



Проект финансируется  
Европейским союзом



# СБОРКА И ПРОИЗВОДСТВО МЕБЕЛИ



КОРОБОЧНОЕ  
РЕШЕНИЕ

### ***Уважаемые начинающие предприниматели!***

*Данное решение даст вам возможность запустить свой бизнес в сфере сборки и производства мебели с вложениями до 15 000 долларов.*

*Мы предлагаем вашему вниманию различные бизнес-модели, которые позволят начать бизнес с минимальных вложений и при хорошем развитии масштабировать его. Пользуясь базовыми знаниями, полученными путем рекомендаций опытных предпринимателей, неоднократно создающих и развивающих подобные предприятия, вы правильно выстроите бизнес-процессы, грамотно проведете анализ работы конкурентов и маркетинговую кампанию, приумножите свои вложения, станете успешными коммерсантами, а также подготовите юридическую и бухгалтерскую основу для открытия и ведения бизнеса, внедрите различные бизнес-модели и проанализируете эффективность вашей деятельности на рынке услуг.*

*Наша команда подготовила для вас четыре тематических блока: «Бизнес-моделирование», «Юриспруденция», «Финансовая модель» и «Маркетинг», касающихся основных вопросов грамотного запуска и развития собственного дела.*

*Желаем вам успешной реализации планов, креативных идей, благодарных клиентов, стабильности и процветания!*

*Публикация подготовлена в рамках реализации мероприятий проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь», который реализуется ПРООН в партнерстве с Министерством экономики Республики Беларусь и финансируется Европейским союзом.*

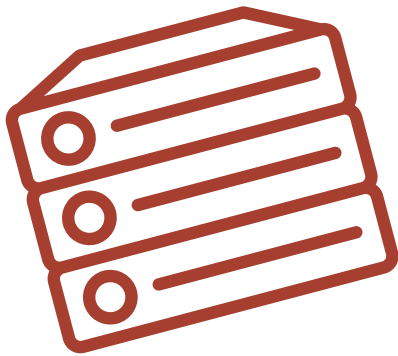
*Изложенная информация может не совпадать с официальной позицией ПРООН, Министерства экономики Республики Беларусь и Европейского союза. Использованные изображения и ссылки на онлайн-ресурсы и платформы носят иллюстративный характер и не являются рекламой этих продуктов.*

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Список аббревиатур</i> .....	4
<b>Глава 1. Бизнес-моделирование</b> .....	5
Первые шаги .....	5
1. Сборка мебели в регионе для крупного производителя мебели.....	5
2. Варианты производства .....	6
3. Индикаторы потребительского спроса .....	6
4. Помещение для производства .....	6
5. Клиенты.....	7
Варианты бизнес-моделей.....	7
CRM-система и автоматизация.....	8
Риски.....	9
<b>Глава 2. Юриспруденция</b> .....	10
Алгоритм юридических действий при осуществлении деятельности по сборке и производству мебели .....	10
Схема-1 юридических действий при осуществлении деятельности самозанятым .....	18
Схема-2 юридических действий при осуществлении деятельности индивидуальным предпринимателем.....	20
Схема-3 юридических действий при осуществлении деятельности по производству мебели юридическим лицом .....	23
<b>Глава 3. Финансовая модель</b> .....	26
Прогноз доходов и расходов .....	26
Прогноз движения денежных средств .....	28
Дополнительные финансовые показатели .....	31
Важные примечания к заполнению финансовой модели.....	34
Приложение .....	35
<b>Глава 4. Маркетинг</b> .....	36
Общие понятия о маркетинге и его роли в бизнесе.....	36
Анализ деятельности конкурентов и позиционирование.....	37
Продвижение и продажи .....	40
Вывод .....	49
<i>Об авторах</i> .....	51

## Список аббревиатур

ДДС	Движение денежных средств
ДС	Денежные средства
ИП	Индивидуальный предприниматель
ОКЭД	Классификатор видов экономической деятельности
РСЯ	Рекламная сеть Яндекса
СМИ	Средства массовой информации
ТЦ	Торговый центр
УТП	Уникальное торговое предложение
ФСЗН	Фонд социальной защиты населения
ЦА	Целевая аудитория
CPC	(англ. Cost Per Click) – стоимость привлечения клика
CPL	(англ. Cost Per Lead) – стоимость лида (заявки, звонка, обращения клиента)
CPO	(англ. Cost Per Order) – стоимость (затраты) на привлечение одного заказа/ договора
CRM-система	(англ. Customer Relationship Management) – Система управления взаимоотношениями с клиентами
CVP-анализ	(англ. Cast Value Profit – затраты, объем, прибыль) – метод оптимального распределения ресурсов по видам продукции и принятия решения о производстве товаров
KMS	Google Context Media Network + Контекстно-медийная сеть Google
LTV	(англ. Lifetime Value) – доход с клиента за все время сотрудничества с ним (с учетом повторных продаж)
ROI	(англ. Return On Investment) – коэффициент окупаемости (эффективность маркетинговой акции/каналов)
SEO	(англ. Search Engine Optimization) – комплекс мер по улучшению сайта для его ранжирования в поисковых системах



## Глава 1. Бизнес-моделирование

### Первые шаги



Производство деревянной, корпусной, офисной мебели – высокодоходный бизнес с хорошей рентабельностью. В нем присутствует как конкуренция, так и постоянный спрос на мебель.

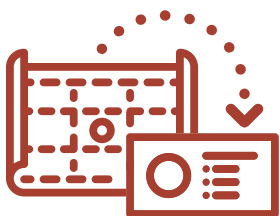
Для начала бизнеса необходимо изучить спрос на продукцию в вашем населенном пункте и регионе. Обязательно провести всесторонний анализ наиболее часто продаваемой мебели, которая производится вашими конкурентами. Сделать анализ маркетинговых стратегий конкурентов и их рекламной продукции, знать ценовую политику и условия предоставления скидок. Важно следить за трендами и выпускать современную продукцию под новые дизайнерские интерьеры или новые планировки в новостройках, возводимых в вашем регионе. Важно найти свою наиболее перспективную нишу. В производстве мебели очень важна специализация, что позволит закрепиться на рынке новому предприятию.



### 1. Сборка мебели в регионе для крупного производителя мебели



Начать бизнес необходимо с изучения рынка, а самый лучший вариант – продажа и сборка существующих комплектов от крупных производителей. Например, компания «АМИ-Мебель» производит свои комплекты в г. Барановичи (Брестская область) и распространяет по всей стране. Такие комплекты могут собираться в регионах для конечного покупателя или магазина, занимающегося продажей. Не обязательно иметь собственное производство, достаточно собирать заказы на различных мебельных производствах по стране под своим брендом и по своим каталогам.



В рамках данной бизнес-модели вы создаете каталог востребованной продукции, получаете заказы от покупателей и размещаете эти заказы на производствах. Затем вы осуществляете доставку и сборку мебели.

По описанной выше бизнес-модели работают производители кухонь и шкафов-купе. При такой бизнес-модели оплату за мебель частично или полностью получают от клиента во время заказа и на эти деньги закупают материал и оплачивают производство.

## **2. Варианты производства**

Можно производить мебель, которую зачастую сложно найти в продаже, а вы станете единственным производителем:

- мебели для детских садов и школ;
- мебели и оборудования для магазинов, бутиков и аптек;
- специализированной мебели для парикмахерских и спа-салонов;
- мебели для IT-компаний.

Специализированной мебелью можно считать стойки регистрации, «островки» для торговых центров, шкафы-купе, офисные перегородки.

## **3. Индикаторы потребительского спроса**

Чтобы найти правильную нишу в мебельном бизнесе, необходимо изучить спрос в вашем регионе, провести работу с предприятиями и компаниями, продавцами мебельных магазинов. В некоторых регионах индикатором спроса могут быть планирующиеся к строительству объекты недвижимости, сопутствующая инфраструктура в регионе.

Пример: в Гродненской области в Островце построили атомную электростанцию, и под нее выстроили целый город. В нем будет востребована не только мебель для дома, но и мебель для предприятий сферы обслуживания, кафе, ресторанов, мелкого бизнеса.

На спрос мебели в регионе влияют следующие параметры:

- Наличие новостроек в регионе. Активное строительство домов, объектов сферы обслуживания, новых офисов увеличивает спрос на мебель. Мягкую мебель, гарнитуры и шкафы перевозят из старого жилья, а кухни, как правило, заказывают новые под параметры квартиры.
- Замена телевизоров (каждые 5 лет они обновляются, их экраны становятся больше, они не совпадают с габаритами старой мебели в спальнях и гостиных).
- Востребованность шкафов-купе и отказ от больших мебельных стенок в комнатах.

## **4. Помещение для производства**

Для производства мебели выбирают сухие и хорошо отапливаемые помещения с хорошей транспортной инфраструктурой. При обустройстве помещений нужно уделить внимание технике, освещению и безопасности (в т.ч. пожарной).

Производство должно быть разделено на несколько частей: склад материалов, производство мебели, склад готовой продукции, административные помещения.

Если само производство может быть небольшим, то склад готовой продукции должен быть способен вместить месячный запас продукции.

Для мелкосерийного производства под заказчика достаточно 80–100 кв. м. Такое производство возможно организовать в небольшом ангаре или гараже в зависимости от сложности заказов.

Для среднего производства размер помещения составляет от 250 до 500 кв. м. Обычно используются арендные производственные площади других предприятий.

## 5. Клиенты

Вашими клиентами могут быть частные лица, магазины, компании и государственные структуры.

Для продажи продукции частным клиентам и компаниям целесообразно использовать свой сайт или каталоги. Поставка готовой продукции может производиться со склада или под заказ.

Корпоративным клиентам и государственным структурам могут быть предоставлены специальные скидки и цены на крупные заказы. Предлагается определенный спектр мебели, подходящий именно для таких учреждений.

Крупный завод по производству разнообразных видов мебели может приносить большую прибыль, но и первоначальный капитал требуется значительный. В то же время малый и средний бизнес имеет самое главное преимущество: создание новых современных мебельных коллекций на основе изучения потребительского спроса и тенденций в дизайне.

Для крупного предприятия требуется значительное время на проектирование новых мебельных изделий. Пока крупный завод перенастраивается, частные предприниматели и небольшие производства могут выпустить несколько новых коллекций. Небольшой мебельный бизнес на старте сможет стать успешным при правильном позиционировании и выборе направления.

## Варианты бизнес-моделей

### 1. МИНИ-ПРОИЗВОДСТВО ПОД ЗАКАЗ

**«Плюсы»:** индивидуальное производство является высокомаржинальным. Мелкосерийное производство позволит в скором времени окупить инвестиции и реинвестировать в развитие и масштабирование.

**«Минусы»:** небольшой объем продаж. Могут использоваться ручной труд и неавтоматические станки, что увеличивает себестоимость производства. Необходимо соблюдать качество производства и уменьшать затраты на каждом этапе.

**Цена входа:** около \$15 000.

**Итог:** отличный вариант для начала нового бизнеса. После изучения спроса и налаживания связей возможно масштабирование и увеличение объемов выпускаемой продукции.



## 2. ПОКУПКА ФРАНШИЗЫ КРУПНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

**«Плюсы»:** получив проверенный план старта и развития бизнеса, вы сможете без ошибок начать производство, используя подготовленный профессиональный бизнес-план и производственный процесс. Мебель под уже известной торговой маркой будет продаваться быстрее и позволит снизить затраты на маркетинг и рекламу.

**«Минусы»:** производители будут контролировать все процессы, поэтому вы не сможете использовать дешевые компоненты для производства. Возможно, вам придется выпускать продукцию только под одной маркой.

**Цена входа:** от \$30 000 (в зависимости от условий).

**Итог:** идеальный вариант для быстрого старта и развития бизнеса.

## 3. ЗАВОД ПОД СОБСТВЕННЫМ БРЕНДОМ И С РАЗВИТОЙ ДИЛЕРСКОЙ СЕТЬЮ

**«Плюсы»:** производство в значительных объемах позволяет закупать по минимальным расценкам материалы и комплектующие для мебельного производства, а собственная розничная сеть обеспечивает постоянный сбыт готовой продукции.

**«Минусы»:** высокая конкуренция на рынке, для которой потребуются хорошая реклама и маркетинг, большие затраты на развитие сети и производство выставочных экземпляров. Первое время сеть работает «на имя», что требует контроля качества готовой продукции и поддержания конкурентных цен.

**Цена входа:** от \$500 000.

**Итог:** бизнес со значительным первоначальным капиталом, который будет работать многие годы и приносить значительную прибыль в будущем.

## CRM-система и автоматизация

Для расширения компании вам понадобится использовать IT-решения для автоматизации бизнес-процессов. Прием заявок, контроль выполнения заказов, расход материалов и отчетность могут быть в таблицах Excel.

При работе с большим количеством заказов вам понадобится вести учет клиентов, заказов, материалов и отгрузки. Современными решениями могут быть: «Битрикс24» для мебельного производства, АМО CRM, 1С CRM. Подробное сравнение этих систем можно найти [тут](#).



При ухудшении условий в регионе или стране в любом бизнесе могут возникнуть кризисные ситуации, которые необходимо постоянно контролировать и стараться не допускать.

### Кризисные ситуации и решения:

- 1. Изменение курса доллара.** Обычно изменение курса доллара влияет на стоимость сырья и, соответственно, на себестоимость конечной продукции. Необходимо внимательно следить за влиянием курса доллара на стоимость материалов для производства мебели и переходить на материалы местного производства либо искать им альтернативы.
- 2. Изменение арендных ставок, закупочных цен на сырье, другие платежи.** Мебельное производство особо чувствительно к стоимости аренды помещения, потому что занимает значительные по объему площади. Эти риски можно минимизировать, если заключить долгосрочный договор аренды в рублях.
- 3. Снижение спроса – самая частая проблема бизнеса.** Она может возникнуть по нескольким причинам: конкуренция, уменьшение потенциальных клиентов в вашем регионе, снижение покупательской способности. Такой риск не возникает одновременно, но следить за ситуацией с конкуренцией и покупательской способностью необходимо постоянно и на основании этих данных принимать решения по изменению цен/ассортимента услуг.
- 4. COVID-19.** В Беларуси это, скорее, наименьший риск, но и к нему нужно быть готовым. Во-первых, необходимо изначально соблюсти все требования по дезинфекции помещения и инструментов, принять меры безопасности для клиентов и персонала. Во-вторых, обязательно нужно показать клиентам, что вся ваша продукция не представляет угрозы для здоровья. Для этого можно использовать дополнительные упаковочные материалы и ставить отметку на видном месте о проведении санитарной обработки.
- 5. Срыв поставок сырья и комплектующих.** В связи с этим необходимо иметь возможность закупки у других поставщиков.
- 6. Поломка оборудования.** Оборудование для производства со временем выходит из строя даже при бережном обращении с ним. Для поддержания производственных процессов необходимо иметь договоры на обслуживание оборудования, проводить техническое обслуживание и обучение персонала по работе со станками.

*Подготовил материал **Вадим Титов***



## Глава 2. Юриспруденция

### Алгоритм юридических действий при осуществлении деятельности по сборке и производству мебели



#### Общее

1. Начать осуществление деятельности по сборке мебели разумно в статусе самозанятого (т.е. физического лица, не зарегистрированного в качестве индивидуального предпринимателя), а по производству мебели, – в статусе индивидуального предпринимателя или юридического лица, поскольку осуществление этого вида деятельности в статусе самозанятого законом не предусмотрено.
2. Самозанятый вправе осуществлять самостоятельную (т.е. без привлечения к ее осуществлению других граждан) деятельность по сборке мебели, в том числе по заказам организаций и индивидуальных предпринимателей.
3. Индивидуальные предприниматели и юридические лица вправе производить мебель и реализовывать ее гражданам, индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам.



#### Алгоритм юридических действий при осуществлении деятельности по сборке мебели самозанятым

##### 1. Организация взаимоотношений с налоговым органом

При осуществлении самозанятым деятельности по сборке мебели по заказам граждан уплачивается единый налог, а по заказам организаций и индивидуальных предпринимателей – подоходный налог, который удерживается последними из уплачиваемого самозанятому вознаграждения за работу.

До начала осуществления деятельности необходимо:

- а) стать на учет в налоговом органе (порядок постановки на учет: [http://nalog.gov.by/ru/adm\\_18-1/](http://nalog.gov.by/ru/adm_18-1/));



б) подать в налоговый орган письменное уведомление об осуществлении деятельности с указанием периода и места (порядок направления уведомления: <http://www.nalog.gov.by/ru/pismennoe-vedomlenie/>; форма письменного уведомления: <http://www.nalog.gov.by/ru/hochu-uplatit-edinii-nalog/>);

в) уплатить единый налог (порядок уплаты: <http://www.nalog.gov.by/ru/edinyi-nalog-ip-ru/>; размеры ставок: <http://www.nalog.gov.by/ru/stavki-edinigo-naloga-raioni/>).

Реквизиты на уплату единого налога можно узнать в налоговом органе по месту жительства или на официальном сайте Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь (<http://www.nalog.gov.by/ru/>) в подразделе «Сведения о платежах» раздела «Главная/Инспекции Министерства по налогам и сборам по областям и по городу Минску».

## **2. Взаимоотношения с органом ФСЗН**

В случае, если самозанятый не работает у кого-либо по трудовому договору и намерен добровольно уплачивать страховые взносы в ФСЗН, он должен стать на учет в отделе ФСЗН по месту своей регистрации.

Для этого необходимо:

а) предъявить паспорт или другой документ, удостоверяющий личность;

б) подать заявление (форма заявления: <https://ssf.gov.by/ru/postan-ru/page/3> [Постановление правления Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.08.2009 № 12 «Об утверждении форм документов, необходимых для постановки на учет и снятия с учета плательщиков обязательных страховых взносов в органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты»]);

в) предъявить квитанцию об уплате единого налога.

Денежная сумма страховых взносов составляет 29 % от суммы дохода, но не менее 29 % от размера установленной минимальной заработной платы. С калькулятором для расчета размера страховых взносов, подлежащих уплате в бюджет фонда за 2020 год (для самозанятых лиц (29 %)), можно ознакомиться по ссылке <https://ssf.gov.by/ru/kalk-ip-ru/>.

Также необходимо заполнить и подать сведения по форме ПУ-3 с отражением периодов осуществления деятельности. С информацией о порядке составления ПУ можно ознакомиться по ссылке <https://ssf.gov.by/ru/po-fonda-ru/>.

## **3. Общие условия осуществления деятельности**

а) Осуществлять деятельность можно только лично (т.е. без привлечения к работе других граждан).

б) Выполнение работы осуществляется на основании договора подряда (гражданско-правовое регулирование договорных отношений: <https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (гл. 37)).

## **4. Ответственность**

а) Налоговая ответственность.

При осуществлении деятельности без уплаты единого налога в первый раз – налоговый орган исчисляет налог по ставкам, установленным в населенном пункте осуществления деятельности, а во второй раз – налог исчисляется налоговым органом по ставке единого налога, увеличенной в пять раз.

б) Административная ответственность.

Общие вопросы административной ответственности определяются:

КоАП (виды правонарушений):

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100091&p1=1&p5=0;>

ПИКоАП (процедура привлечения к ответственности):

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100092&p1=1&p5=0.>

Если для осуществления деятельности будут привлечены другие граждане и при этом самозанятый не регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя, такая деятельность запрещается, т.к. в этом случае она будет считаться незаконной предпринимательской деятельностью (ст. 13.3 КоАП).

в) Гражданско-правовая ответственность.

По общему правилу, самозанятый отвечает за нарушение договора при наличии вины (умысла или неосторожности). Он признается невиновным, если проявил должную заботливость и принял все необходимые меры, какие от него требовались, для надлежащего исполнения заказа по договору.

## **Алгоритм юридических действий при осуществлении деятельности по производству мебели индивидуальным предпринимателем**

### **1. Государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя**

Для регистрации необходимо представить в местный райисполком заявление по форме с указанием одного из следующих кодов ОКЭД: 31010 «Производство мебели для офисов и предприятий торговли», 31020 «Производство кухонной мебели», 31030 «Производство матрасов», 31090 «Производство прочей мебели», фотографию 3 см x 4 см или 4 см x 5 см, документ об уплате государственной пошлины (0,5 б. в.).

На веб-портале ЕГР (<http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=cServiceIP>) можно заполнить форму заявления без авторизации в режиме онлайн для последующего его предоставления на бумажном носителе в регистрирующий орган, а также получить сведения об уплате государственной пошлины.

### **2. Взаимоотношения с райисполкомом**

После того как индивидуальным предпринимателем подготовлена необходимая инфраструктура для ведения деятельности, о начале ее осуществления необходимо письменно уведомить райисполком (форма и порядок направления уведомления: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800143&p1=1>).

### **3. Взаимоотношения с налоговым органом**

При осуществлении деятельности индивидуальный предприниматель:

а) вправе выбрать уплату налога при упрощенной системе налогообложения (порядок уплаты: <http://www.nalog.gov.by/ru/upraschennaya-systema-nalogooblojeniya/>) или уплату подоходного налога (порядок уплаты: <http://www.nalog.gov.by/ru/podohodni-nalog-fl/>);

б) должен вести учет доходов и расходов (порядок ведения учета: [http://www.nalog.gov.by/ru/porjadok\\_vedenija\\_ucheta/](http://www.nalog.gov.by/ru/porjadok_vedenija_ucheta/));

в) должен предоставлять информацию в налоговые органы (информация по предоставлению документов в электронном виде: <http://www.nalog.gov.by/ru/aktualnaya-informatiya-po-predostavleniu-IP-v-nalog-organy-v-el-vide/>).

Формы налоговых деклараций можно посмотреть по ссылке <http://nalog.gov.by/ru/dlya-individualnyh-predprinimateley/>.

#### **4. Взаимодействие с органом санитарного надзора**

Производство мебели отнесено к работам и услугам, представляющим потенциальную опасность для жизни и здоровья населения, поэтому оно является объектом, подлежащим государственной санитарно-гигиенической экспертизе.

#### **5. Реестры**

а) Сведения о субъекте торговли произведенной мебелью должны быть внесены в торговый реестр.

б) Сведения о лицах, оказывающих услуги по обивке стульев и прочей мебели, услуги в области производства мебели для сидения и ее частей, частей прочей мебели, услуги в области производства кухонной мебели, услуги в области производства прочей мебели должны быть внесены в реестр бытовых услуг.

Формы заявлений можно посмотреть по следующим ссылкам:

<https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/reg-service/reg-services.html>,

<https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/regulation-trade/trade-reg.html>.

#### **6. Общие условия осуществления деятельности**

а) Для осуществления деятельности можно привлечь не более трех граждан.

б) При осуществлении деятельности необходимо соблюдать общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов, установленные Декретом Президента Республики Беларусь от 23.11.2017 «О развитии предпринимательства» (содержание требований: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/); рекомендации министерств по соблюдению требований: <https://mchs.gov.by/organizatsiyam-i-predprinimateljam/rukovoditelyu-o-pozharnoy-bezopasnosti/> (МЧС), <https://minpriroda.gov.by/ru/7/> (Минприроды));

в) соблюдать установленные требования безопасности мебельной продукции (Технический регламент о безопасности мебельной продукции: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/texnreg/deptexreg/tr/Pages/bezopMebelProd.aspx>);

г) реализация произведенной мебели осуществляется по договору розничной купли-продажи (если покупатель – потребитель) или по договору поставки (если покупатель – юридическое лицо) (гражданско-правовое регулирование: <https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (§ 2, 3 гл. 30));

д) физическое лицо, приобретающее мебель для использования, не связанного с предпринимательской деятельностью, является потребителем, права которого защищаются законодательством о защите прав потребителя (Закон о защите прав потребителей:

<https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/reg-service/acts.html>);

е) прием наличных денег производится с применением кассового оборудования, прием безналичных платежей осуществляется при наличии платежного терминала (порядок использования кассового оборудования и платежных терминалов: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21100924>).

## 7. Ответственность

а ) Административная ответственность.

Общие вопросы административной ответственности определяются:

КоАП: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100091&p1=1&p5=0>;

ПИКоАП: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100092&p1=1&p5=0>.

Отдельные виды административных правонарушений:

- нарушение санитарных правил (ст. 17.5 КоАП);
- нарушение требований пожарной безопасности (ст. 24.36 КоАП);
- обман потребителей (ст. 13.10 КоАП);
- нарушение требований заключения гражданско-правовых договоров (ст. 10.18 КоАП);
- нарушение порядка осуществления торговли и оказания услуг (ст. 13.11 КоАП);
- нарушение порядка приема средств платежа при реализации товаров (работ, услуг) (ст. 13.14 КоАП);
- нарушение порядка ведения бухгалтерского учета, правил хранения бухгалтерских документов (ст. 12.32 КоАП).

б ) Гражданско-правовая ответственность.

По общему правилу индивидуальный предприниматель отвечает за нарушение договора, только если он не докажет, что надлежащее исполнение обязательства было невозможно из-за форс-мажора.

## **Алгоритм юридических действий при осуществлении деятельности по производству мебели юридическим лицом**

**Юридическое лицо создается для того, чтобы:**

а) обособить собственное имущество учредителя от имущества, которое он намерен использовать в предпринимательской деятельности. Как правило, это обособление выражается в передаче юридическому лицу права собственности на вклады, которые учредитель вносит в уставный фонд. Такое обособление необходимо для того, чтобы ограничить ответственность учредителя по долгам созданного им юридического лица (фактически учредитель рискует только тем имуществом, которое он внес в качестве вклада в уставный фонд юридического лица);

б) получить возможность осуществлять более широкий круг видов экономической деятельности;

в) получить возможности расширения бизнеса за счет привлечения в него других партнеров и их капитала;

г) привлекать в качестве работников неограниченный круг лиц.



## 1. Выбор организационно-правовой формы юридического лица

### Коммерческая организация может быть создана в форме:

а) *унитарного предприятия* (имущество предприятия принадлежит на праве собственности учредителю, но передано предприятию в хозяйственное ведение (т.е. пределы осуществления предприятием вещных прав установлены учредителем предприятия), имущество неделимо, учредителем предприятия может быть только одно лицо);

б) *общества с ограниченной (или дополнительной) ответственностью* (имущество общества принадлежит ему на праве собственности, учредители имеют корпоративные права (право управления, право на информацию, право на получение дивидендов и др.), учредителями может быть как одно лицо, так и несколько лиц, учредители рискуют внесенными вкладами);

в) *акционерного общества (открытого или закрытого)* (имущество общества принадлежит ему на праве собственности, акционерам принадлежит право собственности на акции, акционеры имеют корпоративные права (право управления, право на информацию, право на получение дивидендов и др.), акционерами может быть как одно лицо, так и несколько лиц, акционеры рискуют в пределах внесенных вкладов, акции могут отчуждаться неограниченному кругу лиц (открытое акционерное общество) или ограниченному кругу лиц (закрытое акционерное общество));

г) *производственного кооператива* (учредители кооператива обязаны принимать личное трудовое участие в его деятельности, они несут в равных долях субсидиарную ответственность по долгам кооператива в размере не менее годового дохода кооператива).

Более подробно об организационно-правовых формах юридических лиц можно посмотреть по ссылке <https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (глава 4 ГК).

Наиболее распространенной организационно-правовой формой юридического лица является общество с ограниченной ответственностью. Основными преимуществами этой формы являются:

- ограниченная ответственность учредителей, которые не отвечают по обязательствам общества (кроме случая умышленного банкротства);
- развитая нормативная правовая база;
- наличие гибкого правового инструментария для выстраивания отношений с партнерами;
- возможность создания общества одним лицом.

Более подробно о хозяйственных обществах можно посмотреть по ссылке <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=v19202020>.

## 2. Создание юридического лица

а) При создании коммерческой организации определяются: ее фирменное наименование, которое должно быть согласовано с регистрирующим органом, место нахождения (конкретный адрес), размер уставного фонда, размеры вкладов и долей учредителей, утверждается устав, образуются органы и решаются другие вопросы. Создание коммерческой организации оформляется решением или протоколом.

б) Создание коммерческой организации завершается государственной регистрацией районным исполнительным комитетом.

Для государственной регистрации в райисполком предоставляются заявление по установленной форме (с указанием одного из следующих кодов ОКЭД: 31010 «Производство



мебели для офисов и предприятий торговли», 31020 «Производство кухонной мебели», 31030 «Производство матрасов», 31090 «Производство прочей мебели»), устав в двух экземплярах и его электронная копия, документ, подтверждающий уплату государственной пошлины (1 б. в.).

Факт государственной регистрации удостоверяется выдаваемым свидетельством.

Более подробно о государственной регистрации коммерческой организации можно посмотреть по ссылке <http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=cServiceUL>.

Классификатор ОКЭД:

<https://www.belstat.gov.by/klassifikatory/obschegosudarstvennyye-klassifikatory-respubliki-belarus-ispolzuemye-dlya-zapolneniya-gosudarstvennoi-statisticheskoi-otchetnosti/obschegosudarstvennyi-klassifikator-okrb-005-2011-vidy-ekonomicheskoi-deyatelnosti/>

### **3. Послерегистрационные процедуры**

После внесения сведений о государственной регистрации коммерческой организации в регистр постановка на учет в налоговом органе, органе ФСЗН, «Белгосстрахе» осуществляется автоматически, а извещение о постановке на учет выдается регистрирующим органом.

В число послерегистрационных процедур также входят наем директора и главного бухгалтера (либо привлечение управляющего и бухгалтерской фирмы) и внесение сведений о них в государственный реестр плательщиков, открытие банковского счета, заключение договора аренды помещения с соответствующим юридическим адресом, выбор системы налогообложения, внесение вкладов в уставный фонд и др.

### **4. Отдельные организационные вопросы деятельности**

Коммерческие организации могут осуществлять любые разрешенные виды деятельности, получать прибыль и распределять ее между участниками в качестве дивидендов, принимать на работу работников без ограничения их численности и др.

#### **Коммерческие организации должны:**

а) по мере подготовки инфраструктуры письменно уведомить райисполком о начале осуществления деятельности (форма и порядок направления уведомления: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800143&p1=1>);

б) при осуществлении деятельности соблюдать общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов, установленные Декретом Президента Республики Беларусь от 23.11.2017 № 7 «О развитии предпринимательства» (содержание требований: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/), рекомендации министерств по соблюдению требований: <https://mchs.gov.by/organizatsiyam-i-predprinimatelnyam/rukovoditelyu-o-pozharnoy-bezopasnosti/> (МЧС), <https://minpriroda.gov.by/ru/7/> (Минприроды));

в) уплачивать налоги и сборы (виды налогов: <http://www.nalog.gov.by/ru/nalogi-uplachivaemye-organizacijami/>);

г) вести бухгалтерский учет и отчетность (более подробно о порядке ведения бухгалтерского учета и отчетности: <http://www.minfin.gov.by/ru/accounting/>);

д) соблюдать установленные требования безопасности мебельной продукции (Техниче-

ский регламент о безопасности мебельной продукции: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/texnreg/deptexreg/tr/Pages/bezopMebelProd.aspx>);

е) реализовывать произведенную мебель по договору розничной купли-продажи (если покупатель – потребитель) или по договору поставки (если покупатель – юридическое лицо) (гражданско-правовое регулирование: <https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (§2, 3 гл. 30));

д) соблюдать права потребителя (Закон о защите прав потребителей: <https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/reg-service/acts.html>);

е) производить прием наличных денег с применением кассового оборудования, прием безналичных платежей осуществлять при наличии платежного терминала (порядок использования кассового оборудования и платежных терминалов: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21100924>).

## **5. Взаимодействие с органом санитарного надзора**

Производство мебели отнесено к работам и услугам, представляющим потенциальную опасность для жизни и здоровья населения, поэтому оно является объектом, подлежащим государственной санитарно-гигиенической экспертизе.

## **6. Реестры**

а) Сведения о субъекте торговли произведенной мебелью должны быть внесены в торговый реестр.

б) Сведения о лицах, оказывающих услуги по обивке стульев и прочей мебели, услуги в области производства мебели для сидения и ее частей, частей прочей мебели, услуги в области производства кухонной мебели, услуги в области производства прочей мебели, должны быть внесены в реестр бытовых услуг (формы заявлений: <https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/reg-service/reg-services.html>).

## **7. Ответственность**

а) Административная ответственность.

Общие вопросы административной ответственности определяются:

КоАП: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100091&p1=1&p5=0>;

ПКИоАП: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100092&p1=1&p5=0>.

Отдельные виды административных правонарушений:

- нарушение санитарных правил (ст. 17.5 КоАП);
- нарушение требований пожарной безопасности (ст. 24.36 КоАП);
- обман потребителей (ст. 13.10 КоАП);
- нарушение требований заключения гражданско-правовых договоров (ст. 10.18 КоАП);
- нарушение порядка осуществления торговли и оказания услуг (ст. 13.11 КоАП);
- нарушение порядка приема средств платежа при реализации товаров (работ, услуг) (ст. 13.14 КоАП);
- нарушение порядка ведения бухгалтерского учета, правил хранения бухгалтерских документов (ст. 12.32 КоАП).

б) Гражданско-правовая ответственность.

По общему правилу, коммерческая организация отвечает за нарушение договора, только если она не докажет, что надлежащее исполнение обязательства было невозможно из-за форс-мажора.

# Схема-1 юридических действий при осуществлении деятельности самозанятым

## 1. Постановка на учет в налоговом органе

- 1) Постановка гражданина на учет в налоговом органе является административной процедурой.
- 2) Органом, осуществляющим административную процедуру постановки на учет, является инспекция Министерства по налогам и сборам по району, городу или району в городе.
- 3) Документами и (или) сведениями, представляемыми гражданином для осуществления административной процедуры, являются заявление по установленной форме и паспорт.
- 4) Административная процедура осуществляется бесплатно.
- 5) Административная процедура осуществляется в течение двух рабочих дней со дня подачи заявления.
- 6) Постановка на учет является бессрочной.

## 2. Письменное уведомление налогового органа об осуществлении деятельности

В письменном уведомлении необходимо указать:

- 1) осуществляемые виды деятельности;
- 2) период осуществления деятельности (месяц, год);
- 3) место осуществления деятельности (наименование населенного пункта; при наличии: наименование улица, номера дома и квартиры).

## 3. Уплата единого налога

- 1) Расчет единого налога производится по формуле:

$$\text{Размер налога} = \text{Ставка налога за месяц} \times \text{налоговая база}$$

- 2) Единый налог должен быть уплачен не позднее дня, предшествующего дню начала осуществления деятельности.

#### **4. Порядок осуществления деятельности**

- 1) Договор подряда при оказании ее гражданину может быть заключен в устной форме, если цена договора не превышает 10 б. в.
- 2) Самозанятый обязан выдать гражданину по его требованию расписку о внесении денежных средств в качестве оплаты стоимости работ.



## Схема-2 юридических действий при осуществлении деятельности индивидуальным предпринимателем

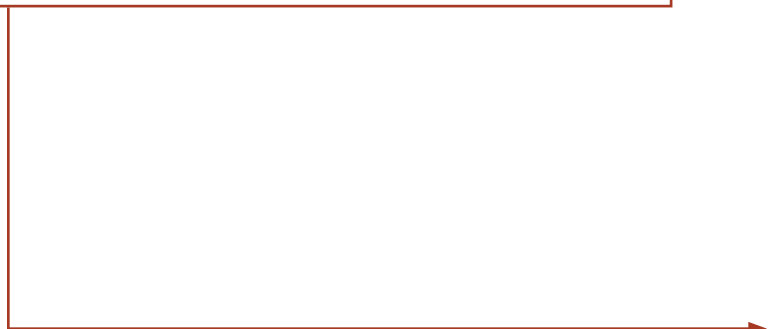
### 1. Государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя

- 1) Государственная регистрация осуществляется в регистрирующем органе по месту жительства гражданина.
- 2) Регистрирующим органом является районный (городской) исполком.
- 3) Для регистрации необходимо представить заявление, фотографию 3 см x 4 см или 4 см x 5 см, документ об уплате государственной пошлины (0,5 б. в.).
- 4) Регистрация осуществляется в день обращения. В день регистрации выдается свидетельство о государственной регистрации.
- 5) В течение пяти рабочих дней со дня регистрации регистрирующий орган выдает извещение о постановке индивидуального предпринимателя на учет в государственных органах.



### 2. Уведомление местного райисполкома о начале осуществления деятельности

- 1) В уведомлении указывается информация о соответствии субъекта хозяйствования, его работников и используемых им объектов предусмотренным требованиям. Срок для направления этого уведомления не установлен. Со дня, следующего за днем направления уведомления, можно начать осуществление деятельности (независимо от включения информации о субъекте, его деятельности и принадлежащих ему объектах в регистры, реестры, базы и банки данных, информационные системы и иные информационные ресурсы, осуществления иных административных процедур).
- 2) Законодательными актами или в соответствии с ними может быть предусмотрена необходимость прохождения административных процедур после начала осуществления заявленного вида экономической деятельности.



### **3. Санитарно-гигиеническая экспертиза**

Государственная санитарно-гигиеническая экспертиза объектов производственной инфраструктуры с выдачей санитарно-гигиенического заключения является административной процедурой, осуществляемой платно государственным учреждением «Республиканский центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья», областными центрами гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья, государственным учреждением «Минский городской центр гигиены и эпидемиологии», городскими, районными, зональными, районными в городах центрами гигиены и эпидемиологии в течение 15 дней на основании заявления и документа, подтверждающего внесение платы. Заключение действует бессрочно.

### **4. Включение сведений в торговый реестр**

Сведения о субъекте торговли должны быть внесены в торговый реестр. Внесение сведений в торговый реестр является административной процедурой, осуществляемой бесплатно городским, районным исполнительными комитетами, местной администрацией района в г. Минске по месту нахождения торгового объекта, государственной регистрации субъекта торговли, осуществляющего торговлю без (вне) торговых объектов, в течение 5 дней на основании заявления. Документ, удостоверяющий факт включения сведений в торговый реестр, действует бессрочно.

### **5. Включение сведений в реестр бытовых услуг**

- 1) Включение сведений по установленному перечню в реестр бытовых услуг с выдачей свидетельства о включении в реестр бытовых услуг.
- 2) Органом, осуществляющим административную процедуру, является Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь через районный, городской исполкомы (кроме г. Минска), местную администрацию района в г. Минске по месту нахождения объекта бытового обслуживания, государственной регистрации субъекта хозяйствования, оказывающего бытовые услуги без объекта бытового обслуживания.
- 3) Документом, представляемым для осуществления административной процедуры, является заявление по установленной форме.
- 4) Административная процедура осуществляется бесплатно.
- 5) Административная процедура осуществляется в течение восьми рабочих дней со дня подачи заявления.
- 6) Включение сведений в реестр бытовых услуг является бессрочным.

## 6. Порядок осуществления деятельности

Необходимо соблюдать:

- 1) общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов;
- 2) законодательство о защите прав потребителей;
- 3) законодательство о безопасности мебельной продукции.

## 7. Привлечение других граждан к осуществлению деятельности

1) При привлечении гражданина по трудовому договору отношения между индивидуальным предпринимателем и гражданином будут регулироваться Трудовым кодексом Республики Беларусь, включая правила о надлежащем оформлении трудовых отношений, организации и охране труда, выплатах заработной платы, предоставлении отпусков и т.д. (Трудовой кодекс: <https://etalonline.by/document/?regnum=HK9900296>; примерная форма трудового договора: [https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975\\_1578603600.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975_1578603600.pdf); примерная форма трудового контракта: <https://etalonline.by/document/?regnum=C29901180>).

2) Индивидуальный предприниматель будет обязан:

- уплатить взносы в бюджет ФСЗН в размере 34 % от начисленных выплат;
- уплатить взнос в бюджет ФСЗН на пенсионное страхование из причитающихся работнику выплат в размере 1 %;
- предоставить по установленной форме в органы ФСЗН сведения о приеме и увольнении работников.

3) При привлечении гражданина по гражданско-правовому договору отношения между индивидуальным предпринимателем и гражданином будут регулироваться Гражданским кодексом Республики Беларусь (как правило, это законоположения о договорах подряда и договорах возмездного оказания услуг).

Привлекаемый гражданин должен получить статус индивидуального предпринимателя, если он намерен систематически осуществлять виды деятельности, которые не определены статьей 1 Гражданского кодекса как не-предпринимательские.

Индивидуальный предприниматель обязан заключать с гражданами договоры в письменной форме и определять в этих договорах условия:

- о цене и порядке расчета;
- уплате за гражданина обязательных страховых взносов в ФСЗН;
- обеспечении безопасных условий работы и ответственности за их невыполнение;
- основаниях досрочного расторжения договора;
- пене за просрочку выплаты вознаграждения в размере не менее 0,15 % невыплаченной суммы за каждый день просрочки;
- уплате страховых взносов в «Белгосстрах», если гражданину для работы предоставляется место.



## Схема-3 юридических действий при осуществлении деятельности по производству мебели юридическим лицом

### 1. Государственная регистрация юридического лица

- 1) Государственная регистрация осуществляется по месту размещения юридического адреса.
- 2) Регистрирующим органом являются районный, городской исполкомы.
- 3) Для регистрации необходимо представить заявление по установленной форме. Устав в двух экземплярах и его электронную копию, документ, подтверждающий уплату государственной пошлины (1 б. в.).
- 4) Регистрация осуществляется в день обращения. В день регистрации выдается свидетельство о государственной регистрации.
- 5) В течение пяти рабочих дней со дня регистрации регистрирующий орган выдает извещение о постановке юридического лица на учет в государственных органах.

### 2. Уведомление местного райисполкома о начале осуществления деятельности

- 1) В уведомлении указывается информация о соответствии субъекта хозяйствования, его работников и используемых им объектов предусмотренным требованиям. Срок для направления этого уведомления не установлен. Со дня, следующего за днем направления уведомления, можно начать осуществление деятельности (независимо от включения информации о субъекте, его деятельности и принадлежащих ему объектах в регистры, реестры, базы и банки данных, информационные системы и иные информационные ресурсы, осуществления иных административных процедур).
- 2) Законодательными актами или в соответствии с ними может быть предусмотрена необходимость прохождения административных процедур после начала осуществления заявленного вида экономической деятельности.

### 3. Санитарно-гигиеническая экспертиза

Государственная санитарно-гигиеническая экспертиза объектов производственной инфраструктуры с выдачей санитарно-гигиенического заключения является административной процедурой, осуществляемой платно государственным учреждением «Республиканский центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья», областными центрами гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья, государственным учреждением «Минский городской центр гигиены и эпидемиологии», городскими, районными, зональными, районными в городах центрами гигиены и эпидемиологии в течение 15 дней на основании заявления и документа, подтверждающего внесение платы. Заключение действует бессрочно.

### 4. Включение сведений в торговый реестр

Сведения о субъекте торговли должны быть внесены в торговый реестр. Внесение сведений в торговый реестр является административной процедурой, осуществляемой бесплатно городским, районным исполнительным комитетом, местной администрацией района в г. Минске по месту нахождения торгового объекта, государственной регистрации субъекта торговли, осуществляющего торговлю без (вне) торговых объектов в течение 5 дней на основании заявления. Документ, удостоверяющий факт включения сведений в торговый реестр, действует бессрочно.

### 5. Включение сведений в реестр бытовых услуг

- 1) Включение сведений по установленному перечню в реестр бытовых услуг с выдачей свидетельства о включении в реестр бытовых услуг.
- 2) Органом, осуществляющим административную процедуру, является Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь через районный, городской исполкомы (кроме г. Минска), местную администрацию района в г. Минске по месту нахождения объекта бытового обслуживания, государственной регистрации субъекта хозяйствования, оказывающего бытовые услуги без объекта бытового обслуживания.
- 3) Документом, представляемым для осуществления административной процедуры, является заявление по установленной форме.
- 4) Административная процедура осуществляется бесплатно.
- 5) Административная процедура осуществляется в течение восьми рабочих дней со дня подачи заявления.
- 6) Включение сведений в реестр бытовых услуг является бессрочным.

## 6. Порядок осуществления деятельности

Необходимо соблюдать:

- 1) общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов;
- 2) законодательство о защите прав потребителей;
- 3) законодательство о безопасности мебельной продукции.

## 7. Привлечение других граждан к осуществлению деятельности

1) При привлечении гражданина по трудовому договору отношения между юридическим лицом и гражданином будут регулироваться Трудовым кодексом Республики Беларусь, включая правила о надлежащем оформлении трудовых отношений, организации и охране труда, выплатах заработной платы, предоставлении отпусков и т.д. (Трудовой кодекс: <https://etalonline.by/document/?regnum=HK9900296>; примерная форма трудового договора: [https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975\\_1578603600.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975_1578603600.pdf); примерная форма трудового контракта: <https://etalonline.by/document/?regnum=C29901180>).

2) Юридическое лицо будет обязано:

- уплатить взносы в бюджет ФСЗН в размере 34 % от начисленных выплат;
- уплатить взнос в бюджет ФСЗН на пенсионное страхование из причитающихся работнику выплат в размере 1 %;
- предоставить по установленной форме в органы ФСЗН сведения о приеме и увольнении работников.

3) При привлечении гражданина по гражданско-правовому договору отношения между юридическим лицом и гражданином будут регулироваться Гражданским кодексом Республики Беларусь (как правило, это законоположения о договорах подряда и договорах возмездного оказания услуг).

Привлекаемый гражданин должен получить статус индивидуального предпринимателя, если он намерен систематически осуществлять виды деятельности, которые не определены статьей 1 Гражданского кодекса как не-предпринимательские.

Юридическое лицо обязано заключать с гражданами договоры в письменной форме и определять в этих договорах условия:

- о цене и порядке расчета;
- уплате за гражданина обязательных страховых взносов в ФСЗН;
- обеспечении безопасных условий работы и ответственности за их невыполнение;
- основаниях досрочного расторжения договора;
- пене за просрочку выплаты вознаграждения в размере не менее 0,15 % невыплаченной суммы за каждый день просрочки;
- уплате страховых взносов в «Белгосстрах», если гражданину для работы предоставляется место.



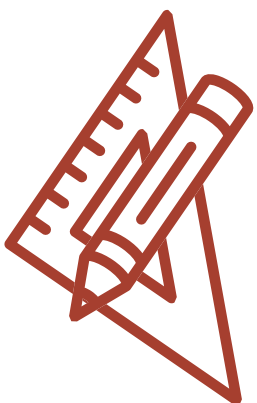
## Глава 3. Финансовая модель



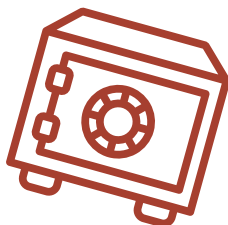
Развитие бизнеса в целом или нового его направления невозможно без планирования будущей деятельности. **Планирование деятельности** – это фундамент, без которого трудно выстроить дом. Конечно же, можно пустить все на самотек и надеяться, что затраты и денежные потоки сформируются самостоятельно, но нет гарантии, что будет получен удовлетворительный результат.

В качестве инструмента планирования можно использовать **финансовую модель**, которая позволяет прогнозировать будущее состояние бизнеса и его динамику в пределах заданного временного промежутка (как правило, на ближайшие 12 месяцев).

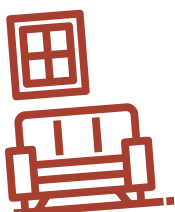
Финансовая модель основывается на финансовых показателях, но может включать в себя и натуральные, например: объемы производства или реализации, нормы по расходованию каких-либо материалов и т.д.



### Прогноз доходов и расходов



Разработка финансовой модели начинается с планирования доходов. Затем необходимо оценить затраты, которые будут понесены в результате осуществления планируемой деятельности, и рассчитать себестоимость продукции. В итоге должна получиться таблица с данными о продажах и затратах.



## ПРИМЕР 1

Упрощенный вариант Прогноза доходов и расходов<sup>1,2</sup>

Таблица 1

Наименование показателя	Размер доли от выручки	Январь	Февраль	Март
<b>1. Выручка (итого)</b>				
<b>Тип заказов 1</b>				
Средний чек по типу заказа				
Количество заказов				
<b>Тип заказов 2</b>				
Средний чек по типу заказа				
Количество заказов				
и т. д.				
<b>2. Переменные затраты (итого)</b>				
Материалы	20 % от выручки			
Фурнитура и полуфабрикаты	10 % от выручки			
Зарплата (включая ФСЗН)	30% от выручки			
и т. д.				
<b>3. Маржинальная прибыль</b> (п. 1 – п. 2)				
<b>4. Постоянные затраты (итого)</b>				
Аренда помещений/оборудования				
Заработная плата вспомогательного и управленческого персонала (включая ФСЗН)				
Спец. оснастка и инструменты				
Ремонт оборудования				
и т. д.				
<b>5. Операционная прибыль</b> (п. 3 – п. 4)				
<b>6. Неоперационные расходы и единый налог</b>				
Проценты по кредиту				
Налоги/сборы за осуществление деятельности				
<b>7. Чистая прибыль</b> (п. 5 – п. 6)				

**Переменные затраты** – это затраты, величина которых зависит от объемов производства, то есть они пропорциональны количеству производимых товаров (услуг).

**Постоянные затраты** – это затраты периода, величина которых не связана с объемом выпуска продукции.

<sup>1</sup> В таблице указаны примерные размеры долей статей затрат в выручке.

<sup>2</sup> Прогноз должен формироваться на 12 месяцев (январь–декабрь).

Если деятельность осуществляется без привлечения наемных сотрудников (т.е. самостоятельно), в разделе переменных расходов Прогноза доходов и расходов целесообразно указывать свой желаемый ежемесячный доход. Это даст возможность определить размер дохода, который позволит располагать необходимым количеством средств как для своего текущего потребления, так и для дальнейшего развития бизнеса, поскольку успешное развитие бизнеса создает предпосылки перехода к найму сотрудников, открытию компании и т.д.

Также необходимо рассчитать затраты на приобретение или строительство **средств производства**, например, **специализированное оборудование** и т.д. Эти затраты в дальнейшем будут равномерно распределяться на себестоимость продукции в виде **амортизационных отчислений** на протяжении всего цикла их эксплуатации. Амортизация входит в категорию операционных постоянных затрат.

Затем нужно учесть **расходы на привлечение заемных ресурсов** (если в этом возникнет необходимость) и **налоги (сборы)**. Эти статьи входят в раздел неоперационных расходов и налогов Прогноза.

В итоге получится Прогноз доходов и расходов, который должен показать, сколько сможет заработать предприниматель в результате своей деятельности. Если осуществляется несколько видов деятельности, то финансовую модель целесообразно детализировать по каждому из направлений, виду услуг и т.д. Таким образом, можно будет увидеть как общую картину бизнеса, так и в разрезе отдельных его частей. Это поможет понять, на чем и сколько можно будет зарабатывать, с какой эффективностью.

## Прогноз движения денежных средств

Помимо Прогноза доходов и расходов, необходимо составлять **Прогноз движения денежных средств**. Это базовый документ финансового моделирования, который должен показать движение денежных средств (далее – ДДС):

- **сколько и из каких источников планируется получать** денежные средства (далее – ДС) на расчетный счет или в кассу предпринимателя;
- **сколько и на какие цели планируется направлять** денежные средства для обеспечения предпринимательской деятельности.

В прогнозе движения денежных средств все денежные потоки, как правило, сгруппированы по **трем видам деятельности**:

1. **Основная деятельность** – это оплата расходов, связанных с ежедневной операционной работой компании (закупка расходных материалов и фурнитуры, заработная плата и т.д.), а также получение выручки, авансов и т.д.



### ПОСТУПЛЕНИЯ



### ВЫПЛАТЫ



Рисунок 1. Денежные поступления и выплаты по основной деятельности

**2. Инвестиционная деятельность** – это оплата средств производства или нематериальных активов (например, покупка оборудования, разработка нового сайта, получение лицензий), а также различные финансовые вложения (например, размещение временно свободных денежных средств бизнеса в депозит) и поступления от реализации долгосрочных активов (например, от реализации неиспользуемых средств производства или возврата денежных средств с депозита).



### ПОСТУПЛЕНИЯ



### ВЫПЛАТЫ



Рисунок 2. Денежные поступления и выплаты по инвестиционной деятельности



**3. Финансовая деятельность** – это поступление или возврат различных кредитов и займов, привлеченных для финансирования бизнеса, а также взнос первоначального капитала собственником или выплата ему дивидендов.

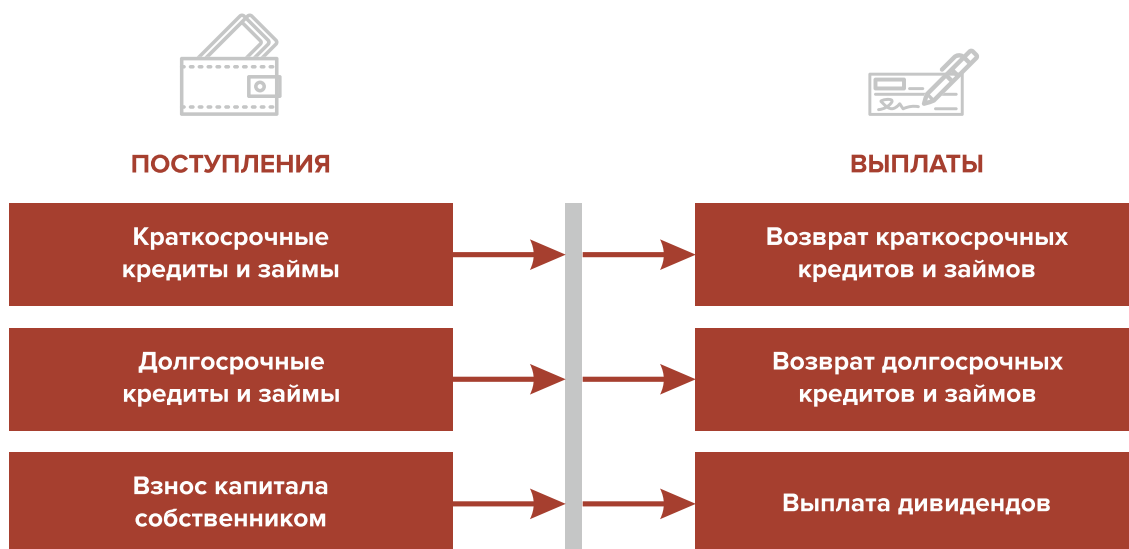


Рисунок 3. Денежные поступления и выплаты по финансовой деятельности

## ПРИМЕР 2

Упрощенный вариант Прогноза движения денежных средств<sup>3</sup>

Таблица 2

Наименование показателя	Январь	Февраль	Март
<b>1. Остаток ДС на начало периода</b>			
<b>2. Приток ДС от операционной деятельности</b>			
Выручка			
Погашение дебиторской задолженности и т. д.			
<b>3. Отток ДС от операционной деятельности</b>			
Оплата переменных расходов с детализацией по статьям			
Оплата постоянных расходов с детализацией по статьям			
<b>4. Сальдо ДС по операционной деятельности</b> (п. 2 – п. 3)			
<b>5. Приток ДС от инвестиционной деятельности</b>			
Продажа оборудования и т. д.			
<b>6. Отток ДС от инвестиционной деятельности</b>			
Покупка оборудования и т. д.			
<b>7. Сальдо ДС по инвестиционной деятельности</b> (п. 5 – п. 6)			
<b>8. Приток ДС от финансовой деятельности</b>			
Получение кредита			
Взнос капитала собственником и т. д.			

<sup>3</sup> Прогноз должен формироваться на 12 месяцев.

Наименование показателя	Январь	Февраль	Март
<b>9. Отток ДС от финансовой деятельности</b>			
Погашение кредита			
Выплата дивидендов и т. д.			
<b>10. Сальдо ДС по финансовой деятельности</b> (п. 8 – п. 9)			
<b>11. Чистый приток/отток ДС от всех видов деятельности</b> (п. 4 + п. 7 + п. 10)			
<b>12. Остаток ДС на конец периода</b> (п. 1 + п. 11)			

Главная задача Прогноза движения денежных средств – выявить периоды, в которые потенциально могут возникнуть кассовые разрывы (**кассовый разрыв** – это временно возникающий недостаток денежных средств), **чтобы заранее продумать и спланировать действия по их предотвращению** (например, привлечь краткосрочный кредит, попросить поставщика на конкретный период об отсрочке платежа и т.д.).

## Дополнительные финансовые показатели

Помимо прогнозов доходов и расходов и движения денежных средств, финансовая модель может включать в себя расчет таких дополнительных финансовых показателей, как:

- маржинальная прибыль (или маржинальный доход);
- точка безубыточности;
- маржинальный запас прочности;
- операционный рычаг.

Эти показатели являются ключевыми для проведения **CVP-анализа** (“затраты – объем – прибыль”) – мощного инструмента, помогающего предпринимателю управлять затратами и финансовым результатом бизнеса.

**Маржинальный доход** – это часть дохода от реализации, оставшаяся после возмещения переменных затрат.

$$\text{Маржинальный доход} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты}$$

То есть маржинальный доход сначала покрывает постоянные затраты, и лишь оставшаяся часть формирует операционную прибыль. Если же маржинального дохода не хватает на покрытие постоянных издержек, бизнес терпит убытки. В случае, когда маржинальный доход равен постоянным издержкам, достигается **уровень безубыточности**.

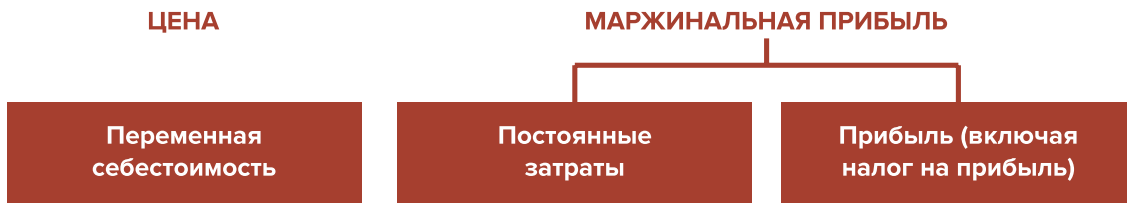


Рисунок 4. Переменные затраты и маржинальная прибыль

**Точка безубыточности** – это показатель, характеризующий объем реализации услуг, когда выручка от реализации равна всем его совокупным затратам, то есть это тот объем продаж, при котором в бизнесе нет ни прибыли, ни убытка. Значит, продажа следующей услуги сверх этого объема начнет приносить предпринимателю прибыль.

$$\text{Точка безубыточности (в натур. выражении)} = Z_{\text{пост.}} / (\text{Цена} - Z_{\text{перем./ед.}})$$

или

$$\text{Точка безубыточности (в стоимост. выражении)} = Z_{\text{пост.}} / (1 - Z_{\text{перем.}} / \text{Выручка})$$

где  $V$  – объем продаж в стоимостном выражении;

$Z_{\text{пост.}}$  – постоянные затраты;

$Z_{\text{перем.}}$  – переменные затраты на весь объем;

$Z_{\text{перем./ед.}}$  – переменные затраты на единицу товара.

**Маржинальный запас прочности** – это процентное отклонение фактической выручки от точки безубыточности.

$$\text{Маржинальный запас прочности} = (\text{Выручка} - \text{Точка безубыточности}_{\text{в стоимост. выраж.}}) \times 100 \% / \text{Выручка}$$

Маржинальный запас прочности показывает, на сколько процентов должна упасть выручка предпринимателя, чтобы бизнес начал **генерировать убытки**.

**Операционный рычаг** – это механизм управления прибылью предпринимателя, основанный на **оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат**.

$$\text{Эффект операционного рычага} = \text{Маржинальный доход} / \text{Операционная прибыль}$$

В основе изменения эффекта операционного рычага лежит **изменение доли постоянных затрат в общей сумме затрат бизнеса**: чем ниже удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат, тем в большей степени изменяется величина прибыли по отношению к темпам изменения выручки предприятия.

При спаде объема выручки необходимо принимать меры к снижению доли постоянных затрат предпринимателя. И, наоборот, при росте объема выручки можно увеличивать долю постоянных затрат, расширяя в такие периоды объем инвестиций в бизнес и масштабируя его, приобретая новое оборудование и т.д.

Операционный рычаг является показателем, помогающим предпринимателю принимать оптимальную стратегию в управлении затратами и прибылью.

### ПРИМЕР 3

Зависимость финансового результата от изменения долей в выручке и соотношения прямых и постоянных затрат компании

Таблица 3

№	Наименование показателя	Доля в выручке (Вариант 1)	Доля в выручке (Вариант 2)	Доля в выручке (Вариант 3)
1	Выручка	100 %	100,0 %	100,0 %
2	Переменные затраты	66,7 %	60,0 %	66,7 %
3	Маржинальный доход	33,3 %	40,0 %	33,3 %
4	Постоянные затраты	21,3 %	21,3 %	19,2 %
5	Операционная рентабельность	12,0 %	18,7 %	14,1 %
6	Точка безубыточности	64,0 %	53,3 %	57,6 %
7	Маржинальный запас прочности	36,0 %	46,7 %	42,4 %
8	Эффект операционного рычага	2,78	2,14	2,36

1. Эффект операционного рычага говорит о том, что при неизменной структуре переменных и постоянных затрат и снижении выручки на 1 % операционная прибыль может сократиться на 2,78 %.
2. При снижении переменных затрат на 10 % (как в Варианте 2) доля маржинального дохода в выручке увеличится до 40 %, а доля операционной прибыли – до 18,7 %. В этом случае значение эффекта операционного рычага снизится до 2,14, поскольку общий объем затрат снизился за счет уменьшения объема переменных затрат, а доля постоянных затрат в совокупных затратах увеличилась. Следовательно, снижение выручки на 1 % при таком соотношении переменных и постоянных затрат приведет к снижению операционной прибыли лишь на 2,14 %.
3. При снижении постоянных затрат на 10 % (как в Варианте 3) доля операционной прибыли увеличится до 14,1 %, значение операционного рычага снизится до 2,36. Следовательно, снижение выручки на 1 % при таком соотношении переменных и постоянных затрат приведет к снижению операционной прибыли лишь на 2,36 %.



## Важные примечания к заполнению финансовой модели

**При разработке финансовой модели важно обратить внимание на следующие моменты:**

1. В финансовой модели должны контролироваться наиболее значимые для деятельности и специфики бизнеса показатели. Это не позволит расходовать имеющиеся ресурсы впустую, особенно учитывая их небольшой объем в малом бизнесе.
2. Степень детализации информации должна быть достаточной и в нужных разрезах, чтобы собственник бизнеса имел четкое представление, куда будут уходить и откуда приходить деньги, каковы будут доходы и расходы.
3. Планирование затрат должно быть организовано таким образом, чтобы каждую статью затрат можно было изучить в динамике, а самые крупные и быстрорастущие из них – проанализировать и определить потенциальные причины роста, оценить их потенциальное влияние на планируемый финансовый результат.
4. Прогнозные таблицы не должны быть слишком сложными. Главное, чтобы информация из них давала представление об основных тенденциях и трендах, помогала заранее выявлять проблемные моменты и позволяла планировать действия по их предотвращению.
5. Форматы прогнозных таблиц должны быть удобными для чтения и восприятия финансовой информации.
6. Необходимо помнить, что финансовая модель – это инструмент для примерных прогнозов. Поэтому не нужно гнаться за максимальной точностью цифр. Но важно понимать, что финансовая модель позволяет проигрывать различные варианты событий и их влияние на результаты бизнеса. А значит, определять проблемные точки и критические значения различных показателей деятельности при тех или иных ситуациях в бизнесе.

**Финансовая модель** — это **дорожная карта**, которая помогает наметить маршруты следования, указать промежуточные этапы и, что самое важное, увидеть, чего можно будет достичь, добравшись до конечного пункта. Поэтому, создав финансовую модель, важно не убирать ее «на дальнюю полку». **Нужно как можно чаще вести анализ своей деятельности и сопоставлять план с фактом.**

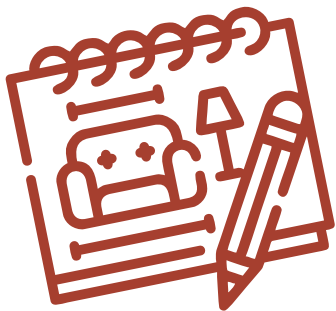
## Шаблон финансовой модели бизнеса по сборке и производству мебели в формате MS Excel с примером заполнения<sup>4</sup>

### Инструкция к файлу

1. Предложенный пример Excel-шаблона финансовой модели – это инструмент симуляции, который позволяет задавать и проигрывать различные сценарии ведения бизнеса и получаемых финансовых результатов.
2. Данный шаблон легко адаптировать под свои конкретные условия ведения бизнеса. Например, в случае необходимости можно добавлять новые статьи затрат, доходов или денежных притоков и оттоков, корректировать их название и т.д.
3. Значения в ячейки таблиц, выделенные желтой заливкой, заносятся вручную. Изменяя цифры в этих ячейках, можно увидеть взаимосвязь между различными показателями и их влияние на конечный финансовый результат.
4. Значения в расчетных (без выделения заливкой или выделенные разными оттенками зеленой заливки) ячейках таблиц рассчитываются автоматически.
5. Если в строках «Чистая прибыль» и «Чистая прибыль накопленным итогом» какая-либо ячейка окрасилась в розовый цвет, а значение показателя стало отрицательным, значит, в этом периоде бизнес принесет убытки, и необходимо предпринять меры для предотвращения этого.
6. Если в строке «Остаток ДС на конец периода» Прогноза движения денежных средств какая-либо ячейка окрасилась в розовый цвет, а значение показателя стало отрицательным, значит, в этот период может возникнуть дефицит оборотных денежных средств. Следовательно, необходимо обратить на это внимание и скорректировать свои планы и действия так, чтобы предотвратить кассовый разрыв, полученный в Прогнозе.
7. Чтобы сравнивать свои планы с фактическими результатами, можно сделать несколько копий страницы с шаблоном финансовой модели и использовать одну копию для составления Прогноза, а другую – для внесения в нее фактических результатов. Это позволит проанализировать причины возникающих отклонений и минимизировать их негативные последствия в будущем.

Подготовила материал **Анжелика Плескачевская**

<sup>4</sup> Дополнительный материал – эксель-таблица «Финансовая модель бизнеса по сборке и производству мебели».



## Глава 4. Маркетинг

### Общие понятия о маркетинге и его роли в бизнесе

Любой бизнес можно проиллюстрировать с помощью термина «воронка». В нее регулярно попадает какое-то количество людей, внутри происходит некая магия, и на выходе у вас есть довольный клиент, который купил один или несколько продуктов/услуг из вашего ассортимента.



Раньше слово «маркетинг» ассоциировалось у большинства людей исключительно с понятием «реклама». И для начинающего бизнеса именно привлечение первых клиентов через различные рекламные каналы является первостепенной задачей. Но в настоящее время даже те, кто не имеют прямого отношения к бизнесу, понимают, что маркетинг – это целая наука, состоящая из совокупности инструментов изучения и управления покупательского спроса вдоль всей воронки продаж. Маркетинг окружает людей повсеместно, вне зависимости того, желает человек этого или нет, т.к. каждый является участником микро- и макроэкономических процессов как покупатель.

В упрощенной формуле воронка состоит из трех основных этапов:

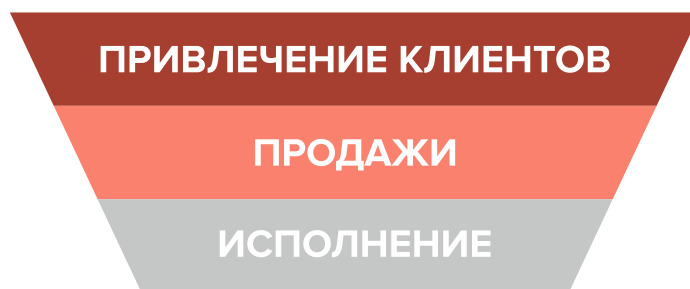


Рисунок 5. Классическая воронка бизнеса



После того как компания привлекла первых клиентов и по мере ее развития, на всех этапах воронки появляются дополнительные функции маркетинга: упаковка бизнеса, коммуникация с клиентами, исследование рынка, ценообразование, анализ маркетинга конкурентов, создание ассортимента услуг

и продуктовой линейки, формирование системы ценообразования, разработка систем лояльности, прогнозирование предпочтений клиентов.

Эти дополнительные функции позволяют «прогреть», обучать использованию товаров, сегментировать целевую аудиторию, взаимодействовать с ней, презентовать услуги компании и обрабатывать возражения клиента. А значит, и продавать.

На этапе исполнения обязательств маркетинг позволяет сгенерировать новых клиентов, улучшить опыт взаимодействия, продать дополнительные и/или сопутствующие услуги, повысить чек, сформировать потребность для повторных продаж.

Таким образом, маркетинг начинает играть важную роль для всего бизнеса.



Рисунок 6. Современная воронка бизнеса, в которой маркетинг присутствует на всех этапах

## Анализ деятельности конкурентов и позиционирование

### Этап 1. Анализ рынка и конкурентов

Деятельность по производству и сборке мебели – достаточно востребованная услуга, а значит, конкуренция будет на высоком уровне. На этом этапе нужно понять, кто действительно может быть вашим конкурентом, чью маркетинговую активность и способы продвижения можно брать для анализа, а на кого не стоит обращать внимание.

В результате вы сможете понять:

- как правильно работать с конкурентами;
- как опередить их в конкурентной среде;
- как правильно вывести на рынок ваш продукт;
- как эффективно продвигать себя в высококонкурентной среде.

Как же правильно работать с конкурентами? Многие бизнесмены отслеживают, кто в их сегменте успешен и на слуху, у кого прошли интересные акции, кто запустил эффектную рекламную кампанию, стараются перенимать подобные действия, адаптируя под себя, используют наиболее эффективные инструменты. Поэтому вам также следует определить позиционирование всех ведущих игроков на рынке и разработать план по реализации ваших конкурентных преимуществ.

**Конкурентное преимущество** – набор конкретных качеств, определяющих превосходство продукта на рынке потребителей товаров.

**Конкурентный анализ** – это начальный этап создания системы по привлечению клиентов и продвижению компании. На этом этапе необходимо выявить конкурентные преимущества и уникальные особенности из разнообразных внешних факторов и компонентов бизнеса.



Большинство бизнесов обычно существует в конкурентной среде. Один из наиболее простых критериев прямой конкуренции – это ценовая политика и стоимость. Но есть множество видов неценовой конкуренции. Перечень видов этой конкуренции достаточно широк, например, в сфере производства и сборки мебели:

- Выбор различных дизайнерских решений, наличие ассортимента материалов и фурнитуры, расцветок фасадов, видов тканей и др.
- Скорость согласования и изготовления мебели, наличие расширенной гарантии на производимую продукцию, возможности поэтапной оплаты или рассрочки.
- Наличие у сборщика мебели спецодежды и бахил, специального профессионального оборудования, уборка мусора после завершения работ.

Важно понимать, что не поведение конкурентов на рынке, а вы сами определяете, какие пути развития верны, а какие нет. Недостаточно владеть информацией о работе конкурентов. Ваша основная задача – делать правильные выводы и адаптировать свое предложение под конкретные нужды вашего клиента. Указывайте в своих рекламных материалах на ваши конкурентные преимущества и выгодные отличия от остальных игроков на рынке мебели.

**Как провести анализ деятельности конкурентов?** Через поиск информации в открытых источниках, отзывы на сайтах, звонки, личное посещение, а также анкетирование потенциальных клиентов. Данные сводятся в таблицу 4 и анализируются.

Таблица 4

Название параметра	Ваше производство	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент 5
Количество позиций производимых товаров	20	30	25	50	20
Цены в среднем	Средние	Высокие	Низкие	Высокие	Очень низкие
Способы оплаты	Наличные, карта, на сайте, безналичный расчет, рассрочка, кредит	Наличные, безналичный расчет	Наличные, карта, безналичный расчет, кредит	Наличные, на сайте, безналичный расчет, рассрочка	Наличные, безналичный расчет
Выезд замерщика на дом	Да	Да	Да	Да	Да
Готовые изделия	Да	Да	Да	Да	Да
Уникальное торговое предложение	Профессионально	Быстро и качественно	Дешево	Передовые технологии в производстве	Быстро и дешево
Как бизнесмены продвигают себя	Комплексно	Только наружная реклама	Нигде не рекламируют себя	Телевидение	Сарафанное радио

## Примерный вывод

На основе полученных данных выявлено, что большинство компаний, действующих на рынке производства и сборки мебели, делится на две основные категории:

1. Бюджетные, работающие в низкой ценовой категории и не имеющие постоянных точек реализации.
2. Крупные фабрики с большим количеством персонала, имеющие высокотехнологичное оборудование и материалы для изготовления большого объема изделий. Имеют собственные точки реализации, оптовые склады.

В связи с этим позиционирование нового производства будет строиться на работе в средней ценовой категории (на начальной стадии развития с последующим переходом в верхнюю). В рекламных материалах планируется делать акцент на высоком технологическом уровне и оснащении, использовании природных материалов, а также оказании дополнительных видов услуг. Хорошим конкурентным преимуществом станет бесплатная доставка и сборка мебели.

## Этап 2. Проработка целевой аудитории и деление ее на сегменты

В условиях современного рынка незнание целевой аудитории – непозволительная роскошь. Вместе с тем аналитика не утешительна: 59 % игроков рынка не знают своей целевой аудитории, 78 % – своих аватаров. Убеждая себя в том, что ваш продукт одинаково интересен всем, вы собственноручно закладываете в рекламный бюджет высокий процент риска «слива» финансов. Более того, специалисты и предприниматели, исповедующие подобный стиль мышления, неизбежно оказываются позади конкурентов и отмечают нерегулярность продаж, низкие конверсии подписных страниц и воронки в целом.

**Целевая аудитория** (далее – ЦА) – это определенная группа людей, которую объединяют общие интересы и общие цели. Учитывая параметры, относящиеся к вашей услуге, вы сможете правильно определить свою целевую аудиторию.

Чтобы определить ЦА, нужно выполнить следующие шаги:

- Найти основных потенциальных клиентов вашей компании.
- Провести сравнительный анализ своих услуг и услуг конкурентов.
- Выделить отличительные характеристики ваших услуг.
- Выяснить, кто сейчас заказывает данные услуги.
- Выяснить причины, по которым люди покупают услуги.
- Выяснить причины, по которым люди не покупают услуги.
- Описать подробно процесс выбора и покупки услуг.
- Подготовить ответы на самые частые возражения и опасения ЦА.
- Описать идеального лояльного покупателя.
- Составить портрет типичного представителя из каждого сегмента ЦА.

Под каждый сегмент разрабатываются свои рекламные материалы, которые действуют на ключевой запрос, показывают пути решения проблем клиента при помощи ваших услуг, продвигают его к следующему шагу – уточнить стоимость, вызвать замерщика, разработать дизайн, получить консультацию, выбрать материалы и фурнитуру или сразу сделать заказ.

Грамотно проработанная целевая аудитория – основа для любой маркетинговой активности, будь то публикация поста в социальных сетях, написание видеосценария, создание нового продукта или вариативной воронки продаж.

## Этап 3. Позиционирование

**Проработка уникального торгового предложения** (далее – УТП). УТП должно указывать на явные выгоды для потенциальных клиентов, на которых и будет строиться предложение, в дальнейшем используемое в рекламе, на основной странице сайта, в коммерческих предложениях, социальных сетях и др.

Не забывайте о том, что нужно прорабатывать разные УТП для разных сегментов рынка, например:

1. При продаже офисной мебели корпоративным клиентам делайте акцент на коротких сроках поставки, удобных креслах, дополнительных отверстиях в столах, чтобы скрыть провода, компактных полках для системных блоков.
2. Домохозяйкам важно предоставить возможность предварительно проконсультироваться с дизайнером, подобрать расцветку мебели под ламинат или обои, оплатить заказ в рассрочку, предложить бесплатную сборку и установку и т.д.

**Позиционирование бренда** – это маркетинговая стратегия, направленная на выделение вашей компании среди множества таких же, чтобы ваш бренд воспринимался целевой аудиторией как лучший, вызывающий доверие.

Почему важно работать над позиционированием компании? Потому что это влияет на вашу узнаваемость и формирует лояльность потребителей. Позиционирование помогает понять, почему среди всех поставщиков товаров и услуг нужно выбрать именно вас. Однако зачастую на него оказывают влияние внешние факторы (конкуренты, потребители их субъективное впечатление о вашей компании и т.д.). Поэтому не позволяйте конкурентам и рынку определять вашу позицию. Вы сами должны это делать.

**Вывод.** После тщательной проработки вы должны понимать, с каких этапов будете начинать, чтобы усилить позиции вашего бизнеса, обогнать конкурентов, разобраться, кто ваши покупатели и каким образом вы будете продавать свой продукт.

## Продвижение и продажи

### I. Подготовительный этап (до начала деятельности)

1. **Определитесь со способами реализации.** Способы реализации напрямую зависят от производственной мощности и технологической оснащенности. Например, реализация произведенной продукции через собственные магазины или торговые точки в крупных строительных ТЦ, строительных рынках города, области. Например, реализация продукции в специализированные торговые сети – мебельные магазины и ТЦ. Онлайн-торговля предполагает выход на покупателей через интернет-магазин. Для этого стоит иметь собственный сайт.
2. **Сделайте доступным перечень услуг.** Создайте каталог с возможными вариантами готовых изделий, выбором цветовой палитры и используемых материалов (массив, экошпон и т.д.). Он позволит клиенту быстро ознакомиться с перечнем и стоимостью производимых вами товаров. Каталог целесообразно иметь в печатном и электронном видах для размещения в Интернете.

# СХЕМА СОЗДАНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

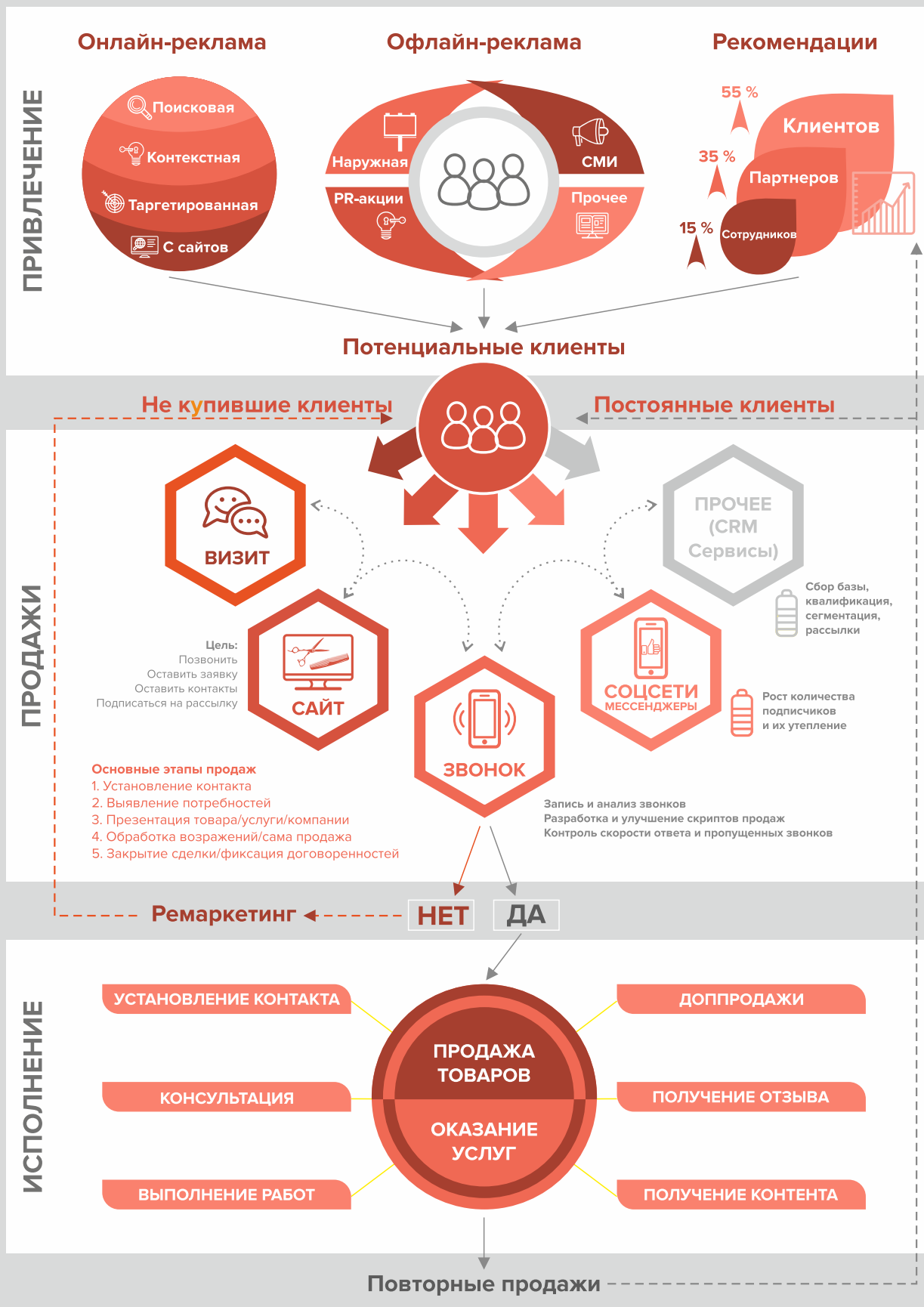


Рисунок 7. Схема создания и улучшения воронки продаж

**3. Визуальная реклама.** Сделайте **вывеску на здании**. Обратите внимание на то, чтобы вывеска была не только красива, но, главное, хорошо читаема. Не увлекайтесь вирусными названиями и лозунгами, название должно отражать основную идею вашего производства (магазина).

Необходимо проработать **навигацию** вдоль пути следования клиента: указатели вдоль дороги, на основных поворотах, настенные рекламные конструкции и билборды (рекламные щиты). Такой щит стоит недорого, но реклама на нем может быть очень эффективной для тысяч людей, которые проезжают и проходят мимо него каждый день.

**4. Дополнительные виды наружной рекламы:** перетяжки, световые короба (лайтбоксы, ситилайты), видеоэкраны, билборды на трассе, реклама в автобусах и маршрутках. Наносите рекламу (лого, сайт, телефон) на все, чем вы пользуетесь (POS-материалы, упаковка). Можно заказать штамп и ставить печать, нанести рекламу на автомобиль: личный, служебный, друзей, родственников, сотрудников.

**5. Реклама на досках для объявлений на подъездах или в лифтах.** Обычно стоит не очень дорого, но зачастую довольно эффективно работает. Рекомендуем размещать такую рекламу в определенных районах города и подсчитывать количество обращений.

## II. После открытия

**6. Интернет-поисковики.** Люди активно пользуются Интернетом для поиска необходимых услуг, поэтому нужно заранее разместить информацию о компании в поисковых системах, т.к. некоторые из них отправляют подтверждения по электронной почте, и этот процесс этот может затянуться на 2-3 недели.

Добавляйте себя/свою организацию **на карты** и максимально заполняйте их информацией (если отсутствует юридический адрес, можно указать домашний):

- Яндекс-справочник (<https://business.yandex.ru/sprav/>);
- Google Мой бизнес (<https://www.google.by/intl/ru/business/>);
- карты (<https://www.openstreetmap.org>) – отсюда берет данные приложение maps.me.

Добавляйте себя **на сайты услуг**:

- Яндекс.услуги (<https://yandex.ru/uslugi/157-minsk/category/krasota/parikmaher--487/>);
- Онлайнер-услуги (<https://s.onliner.by/>);
- «Услуги Беларуси» (<https://usluga.by/>);
- «Все услуги» (<https://vseuslugi.by/>).

**Лайфхак:** размещайтесь и как компания, и как индивидуальные мастера – таким образом вы сможете увеличить количество обращений.

**7. Специализированные сайты.** Добавляйте свою компанию во всевозможные каталоги компаний, списки производителей, например: <https://mebel.by/>, <https://www.mebelminsk.by/>, <https://belarus-mebel.by/> и др.

**8. Агрегаторы и каталоги.** Также необходимо разместить информацию о компании на других основных агрегаторах и на досках объявлений (в бесплатных тарифах):

- белорусских (например, [tam.by](http://tam.by), [Flagma.by](http://Flagma.by), [Kontakt.by](http://Kontakt.by), [slanet.by](http://slanet.by) и др.);
- городских, областных, районных;
- каталогах, форумах, отзывниках, вопросниках, купонаторах, сайтах с акциями и скидками, программами лояльности;
- везде, где присутствуют конкуренты.

**9. Маркетплейсы** — сайты, где предоставлены товары и услуги от разных компаний, предпринимателей и физлиц.

Как правило, такие сайты платные и берут оплату за размещение вашей продукции и объявлений в категориях. Бывают и другие варианты оплаты, но многие сайты позволяют пользоваться бесплатно ограниченным функционалом.

Самые крупные маркетплейсы в Беларуси:

Наименование	Количество визитов в месяц, млн
<a href="http://kufar.by">kufar.by</a>	7,75
<a href="http://deal.by">deal.by</a>	7,54
<a href="http://catalog.onliner.by">catalog.onliner.by</a>	5,7
<a href="http://market.yandex.by">market.yandex.by</a>	1,75
<a href="http://shop.by">shop.by</a>	1,1
<a href="http://1k.by">1k.by</a>	0,77
<a href="http://pulscen.by">pulscen.by</a>	0,61
<a href="http://kupi.tut.by">kupi.tut.by</a>	0,5
<a href="http://tomas.by">tomas.by</a>	0,49
<a href="http://unishop.by">unishop.by</a>	0,28

Эти сайты самостоятельно занимаются продвижением своего ресурса в Интернете, из-за чего зачастую находятся на высоких позициях в поисковиках. Люди ищут услуги по аренде недвижимости, заходят на интересующий их сайт и выбирают из предлагаемых вариантов. Поэтому информация о вас должна быть там. Как правило, на таких сайтах есть бесплатный/базовый тариф размещения. Такую работу достаточно провести один раз, информация хранится на постоянной основе. Если ваш бюджет позволяет, то можно приобрести платное размещение на тематических сайтах. В таком случае ваша организация будет показываться при поиске в числе первых.

**10. Тендер.** Участие в тендерах и госзакупках. Объявленные тендеры можно найти по ссылкам: [icetrade.by](http://icetrade.by), [bicotender.ru](http://bicotender.ru), [butb.by](http://butb.by) (увлечь можно не только на территории Беларуси, но и стран СНГ).

**11. Опросы и обратная связь.** Проявляйте заботу о вашем клиенте, но делайте это тактично и ненавязчиво. Можно попросить клиента ответить на ваши вопросы письменно или заполнить анкету, спросить: «Что больше понравилось?», «Хотели бы что-то улучшить?», «Нужны ли дополнительные услуги?».

**12. Внедрение CRM-системы.** Привлечение нового клиента всегда обходится дороже, чем работа с постоянными. Ведите базу клиентов, приветствуйте по телефону клиентов по имени или имени и отчеству.

**13. Ценовая политика.** Выбор правильного ценового сегмента клиентов – это важнейший вопрос эффективного функционирования любого бизнеса. Установив слишком низкую цену на свои услуги, вы снизите рентабельность вашего бизнеса и потеряете деньги. Очень высокая цена на услуги снизит привлекательность среди других предложений, и вы потеряете потенциальных клиентов. Составьте детальный портрет вашего потенциального клиента: возраст, пол, семейное положение, интересы и увлечения и др. Информация о ваших клиентах поможет разработать эффективную ценовую политику. Сразу нужно определить, когда допустимо снижать цену. По мере работы корректируйте ценовую политику, учитывая интересы ЦА, загрузку мастеров и другие факторы, т.к. ожидания не всегда совпадают с реальностью. Указание четкой стоимости

услуги усилит ваши рекламные материалы по сравнению с обычным перечнем услуг и их описанием.

### III. По мере роста компании

- 14. Эксклюзивные услуги.** Хороший способ выделиться среди конкурентов – предложить услуги, которых нет у других, например: систему амортизации для мягкого и бесшумного закрывания мебели, нестандартные варианты производства мебели (круглая кровать-подиум).
- 15. Конкурсы.** Проводите конкурсы. Ваши клиенты должны знать, что вы запустили конкурс, по результатам которого можно получить ценный подарок от вас, если выполнить условия (сделать репост или отметить как можно больше друзей).
- 16. Отзывы.** Собирайте отзывы от ваших клиентов, положительные отзывы усиливают лояльность к вашему продукту. Отзывы можно собирать на картах Google и Yandex, это повышает ваш рейтинг увеличивает лояльность потенциальных клиентов. Ссылки с отзывов легко добавляются на личный сайт.
- 17. Скидки на праздники.** Предлагайте скидки клиентам не только к традиционным праздникам, но и специально организованным (программа лояльности для новоселов, молодых родителей и т.д.). Товары можно продать по сниженной стоимости или в рассрочку.
- 18. Карты лояльности.** Карты лояльности особенно популярны в последнее время, они позволяют удержать уже имеющихся клиентов и привлечь новых. У них может быть любой формат: от магнитных пластиковых до карт с полями для отметки посещения. Например, разработайте карты лояльности для постоянных клиентов, где каждый третий заказ – это -50 % от стоимости выполнения работ.
- 19. Кросс-маркетинг и акции с партнерами.** Предложите проведение совместных акций с другими компаниями. Объединяйтесь с похожим бизнесом, который сможет порекомендовать ваши услуги, а вы – его. Это взаимовыгодные партнерские отношения.
- 20. Не стесняйтесь учиться у конкурентов.** Отслеживайте новости лидеров отрасли и старайтесь применять у себя их достижения и навыки. Вероятно, вы что-то можете упустить в маркетинг-плане, а чего-то просто не знать. В сфере маркетинга постоянно появляются новые приемы, которые позволяют увеличить доход и поток клиентов. Будьте в курсе таких новинок. Следите за социальными сетями и блогами лидеров вашей ниши, зачастую это очень помогает.
- 21. Реклама в медиа.** Пробуйте различные виды медийной рекламы: размещайте статьи и рекламные модули в местной прессе, рекламные ролики на радио. Хорошо работает реклама на телевидении (промооролик, новостной сюжет, бегущая строка на местном канале).
- 22. Выставки и конференции.** Посещайте их в качестве гостей, принимайте участие в выставках и ярмарках вашей отрасли. На них вы можете найти новые точки сбыта или новых партнеров.
- 23. Маркетинг в Интернете.**
  - 23.1. Сайт.** Позаботьтесь о создании собственного сайта. Для этих целей на начальном этапе, скорее всего, подойдут следующие виды: сайт-визитка, лендинг или квиз. Стандартная цель по созданию сайта – предоставить потенциальным клиентам информацию о вас и ваших товарах. Также сайт должен содержать информацию о компании (отзывы,



время и условия работы, цены, виды, условия заказа, ограничения, примеры выполненных работ, варианты оплаты, схему проезда, ссылки на соцсети). На главной странице должен быть адрес, телефон компании и «форма захвата». Желательно наличие онлайн-консультанта и формы заказа обратного звонка. Мобильная версия сайта обязательна! Кроме того, **настройте на сайте счетчики «Яндекс.Метрика» или «Гугл аналитикс»**, цели и конверсии, установите пиксели (код аналитики) «ВКонтакте», Facebook.

**Настройте SEO-продвижение сайта** (внутреннюю и внешнюю поисковую оптимизацию). Вам поможет [вот эта инструкция](#). Либо обратитесь к специалисту.

**Сделайте A/B тестирование сайта** (покажите разные версии одного и того же сайта (например, с красной и зеленой кнопкой), по конверсии в заявку смотрите, какая версия более эффективна (если с зеленой кнопкой – используйте эту версию в дальнейшем), и проверяйте другую гипотезу (разные уникальные торговые предложения, формы и т.д.).

Сам по себе сайт не приносит результата (продажи товаров или записи на услугу). На него потенциальные клиенты должны попасть тем или иным способом. Поэтому в таблице 5 рассмотрим основные и второстепенные источники потенциальных клиентов на сайте.

Таблица 5

Из офлайна	Из поисковиков	Из соцсетей	Из агрегаторов	Через рассылки	Прочее
Наружная реклама	SEO (поисковая выдача)	Таргетированная реклама	Каталоги сайтов	E-mail	С сайтов партнеров
Внутренняя реклама	Контекстная реклама в поиске	Реклама в группах	Справочники организаций	смс	Из YouTube
Из полиграфии	Контекстная реклама (РСЯ, KMS)	Ссылки в своих аккаунтах	Купонаторы, сайты с акциями	Push-уведомления	С онлайн-карт и приложений
По QR-кодам	Аудио- и видеореклама	Реклама у блогеров и в новостных группах	Онлайн-СМИ и городские порталы	Мессенджеры (+ чаты и каналы)	Посредством форумов, опросников, отзывников
Реклама на авто	Ремаркетинг	Из личных аккаунтов собственника/сотрудников/клиентов	Сайты объявлений и услуг	Автодирект (рассылки в соцсетях)	С сайтов по поиску работы
Радио и телевидение		Ремаркетинг			С помощью блога компании

**23.2. Ведение блога или новостей.** Размещайте только интересный контент для ваших подписчиков, новости не только о своей компании, но и о последних трендах в мире производства мебели. Чтобы упростить наполнение сайта, можно вставить на сайт виджет (например, «ВКонтакте»), который будет показывать новости из вашей группы в этой соцсети.

**23.3. Социальные сети.** Клиенты есть во многих социальных сетях и мессенджерах. Основные для Беларуси: Instagram, Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», YouTube, TikTok, Twitter, Viber, Telegram. Целесообразно завести аккаунты, страницы, группы,



каналы, паблики во всех вышеназванных источниках. Но для того чтобы заполучить клиентов, необходимо:

1. создать и оформить профили;
2. наполнять их контентом;
3. продвигать бесплатными и платными способами;
4. отвечать на комментарии и обращения в личные сообщения, обрабатывать заявки.

### Наполнение профиля:

- **Аватар** должен быть хорошего качества, желателен логотип или портрет до ключиц. Фото должно быть живое, яркое и запоминающееся, а самое главное, актуальное. Не ставьте на аватар старую фотографию, на которой, как вы считаете, ваше самое привлекательное изображение.
- **Дескриптор** – это строка, по которой вас будут искать подписчики. Подумайте, по какой именно фразе они будут это делать чаще всего. Дескриптор также должен за секунду дать понять посетителю суть вашего профиля, представление о том, чем вы занимаетесь, и о территории обслуживания. Например: «Кухни под заказ в Минске», «Изготовление мебели из массива по индивидуальному заказу в Беларуси».
- **Описание** должно отображать ваше уникальное предложение. Оно должно «закрывать» запрос вашей ЦА, заинтересовывать ее, продавать ваш профиль с первой строки. Описание – это то, после чего подписчик решает, полезны вы ему или нет. И это отличная возможность зацепить вашу ЦА.

**Контент** в целом должен состоять из развлекательного, полезного, вовлекающего материала, продающих постов и сервисных сообщений. Обязательно необходимо проводить акции и розыгрыши, а при наличии партнеров – кросс-маркетинговые активности. Это позволит качественно взаимодействовать с потенциальными и постоянными клиентами, формировать лояльность и так называемых адвокатов бренда. Такие люди часто рекомендуют своему окружению вашу компанию, защищают вас от негативных отзывов в Интернете.

**Типов контента** не так уж и много: текст, фото, видео, опросы, ссылки.

А вот **видов контента** очень много, но делятся они на 2 категории:

#### 1) Развлекательный контент и его виды:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Обзоры, руководства, советы</li><li>• Ответы на вопросы</li><li>• Мнение экспертов</li><li>• Технические характеристики</li><li>• Опросы</li><li>• Анонсы мероприятий</li><li>• Миссия, история компании</li><li>• Информация о покупке</li><li>• Разрушение мифов</li><li>• Основатели/сотрудники</li><li>• Новости компании</li><li>• Новости отрасли</li><li>• Исследования</li><li>• Конкурсы</li><li>• Розыгрыши</li><li>• Квесты</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Закулисье</li><li>• Успехи и достижения</li><li>• Детали</li><li>• Запрос мнений и предложений</li><li>• Секреты и фишки</li><li>• Факты и статистика</li><li>• Идеи и полезные трюки</li><li>• Списки</li><li>• Сравнение товаров</li><li>• Прогнозы</li><li>• Рейтинги, ТОП</li><li>• Инфографика</li><li>• Рабочий день</li><li>• Эстафеты</li><li>• Позитив</li><li>• Поздравления</li><li>• Атмосферные фото</li><li>• Марафоны</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Полезные находки</li><li>• Описание рабочих процессов</li><li>• Планы</li><li>• Чек-листы</li><li>• Провокация</li><li>• Личный дневник</li><li>• Дискуссия</li><li>• «За» и «против»</li><li>• Тренды</li><li>• Newsjacking</li><li>• Репортажи</li><li>• Интервью</li><li>• Рекомендации партнеров</li><li>• Неожиданные способы использования продукта</li><li>• Вдохновение</li><li>• Юмор</li><li>• Цитаты</li></ul> |
|--|--|---|

## 2) Продающие посты (примеры):

<p style="text-align: center;"><b>Пост «Предоставляем товар + услуга в подарок»</b></p> <p>Предоставляем услуги {вид услуг} + {выгода}! + <b>выгодная цена</b> + <b>скидка N% первым клиентам</b> + <b>подарок за скорость принятия решений</b></p> <p><b>Наши преимущества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• широкий ассортимент расходных материалов;</li><li>• профессиональная консультация;</li><li>• выезд дизайнера, замер и прием заказа <b>БЕСПЛАТНО</b>;</li><li>• короткие сроки исполнения заказа;</li><li>• а также много других интересных предложений!</li></ul> <p>Позвоните нам, <b>МЫ ВСЕГДА СМОЖЕМ ДОГОВОРИТЬСЯ!</b></p> <p>Наши контактные данные: {<b>телефон, сайт, странички в соцсетях, электронный адрес</b>}</p>	<p>Компания «Стильная мебель» предлагает Вам изготовление элитной мебели из массива с уникальным современным дизайном.</p> <p>При покупке любой мебели для Вашего дома мы гарантируем бесплатную доставку и качественную установку точно В СРОК!</p> <p>Огромный выбор расцветок и фурнитуры!</p> <p>Первым 10 клиентам, оформившим заказ, <b>СКИДКА 10 %!</b></p> <p>Всем обратившимся до конца недели дизайнерская настольная лампа <b>В ПОДАРОК!</b></p> <p><b>Наши преимущества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• широкий спектр цветов и фактур;</li><li>• профессиональная консультация;</li><li>• выезд дизайнера, замер и прием заказа <b>БЕСПЛАТНО</b>;</li><li>• короткие сроки исполнения заказа;</li><li>• <b>НОВОСЕЛАМ СКИДКА 10%</b>;</li><li>• а также много других интересных предложений!</li></ul> <p>Позвоните нам, <b>МЫ ВСЕГДА СМОЖЕМ ДОГОВОРИТЬСЯ!</b></p> <p>A1: + 375 29 111-11-11 MTC: + 375 33 111-11-11</p>
---	---

**Общие рекомендации:** разместите фотографии товаров (результатов услуг) на своих страницах в соцсетях. Взаимодействуйте с подписчиками и делайте эксклюзивные предложения тем, кто отслеживает вашу информацию в соцсетях. Не забывайте, что в них можно продвигать свои посты на платной основе. Если целевая аудитория подобрана тщательно, это, как правило, совсем недорого.

**23.4. Автоматизация социальных сетей.** Делается это с целью экономии времени и чтобы публиковать пост в одной соцсети (например, в Instagram или «ВКонтакте»), а контент автоматически выходил во всех остальных соцсетях и мессенджерах и повышал охват ЦА. Осуществляется это через недорогие сервисы (например, [novapress.com](http://novapress.com) или [smmplaner.ru](http://smmplaner.ru)). Также можно автоматизировать продвижение (программы, роботы, боты, сервисы), например, через [brobot.ru](http://brobot.ru) и [instaplus.me](http://instaplus.me) (необходима аккуратность, делать только через аккаунт, лишиться которого не жалко, если заблокируют).

**23.5. Контекстная реклама** – это прямая дорога к клиентам, которая дает возможность показать ваше предложение им в тот момент, когда они ищут товары или услуги в поисковых системах.

### Преимущества:

- Быстрый запуск и получение первых заявок. Реклама показывается тем, кто непосредственно ищет услугу или товар.
- Тонкая настройка по конкретным поисковым запросам. Можно протестировать и выбрать именно те, которые приносят заявки и оплаты, а не только переходы на сайт.
- Возможность рекламировать себя, даже если у вас нет сайта. Например, «Яндекс» отправляет клиентов после клика на вашу электронную визитку или «Турбостраницу».

- Ретаргетинг. Возможность показывать рекламу тем, кто был на сайте, но пока ничего не купил. Таким образом можно вернуть клиентов на сайт, показать похожие товары, сделать более выгодные предложения.

**Вот примерный список поисковых запросов:** производство мебели <ваш город>, кухни под заказ, кухни из массива, кухни из пластика, кухни с островом, функциональные кухни для маленьких квартир и т.д.

**23.6. Таргетированная реклама в соцсетях.** Сейчас каждая социальная сеть предлагает возможность настроить таргетированную рекламу. Этот инструмент позволяет направлять конкретную ЦА, исходя из пола, возраста, интересов, определенного места и т.д. на вашу страницу или на внешний сайт в конкретное время суток. Ваши посты будут показываться во всевозможных местах на площадке, где вы только захотите. Может быть лента, истории и другие слоты.

Таргетированную рекламу необходимо настроить на разные целевые группы:

<p><b>По полу и возрасту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мужчины 20 – 35 лет;</li> <li>• мужчины 36 – 60 лет;</li> <li>• женщины 20 – 35 лет</li> <li>• женщины 36 – 60 лет</li> </ul>	<p><b>По географии:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в вашем районе города;</li> <li>• на весь город;</li> <li>• на Беларусь;</li> <li>• на СНГ (нужно четко понимать, куда хотите экспортировать)</li> </ul>	<p><b>По услугам:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кухни под заказ;</li> <li>• офисная мебель;</li> <li>• корпусная мебель под заказ;</li> <li>• шкафы-купе</li> </ul>
<p><b>По интересам:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недвижимость;</li> <li>• ремонт;</li> <li>• другое</li> </ul>	<p><b>По прочим параметрам:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подписчики конкурентов</li> <li>• подписчики схожих направлений</li> </ul>	

**23.7. Видео для YouTube-канала.** Видеоролики с полезными уроками являются одним из наилучших способов рассказать о себе. Создайте канал, снимайте и публикуйте интересные ролики на востребованные темы, постепенно повышая качество картинки и звука. Все ролики используйте дополнительно для размещения в социальных сетях и мессенджерах.

**24. Дополнительные инструменты.** Даже если у вас уже в целом настроены каналы привлечения клиентов, рекомендуется постоянно пробовать новые способы рекламы (обычно не более 10 % от общего рекламного бюджета). Таким образом, у вас появляется шанс найти эффективные и недорогие способы приобретения клиентов и снижения расходов на рекламу. Несколько примеров: баннеры на тематических сайтах, платная реклама в YouTube, статьи в Интернете, блог компании или собственника, отзывы в Интернете, партнерские программы, ретаргетинг, e-mail рассылка, чаты, мессенджеры, купонные сервисы.

Если вы решили развивать свое дело в небольшом населенном пункте или сельской местности, рекомендуется размещать рекламу в точках скопления людей (магазин, место стоянки автолавок, сельсовет, рынок). Можно расклеивать объявления, раздавать или опускать в почтовые ящики листовки. Обязательно развивайте сарафанное радио и стимулируйте клиентов рассказывать о ваших услугах другим потенциальным клиентам путем предоставления скидок, выполнения дополнительных услуг бесплатно.

Также рекомендуется не ограничиваться только территорией своего населенного пункта, но и размещать рекламу в соседних городах. Это позволит привлечь дополнительных клиентов и постепенно расширить свой бизнес.

## Вывод

Мы рассмотрели основные принципы и методы продвижения производства и сборки мебели. Рекомендуем их тестировать и внедрять в первую очередь. Это позволит быстрее привлечь клиентов и получить доход для дальнейшего развития. Но не стоит останавливаться только на указанных пунктах – продумывайте новые нестандартные ходы и маркетинговые приемы. Самое главное – измерять и оценивать эффективность используемых инструментов маркетинга. Заполняйте таблицы ежемесячно и принимайте правильные управленческие решения на основе полученных вами данных (см. таблицы 6, 7).

Таблица 6

Показатели для управления маркетингом и продажами

	ЗАТРАТЫ	ВЫРУЧКА	ПРИБЫЛЬ	ВЫВОД
Канал рекламы 1	100	200	50	Отказаться. Не окупается. Однако если клиенты будут обращаться повторно, то продолжить рекламу
Канал рекламы 2	200	1000	250	Недооценен. Масштабировать. Попробовать вложить больше средств
Канал рекламы 3	300	2000	500	Эффективен. Оставить так, как есть.
Канал рекламы 4	0	400	100	Эффективен. Найти похожие каналы привлечения
Канал рекламы 5	50	200	50	Продолжить тестирование, мало данных для принятия решения
Итого	350	3800	950	Эффективно. При вложении в рекламу 350 рублей прибыль составила 950 рублей

Таблица 7

Показатели воронки продаж

ПОКАЗАТЕЛЬ	МЕСЯЦ 1	МЕСЯЦ 2	МЕСЯЦ 3
<b>Основные показатели</b>			
Трафик (показы, клики)			
Лиды (звонки, заявки)			
Клиенты (оплаты)			
Выручка			
Чистая прибыль			

ПОКАЗАТЕЛЬ	МЕСЯЦ 1	МЕСЯЦ 2	МЕСЯЦ 3
Средний чек			
Возвраты и неоплаченные услуги			
<b>Стоимость привлечения клиентов</b>			
CPC (стоимость привлечения клика)			
CPL (стоимость лида)			
CPO (цена за заказ)			
ROI (эффективность маркетинговой акции/каналов)			
LTV (доход с клиента за все время)			

Подготовил материал **Евгений Бондарец**

### **Вадим Титов**

Серийный предприниматель с опытом работы в IT более 30 лет. 12 лет назад создал маркетплейс по недвижимости «Новостройки Беларуси». Работая IT-директором «Магна Карта Колледж Оксфорд» (Великобритания), создал со своей командой разработчиков лучший образовательный сайт Великобритании 2013 года. В настоящее время является фаундером стартапа Scan and Buy, который успешно прошел акселерацию в Польше, получив грант Правительства Республики Польша, стал лучшим польским стартапом 2020 года в мировом отборе Seedstars. Масштабирует свой проект на Европу и США.

### **Андрей Роговский**

Практикующий юрист с опытом работы более 15 лет, аттестован Министерством юстиции Республики Беларусь. Специализируется в гражданском, налоговом, трудовом праве. Является юридическим консультантом в инвестиционных проектах с участием иностранного и белорусского капиталов.

### **Анжелика Плескачевская**

Консультант по финансовому управлению, бизнес-тренер, сертифицированный специалист по МСФО, консультант EBRD Business Advisory Services Program в Беларуси.

Автор публикаций по вопросам управления финансами, затратами, управленческого учета и управления предприятием.

Опыт работы в финансово-экономической сфере – более 20 лет, в т. ч. в должности заместителя директора по финансам и экономике, главного бухгалтера, менеджера по инвестициям и руководителя отдела кредитного анализа. Сайт: [www.btrainer.com](http://www.btrainer.com).

### **Евгений Бондарец**

Частный инвестор, совладелец четырех бизнесов, маркетолог, организатор бизнес-клубов. Учредитель, директор рекламной компании [Reklamator.by](http://Reklamator.by). Член Совета по развитию предпринимательства при Могилевском облисполкоме. Более 100 публичных выступлений по темам: «Старт и развитие бизнеса», «Маркетинг», «Автоматизация», «Аналитика», «CRM-системы», «Финансовая грамотность», «Инвестиции».