Министерство образования и науки Краснодарского края Государственное бюджетное образовательное учреждение начального профессионального образования профессиональное училище № 58

Методическое пособие

по теме:­­­" Применение метода контрольных вопросов (ТРИЗ) в экономике. Совершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов".

Подготовила: Довгаль З.С.

преподаватель ГБОУ НПО ПУ№58К.К.

г. Армавир.

Содержание

Аннотация. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_с. 3

Введение. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_с.5

Метод контрольных вопросов. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_с.6

Как составляются вопросы. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_с.9

Совершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов: \_\_\_\_с.11

- глобальные цели фирмы;

- стратегия реализации целей фирмы;

- структура фирмы;

- управление;

- состав работников фирмы;

- стиль управления и способности руководителя;

- маркетинг;

- экономика фирмы;

- экспортный маркетинг;

- конкуренты;

- общее резюме;

- демонстрационные примеры.

Бизнес план фирмы Автосервис - "Пути успеха" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_с.42

Список литературы. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_с.53

Аннотация

Инновационной деятельностью в преподавании дисциплины экономики стало использование технологии "Теории решения изобретательских задач"

(метод проб и ошибок, метод контрольных вопросов, метод использования случайностей, метод фокальных объектов и др.). Данное методическое пособие посвящено изучению совершенствования работы фирмы методом контрольных вопросов (ТРИЗ). В пособии раскрывается суть метода контрольных вопросов, даны объяснения как составляются вопросы и предоставлена методика работы методом контрольных вопросов по теме "Совершенствование работы фирмы".

Образовательная технология ТРИЗ органично встраивается в учебный процесс и используется в организации образовательной деятельности предмета экономика и обществознание при изучении тем: «Предпринимательство и бизнес», «Деятельность, виды, творчеств», "Фирма, виды фирм. Совершенствование работы фирмы" .

Главная цель ТРИЗ- формирование осмысленного обучения и воспитание творческой личности, подготовленной к решению сложных проблем в различных областях деятельности, формирование общих и профессиональных компетенций.

Данная цель достигается выполнением следующих педагогических задач:

1. Формирование и развитие;

- естественной потребности познания окружающего мира заложенной природой;

- умений по применению ТРИЗ методов для выполнения различных операций творческой деятельности по профессии;

- креативного мышления.

2. Воспитание творческой самостоятельности уч- ся.

Реализация технологий проводит к следующим результатам:

- знаний основанных на теоретических понятиях ТРИЗ,

- умений проводить исследования с помощью технологии,

- умений самообразования для своих личностных качеств, планировать свою профессиональную карьеру с учётом жизненной стратегии личности.

Разработана множество различных списков вопросов, но все они, несмотря на их отличие, преследуют одну цель - посредством ответов на вопросы, направить ход мысли по направлению к наиболее сильным решениям. В этом и суть метода контрольных вопросов (ТРИЗ).

Пособие отличают простота и краткость изложения, а так же ориентация на развитие профессиональных компетенций обучающихся. Темы снабжены краткими выводами, решениями типовых задач, списками учебной дополнительной литературы.

Подобранная к использованию литература помогла автору достаточно полно и профессионально изложить общие проблемы экономической теории. Учебное пособие предназначено учащимся НПО впервые изучающих базовый курс экономической теории, а так же имеющих начальную подготовку в рамках школьного предмета "Экономика" для самостоятельной работы и углубления знаний по теме "Усовершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов".

Исходя из выше изложенного можно с достаточной долей уверенности сказать, что данное методическое пособие будет интересно преподавателям экономики и обществознания.

Методическое пособие может быть рекомендовано преподавателям экономики и обществознания для использования в учебный процесс.

**Введение**

Метод контрольных вопросов позволяет генерировать новые идеи и решения, стимулировать их с помощью наводящих вопросов. Применяется в форме монолога, обращенного к самому себе, либо диалога изобретателей.

В сущности, это усовершенствованный вариант метода проб и ошибок, ведь каждый вопрос служит своеобразной пробой (или серией проб) с единственным отличием: по списку вопросов проще и быстрее охватить некоторое начальное поле вариантов.

Авторы отбирают из изобретательского опыта вопросы, которые обеспечивают преимущества метода контрольных вопросов перед обычным методом проб и ошибок.

Один из наиболее полных и удачных списков контрольных вопросов принадлежит английскому изобретателю Т. Эйлоарту.

Например:

узнать мнение некоторых неосведомленных в данном деле людей (т. е. избежать психологической инерции);

устроить сумбурное групповое обсуждение, выслушивая без критики каждую идею;  
испробовать «национальные» решения: хитрое шотландское, всеобъемлющее немецкое, расточительное американское, сложное китайское и т. д.;

представить фантастические, биологические, экономические, химические и другие аналоги.

Вопросы в такой системе позволяют полнее увидеть свойство совершенствуемого объекта, но как его изменять — этого, к сожалению, они не подсказывают.

Метод контрольных вопросов

Разработано множество различных списков вопросов, но все они, несмотря на их отличия, преследуют одну цель – посредством ответов на вопросы, направить ход мысли по направлению к наиболее сильным решениям. Специально подобранные вопросы требуют таких ответов, которые позволяют лучше уяснить проблему и условия ее решения, "подсказывают" возможные пути решения, помогают преодолевать психологическую инерцию. Контрольные вопросы составляются на основе опыта решения схожих задач. Они могут использоваться при совершенствовании производства, продукции, организационных структур, для поиска новых бизнес идей для выявления ошибок при поиске решений различных проблем. Вот пример списка контрольных вопросов.

1. Какова основная функция объекта (процесса)?
2. Что представляет собой идеальный объект (процесс)?
3. Что будет, если убрать данный объект (не выполнять процесс)?
4. Какие функции выполняет данный объект (процесс), нельзя ли часть из них сократить?
5. Как иначе можно выполнить основную функцию объекта (процесса)?
6. В какой другой области наилучшим образом выполняется данная функция и нельзя ли позаимствовать решение?
7. Можно ли разделить объект (процесс) на части? Можно ли отделить слабое звено? Можно ли объединить несколько элементов?
8. Можно ли неподвижные объекты сделать подвижными и наоборот?
9. Нельзя ли поменять последовательность операций или исключить предварительные, подготовительные операции?
10. Нельзя ли использовать вредные факторы и функции?
11. Какие дополнительные функции может выполнять данный объект?
12. Где в объекте (процессе) заложены излишние запасы? Как их сократить?

План действий при использовании контрольных вопросов может быть следующим:

1. Уточнить проблему.
2. Выбрать список контрольных вопросов, наиболее соответствующих характеру решаемой проблемы.
3. Последовательно рассмотреть каждый вопрос списка, пытаясь использовать заложенную в нем информацию для решения проблемы.
4. Фиксировать все возникающие идеи и дополнительную информацию, которую необходимо привлечь к процессу поиска.

Результатом использования списков может быть целый спектр изобретательских решений, оригинальных бизнес идей или переосмысление проблемы и формулирование ее с других позиций с целью дальнейшего поиска решений.

Список контрольных вопросов Эйлоарта

Это список вопросов, составленный английским изобретателем Т. Эйлоартом. В сущности он дал "программу" работы способного изобретателя, который с фантастической настойчивостью пытается решить задачу.

Некоторые вопросы требуют развитого воображения, другие – глубоких и разносторонних знаний. Есть и вопросы по-своему очень тонкие, свидетельствующие о богатом опыте и наблюдательности автора. Интересен этот список еще и тем, что многие его вопросы в той или иной степени совпадают с идеями, вошедшими в арсенал ТРИЗ.

Список контрольных вопросов по Эйлоарту выглядит так:

1. Перечислить все качества и определения предлагаемого изобретения, изменить их.
2. Сформулировать задачи ясно. Попробовать новые формулировки. Определить второстепенные и аналогичные задачи. Выделить главные.
3. Перечислить недостатки имеющихся решений, их основные принципы, новые предложения.
4. Набросать фантастические, биологические, экономические, молекулярные и другие аналоги.
5. Построить математическую, гидравлическую, механическую и другие модели (модели точнее выражают идею, чем аналоги).
6. Попробовать различные виды материалов, состояния веществ, эффекты, виды энергии:   
   - газ, жидкость, твердое тело, гель, пену, пасту и др.;   
   - теплоту, магнитную энергию, электрическую энергию, свет, силу удара и т. д.;   
   - различные длины волн, поверхностные свойства и т. п.;   
   - переходные состояния - замерзание, конденсация, переход через точку Кюри и т. д.;   
   - эффекты Джоуля-Томсона, Фарадея и др.
7. Установить варианты, зависимости, возможные связи, логические совпадения.
8. Узнать мнение некоторых совершенно неосведомленных в данном деле людей.
9. Устроить сумбурное групповое обсуждение, выслушивая все рассуждения и каждую идею без критики.
10. Попробовать "собственные" (личные) решения: хитрое, всеобъемлющее, расточительное, сложное.
11. Спать с проблемой, идти на работу, гулять, принимать душ, ехать, пить, есть, играть, играть в теннис – все с ней.
12. Бродить среди стимулирующей обстановки (выставки, технические музеи, магазин для технического творчества), просматривать журналы.
13. Набросать таблицу цен, величин, перемещений, типов материалов и т. д., разных решений проблемы или разных ее частей, искать проблемы в решениях или новые комбинации.
14. Определить идеальное решение, разрабатывать возможные.
15. Видоизменить решение проблемы с точки зрения (скорее или медленнее) размеров, вязкости и т. п.
16. В воображении залезть внутрь механизма.
17. Определить альтернативные проблемы и системы, которые изымают определенное звено из цепи и таким образом создают нечто совершенно иное, уводя в сторону от нужного решения.
18. Чья это проблема? Почему его?
19. Кто придумал это первый? История вопроса. Какие ложные толкования этой проблемы имели место?
20. Кто еще решал эту проблему? Чего он добился?
21. Определить общепринятые граничные условия и причины их установления.

Как составляются вопросы

В настоящее время наблюдается стремительная [интенсификация](http://www.pandia.ru/240051/) взаимодействия различных стран, народов и отдельных людей во всех сферах человеческой деятельности, и, прежде всего, в экономике. Современная [экономика](http://www.pandia.ru/244843/), рынок идей, товаров и услуг – жесткая и безжалостная среда, которые не прощают ошибок. Поэтому [язык](http://www.pandia.ru/247133/) делового [мира](http://www.pandia.ru/211719/) стал конкретным и точным, т. е. профессиональным, а не бытовым. Это ставит перед участниками делового общения [в](http://www.pandia.ru/159698/) рамках международных конференций, симпозиумов, конгрессов, совещаний и переговоров несколько практических задач: умения говорить, слушать и понимать о чем говорят, извлекать при этом соответствующую информацию с нужной степенью полноты и точности. При этом последний [фактор](http://www.pandia.ru/258664/)является наиглавнейшим от которого зависит успех или провал. Очень важно своевременно понять суть проблемы (вопросов), её причины, достоверное [знание](http://www.pandia.ru/238272/) необходимых показателей, возможные варианты «дела» и их сравнительные ценности, обоснованность выводов и утверждений и др. В рамках указанных мероприятий основным источником «добычи» необходимой информации являются системно поставленные вопросы к речи говорящего или к анализируемому тексту. Римский оратор Квинтиллиан впервые сформулировал семь вопросов: кто? что? где? какими средствами? зачем? как? когда? Эти вопросы, по его мнению, позволяют не забыть о чем бы то ни было. Нам известен и современный [комплекс](http://www.pandia.ru/228795/) вопросов для получения полноты информации: кто? что? как? где? когда? зачем? сколько? Системный анализ ситуаций (печатного текста или речи), т. е. получения желаемой информации с помощью вопросов получил название метода контрольных вопросов.

[Метод](http://www.pandia.ru/210881/) контрольных вопросов применяется широко в политических технологиях, бизнесе, науке и технике. Поскольку мы полагаем, что деловое общение проводится на английском языке, то эффективность метода контрольных вопросов зависит не только уровня профессиональной подготовки специалиста, но и от его знаний [и](http://www.pandia.ru/238615/) умения владеть закономерностями речевого поведения при формировании вопросов и ответов на них.

[Анализ](http://www.pandia.ru/138583/) показывает, что не зависимо от отрасли знаний семантически типы вопросов, задаваемых участниками носят [универсальный](http://www.pandia.ru/257714/) [характер](http://www.pandia.ru/261542/) и могут быть классифицированы и описаны. Как правило, запрашивается [информация](http://www.pandia.ru/240208/) [об](http://www.pandia.ru/217262/) исполнителе, о сути проблемы, о возможности реализации проекта и трудностях при этом, взаимосвязи, взаимообусловленности действий и последствий, их причинах, обоснованности прогнозов, выводов и утверждений и др. Поскольку одной из задач настоящей работы является практическая помощь участника делового общения, то [нами](http://www.pandia.ru/214500/) рассмотрены различные варианты реализации наиболее часто встречающиеся семантических вопросов: их структура и тематическая [лексика](http://www.pandia.ru/199974/) (ключевые слова, выражения и речевые образцы). На практике широко используется одно и двухкомпонентные структуры вопросов, значительно редко встречаются вопросы, включающие пространные рассуждения по проблеме.

Однокомпонентные вопросы, как правило, начинаются с непосредственной формулировки вопроса, а иногда с ссылки на более [широкие](http://www.pandia.ru/243385/) проблемы, которые предваряются такими словами и сочетаниями, как относительно…, что касается …, что касается, поскольку речь идет о … . В ряде случаев [объект](http://www.pandia.ru/217656/) вопроса уточняется с помощью определений, включающих местоимения.

Двухкомпонентная [структура](http://www.pandia.ru/281119/) вопросов встречается наиболее часто, если проблема непонятна по каким-либо причинам. В этом случае в первой части вопроса приводится [ссылка](http://www.pandia.ru/280214/) на доклад или статью (например, «Вы сказали, что …), а затем следует сам вопрос. При этом глаголы, используемые в ссылке могут употребляться как в Past Indefinite, так и в Present Indefinite или Present Perfect.

Нередко встречаются сложные вопросы, которые состоят из нескольких вопросов, адресуемых одному документу [или](http://www.pandia.ru/239364/) сразу нескольким. В первом случае вопросы объединяются в единый комплекс с помощью союзов и слов: and, also, if so или во-первых, во-вторых и т. [д](http://www.pandia.ru/270375/). [Во](http://www.pandia.ru/151766/)-втором случае, каждый вопрос начинается с упоминания [звания](http://www.pandia.ru/242053/) и фамилии, [того](http://www.pandia.ru/251655/), к которому вопрос предназначен. Следует отметить, что с упоминания имени докладчика могут начинаться и другие вопросы.

Получение достоверных ответов являются главной целью метода контрольных вопросов. Следует отметить, что ввиду большого разнообразия форм речевого представления ответов на поставленные вопросы пока не удается добиться их логической классификации, но основные закономерности речевого поведения отвечающего можно все [же](http://www.pandia.ru/172066/) установить. К [ним](http://www.pandia.ru/216237/) относятся убедительность, аргументированность, логичность обоснованность ответов и качестве их языкового их представления.

Как правило, заключительная [стадия](http://www.pandia.ru/280265/) метода контрольных вопросов сводится к заполнению таблицы, в которой левый столбец – номера проблем по порядку их наименования, а все остальное это содержание, где расписываются ответы на все 7 вопросов. Можно сказать, что здесь рождается [истина](http://www.pandia.ru/240789/).

Метод контрольных вопросов весьма эффективен при живом общении преподавателя и обучающихся с использованием современных тренинг-технологий и электронных средств: при анализе экономических проблем, обсуждении проблем специальности, проведением деловых игр в диалоговом режиме и др. При таком подходе [обучение](http://www.pandia.ru/217536/) становится более интенсивным и целенаправленным, т. к. вносится системность как в изучение специальности, так и английского языка и [цель](http://www.pandia.ru/263177/) обучения – бизнес английский – становится постоянно развивающимся процессом подготовки высококвалифицированных, целеустремленных и коммуникабельных специалистов.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ ФИРМЫ МЕТОДОМ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ.**

Метод Контрольных Вопросов ещё называют Сократикой в честь Сократа, владевшего искусством находить истину, задавая наводящие вопросы или Майевтикой, в честь его матери - повивальной бабки, как искусство помочь людям родить истину (майевтика по гречески - повивальное искусство).

Достоинства Метода Контрольных Вопросов в том, что он методически прост, универсален и очень эффективен, если, конечно, ведут анализ заинтересованные профессионалы неспешно и тщательно. Кроме того, пользованию этим методом практически не надо учиться.

Итак, МЕТОДИКА работы методом контрольных вопросов:

1. Четко ставится задача.
2. Профессионалы формируют возможно более полный (и умный!) список контрольных вопросов по выбранной тематике.
3. Директор определяет лиц (временную рабочую группу или сам), способ и сроки ответов на эти вопросы. Если надо, дополняет вопросы.
4. При ответах на вопросы проясняется ситуация и решаются поставленные задачи.

На этом, собственно, и заканчивается классический метод контрольных вопросов. Далее следует подготовка к реализации и реализация найденных идей.

Цели предлагаемых ниже вопросов:

* анализ и совершенствование работы ФИРМЫ,
* дополнительная информация о Фирме
* определение "болевых точек" и скрытых дефектов,
* выявление проблем и задач, которые надо решить, чтобы Фирма хорошо работала, (Бывает не трудно сделать, а трудно увидеть причину).
* решение выявленных задач (например, методами ТРИЗ),
* сплочение коллектива (человек влюбляется в то, что он улучшает), обучение сотрудников в процессе работы.

Приведенные ниже контрольные вопросы составлены безотносительно к профилю работы фирмы и ориентировочно сгруппированы в следующие разделы.

1. Глобальные цели фирмы.   
2. Стратегия реализации целей фирмы.   
3. Структура фирмы.   
4. Управление   
5. Состав работников фирмы.   
6. Стиль управления и способности руководителя.   
7. Маркетинг.   
8. Экономика фирмы.   
9. Экспортный маркетинг.   
10. Конкуренты.   
11.Общее резюме.   
12. Демонстрационные примеры.

**1. ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ФИРМЫ.**

1.1. Имеется ли МИССИЯ и КОНЦЕПЦИЯ Фирмы, где четко сформулированы Цели Фирмы?

1.2. Имеется ли Бизнес-план?

1.3. Кто ставит цели Фирме?

1.4. Какой должна быть Фирма через 5, 10, 20, 30 лет? 

**2. СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ ФИРМЫ.**

Имеется в виду - картотека идей и проблем, дерево целей, перспективы развития, стратегия маркетинга, прогноз продаж, методика проверки выполнения целей, достаточность ресурса для реализации целей и т.д.

Приведем примеры возможных стратегий Фирмы:

* Сначала захватить рынки за счет малых цен, а потом получать прибыли.
* Приобрести имидж Фирмы и продаваемого товара за счет интенсивной работы и рекламы, а прибыли потом.
* В настоящее время - все деньги на развитие, а прибыли потом.
* В настоящее время главное - это выжить и сохранить кадры.
* Срочно искать новый товар и новые услуги, чтобы выжить, а прибыли потом.
* Совершенствование ценообразования.
* Развитие рекламы.
* Выход на Мировой рынок.
* Активная борьба с конкурентами.
* Постепенное увеличение объёма продаж.
* Сейчас главное “встать на ноги” - доукомплектовать, обучить и сплотить коллектив.

Итак, вопросы по Разделу 2:

2.1. На каком этапе развития (по логистической кривой) находится Фирма?

2.2. Нужна ли Фирма обществу?

2.3. Знает ли директор, что надо делать, чтобы Фирма процветала?

2.4. Имеет ли он гибкую идеальную стратегию развития Фирмы? Ищет ли он работу под имеющихся людей или он готов изменить структуру Фирмы в соответствии с новыми задачами? Владеет ли он системным и функциональным подходами.

2.5. Готова ли Фирма к краху? Что должно произойти, чтобы Фирма развалилась? Есть ли у Фирмы надежные тылы и РГК? (РГК - резерв главного командования). Может ли Фирма быстро переключиться на другой профиль работы? Готова ли Фирма к краху своих поставщиков?

2.6. Сильные и слабые стороны Фирмы. Какие задачи много лет не решаются? Какие подсистемы Фирмы отстают в развитии?

2.7. ХОРОШО ЛИ ИЗУЧАЕТСЯ РЫНОК? Талантлив ли директор по маркетингу? Активны ли брокеры, профессионален ли товаровед?

2.8. МИНИМАКСНЫЙ АНАЛИЗ: Каковы предельные возможности развития Фирмы в данном регионе (области)? Сколько могут купить у Фирмы (если бы не было конкурентов)? Почему покупают так мало? При каком обороте и какой минимальной прибыли Фирма еще может существовать? Велики ли издержки Фирмы?

2.9. Что произойдет, если Фирма перестанет функционировать? Что будет с людьми, директором, имуществом?

2.10. Какие дополнительные функции может выполнять Фирма?

2.11. Может быть, надо продавать не только ТОВАР, но и УСЛУГИ (в том числе информационные, посреднические...)? Например, продавать лекарства и оказывать некоторые виды терапии: физио-, анимало-, водо-, психо- и т.д.

2.12. Можно ли уменьшить или использовать "отходы"?

2.13. Где заложены излишние запасы и можно ли их сократить?

2.14. Какой элемент (подразделение) Фирмы самый "слабый", который всю Фирму "тянет вниз"? Как его усилить?

2.15. Какие факторы в работе Фирмы самые вредные для Фирмы?

2.16. Кто конкуренты? Что Вы о них знаете? Как их победить?

2.17. Как подобные проблемы решают японцы?

2.18. Как "обрести" постоянных клиентов? 

**3. СТРУКТУРА ФИРМЫ.**

Структура - это совокупность элементов и взаимосвязей между ними. Структура более консервативна нежели цели!

3.1. Сбалансирована ли структура Фирмы с функциями Фирмы? Все ли функции Фирмы выполняются? Хорошо ли они выполняются? Что значит хорошее выполнение функций?

3.2. Выдержит ли имеющаяся структура Фирмы проверку на функционально - идеальное моделирование подразделений?

3.3. Без каких подразделений Фирма может работать, без каких не может (эти подразделения главные)?

3.4. Структуру какой организации можно взять за прототип?

3.5. Сбалансирована ли работа всех подразделений Фирмы между собой? 

**4. УПРАВЛЕНИЕ.**

Управление - это наука о реализации ЦЕЛЕЙ.

Основные этапы управления: Постановка Цели - Сбор информации - Осмысление информации - Выработка решения - Формулирование команды - Отдача команды - Подготовка ресурсов - Реализация решения - Контроль исполнения и результатов - Совершенствование.

Отметим некоторые аксиомы управления:

* проблемы управления никогда не могут быть решены до конца!
* управлять хаосом невозможно
* управлять надо по тенденциям.

И еще одно соображение для высшего руководящего состава: чем выше уровень управления, тем выше цена ошибок.

4.1. Имеется ли на Фирме хорошо отработанная Матрица Управления? (Функции/исполнители). Постоянно ли она совершенствуется? Каких функций и исполнителей недостает? Имеется ли ненужное дублирование?

4.2. Определены ли параметры управления?

4.3. Как децентрализовано управление в Фирме? Сколько степеней иерархии?

4.4. Как Вы оцениваете эффективность указаний Вашего руководства?

4.5. Налажены ли вертикальные и горизонтальные связи между подразделениями и между сотрудниками?

4.6. Каждый ли сотрудник четко знает свои обязанности, занимается своим делом и делает его хорошо? ("Солдат должен знать свой маневр", - говорил Суворов).

4.7. Какова процедура планирования? (План во исполнение целей на основе прогнозов, прогнозы на основе Законов Развития).

4.8. Кто ставит задачи сотрудникам, в том числе и ежедневные?

4.9. Четко ли определен уровень ответственности за качество работы каждого сотрудника, в том числе и материальный?

4.10. Сбалансировано ли управление по следующим связям:

* Обязанности - Права,
* Власть - Ответственность,
* Задачи - Ресурсы,
* Разделение обязанностей - Взаимозаменяемость сотрудников,
* Поощрение - Наказание,
* Превышение прав - Недоиспользование прав,
* Централизация - Децентрализация?

4.11. Какие информационные потоки должны действовать в Фирме?

4.12. Четко ли отлажены информационные потоки внутри и вне Фирмы. (Чем ответственнее решение, тем больше надо информации и больше альтернативных вариантов надо просмотреть).

4.13. Какие работы и хранение какой информации можно переложить на ЭВМ?

4.14. Нужен ли Фирме ИНТЕРНЕТ?

4.15. Не поступает ли поставщикам и потребителям не нужная им информация о делах Фирмы? Какой нужной информации не поступает?.

4.16. Что в Фирме оставлено "на самотёк"?

4.17. Имеется ли на Фирме "Мозговой центр"?

4.18. Имеется ли у Фирмы умный опытный советчик, аудитор, консалтинговая фирма?

4.19. Сколько времени проходит с момента получения заказа на товар до момента получения этого товара заказчиком в случаях: 1) Товар есть на складе Фирмы, 2) Товара нет на складе Фирмы. Что делается и что надо сделать, чтобы этот срок уменьшить вдвое? Что это даст и сколько будет стоить такое сокращение сроков? 

**5. СОСТАВ РАБОТНИКОВ ФИРМЫ.**

Главный ресурс Фирмы - это идеи и люди.

5.1. Заинтересованы ли сотрудники в процветании Фирмы?

5.2. Соблюдается ли принцип "Общей Цели"? (Цели Фирмы и Цели сот рудников Фирмы должны совпадать. Личные Цели сотрудников должны быть частными целями Фирмы, ее под подцелями).

5.3. Инициативны ли сотрудники? Сколько они дали предложений по улучшению работы Фирмы? (Может быть целесообразно завести свободно лежащую "Книгу предложений по улучшению работы Фирмы" или повесить в курилке лист ватмана с фломастерами).

5.4. Как стимулируется "творчество масс"? Может быть установить твердую премию за каждое предложение или процент вознаграждения от общей прибыли? Скрытые ресурсы всегда есть!

5.5. Велика ли текучесть кадров? Хорошо укрепляет кадры гарантированное увеличение окладов "за выслугу лет".

5.6. Есть ли сотрудники, выполняющие роль "щуки среди карасей"?

5.7. Убеждены ли сотрудники, что их оклад зависит от качества их собственной работы, их инициативы и общего процветания Фирмы? (Ты любишь Фирму - тебя любит Фирма. И наоборот.)

5.8. Требуется ли развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников? Кого в первую очередь? Наверно, самых талантливых?

5.9. Благоприятствует ли "интеллектуальный и организационный климат" Фирмы восприятию новых, творческих идей?

5.10. Хорош ли "психологический климат" в коллективе? Имеется ли традиция общаться в неофициальной обстановке? Как улаживаются конфликты? Дорожат ли люди своим коллективом и своей работой?

5.11. Созданы ли условия для высокоэффективной работы каждого сотрудника? (Рабочее место, телефон, оргтехника, план ...)

5.12. Умеют ли сотрудники общаться между собой? С клиентами? Имеют ли они бесконечное терпение?

5.13. Традиционна ли для сотрудников Фирмы безусловная честность, обязательность, предельная производительность?

5.14. Знают ли брокеры по именам и отчествам своих покупателей и своих поставщиков: заведующих аптек, товароведов, завскладами...?

5.15. Знакомы ли сотрудники с современными теориями мотивации покупок и законами принятия человеком решения о покупке?

5.16. Проводится ли обучение сотрудников? Люди, могущие принести деньги, важнее самих денег. Дилетанты Фирме не нужны.

5.17. Проводится ли аттестация сотрудников? Имеется ли список контрольных задач, вопросов и ситуаций для проведения аттестации?

5.18. Имеются ли компьютерные программы аттестации? В аттестации заинтересован сам аттестуемый и руководство.

5.19. Имеется ли в Фирме психоаналитик хорошо знакомый с законами развития психики?

5.20. Что удерживает сотрудников в Фирме? Какие дополнительные блага получают сотрудники от Фирмы?

5.21. Заинтересованы ли сотрудники в процветании Фирмы? Надо ли их заинтересовывать? Как? 

**6. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.**

6.1. Знает ли руководитель, что его главная работа - ДУМАТЬ О ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ, ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ И ПРИНИМАТЬ ОТВЕТСТВЕННЫЕ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ИМЕННО ТОГДА, КОГДА НИКТО ИХ НЕ ПРИМЕТ КРОМЕ НЕГО. (Решение - это выбор оптимального пути к цели. Надежность выбора зависит, в частности, от надежности прогнозов).

6.2. Какой МЕТОД руководства существует в Фирме?

* Административный - все по инструкциям.
* Авторитарный - принудительный, командный, без обсуждений. (Психологи считают, что людьми надо управлять, а не командовать)
* Демократический - решения принимаются после обсуждений.
* Бюрократический - обсуждение бумаг, а не дел.

6.3. Какой СТИЛЬ руководства существует в Фирме?

* Дистанционный - не сближается с подчиненными, не доверяет, всё решает в одиночку.
* Контактный - тесно сближается с коллективом до панибратства.
* Целеполагающий - ставит только цели, а методы выбирают сами подчиненные.
* Делегирующий - передаёт большую часть своих полномочий подчиненным, а сам занимается кардинальными делами.
* Проблемно-организующий - видит перспективу, знает дело и людей, правильно их расставляет и управляет, слушает критику.

6.5. Какой СПОСОБ руководства существует в Фирме? Принуждение, наказание, побуждение, поощрение, убеждение?

6.6. Что в речи директора доминирует: "Я" или "МЫ"?

6.7. На каких чувствах людей надо "играть", чтобы они хорошо работали?

6.8. Может ли директор напряженно и много трудиться и учиться?

6.9. Имеет ли директор широкий взгляд на общую ситуацию в стране и в мире, на перспективы развития Фирмы, разработал ли схему пошагового движения вперед?

6.10. Умеет ли директор планировать и прогнозировать?

6.11. Пользуется ли директор авторитетом у сотрудников и у надсистемного руководства?

6.12. Является ли директор хозяином своего слова? ("Если сказал А, не будь Б").

6.13. Может ли руководитель совершить отважный поступок?

6.14. Умеет ли директор делать так, чтобы другие добровольно захотели делать то, что хочет он?

6.15. Умеет ли директор поощрять и наказывать?

6.16. Что будет с фирмой, если директор внезапно уедет на месяц? (В каком случае директору надо увеличить оклад?

1. Фирма не заметила отсутствия директора и по прежнему работает хорошо.
2. Фирма сразу же "заспотыкалась" без директора).

6.17. Лежит ли каждое утро на столе директора свежая информация о выполнении его вчерашних заданий и о текущих делах Фирмы?

6.18. Не "заела ли текучка"? Имеет ли руководитель время думать о перспективе Фирмы или каждый день отбивается от "ближнего врага".

6.19. Что самое трудное в Вашей работе директором? Почему Вы любите (не любите) свою работу?

6.20. Налажены ли обратные деловые связи между подразделениями и между сотрудниками? Достаточна ли эффективность связей и их быстродействие? (Составить матрицу всех взаимосвязей Фирмы, внутренних и внешних и раздать её сотрудникам).

6.21. Умеет ли руководитель управлять "по тенденциям"? (Для этого нужна "быстрая информация" и реагирование не только в темпе протекания процесса, но и с опережением - опережающее управление).

6.22. В каком виде деятельности руководитель наиболее силен: в исследовании, в проектировании или в практике? Дополняют ли его помощники?

6.23. Заботится ли руководитель о имидже Фирмы и о собственном имидже?

6.24. С кем бы Вы хотели сотрудничать и почему?

6.25. Является ли официальный руководитель фактическим лидером Фирмы? Кто на самом то деле принимает крупные окончательные решения?

6.26. Открыт ли руководитель к новым идеям, в том числе и предложенным другими? (Человек любит свои идеи, как себя и трудно от них отказывается, даже если понимает, что они ошибочны.)

6.27. Замечаются ли и поощряются ли индивидуальные успехи сотрудников? Поощряется ли инициатива и риск? Не требуется ли изменить саму систему мышления у руководителя и сотрудников?

6.28. Учится ли фирма (и руководитель) на своих ошибках? Часто ли ошибки повторяются вновь?

6.29. Совпадает ли у руководителя и сотрудников пик ответственности с пиком способностей? Ответственность и сложность управления имеют тенденцию увеличиваться. А Ваши знания и способности увеличиваются?

6.30. Хватает ли у руководителя ума и мужества признавать свои ошибки? Как он относится к критике? Благодарит ли за полезную критику?

6.31. Умеет ли руководитель подчеркнуть ЗНАЧИМОСТЬ каждого своего сотрудника для Фирмы?

6.32. Знает ли руководитель социальное положение своих сотрудников?

6.33. Достаточно ли у руководителя сильный характер и самообладание, чтобы проявлять понимание и быть снисходительным? Нет ли у руководителя привычки воевать и "побеждать любой ценой", даже ценой истины и справедливости?

6.34. Знает ли руководитель, когда надо вмешаться в процесс, чтобы нормальное противоречие не переросло в конфликт или в проблему? "Искру туши до пожара, а напасти отводи до удара".

6.35. Умеет ли директор распознать ситуацию, когда пользуясь его неосведомленностью, доверчивостью или даже "на законном основании", его пытаются обмануть?

6.36. Умеет ли руководитель (и его брокеры) "читать людей" как открытую книгу? (В этой связи, кроме известных книг Д.Карнеги, рекомендуется серьёзно изучить ФИЗИОГНОМИКУ (учение о выражении человека в чертах лица и формах тела), КИНЕСИКУ (искусство читать мысли людей по их жестам), а также знать ЗАКОНЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ, ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД, ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ, КРАТОЛОГИЮ (науку о власти и властных отношениях)...

6.37. Ваше видение идеального руководителя. Как этого добиться?

6.38. Ваше видение идеального сотрудника. Как этого добиться?

6.39. Ваше видение идеального клиента. Как этого добиться?

6.40. Ваше видение идеального поставщика. Как этого добиться?

6.41. Боится ли директор перевыборов на общем собрании коллектива?

6.42. Боится ли директор осуждения его на общем собрании коллектива?

6.43. Какую информацию о деятельности Фирмы Вы бы тщательно скрывали от конкурентов?

6.44. Повышает ли руководитель свой культурный уровень? Может ли он запросто поговорить о новых пьесах, хороших фильмах, книгах, о выставках произведений искусства, о людях искусства...

6.45. Следит ли руководитель за развитием своей области науки и общим прогрессом науки и техники.

6.46. Достаточно ли уверен в себе руководитель? Может ли он вести за собой людей?

6.47. Обладает ли руководитель чувством юмора, тактом. Приветлив ли он?

6.48. Много ли новых идей предлагает сам руководитель? Какие именно предложены в последнее время?

6.49. Верит ли директор в то, что можно работать без ошибок?

6.50. Уверен ли директор в том, что ответив на поставленные в настоящем перечне вопросы и реализовав сформулированные решения, Фирма улучшит свою работу? Между прочим, известно, что в войсках Александра Македонского, ушедших от своей родины до реки Инд, была железная дисциплина. Почему? Одна из причин - он платил войскам хорошо и ВО ВРЕМЯ. 

**7. МАРКЕТИНГ.**

Функции маркетинга оптовой Фирмы:

* Изучение существующего и потенциального покупательского спроса (изучение рынка - спрос, предложение, цены.)
* Купля-продажа при свободном выборе партнёров и товаров в условиях конкуренции за наилучшее удовлетворение запросов потребителей.
* Воздействие на потребительский спрос. (Обслуживание, организация рекламы, просвещение потребителя...).
* Проведение ценовой политики.
* Планирование внутрифирменное.
* Стимулирование спроса.

Контрольные вопросы по маркетингу:

7.1. На каких рынках действует Фирма?

7.2. Каковы основные сегменты рынка? Их качественные характеристики (для каждого вида товара) и ёмкость в натуральном и стоимостном выражении.

7.3. Каковы прогнозы развития каждого сегмента рынка?

7.4. Определен ли целевой рынок? Каковы его особенности?

7.5. Каково оптимальное число поставщиков и потребителей для данной Фирмы в данное время?

7.6. Как обрести постоянных надежных поставщиков и клиентов?

7.7. Где могут быть новые рынки?

7.8. Каковы планы по каждому рынку? Учитывается ли сезонность спроса?

7.9. Когда и по какой причине можно ожидать падение спроса?

7.10. Какой товар нужен каждому сегменту рынка и сколько? Кто этой проблемой занимается на Фирме? Имеется ли у Фирмы квалифицированный специалист по качеству товаров Фирмы?

7.11. Кто отслеживает новинки товара?

7.12. Каков удельный вес Вашей Фирмы на каждом сегменте рынка?

7.13. Как фактически формируется товарный ассортимент фирмы? Удовлетворяет ли он потребителя?

7.14. Какова эластичность спроса?

7.15. Как определяется момент насыщения рынка данным товаром?

7.16. Как формируется товарный ассортимент у поставщиков?

7.17. Как формируется товарный ассортимент у потребителей? Кто конкретно этим занимается?

7.18. Как формируется размер партии оптовых покупок?

7.19. "Адресные" ли покупки?

7.20. Своевременно ли и ритмично поступает товар на Фирму?

7.21. Своевременно ли и ритмично поступает товар к потребителю?

7.22. Какие проблемы потребителя помогает решать Фирма? Что такое в деле Фирмы "послепродажный сервис"?

7.23. Оперативно ли предоставляется потребителю маркетинговая информация о имеющихся на Фирме товарах, о новинках, о динамике цен?

7.24. Как заинтересовать клиента в покупке товара именно у Вашей Фирмы? (Улучшить обслуживание, доставку, политика цен и премий, участие в проблемах клиента, надежность поставок, безукоризненная честность, забота о снижении расходов клиента, предоставление кредита).

7.25. Как заинтересовать поставщика в поставке товаров именно Вашей Фирме (надежность покупок, предоплата, само вывоз, участие в проблемах поставщика, дообработка товара, предоставление кредита, забота о снижении себестоимости продукции, участие в планировании объемов выпуска продукции у поставщика?

7.26. Какие требования выставляет потребитель к товару? (Качество, цена, срок годности, условия платежей, размер заказа, надежность, упаковка, расфасовка,...).

7.27. Какие требования потребителей Фирма удовлетворяет плохо? Что надо сделать, чтобы было хорошо? Какие ресурсы имеются у Фирмы?

7.28. Какие требования потребителей Фирма выполняет хорошо? Какие плохо?

7.29. Изучает ли Фирма демографическую ситуацию в районах своих рынков сбыта? К каким изменениям в стратегии Фирмы и в подборе номенклатуры товаров должен привести спад рождаемости, малодетные семьи, изменение продолжительности жизни?

7.30. Достаточно ли хорошо Фирма знает и изучает покупательную способность своих клиентов? (Богатым - дорогие зарубежные лекарства, бедным - самые дешевые.) Ожидаемый спрос по годам, сезонам...

7.31. Какие шаги надо предпринимать в условиях повальных неплатежей и инфляции? Возможна ли страховка?

7.32. Какими источниками маркетинговой информации владеет Фирма? (Прямой контакт, специалисты-эксперты, экспериментальные продажи, анкетирование, стат.управления, представительства,...)

7.33. Достаточное ли количество сотрудников работает по проблемам маркетинга? 

**8. ЭКОНОМИКА ФИРМЫ.**

8.1. Из чего складывается чистая прибыль Фирмы?

8.2. Назовите самые важные причины снижающие прибыль Фирмы?

8.3. Влияние несовершенной инфраструктуры на экономику Фирмы?

8.4. Могут ли сотрудники Фирмы быстро (за время телефонного разговора!) и достаточно точно сделать экономический анализ вариантов решения директора?

8.5. Имеются ли "домашние" заготовки расчетов "ходовой информации": стоимость суток хранения, стоимость 100 км провоза, минимальная и максимальная партия поставок и продаж каждого вида товара, стоимость суток задержки поставок и реализации, оптимальная суточная реализация... Этот список следует дополнить и составить "Памятку для брокера".

8.6. Ведется ли на Фирме постоянный анализ ошибок и просчетов? (Хотя бы 0,25 человека этим занимается?)

8.7. Правильно ли составляются договора? (Договор должен быть составлен так, чтобы его было НЕ ВЫГОДНО нарушать ни одной стороне).

8.8. Ведется ли на Фирме постоянное прогнозирование?

8.9. Как учитывает руководитель Фирмы общее состояние экономики страны?

8.10. Следит ли руководитель за текущей политикой в стране?

8.11. Какая политика цен разумней: стимулирующих цен, стабильных цен, конъюнктурных цен?

8.12. Какова вероятная реакция поставщиков и потребителей на изменение цен?

8.13. Что надо сделать, чтобы ускорить и удешевить перевозки? Как можно улучшить сохранность товаров в пути? Какие новые каналы товародвижения можно предложить? 

**9. ЭКСПОРТНЫЙ МАРКЕТИНГ.**

9.1. Определены ли цели и выработана ли стратегия работы на внешнем рынке? (Только закупки и ввоз товаров?)

9.2. Тщательно ли подготовлена Фирма к началу работы на внешнем рынке? Обучены ли сотрудники?

9.3. Какой путь выбрал руководитель для приобретения высокого профессионализма работы на внешнем рынке? (Договор на совместное предпринимательство, перепоручение разработки маркетинговой стратегии зарубежной Фирме (дорого!), присоединиться к опытной Фирме, осторожно начать с малого ("не страшно потерять") и приобретать опыт и престиж самостоятельно, ...)

9.4. Тщательно ли изучены нормативные документы по внешнеэкономическим операциям? Тарифы, таможенные бартеры, особенности рынка каждой зарубежной страны-партнера, валютные расчеты, квоты…

9.5. Какие люди на Фирме самые важные для успеха на внешнем рынке? Что надо сделать, чтобы эти люди работали с максимальной отдачей?

9.6. Знаком ли директор с опытом работы оптовых Фирм за рубежом:

* аналогичных по профилю,
* в других видах рынка (продовольствие, одежда...)

**10. КОНКУРЕНТЫ.**

Основная заповедь полководца - "Противника надо передумать!"

10.1. Известны ли конкуренты в каждом сегменте рынка?

10.2. Можете ли Вы дать четкую многостороннюю характеристику каждому конкуренту? (Что продает, кому, сколько, по какой цене, какую долю рынка занимает, у кого покупает товар?)

10.3. Кто особенно опасен для Фирмы? Чем и почему?

10.4. Как использовать конкурентов себе на пользу? Чему у них можно поучиться? Какие ошибки они совершают?

10.5. Какой политики надо придерживаться в отношении с каждым конкурентом? (Оборона, атака, контрнаступление, окружение, обход...)

10.6 Какова политика цен у конкурентов?

**11. ОБЩЕЕ РЕЗЮМЕ.**

Несмотря на то, что в этом списке около 300 вопросов, их количество нельзя считать совершенно достаточным. Приведенный список следует дополнять и совершенствовать постоянно.

Например, не затронуты проблемы рекламы, рэкета, законного и незаконного неплатежа налогов, финансовые проблемы...

В приведенном списке некоторые вопросы дублируются или предлагаются в иной формулировке. Это сделано для обеспечения некоторой независимости разделов или ввиду большой важности вопросов.

Некоторые вопросы могут показаться мелкими или ненужными.

Их цель - стимулировать развитие общей эрудиции и широты мышления руководителя.

Для оправдания необходимости большого количества вопросов приведу такой пример: для оценки пригодности города к проведению в нём Олимпийских Игр, Олимпийский Комитет предлагает 580(!) Контрольных Вопросов.

Требование системности маркетингового подхода так же объясняет большое количество вопросов. Кроме того, сказывается определенная психологическая инерция мышления - хочется быстро и "одним махом" решить ВСЕ проблемы. Россияне всё ещё верят в чудо.

Как Вы, наверно, поняли, Метод Контрольных Вопросов стимулирует и активизирует и поиск проблем, и поиск РЕСУРСОВ для решения этих проблем, и решение проблем.

Рассмотрим возможные способы организации ответов на Контрольные Вопросы (устно - письменно, коллективно - лично, одномоментно - непрерывно...):

* письменные ответы ВСЕХ(!) сотрудников Фирмы на все или избранные вопросы,
* обсуждение части вопросов на общем собрании сотрудников по формуле "слушатели- ведущий",
* можно с использованием методик Мозгового Штурма,
* обсуждение на Совете только ведущих специалистов Фирмы,
* обсуждение в узком кругу доверенных лиц в рабочей или нерабочей обстановке,
* личное собеседование с сотрудниками (по вопросам их компетенции),
* обсуждение проблем Фирмы с приглашенными экспертами или консалтинговыми фирмами,
* обсуждение вопросов с над системным руководством,
* и, наконец, на вопросы отвечает сам директор (при общей открытости могут быть и личные know-how).

Разумеется, возможна комбинация предложенных способов.

Устройте свободное групповое обсуждение вопросов и полученных ответов в непринужденной доверительной беседе с сотрудниками.

Выслушивайте каждую идею внимательно, заинтересованно, без критики. Более того, пытайтесь развить каждую идею, так как случается, что узкие специалисты не могут оценить важности новой идеи.

Может быть подобные обсуждения следует сделать традицией Фирмы. (Можно обсуждать в нерабочее время, но для компенсации потерь личного времени, после обсуждения для всех участников устроить лотерею на приз, который стоит дешевле, чем стоило бы затраченное рабочее время).

Или воспользуйтесь методом Мозгового Штурма:

* Подобрать группу специалистов - "генераторов идей".
* Четко поставить перед ними проблему, "разговорить" их, создать непринужденную обстановку ("Все мы тут гении"), заинтересовать их морально или хорошим вознаграждением за хорошее решение задачи.
* Включить магнитофон и записать все их "дикие" идеи. (Больше идей - больше вероятность появления действительно сильной идеи).
* Подобрать группу аналитиков и предложить им из этих диких идей извлечь рациональные зерна.

Обычно задачи решают Методом Проб и Ошибок, Здравым Смыслом, используя предыдущий опыт (мышление по Аналогии), а так же строптивую госпожу ИНТУИЦИЮ и ЕЁ ВЕЛИЧЕСТВО МУДРОСТЬ. Последняя, по афоризму Кузьмы Пруткова, как черепаший суп -не всем доступна, поэтому предложим мощное "тризовское" продолжение процесса решения задач:

1. Нерешенные Методом Контрольных Вопросов задачи фиксируются и решаются методами Функционально-Стоимостного Анализа (ФСА), Морфологического Анализа и самым мощным оружием - методами Теории Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ). Это очень эффективные методы, в результате их использования, как после катка по неровностям, получают красивые, сильные, нестандартные решения. Но этим методам надо учиться (40-140 час). "Без муки нет науки".

2. Формируется Банк Решенных Задач и Ошибок Фирмы. (Чтобы накапливался опыт).

3. И, наконец, "Высший пилотаж": формируется Специализированная ТЕОРИЯ Решения Проблем ДАННОЙ Фирмы. (В простейшем случае в виде таблиц с координатами: проблема - решение, противоречие - приёмы разрешения противоречия, главная функция - способы реализации...)

Возможные цели такой Специализированной ТЕОРИИ:

* создание оплота НЕПОТОПЛЯЕМОСТИ Фирмы,
* формирование стратегии и тактики,
* решение текущих проблем Фирмы "на ближних подступах" (до беды),
* прогнозирование появления новых проблем (если Вам показалось, что проблем нет, не беспокойтесь, они обязательно появятся),
* ограждение сотрудников Фирмы от любых неожиданностей,
* ограничение необходимости применения малоэффективного, но всем известного Метода Проб и Ошибок для решения проблем Фирмы (так как в руках окажется "скорострельная пушка", зачем стрелять по одному патрону из берданки).
* определение задач, которые надо решать на техническом уровне, (например, машинка для проверки и подсчета денег, кредитные карточки...), на уровне социума или, например, путем использования новых банковских операций (факторинг, лизинг...),
* передача своего опыта (побед и поражений) дружественным Фирмам!

Создание такой "личной" Теории дело довольно трудоёмкое, требует времени и привлечения специалистов, но, как говорят, нет ничего более выгодного, чем хорошая безошибочная ТЕОРИЯ.

Надо сказать, что кроме МКВ существуют и другие более трудоёмкие, но и более глубокие методы анализа, например, ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ И ДИВЕРСИОННЫЙ. Диапазон целей этих видов анализа практически неограничен.

Если директор примет решение провести более глубокое ПОЛНОМАСШТАБНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ Фирмы, тогда надо назначить Временную Рабочую Группу "узких" специалистов Фирмы во главе с приглашенным методологом, специалистом в области ФСА и ТРИЗ, а результаты анализа Методом Контрольных Вопросов рассматривать как важный, но предварительный, "кавалерийский наскок", на решение проблем фирмы.

В настоящее время считается разумным путем совершенствования работы Фирмы - это ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ.

Чему учить?

* Законам и приёмам маркетинга.
* Законам управления (менеджмента).
* Законам развития систем и системному мышлению.
* Законам развития коллективов.
* Методам ведения непрерывного системного, функционального, экономического и ресурсного анализа своей работы и работы Фирмы,
* Методам изучения потребителей и их покупательского поведения (кто является потребителем, как, когда, где, почему, что и сколько покупает потребитель. Какие побудительные приёмы существуют и какие приёмы для увеличения покупок может предложить Фирма?).
* Функционально-Стоимостному Анализу (ФСА).
* Теории Решения Изобретательских Задач для бизнеса (ТРИЗ+БИЗНЕС).
* Искусству общения.
* Методу "Просьба к волшебнику".(Что просить у волшебника для Фирмы?)
* Методу "Диверсия в Фирме" (Примеры "Диверсий": сразу все поставщики отказали в поставке, крупные клиенты терпят крах и не возвращают долги, ошибочные сведения о эпидемии и т.п.)

Революционные идеи выдвигают ТВОРЦЫ, но только обученные и дружные коллективы добиваются воплощения идей в жизнь и то только под управлением умного лидера. 

**12. ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР.**

Сначала приведу основные идеи Функционального Анализа:

1. Покупатели платят не за товары, а за решение своих проблем и за удовлетворение своих потребностей и желаний, поэтому надо знать проблемы покупателя и помочь ему их решить, не забывая при этом и свои интересы. Иными словами, люди покупают не товары, а функции этих товаров.

Функция (от латинского - осуществление) - это цель создания товара или процесса. Поэтому изучение функций очень эффективный метод исследования. (берет "Быка за рога").

2. В любом предмете, товаре, организации или процессе, созданных человеком, есть недостатки. Выявить и ликвидировать недостатки проще, если анализировать ФУНКЦИИ, то есть то, что надо людям.

3. Любой объект может выполнять большое количество функций, а любая функция может быть реализована большим количеством различных способов.

4. Идея МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ считается сильной идеей.

5. "Высшим пилотажем" ФСА является определение стоимости функций в рублях.(Не себестоимости предметов, а функций ими выполняемых).

Управление - процесс многофункциональный, поэтому надо расписать функции и дать в руки управленца методики и алгоритмы их реализации.

Итак, пусть в результате анализа некоторой Фирмы пришли к генеральному выводу: надо увеличить объём продаж.

Пусть узкими местами в реализации этой задачи оказались четыре обстоятельства:

1. Низкая эффективность работы брокеров,
2. Плохая работа аптек,
3. Слабая осведомленность Фирмы и аптек о потенциальных покупателях товара Фирмы,
4. Плохо поставлена работа по PUBLIK RELATIONS (Связи с общественность).

Рассмотрим первое "узкое" место - низкую эффективность работы брокеров.

Сформулируем функции брокеров в данной Фирме(формулирование функций очень важный этап, его надо проводить методологу совместно с профессионалом):

* Выполнять посреднические операции (куплю-продажу) между Фирмой и "Поставщиками" и между Фирмой и "Покупателями" (указать с кем конкретно!).
* Личные переговоры с представителями Поставщика и Покупателя.

В результате функционального анализа появились следующие предложения по повышению эффективности работы брокеров:

Поднять престиж брокера в Фирме.

1. Улучшить условия работы брокеров.
2. Увеличить количество телефонов для брокеров.
3. Улучшить информированность брокеров о номенклатуре, качестве товаров.
4. Научить брокеров правильно общаться с клиентами, вести телефонные разговоры, говорить комплименты, иметь бесконечное терпение, правильно представлять товар в выгодном свете, сосредотачиваться на решении проблем клиентов с помощью товаров и услуг Фирмы.
5. Провести внутрифирменный конкурс на "Лучшего брокера". Определить, какую долю вносит каждый брокер в оборот Фирмы.
6. Перезнакомить и подружить брокеров с клиентами.
7. Поставить автоответчики на телефоны, чтобы получать информацию в выходные дни и круглые сутки.
8. Изменить время работы брокеров, если им приходится общаться с клиентами, проживающими в других часовых поясах.
9. Пересмотреть норму контактов на одного брокера.
10. Вспомнить старинный "обмен опытом".
11. Разработать систему стимулирования работы и инициативы брокеров.
12. Улучшить специализацию брокеров.

Рассмотрим второе "узкое" место Фирмы - плохая работа аптек.

Сформулируем главные функции аптек:

* приобретать товары,
* продавать населению товары,
* изготавливать лекарства,
* оказывать консультации и медицинские услуги.

В результате функционального анализа появились следующие предложения по оказанию помощи аптекам, в части расширения объёма продаж и услуг.

Китайцы говорят: "Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин". Умеют ли провизоры Ваших аптек продавать свои товары?

"Задача деятеля рынка - выявить скрытые за любым товаром нужды и продавать не свойства этого товара, а выгоды от него". (Ф. Котлер. Основы маркетинга.)

Один из недостатков современных аптек: - товаров много, товар красивый, но он не понятен покупателю. Что есть что?

Создается впечатление, что аптекарские работники думают, будто все так же хорошо разбираются в непонятных названиях лекарств и принадлежностей, как они сами. Это вредное для всех заблуждение!

Как доказать покупателю, что ему нужен товар?

Напомнить ему о его нуждах, коли он уж пришел в аптеку. Человеку много чего надо.

ПРЕДЛАГАЕТСЯ.

1. Расклассифицировать товары в витринах и сделать МНОГОЧИСЛЕННЫЕ простые и понятные всем надписи с указанием предназначения всех лекарств. Но БЕЗ ТЕРМИНОВ! Надо торговать, а не хвастаться медицинской эрудицией. Например:

* Лекарства и товары ДЛЯ ЗДОРОВЫХ.(Женьшень, Золотой Корень...)
* Профилактические лекарства: "ДЛЯ ОЧЕНЬ ЗДОРОВЫХ", "ДЛЯ СПОРТСМЕНОВ", "НАБОРЫ ДЛЯ ТУРИСТОВ"...
* Лекарства и товары "ДЛЯ ДЕТЕЙ".
* Лекарства "ДЛЯ ЖЕНЩИН", "ДЛЯ БЕРЕМЕННЫХ".
* Товары и лекарства в дорогу.
* Лекарства "ДЛЯ ПРОФИЛАКТИКИ ЗАБОЛЕВАНИЙ" и указать каких.
* ЛЕКАРСТВА ДЛЯ ДИАБЕТИКОВ.
* Средства гигиены и санитарии.
* Сезонные товары. И т.д.

2. В аптеках должны свободно лежать медицинские справочники, травники, каталоги лекарств, прайсы, копии лицензий и сертификатов,...

3. В витрине аптеки разместить информацию о предоставляемых аптекой услугах и рекламное извещение "Лекарства поставляет Фирма...".

4. Новые товары и услуги для аптек..

* Питание для диабетиков.
* Продажа и показ видеокассет о самолечении, о здоровом образе жизни, о снятии стрессов, о целебных травах..
* Продажа аудио- и видеокассет с музыкой и текстами для релаксации и медитации.
* Продажа книг по медицинской тематике.
* Продажа косметики и детских игрушек.
* Открыть фитобары, кабинеты для массажа, консультационные пункты, продажу простой парфюмерии (мыло, щетки...), пищевые добавки...

Если нет денег покупатель в аптеку не пойдет, а надо чтобы пошел и купил. Для этого:

* Организовать, например, продажи "под залог" пенсии.
* Рекомендовать список дешевых лекарств-заменителей.
* Если это лето, рекомендовать собрать целебные растения.

А сколько покупателей уходят из аптеки без покупки, хотя и имеют деньги? Почему? Торговый агент должен выяснить проблемы покупателя и показать, как он с помощью его товара решит эти проблемы. (Покупатель пришел в аптеку не за лекарством, а чтобы решить свою проблему).

* В каждой аптеке "Справка" - где купить препарат, если его нет в аптеке. Поставить в аптеках модемы со свежей, ежедневно меняющейся информацией - где, что купить. Это привлечет покупателей, так как они будут уверены, что уйдут из аптеки либо с покупкой, либо с четкой информацией, где купить.(Разумеется в той аптеке, которую обслуживает Фирма).
* Ликвидировать в аптеках очереди. Особенно в безрецептурный отдел и в кассу. Посадить двух "УНИВЕРСАЛЬНЫХ" кассиров (на все отделы аптеки чеки в любой кассе) или ввести систему: провизор-кассир.
* Обеспечить аптеки опросными листами, чтобы определить потребности покупателей.
* Обязать продавцов предельно вежливо разговаривать с посетителями, вести ежедневный учет спроса, задавать всем покупателям вопрос: "А каковы Ваши проблемы?", пытаться помочь и отослать к профессионалам.

Ввиду того, что лечение в стационарах стало дорогим, многие занимаются самолечением. Это требует определенных знаний. Поэтому целесообразно:

* Организовать в аптеках дежурство врачей по расписанию или врач может выходить по вызову пришедшего в аптеку.
* Организовать "уголок ликбеза" по самолечению.
* Установить наушники с магнитофоном и перечень информации, которую можно получить нажав соответствующую кнопку о применении лекарств, о фармакокинетике, фармакодинамике, побочных действиях лекарств и других полезных правилах самолечения.
* Продавать первую партию нового товара со скидкой - для рекламы.
* Организовать распродажу товаров не пользующихся спросом и с истекающим сроком годности по более низким ценам. Указать величину этой скидки.
* Если имеется излишек площадей их можно сдать в аренду под оптовую базу, склад...
* Организовать доставку товаров по телефонному запросу и по почте.
* Организовать выездную торговлю.
* Продажа товаров "с испытательным сроком". Не понравившийся товар возвращается в аптеку, деньги тоже возвращаются за вычетом оговоренной суммы.
* Сдача приборов и оборудования в аренду. (Стимуляторы, ингаляторы, грелки, спортивные товары...)
* Продажа ветеринарных товаров.
* Медицинское страхование.
* Обеспечить возможность приёма лекарств прямо в аптеке.

В аптеке должно быть так хорошо, интересно и полезно, чтобы посетитель не хотел уходить, хотел бы прийти ещё и рассказал бы всем о Вашей чудо-аптеке, где встречают и провожают "от двери до двери". Более того, перед дверью не должно быть луж, льда, грязи, а по вечерам должно быть светло.

Что касается 4-й проблемы - PUBLIC RELATIONS, то рекомендуем познакомиться с умной книгой И.Л. Викентьева "Приёмы рекламы и PUBLIC RELATIONS", СПб, 1995 г., в которой приведено 215 примеров, 130 задач и 15 практических приложений.

Для иллюстрации методик ТРИЗ приведём один пример разрешения[ПРОТИВОРЕЧИЙ](http://triz.natm.ru/base/base02_1.htm) в работе Фирмы.

ПРОТИВОРЕЧИЕ:

Товаров на Фирме не должно быть, поскольку неизбежны затраты на их хранение;   
Товаров на Фирме должно быть много, чтобы быстро удовлетворить любую заявку потребителя.

[ИДЕАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ:](http://triz.natm.ru/base/base07_1.htm)

* товары САМИ доставляются потребителю, быстро, в нужном ассортименте, количестве и высокого качества.
* потребитель САМ сообщает на Фирму о том, что ему надо, когда и куда доставить товар, САМ заранее переводит деньги!!! САМ привозит себе товар.
* склада на Фирме вообще нет.

Как это сделать?

ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ:

* Всю свою работу Фирма делает "по телефону". Активно работает с партнерами "слева и справа, сверху и снизу."
* Склады есть у поставщиков и у потребителей. Товар везут по указанию Фирмы со склада поставщика прямо на склад потребителя.
* За досрочную информацию о требующихся товарах платить аптекам премию.

Есть такой анекдот: "Вскрытие показало, что чукча умер от вскрытия", будем надеяться, что ситуации: "Анализ показал, что Фирма погибла от анализа" не будет.

Министерство образования и науки Краснодарского края Государственное бюджетное образовательное учреждение начального профессионального образования профессиональное училище № 58

Бизнес - план фирмы

Автосервис - "Пути успеха"

г. Армавир (Старая станица)

Выполнил:

учащийся гр. 41/АМ

Срабян Карен.

Проверил:

преподаватель

Довгаль З.С.

г. Армавир

**Автосервис** - это один из наиболее распространенных видов услуг любого города. С каждым годом этот вид бизнеса набирает всё большие обороты.

В связи с этим являются очень актуальными вопросы по подготовке **бизнес-плана по организации автосервиса**. Для ознакомления пользователей приведем **пример бизнес-плана автосервиса** для небольшого города. Прогнозируемый срок окупаемости представленного проекта составляет - 3 месяца.

**БИЗНЕС-ПЛАН**

г. Армавир

2012 г.

**1.Описание проекта и специфика бизнеса**

Автосервис - «Пути успеха» - предприятие, специализирующееся на обслуживании автомобилей. Данное предприятие будет расположено в городе Армавир. Основными видами деятельности является мойка автомобилей, диагностика, развал-схождение, ремонт двигателя, шиномонтаж и другие мелкие виды ремонта.

Автосервис будет размещен в здании модульного типа. Преимуществами модульной конструкции являются, во-первых, ее низкая стоимость, во-вторых, легкость и быстрота возведения. Использование модульной конструкции здания позволит значительно сэкономить время и средства на возведении здания автосервиса.

Здание будет состоять из трех модулей, состыкованных между собой. 1-й модуль – 2-х постовая мойка, 2-й – общий модуль для всех остальных постов, 3-й – административное и подсобное помещения. С помощью перегородок организованы дополнительные подсобные помещения и санузел.

***Описание конструкции***

• Фундамент – мелко заглубленный ленточный фундамент.

• Несущий каркас – металлический прокат (швеллер, уголок, труба).

• Стены и потолок - потолок и стены из многослойных панелей типа "сэндвич" на основе утеплителя "изовер", наружный слой которых - окрашенный оцинкованный металлический лист. Толщина панелей – 180 мм. Модули поставляются полной заводской готовности со смонтированными освещением, отоплением и вентиляцией.

***Сроки строительства***

Разработка проекта – от 15 до 30 дней.

Изготовление модулей на заводе – от 1 до 10 дней.

Монтаж на месте – от 1 до 10 дней.

***Основные параметры***

Площадь застройки – 250 м2;

Высота – 6м.

Стоимость изготовления – 150 USD / м2

**Характеристика предоставляемых услуг и оборудования**

Новый автосервис планирует предоставлять следующую гамму услуг:

• мойка и чистка салона;

• замена масла;

• диагностика и регулировка развал-схождения;

• шиномонтаж;

• ремонт двигателя и подвески.

Таким образом, новый автосервис будет предоставлять практически полную гамму услуг, за исключением тех, которые требуют узкоспециализированных знаний и оборудования, а именно корпусных работ (ремонт и покраска корпуса, установление дополнительных деталей).

Ниже приводится краткое описание предоставляемых автосервисом услуг по основным параметрам: количество рабочих мест, требуемое количество персонала, оборудование и его стоимость, цена, время на операцию

**Мойка**

На автосервисе будет организована 2-постовая мойка с применением передвижных моечных аппаратов. Мойка будет организована в отдельном боксе, площадь которого позволяет производить мойку двух машин одновременно.

Количество рабочих мест: 2

Требуемое количество персонала: 4 человека в часы наибольшей загрузки, 2 человека в остальное время.

Цена: порядка 150 руб. за помывку корпуса, 400 руб. за полную мойку автомобиля с чисткой салона. 60% себестоимости работ составляет стоимость моющих материалов.

Время на операцию: 20 минут на простую мойку, 40 минут на мойку с чисткой салона.

**Оборудование**

*Мобильный аппарат*для горячей мойки типа Kranzle и такой же аппарат для холодной мойки.

*Очистная система*предназначена для очистки и рециркуляции воды, обеспечивает экономию воды: грязная вода очищается и вновь подается на мойку.

*Пылесос для уборки салона.*

*Компрессор для подачи воздуха.*Используется также и на других постах, в частности, на посту шиномонтажа. В связи с этим предполагается покупка наиболее мощного аппарата для обеспечения всей станции - мощностью порядка 1,000 л/мин.

Стоимость оборудования для мойки

**Наименование оборудования Марки Стоимость, долл.**

Аппарат для горячей мойки KEW, WAP (Дания), Kranzle, Karcher (Германия) 1,500

Аппарат для холодной мойки KEW, WAP (Дания), Kranzle, Karcher (Германия) 700

Очистная система 3,500

Пылесос KEW, WAP (Дания), Kranzle, Karcher (Германия) 300

Компрессор AIRTEK (Италия), Hoffmann (Германия) 2,000

**Итого стоимость оборудования 8,000**

**Замена масла**

Замена масла является операцией, регулярно производимой всеми автовладельцами, таким, образом, спрос на нее постоянен. Данная операция требует специального оборудования, которое может быть предоставлено в лизинг производителями масла.

Практики предоставления в лизинг маслозаправочного оборудования придерживаются большинство крупных производителей масел. Для получения оборудования в лизинг необходимо составить заявку в представительство компании - производителя масла либо авторизованному дилеру, где указать предполагаемые объемы продаж. После отправки заявки автосервис инспектируется представителем компании – производителя, который составляет заключение о возможности выполнения указанных в заявке обязательств.

Основными критериями при принятии решения служат местоположение автосервиса, история деятельности, и т.д. В случае положительного заключения оборудование предоставляется в лизинг с обязательством выкупа заявленных объемов. По достижении определенного объема закупок оборудование переходит в собственность автосервиса.

Автосервис планирует воспользоваться вышеописанной схемой и организовать пост замены масла. Пост будет организован в отдельном боксе либо на специально отведенной площадке общего ремонтного бокса.

Количество рабочих мест: 1

Требуемое количество персонала: 2 человека в часы наибольшей загрузки, 1 человек в остальное время.

Цена: как правило, стоимость замены включается в стоимость самого масла. Таким образом, при покупке клиентом масла непосредственно на автосервисе услуга будет предоставляться бесплатно, при покупке вне автосервиса стоимость услуги составит 200 руб.

Время на операцию: 20 минут.

**Оборудование**: *Маслозаправочное оборудование*предоставляется в лизинг.

**Диагностика**

На автосервисе будут организован пост диагностики двигателя. Пост будет оснащен оборудованием, позволяющим эффективно определить состояние двигателя и дать рекомендации по его ремонту.

Количество рабочих мест: 1

Требуемое количество персонала: 1 человек.

Цена: 500 руб. за полную диагностику.

Время на операцию: 30 минут.

**Оборудование**: *Диагностический стенд*, состоящий из компьютера со сканером и компакт диска с базой данных по двигателям всех марок. Такие стенды выпускаются крупнейшими мировыми производителями, в частности, компанией “Bosch” (Германия), однако на рынке предлагаются и отечественные разработки. В данном случае целесообразно предпочесть именно отечественное оборудование, так как при практическом отсутствии разницы в возможностях стоимость импортного оборудования в 3 раза выше.

**Стоимость оборудования для поста диагностики**

**Наименование оборудования Марки Стоимость, долл.**

Мотортестер с базой данных Тecoil (Россия, собств. разработка) 3,300

Сканер для подсоединения к бортовому компьютеру Bosch (Германия) 4,000

**Итого стоимость оборудования 7,300**

**Регулировка развал– схождения**

Количество рабочих мест: 1

Требуемое количество персонала: 1 человек.

Цена: 500 руб.

Время на операцию: 1 час.

**Оборудование:***4-стоечный подъемник*–может использоваться для проведения ремонтных работ. Предполагается установка подъемника грузоподъемностью не менее 4 тонн. Подъемник может также использоваться при проведении ремонта подвески автомобиля и других ремонтных работ.

Электронный стенд развала-схождения с 8-ю датчиками, что обеспечивает наибольшую точность регулировки колес и учет наибольшего числа параметров.

**Стоимость оборудования для стенда регулировки развал-схождения**

**Наименование оборудования Марки Стоимость, долл.**

4-х стоечный подъемник с доп. Оборудованием Rotary (США), Nussbaum, Hoffmann (Германия) 5,000

Стенд 8-ми сенсорный Bosch, Hoffmann (Германия 11,000)

**Итого стоимость оборудования 16,000**

**Шиномонтаж**

Количество рабочих мест: 1

Требуемое количество персонала: 1 человек.

Цена: 200 рублей за колесо.

Время на операцию: в зависимости от сложности операции.

Оборудование.

Шиномонтажный стенд;

Балансировочный станок.

**Стоимость шиномонтажного оборудования**

**Наименование оборудования Марки Стоимость, долл.**

Шиномонтажный станок с инфлятором Aquila (Италия), Hoffmann (Германия), SICE (США) 2,100

Балансировочный станок Aquila (Италия), Hoffmann (Германия), SICE (США) 2,300

**Итого стоимость оборудования 4,400**

**Ремонт двигателя и подвески**

В данную группу услуг входят все услуги по ремонту двигателя и подвески автомобиля, проведению плановых замен деталей и простейших корпусных работ, например, выправка вмятин.

Количество рабочих мест: 4

Требуемое количество персонала: 2 человека на каждое рабочее место.

Цена: 25 долл. / час, стоимость каждой операции высчитывается исходя из норматива времени на конкретный вид работ.

Время на операцию: в зависимости от услуги.

**Оборудование:**

*Двухстоечные подъемники*

*Комплекты инструмента*: переносной набор инструмента для каждого рабочего места – кейс с наиболее часто используемым инструментом, плюс одна тележка, используемая также на посту регулировки развал-схождения, с полным набором инструмента;

*Сварочный аппарат для проведения мелких сварочных работ*, например, заваривания трещин в глушителе автомобиля;

*Пресс для выпрессовки различных деталей*;

*Прилавки, стеллажи для инструмента*.

**Стоимость оборудования для постов общего ремонта**

**Наименование оборудования Марки Стоимость, долл.**

2-х стоечные подъемники (4 шт.) Rotary (США), Nussbaum, Hoffmann (Германия) 12,000

Пресс Nussbaum, Hoffmann (Германия) 1,300

Сварочный аппарат D+L Technik (Германия) 400

Набор инструмента – тележка Stahlwille (Германия) 1,400

Кейс с инструментом (4 шт.) Stahlwille (Германия) 800

Прилавки, стеллажи (4 шт.) Россия 800

**Итого стоимость оборудования 16,700**

Успех любого предприятия зависит от возможности, во-первых, привлечь новых клиентов, во-вторых, удержать их. Это в полной мере относится и к автосервису. При этом, учитывая постоянную потребность любой автомашины в ремонте и обслуживании, вторая задача является даже важнее первой. Хороший автосервис уже через 1-2 года после начала работы может практически не заботиться о привлечении новых клиентов – достаточный доход ему обеспечит обслуживание старых, которые, к тому же, будут рекомендовать этот автосервис для своих знакомых и обеспечат достаточный приток новых клиентов.

Тем не менее, первой задачей, которую должна решить любая новая станция технического обслуживания, является задача первоначального привлечения клиентов. Успешное выполнение данной задачи обеспечивают следующие факторы:

• местоположение автосервиса;

• внешний вид автосервиса;

• рекламная кампания.

Местоположение автосервиса должно отвечать следующим требованиям:

• нахождение в районе с постоянными и значительными потоками транспорта;

• простота нахождения автосервиса;

• удобные подъездные пути.

Под внешним видом автосервиса понимается, прежде всего, состояние самого здания автосервиса, наличие информативной и легко читаемой вывески, чистота окружающей территории и т.д.

Решение второй задачи – удержания клиентов – практически на 100% зависит от качества предоставляемых автосервисом услуг. Качество же, точнее, его восприятие клиентом, есть производная от следующих факторов:

• **качества и состава оборудования.**Хорошо оборудованный автосервис вызывает большее доверие у потребителя, нежели оборудованный устаревшим или низкокачественным оборудованием;

• **отношение к клиенту**, быстрота и качество обслуживания, внешний вид автосервиса и персонала;

• **качество предоставляемых услуг;**

• **профессионализм.**

**Основные услуги автосервиса**

Ниже перечислены виды услуг, оказываемых станциями технического обслуживания автомобиля условно разделенные на несколько групп, и их краткая характеристика:

• **мойка и чистка салона**– одна из наиболее распространенных услуг. Спрос на нее характеризуется высокой эластичностью по цене, важным фактором является месторасположение предприятия, оказывающего данную услугу. Такая услуга не требует высокой квалификации исполнителей, поэтому качество ее оказания зачастую не слишком различно у разных фирм. В связи с этим, автовладельцы, как правило, не испытывают приверженности к какой-то определенной фирме, оказывающей данную услугу;

• **диагностика, регулировка и регулярные различные операции по заменам деталей и масел**(например, замена масла либо воздушного фильтра). Спрос на данные услуги также сильнозависит от цены, однако, в связи с тем, что требуется гораздо большая квалификацияисполнителей и качество оборудования, наблюдается большая приверженность авто владельцев квыполнению данной операции в какой-то одной фирме;

• **установка дополнительного электрического оборудования**(магнитол, сигнализаций и т.д.) - разовая операция, чаще всего выполняется один раз за всю жизнь автомобиля, как правило, оказывается специализированными магазинами по продаже данного оборудования;

• **ремонт, покраска и обработка корпуса, включая установку дополнительных пластиковых деталей**– наиболее специфическая услуга, требует специального оборудования и высокойквалификации исполнителей. Выполняется, как правило, фирмами, специализирующимися только на этих работах;

• **шиномонтаж и балансировка**– выполняется как специализированными магазинами по продаже автомобильных шин, так и автосервисами;

• **ремонт ходовой части и подвески и ремонт двигателя**– могут выполняться

специализированными фирмами, однако чаще всего предоставляются одним автосервисом. Данная услуга требует высокой квалификации исполнителей. Эластичность спроса по цене присутствует, однако не меньшее значение имеет качество услуг и профессионализм исполнителя, поэтому большинство автолюбителей предпочитают выполнять такие работы на одном и том же автосервисе, и даже у одного и того же мастера

**2. Анализ рынка**

Состояние и размеры автомобильного парка в стране могут служить одним из самых важных показателей ее технологического и экономического развития. Для оценки автомобильного парка важны как количественные показатели, например, общее количество автомобилей в стране либо среднее количество автомобилей на тысячу жителей, так и качественные, а именно, состав и средний возраст автомобильного парка.

При сравнении российской статистики автомобильного парка с мировыми показателями становится очевидным нынешнее отставание России по количественным, и по качественным характеристикам национального автопарка.

Согласно данным ГИБДД РФ, общее количество легковых автомобилей в России составляет 19,700 тыс. шт., или около 130 автомобилей на тысячу жителей. Если по общему количеству легковых автомобилей Россия занимает 7-е место в мире, то по степени обеспеченности населения личным автотранспортом она заметно отстает от развитых западных стран. В США на тысячу жителей приходится 510 автомобилей , в ФРГ – 501, в Финляндии – 376, и т.д. (данные "Automobile Review", Швейцария).

Что касается качественного состояния российского парка легковых автомобилей, то здесь отставание еще более значительно. По данным ГИБДД РФ, более 75% легковых автомобилей в России – российских марок (ВАЗ, Москвич, ГАЗ), большинство из которых составляют устаревшие модели, как, например, ВАЗ-2106, до последнего времени являвшийся лидером продаж Волжского автозавода. Что же касается парка иномарок, то и здесь доля новых машин невелика - порядка 30%.

Состояние парка легковых автомобилей является отражением социально-экономического положения страны, а его обновление и рост сдерживается низкими темпами развития общества, прежде всего, темпами роста реальных доходов населения. В то же время, следует отметить и наметившуюся тенденцию к росту темпов обновления автомобильного парка, свидетельством чему является рост продаж новых легковых автомобилей**.**

Кризис августа 1998 года заметно изменил расстановку сил на российском автомобильном рынке. Произошло смещение потребительского спроса в сторону более дешевых автомобилей российских марок, более дорогие автомашины иностранного производства потеряли свою долю рынка.

В течение 2010 года российские производители сумели увеличить свою долю рынка, доля же зарубежных производителей увеличилась с 7.9% до 14.7%. Основными причинами таких изменений стали падение платежеспособного спроса и меньший, по сравнению с темпами роста курса доллара, рост цен на автомобили российского производства, а также, в значительной степени, падение импорта подержанных иномарок в Россию, вызванное ужесточением таможенных правил. В наибольшей степени свои позиции смог улучшить АвтоВАЗ, причем, не столько за счет увеличения объемов производства, сколько за счет обновления своего модельного ряда. Произошедшая девальвация позволила перевести новую модель ВАЗ-2110 из "среднего" сегмента, где она испытывала жесткую конкуренцию со стороны импортных марок, в дешевый (средняя цена новой "десятки" в Москве порядка 5-ти тысяч долларов). В результате "десятая" серия в настоящий момент является лидером производства АвтоВАЗа, потеснив устаревшие модели.

Очевидно, что иностранные производители в ближайшее время будут прилагать все усилия для возвращения на рынок и дальнейшего увеличения своей доли на нем, как за счет маркетинговой политики, так и за счет создания собственных сборочных производств в России: Ford (сборочное производство во Всеволожске), BMW (сборочное производство в Калининграде), и т.д. На руку продавцам и производителям новых автомобилей и упоминавшееся выше ужесточение таможенных правил ввоза в Россию подержанных иномарок. Данное изменение законодательства делает невыгодным ввоз иномарок старше 3-х - 5-ти лет, ранее занимавших значительную долю рынка.

Учитывая, что существует значительная группа потребителей, отдающих предпочтение зарубежным маркам, наличествует значительный резерв спроса на новые импортные автомобили. Результаты 2005 года уже показывают наметившуюся тенденцию к восстановлению объемов продаж автомобилей иностранного производства – практически в 2 раза во втором полугодии увеличили свои объемы продаж маркиVolkswagen, Mercedes, Skoda, Daewoo, Mitsubishi.

Таким образом, анализ существующих тенденций автомобильного рынка позволяет сделать следующий прогноз изменения состава автомобильного парка:

• объем продаж и количество автомобилей в России будут увеличиваться;

• в объеме продаж автомобилей все большую долю будут занимать автомобили "среднего" ценового сегмента (6-15 тыс. долл.);

• будет расти доля новых автомашин зарубежных марок;

• параллельно с изменением структуры продаж будет увеличиваться доля более современных автомобилей в общем количестве автомобилей.

Сравнение парков легковых автомобилей России показывает определенные различия, вызванные, во-первых, более высоким средним уровнем дохода жителей, и, во-вторых, особенностями экономики и географического положения города. Прежде всего, это значительно более высокая доля иномарок, при этом доля иномарок со сроком эксплуатации менее 5-ти лет в г. Уездный равна 42% против 38% по России. При приблизительно равной доле автомашин марки ВАЗ в обоих автомобильных парках доля российских марок в автопарке города значительно меньше из-за низкой популярности марок "Москвич" и "УАЗ" – всего 2% против 10%  в среднем по России.

**Рынок автосервиса в г. Армавир**

Под автосервисом (станцией технического обслуживания) понимается предприятие, оказывающее комплекс услуг по ремонту и обслуживанию автомобиля. Таким образом, при анализе рынка будут учитываться практически все фирмы, так или иначе работающие на рынке автомобильных услуг, за исключением, разве что, самых мелких, оказывающих одну-две услуги например, отдельных моек.

Рынок автосервиса в г. Армавир до сих пор является малоизученным и трудным для исследования. На рынке нет крупных компаний, диктующих правила игры, подавляющее большинство фирм владеют одной станцией технического обслуживания. Определенное количество фирм до сих пор существуют в полу подпольном состоянии, не регистрируясь и не платя никаких налогов. В общем объеме предоставляемых услуг велика доля мастеров-одиночек, работающих при гаражах, авто- и таксопарках, и т.д. Подобная «многоликость» рынка, естественно, затрудняет его изучение и сбор достоверной статистической информации.

**Состояние дорожной сети в области.**

По заключению специалистов, состояние дорожной сети Армавира в настоящее время далеко от удовлетворительного. Можно выделить две основные проблемы:

• **уровень развития дорожной сети, прежде всего в Армавире, не соответствует уровню развития автомобильного парка**– практически 4-кратный рост количества автомобилей с начала 80-х годов привел к перегруженности основных транспортных магистралейгорода, что, в свою очередь, привело к росту аварийности, ухудшению экологической ситуации ит.д.;

• **неудовлетворительное состояние дорожного покрытия**: в целом, по региону накопившийся недоремонт автодорог составляет 73% от нормативной величины. Недостаточное финансирование работ по реконструкции дорожной сети региона и низкое качество ремонтных работ не способствуют улучшению ситуации.

**Состояние дорожной сети способствует значительному увеличению требуемой частоты ремонта автомобиля, и, таким образом, является дополнительным фактором, гарантирующим высокий уровень спроса на услуги автосервиса в ближайшее время.**

**3. План продаж.**

**3.1. Объемы продаж**

Планирование объемов производства Автосервис - «Пути успеха» осуществляется исходя из производственных мощностей. Производственные мощности ограничены трудовыми ресурсами, производственными площадями, природной составляющей. Планирование продаж осуществляется по факту получения выручки предприятия от продажи продукции. Предприятие начинает производство с 01.05.2012г..

План продаж представлены в таблице 1.

Таблица 1. **План продаж по годам, т.р.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нименование показателя | 2012 | | | | | | | | | | | | Итого 2012 | Итого 2013 |
| я | ф | м | а | м | и | и | а | с | о | н | д |
| Выручка, т.р. | 0 | 0 | 0 | 170 | 380 | 520 | 520 | 520 | 380 | 210 | 420 | 410 | 3530 | 3530 |

Рецензия

на методическое пособие новационного подхода внедрения в содержание подготовки бизнес плана "Совершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов (ТРИЗ)" для учащихся технического профиля по профессии: "Автомеханик", "Машинист дорожно-строительных машин".

Учебно - методическое пособие по теме:"Совершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов" составлено в соответствии с требованиями новых государственных стандартов и рабочей программе по дисциплине "Экономика". Главная цель пособия - формирование творческой личности, подготовленной к решению сложных проблем в различных областях деятельности, формирование общих и профессиональных компетенций.

Пособие раскрывает:

- суть методов контрольных вопросов;

- объясняет как составляются вопросы и используются во всех сферах человеческой деятельности, и прежде всего, в экономике, и при деловом общении, бизнесе, политике, науке, технике;

- совершенствует работу фирмы методом контрольных вопросов.

Контрольные вопросы составлены безотносительно к профилю работы фирмы и ориентировочно сгруппированы в следующие разделы.

1. Глобальные цели фирмы.   
2. Стратегия реализации целей фирмы.   
3. Структура фирмы.   
4. Управление   
5. Состав работников фирмы.   
6. Стиль управления и способности руководителя.   
7. Маркетинг.   
8. Экономика фирмы.   
9. Экспортный маркетинг.   
10. Конкуренты.   
11.Общее резюме.   
12. Демонстрационные примеры.

Методическое пособие "Совершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов (ТРИЗ)" для учащихся технического профиля по профессии: "Автомеханик", "Машинист дорожно-строительных машин" используется при написании бизнес плана фирмы.

Пособие отличают простота и краткость изложения, а так же ориентация на развитие профессиональных компетенций обучающихся. Подобранная к использованию литература помогла автору достаточно полно и профессионально изложить общие проблемы экономической теории. Учебное пособие предназначено учащимся НПО впервые изучающих базовый курс экономической теории, а так же имеющих начальную подготовку в рамках школьного предмета "Экономика" для самостоятельной работы и углубления знаний по теме "Усовершенствование работы фирмы методом контрольных вопросов".

Исходя из выше изложенного можно с достаточной долей уверенности сказать, что данное методическое пособие будет интересно преподавателям экономики и обществознания.

Методическое пособие может быть рекомендовано преподавателям экономики и обществознания для использования в учебный процесс.

Рецензент:

Преподаватель НПОУ ВПО "АСПИ" Тепоян.Р.Г.

КФН, доцент

высшая квалификационная категория.