, пользе шоколада и о том, что выхлопные газы автомобилей не имеют ничего общего с глобальным потеплением. При более подробном изучении таких исследований может выясниться, что они спонсировались производителями табачных изделий, алкоголя, шоколада и автомобилей.

Объективность



Примеч

4. 3. 3. ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

В процессе исследования рынка выделяют четыре этапа:

1. Определение проблемы

"Розовый - это хороший цвет для пиццы и соусов?"

2. Выбор метода исследования и проведение исследования

Анкетирование, маркетинговый эксперимент или наблюдение

3. Оценка результатов

4. Их трактовка

Этапы исследования
рынка

