

Бесплатный семинар №1
Секрет высокой рентабельности

и

Главное разрушение бизнеса

1. **Цель:** помощь в развитии малых и средних предприятий ЗелАО.
2. **Организаторы:** совместная программа ЦРП, Гольдберг Групп и RedWin;
3. **Обмен:** активное участие в семинара и объективные суждения.

4. **Вступление:**

Бизнес должен быть понятным, простым и приятным. Я не буду использовать сложной терминологии, потому как на качество это не оказывает никакого влияния. Знание умных слов оказывает влияние на окружающих, кто слышит эту профессиональную речь – вроде, как если он так здорово оперирует терминами, то значит он «профи», господа это не одно и тоже. Правда если вы попали в организацию, в которой используется только профессиональная терминология? вам придется ее выучить, иначе вы выпадите из общения.

5. **По семинару:**

Тема 1: «Секрет высокой рентабельности»

- 4.1. **Что такое рентабельность и общая информация.**
- 4.2. **1-ый вариант увеличения рентабельности.**
- 4.3. *Примеры и обсуждение.*
- 4.4. **2-й варианта увеличить рентабельности.**
- 4.5. *Примеры и обсуждение.*

Тема 2: «Главное разрушение бизнеса»

- 4.6. **Почему любая область вашего бизнеса может нанести по Вам удар?**
- 4.7. **Как создавать рабочие группы.**
- 4.8. *Обсуждение.*
- 4.9. **Человек учится не на ошибках, а на правильных действиях.**
- 4.10. **Ответственность руководителя.**
- 4.11. *Обсуждение.*
- 4.12. **Порядок важности при управлении предприятием таков**
- 4.13. *Обсуждение.*

6. **Следующий семинар** - «Как построить успешную организацию»

Секрет высокой рентабельности

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ - (от нем. *rentabel* — доходный, прибыльный), показатель экономической эффективности производства. Рассчитывается как отношение прибыли к затратам или себестоимости продукции. Комплексно отражает использование материальных, трудовых и денежных ресурсов и природных богатств. (Энциклопедия)

Количественно рентабельность исчисляется как частное от деления прибыли на затраты, благодаря которым получена эта прибыль (см. Таблица №1 колонка расход /прибыль = колонка рентабельность (рис 2)).

Таблица №1

Доход мес.	Расход мес.	Прибыль мес.	Рентабельность мес.	Прибыль в год
500000	445000	55000	12,36%	660000
	350000	150000	42,86%	1800000
	250000	250000	100,00%	3000000
1800000	1600000	200000	12,50%	2400000
	1250000	550000	44,00%	6600000
	900000	900000	100,00%	10800000
5000000	4490000	510000	11,36%	6120000
	3500000	1500000	42,86%	18000000
	2550000	2450000	96,08%	29400000

Рис 1. Отображает 3 варианта расхода в мес. (см. таблица 1 колонка «Расход в мес.») для дохода в 500000 в мес., для 1800000 в мес. и для 5000000 в мес. и соответственно 3-и варианта прибыли (См. рис 1 вертикальными линиями отделены показатели для 500000, 1800000 и для 5000000):

Рис 2. Отображает рентабельность для дохода 500000, 1800000 и 5000000 при разной прибыли. (см. таблица 1 колонка рентабельность.)

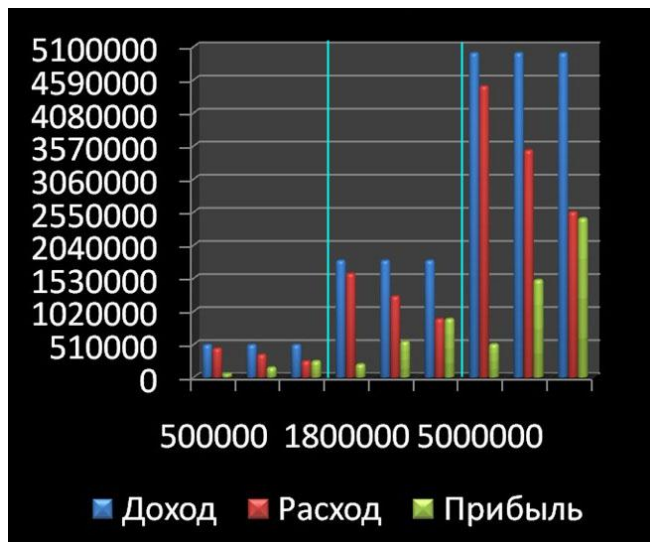


Рис. 1

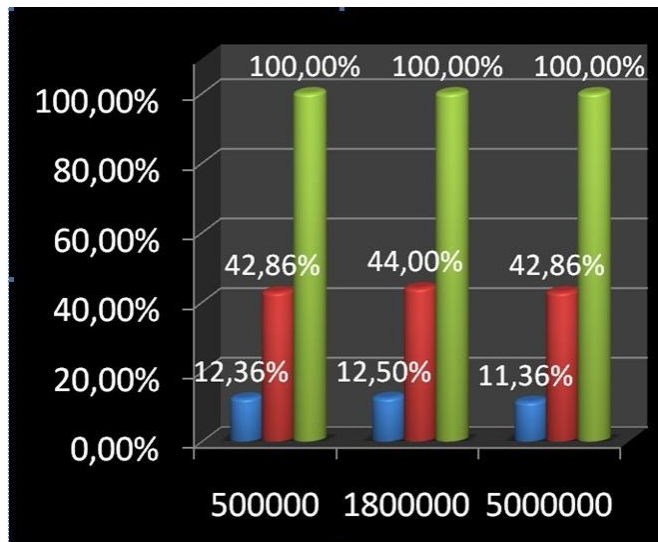


Рис. 2

Бизнес бывает малорентабельный и высокорентабельный. В смысле — **наценка бывает маленькая и большая**. Когда вы делаете маленькую наценку — вы продаете товары и услуги в большом объеме, чтобы получить ожидаемую сумму в собственном кармане, и в кармане предприятия. И бизнесмен всегда смотрит — как бы мне получить по-больше этой самой прибыли?

Как отражается на показатели годовой прибыли одинаковая рентабельность и разные обороты (см. рис 3 и таблица №1 колонка «Прибыль в год» для показателей **500000** в мес. и **5000000** в мес.) На

графике видно, что при доходе в 500000 в мес. и рентабельности в 100% **годовая прибыль** меньше, чем при доходе 5000000 и мизерной рентабельности в 12%!



Рис. 3

Нет ничего плохого в низкой рентабельности, если у вас бешеные обороты. Продайте миллиарду китайцев по пачке сока, заработайте на нем 10 центов с пачки, и у вас будет 100 миллионов долларов грязной прибыли. Однако не все могут организовать бизнес с такими высокими оборотами.

Отдельная стратегия бизнеса — **высокая норма прибыли**.

Что же позволяет её получить?

Кстати, если добиться в высокорентабельном бизнесе ещё и большого оборота, то можно очень рано перестать беспокоиться о деньгах (см. рис 3. - последняя диаграмма)

Давайте взглянем на то, что позволяет людям повышать процент прибыли в стоимости товаров и услуг.

Первое — блестящая идея.

Второе — ценный вклад персонала.

Сейчас объясню.

Блестящая идея: «*наилучшее решение существующей проблемы, причем гораздо лучше, чем какое-либо обычное решение*».

Давайте только условимся, что часть этой блестящей идеи это продажа ее!

Нам нужно еще одно понятие - **ценный продукт:**

*То, что находится в законченном (завершенном) виде (не нуждаться в дальнейшем внимании и участии); то, что готово к обмену на результаты какой-либо другой деятельности, рассматриваемые в качестве поддержки (продукты питания, одежда, кров, деньги, другие виды оплаты и сотрудничество (добрая воля)). Все это должно представлять собой какую-либо ценность (может быть отдано в обмен на что-либо еще, произведенное вне данной сферы деятельности), Обычно предмет или вещь. Это то, что можно посчитать. **Мысль или какая-либо идея** становится ценным продуктом только в том случае, если ей придается конкретная форма, если она существует в реальности, а не только в мыслях*

Пример блестящей идеи: Гольдберг-Софт разработала программу AuditXP для автоматизации аудиторской деятельности. Аудиторов в нашей стране тьма, методов и



вспомогательных программ хорошего уровня просто нет, поэтому ее приобретают с большим удовольствием. Дело в том, что данный продукт позволяет упростить и ускорить проведение процедур аудита в разы (вместо 30-40 дней аудит проводится в течение 15 дней), при сравнительно небольшой стоимости (17000 руб. + доп. услуги – примерно 20000 руб., а стоимость аудита в среднем 90000 руб.). Любая аудиторская фирма окупает ее с первого договора на аудит. Распространение происходит через сайт, а так же через дилерскую сеть + «сарафанное радио», плюс ко всему они предоставляют бесплатное обучение по использованию этой программы. Доставка осуществляется через службы доставки, постоянные доработки и обновления, наличие горячей линии + в ней уже заложена методология проведения аудита. По моим расчетам их рентабельность составляет примерно 40%. Попытки конкурентов, сделать что-то подобное пока не очень-то успешные, потому что программа разрабатывается аудитором с 13 летним стажем (кандидатом физико-матем. наук) и тестируется в собственной аудиторской компании во время аудиторских проверок (Гольдберг-Аудит), что не могут себе позволить конкуренты. В итоге клиенты имеют возможность в более короткие сроки выполнять аудит, а значит выполнять больше работы; могут обратиться в компанию за помощью и плюс ко всему, закладывать собственную методологию в программу!

Еще пример: небольшой паровой утюжок для одежды. Чем не блестящая идея? Штука очень полезная для путешественника. Пластиковый утюг почти ничего не весит. Пар не так вредит одежде. Стоимость — сравнительно небольшая.



Себестоимость (по сравнению с обычным утюгом за ту же стоимость или даже дороже) судя по всему невысокая. Дешевая пластмассовая штукovina, которой нет замены на рынке. Думаю, прибыль от продаж огромная – не зря же появляются все больше и больше аналогов данного продукта. Друзья купили такой утюг и подарили мне, а я в свою очередь попробовал его в путешествии и теперь довольный бегаю и рассказываю о нем. Идея хороша, воплощение — отличное. Когда покупаешь его понимаешь, что платишь за идею, и не жалко.

Еще пример: массажер для головы «**Волшебные пальчики**» (другое название «Мурашка антистресс»), на котором несколько лет назад все помешались. Норма прибыли тоже около 1000%, наверное. Блестящая идея. Фишка в том, что он минимальными средствами доставляет ма-а-ассу удово-о-ольствия! Поставили ли производители товар на поток? Да, обороты были удивительно большие. Люди стали мультимиллионерами на этой финтифлюшке.



Заметьте, кстати: чем более блестящая идея, тем меньше физически объект производства или используемое сырье. (пуговицы, липучка, шнурки, клепки, молнии и т.д.)

Второй способ **повышения рентабельности** очень часто пересекается с первым но не всегда. Это **ценный вклад персонала.**

Идея в том (**тут будьте очень внимательны**), что добавленная стоимость вашего товара или услуги целиком и полностью зависит от величины ценного вклада живого, созидательного человека. **Камень из которого Роден высекал скульптуру стоит одних денег, а скульптура — других.**

В чем разница? Ведь даже весить в итоге камешка стал меньше? Добавленная стоимость заложена в **ценном вкладе**, а **не во «вложенном труде»**, так как булыжник можно было испоганить, вложив в него не меньше труда, чем вложил Роден. Должен быть **именно ценный вклад**, который проявляется в виде окультивирования обычной вещи.



Почему сетевой маркетинг продает зачастую совершенно обычные товары по очень высоким ценам? Я не имею в виду тех покупателей, которые хотят подписаться в структуру, чтобы иметь свой небольшой бизнес, я говорю про пользователей. Потому что **презентация выверена до стандарта** и плюсы товара поданы так, что покупаешься. Я не имею в виду тех продавцов, кто прогорает на сетевой нише, я имею в виду хороших продавцов.

Пылесос «Кирби», который стоит в Америке 400\$, продается за 4000\$ по сети. Почему? А вы видели их презентацию? Если не видели — ваше счастье, так как в результате вы бы стали легче на 4000\$. Плюс к тому, что товар действительно хорош.

Но стоимость его доставки и размещения в магазинах электротоваров — это один уровень вклада. А вот прийти к вам домой, почистить ковер и диванчик, заставить вас в буквальном смысле выкинуть на помойку ваш старый пылесос, и подписать с вами рассрочку на два года — это другой уровень вклада продавца.

А теперь представьте, что кроме продавца остальные сотрудники вносят такой же вклад. Так же выкладываются.

Профессионализм, превращенный в произведение искусства, заставит вас с удовольствием выложить деньги за блюдо у повара-волшебника в 10 раз дороже, чем у обычного повара. При этом затраты на производство будут одни и те же.



Картина одного художника стоит больше, чем картина другого, написанная тем же количеством красок. Причем в 100 000 раз больше.

И не говорите мне после этого про высокую стоимость закупок.

Скажите лучше, что не знаете, как сделать более ценный вклад в услугу, которую другие тоже продают. Именно в услугу, так как добавленная стоимость — это всегда услуга. Люди переплачивают за услугу.

Человек работает слесарем, обрабатывает деталь на станке. То, что добавляется к заготовке — это услуга слесаря.

И именно набор услуг определяет добавленную стоимость. В этом и содержится секрет увеличения цены и прибыльности, без потери спроса клиентов.

Клиенты не будут платить дороже за тоже самое, что у конкурентов. Но они с удовольствием заплатят за лучшую (с их точки зрения) услугу, если посчитают её ценной.

И вы можете поднять свои способности на такую высоту, что станете жонглировать идеями об улучшении своих услуг, как ловкий циркач, а если не получается обращайтесь – поможем!



Главное разрушение бизнеса или Полёт Икара

Эта статья очень серьёзная.

Я хочу, чтобы все напряглись – шутка!

Так что, пожалуйста, если вы *не* являетесь владельцем или руководителем бизнеса, не слушайте дальше. Вы можете узнать информацию о владельцах и руководителях, которая является тайной, которая может вас шокировать или нарушить ваше душевное равновесие. Так что немедленно покиньте семинар и переключите внимание на что-то положительное.

Если вы всё же продолжили, **значит, вы приняли на себя полную ответственность за последствия.**

С чем я вас и поздравляю, так как **принять на себя ответственность за что-либо - единственный способ взять это под контроль.**

А если вы полностью контролируете что-либо, то это никогда не ударит по вам. Это наблюдение, даёт ключ к любым проблемам в любой части бизнеса.

Человек позволяет себе снизить контроль над какой-то важной областью - эта область может теперь нанести по нему удар. Ведь он больше не хозяин, не ответственный.

Почему область наносит ему удар?

Потому что не все люди посвятили себя благородной цели помочь вам. У некоторых, представьте, есть желание, чтобы вам стало хуже. В душе они могут быть и хорошие люди, но прямо сейчас находятся на "другой стороне поля". И это могут быть не только конкуренты, но и сотрудники.

Например,

Если вы позволите отделу маркетинга продвигать то, что им вздумается, и так, как им пригрезится, дав полную финансовую свободу, то очень скоро вы обнаружите, что у вас не хватает денег на основную деятельность.

Самый чатый пример ударов – бухгалтерия предприятия!

В компанию Гольдберг-Аудит вечно приходят бизнесмены, у которых такое творится в учете. И наши специалисты сидят и выправляют последствия любителей из института и курсов бух. учета.

Многие предприниматели в начале своей деятельности допускают кучу ошибок, потом они анализируют причины, перестают допускать ошибки и получают успехи. Они так собой гордятся, считая, что сделали грандиозное наблюдение, просто открытие!

А на самом деле все эти открытия давно уже сделаны и описаны, за долго до "открытия" этих предпринимателей. Есть инструкции, в которых подробно описаны все ошибочные действия и описана технология, как действовать правильно. Вот так то.

Итак давайте пойдем следующее, хотя это очень не демократично, но: **никакая технология не создаётся группой.**

Когда руководитель создаёт рабочую группу **для внедрения** какого-то проекта, это одно. Но владельцы предприятий путают кислое с пресным и создают "рабочие группы" для разработки технологии. Это работает только тогда, когда участники группы независимо работают над разработкой отдельных проектов.

Но как только группа начинает обсуждать технологию - **никогда, никогда, никогда** не получится ничего хорошего. Любое создание происходит от **личности.**

Когда я, внедряя оргструктуры или финансовую систему, позволял обсуждать технологию или вносить в неё изменения какой-либо "рабочей группе", я терпел поражение, и группа терпела поражение.

*Демократия среди неграмотных крестьян, кухарка управляет государством, и т.д.
В общем это не допустимо!*



Технологии менеджмента - стандартны.

И тому, кто занимается внедрением **понадобится в десять раз больше времени, отстаивая стандартную технологию перед неспециалистами** без права настаивать на своём. Нет, они же "так давно работают на этом предприятии, что знают его; к тому же они все с высшим образованием" - не смешите меня!!!

Человек учится не на ошибках, а на правильных действиях.

Если человек обучается вождению, и постоянно врежется в дерево, то, врезавшись десятый раз, он не научился водить. **Он умеет врезаться.** Если человек ни разу не управлял организацией по правильной технологии, но у него действительно **большой опыт совершения ошибок**, это не значит, что он стал специалистом.

Это всё равно, что на заводе по производству двигателей для самолётов собрать "рабочую группу", состоящую из начальников всех отделов - маркетинга, продаж, бухгалтерии, пригласить туда главного конструктора в качестве "консультанта", и дать им задание совместно разработать новый двигатель с улучшенными характеристиками. Вы можете догадаться, что получится в результате. Если эта клоунада всерьёз начнётся, то главному конструктору придётся сначала научить всех неспециалистов технологии, потом "продать" им всем свои идеи. В любом случае, если на выходе и получится хороший двигатель, то это будет заслугой **главного конструктора**, который потратил в десятки раз больше сил и нервов, чем, если бы работал в плановом режиме, выполняя свои функции.

Вам этот пример может показаться утрированным, но именно так многие предприятия решают вопросы менеджмента. У кого вообще возникла идея, что ответов на проблемы человеческого фактора, оргструктуры, продвижения на рынок или финансов нет в виде стандартной технологии? Только у того, кто не задался целью узнать, существует ли стандартная технология.

Стандартный вопрос любого предпринимателя - **«Как мне перестать быть рабом своего предприятия? Как вырваться из рутины?»** Это стандартный вопрос, который задают многие владельцы, не думая о том, что могут получить на него ответ, который не ожидают.

Сейчас выясним:

Есть правило: **чтобы из чего-то выйти, надо через это пройти. И чтобы освободиться от заботы постоянно решать вопросы своего предприятия, надо просто все эти заботы описать в виде готовых решений, чтобы по всем вопросам, по которым к вам обращаются ваши подопечные (и которые входят в зону вашей личной ответственности), были готовые ответы.**

Очевидно, что это большой объём работы. Но ведь многое сделано до вас, так что отчасти можно воспользоваться чужими успешными действиями.

Вот основа "должностной инструкции" владельца (у него нет никакой должностной инструкции, это просто его роль): оттачивать бизнес-идею, цели и технологию производства, а так же создавать законы и правила игры, чтобы вести людей по маршруту.

Как Данко, освещая путь своим сердцем.

Владелец и основатель предприятия является Верховным существом во вселенной своего предприятия. **Быть богом** - это накладывает некоторую ответственность, если вы хотите, чтобы существа, населяющие вашу вселенную, были счастливы и не умирали в муках. Для этого нужно быть хорошим конструктором, разработчиком. Быть компетентным.

Я часто слышу (к великому моему сожалению) такое мнение персонала о владельце собственного предприятия: это просто денежный мешок, который инвестировал нашу деятельность. Ему совершенно не важно предприятие, всё, что его заботит, это бабки. Он не доступен для общения, высокомерен, богат и т.д.

Даже, когда я вижу ответственное отношение владельца к предприятию, я встречаюсь с таким мнением сотрудников, и могу объяснить почему.

Эти люди видят единственный вклад, который владелец сделал в предприятие - деньги.

Владелец, даже если и делает что-то ещё, **не делает это в масштабах всей группы** - он общается только с топ-менеджерами. Что никоим образом не способствует его авторитету в группе. Его уважают только за деньги. **Его решений боятся, так как откровенно считают его некомпетентным.** Его вклада в компанию или не видно, или его действительно нет.

К сожалению, иногда это правда.

Есть сила, есть власть. Но нет компетентности.

К чему это приводит?

Этот Бог не строит свою вселенную, он отдаёт её строительство на откуп другим. **Таким образом, он не получает то, что хочет.** И, не используя свою власть, теряет её.

Представьте, что вы купили самолёт. Вы теперь его владелец, вольны распоряжаться им так, как вам заблагорассудится. И вы решаете всё в его двигателе переделать и лететь самостоятельно, не имея ни инженерной, ни лётной подготовки. Вас ждёт то, что вы пополните статистику происшествий. Это в случае, если вы вообще смогли оторвать самолёт от земли.

Множество бизнесов так и не отрываются от земли. Многие пополняют статистику. За иллюстрацией к моим словам не нужно далеко ходить - посмотрите вокруг.

Компании умирают одна за другой, хотя для этого нет **абсолютно** никаких разумных причин.

Компания вообще должна жить практически бесконечно - когда умирают её сотрудники, их можно заменить новыми. Зачем же сворачивать деятельность.

Ах, задавили конкуренты. Ах, наезды органов. Ах, не смогли найти клиентов. Ах, "наш рынок выдохся". Ах, ах, ах...

Сейчас разберемся:

Этот полёт без лицензии лётчика, понимаете, о чём я? Это полёт Икара - не мешало бы ему узнать немного о физике, прежде чем набирать высоту. Поэтическая история, но я представляю, как матерился Икар, входя в штопор и осознав, что в чём-то ошибся. Однако было уже поздно.

Икар - в греческих мифах сын искусного механика, зодчего и скульптора Дедала. Чтобы спастись с острова Крита от преследований царя Миноса, Дедал сделал себе и сыну крылья из перьев, скреплённые воском. Несмотря на предостережения отца, Икар, в полёте, поднялся слишком высоко и приблизился к Солнцу. Солнечные лучи растопили воск, крылья распались, и Икар утонул в море. Отсюда выражение "полёт Икара", употребляемое в значении: смелые, часто тщетные дерзания.

Полёт Икара - главное разрушение бизнеса.

Это касается даже крупнейших бизнесменов. Генри Форд был несчастным сумасшедшим стариком к концу жизни. Почитайте его биографию. Семья Форд больше не управляет бизнесом - у них был выбор: нанять пилотов или разбиться. Потеря контроля после стремительного набора высоты. Временно всё хорошо. Но потом **Вы уже больше не нужны, ваш вклад не нужен - всё сделали другие люди.** В случае с Фордом - ещё был огромный вклад, кроме денег. Но в область производственной технологии, не в область управления. И этого оказалось недостаточно.

Вы теряете бизнес пропорционально тому, как вы передаёте ответственность за строительство его другим людям. Вы уже не Бог.

Как избежать этого?



Вы должны взять на себя личную ответственность за создание или контроль создания технологии производства своих товаров или услуг, а так же за принятие правил и процедур, различных регламентов управления предприятием и сервисных функций, таких, как продвижение или бухгалтерия.

И если вашей компетентности и таланта хватило настолько, что **вы ввели правила игры**, которые приводят к неизменному успеху - Вы счастливый бог. А в вашей вселенной будут жить счастливые люди.

И вот тут-то кроется главный подводный камень. И он такого размера, что это просто риф, преграждающий пролив в спокойную гавань.



Порядок важности при управлении предприятием таков:

ЭТИКА – ТЕХНОЛОГИЯ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ.

ЭТИКА - Назначение этики состоит в том, чтобы убрать противонамерения из окружения. Это, в основном, просто очень здравый смысл. Это рациональный подход к наивысшему уровню выживания для личности, будущей расы, группы и человечества и других аспектов влияющих на нашу жизнь.

Чтобы чем-то управлять (**администрирование**), нужно иметь **технологию (то что должен создавать владелец)**, которой требуется управлять.

Технология важнее управления. Само по себе, без управления, технология может выжить. Не долго, плохо, но может.

Управление без технологии - нет.

А **перед технологией**, перед ноу-хау того, как что-то сделать, стоит **этика**.

Вы можете быть прекрасным специалистом и профессионалом, великолепно знать производство и всё уметь. Но при этом вы можете бездействовать, или даже воровать.

Вы можете просто делать что-то другое и не применять того, что знаете и умеете.

Или просто мучительно сомневаться, как поступить.

Это и есть **этика - понятие о правильном и неправильном**.

Именно поэтому владельцы часто собирают "рабочие группы", вместо того, чтобы принять решение - "мы делаем это вот так, я сказал". **Этика связана с уверенностью**. "А может я не прав? Налево, или направо?" Любое сомнение - это либо отсутствие технологии, либо нехватка уверенности (этики).

Так как стандартные процедуры и технологии менеджмента **СУЩЕСТВУЮТ**, любые сомнения в этом вопросе являются просто вопросом этики.

Некоторые руководители даже не знают о том, что стандарты есть. Лень было навести справки? **Это этика**. Не уверены в том, что видите? То же самое.

Просто указать на это недостаточно. К счастью, есть стандартные действия по восстановлению этики.

Первое, с которого надо начать – **ЦИКЛ СЕМИНАРОВ, которые мы будем проводить в ЦРП.**

Именно поэтому обороты компаний растут в разы, когда владелец обучается и применяет все то, что будет освещено на семинарах.

Технология есть, администрирование есть, но всё это не может быть эффективным без **уверенности, которая есть следствие компетентности**.

И этика - первая область, где обнаруживается дыра.

Этика – это компетентность.

Если Вы **некомпетентны** - вы **не этичны!**

Обученный и компетентный **владелец бизнеса принимает на себя ответственность за создание игры и её правил**. И возникают регламенты, инструкции и методички, которые не дают распространиться замешательству и чужой воле, не дают сбиться с курса, гасят панику и безнадёжность.

Но начинать нужно с начала.

И мы чувствуем счастье тогда, когда помогаем лучшим стать счастливыми. Когда ты помогаешь богам, боги помогают тебе.

Следующий семинар: Как построить успешную организацию