

Бизнес-планирование на предприятии

Учебные вопросы

1. Сущность, цели и задачи бизнес-плана.
2. Основные разновидности бизнес-планов.

Бизнес-план

- Компактный документ, необходимый менеджерам для принятия решений и оценки эффективности бизнес-проекта.
- Является центральной фазой процесса бизнес-планирования. Включает разработку основных компонентов бизнес-проекта и подготовку его к реализации.

Бизнес-план

- Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и коротких по срокам реализации, бизнес-план – это начальный этап делового планирования.

Бизнес-план

- Для фирм, работающих в стабильной ситуации и производящих продукт устойчивого или растущего рынка, бизнес-план направлен на совершенствование производства и поиск путей снижения издержек. Также для подобных фирм могут разрабатываться локальные бизнес-планы для мероприятий по модернизации производимой продукции.

Бизнес-план

- Для венчурных фирм, выпускающих продукцию при повышенном риске, разрабатываются бизнес-планы освоения новых видов продукции, перехода на новые технологии.

Бизнес-план

Продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры.

Бизнес-план

Инструмент делегирования
ответственности, позволяющий
руководству компании более точно
определять вклад менеджеров в
достижение целей компании.

Цель бизнес-плана

Убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвесторов превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. То есть, инвестор должен усидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый проект.

Основные разновидности бизнес-плана

- 1. Бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта** – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.
- 2. Концепт бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта** – основа для переговоров с потенциальным инвестором и партнером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Основные разновидности бизнес-плана

- 3. Бизнес-план компании** – изложение перспектив развития на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Основные разновидности бизнес-плана

- 4. Бизнес-план структурного подразделения** (центра финансовой ответственности) – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Основные разновидности бизнес-плана

5. **Бизнес-план (заявка на кредит)** для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.
6. **Бизнес-план (заявка на грант)** для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение социально-политических проблем.

Основные разновидности бизнес-плана

- 7. Бизнес-план развития региона (страны)** – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования, соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Подходы к построению бизнес-плана

- В бизнес-плане не должно быть «революций», то есть каких-то резких, нереальных изменений;
- Любой бизнес-план должен быть одновременно пессимистичен и оптимистичен, то есть следует предусмотреть и хороший и плохой результат;
- Бизнес-план должен быть «скользящим», то есть в нем должен быть использован принцип скользящего планирования.

Основные элементы бизнес-плана

- Титульный лист;
- Вводная часть (резюме);
- Аналитический раздел;
- Содержательный раздел(сущность проекта)
- Разделы внутрифирменного планирования

Последовательность разработки бизнес-плана

Этапы разработки бизнес-плана	№ раздела
1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги)	Раздел 3
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта («Маркетинг и сбыт продукции (услуг)»)	Раздел 4
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли («Описание предприятия и отрасли»)	Раздел 2
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	Раздел 5

Последовательность разработки бизнес-плана

Этапы разработки бизнес-плана	№ раздела
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования (Финансовый план)	Раздел 7
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (Направленность и эффективность проекта)	Раздел 8
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта (Организационный	Раздел 6

Этапы разработки бизнес-плана	№ раздела
8. Решение вопроса рисков и гарантий (Риски и гарантии)	Раздел 9
9. Подбор материалов и составление приложений	Приложения
10. Составление краткого содержания проекта (Резюме)	Раздел 1
11. Составление аннотации на проект (Аннотация)	Аннотация
12. Оформление титульного листа	Титульный лист

Внимание!

На каждом шаге составления бизнес-плана производят анализ и определение возможностей сокращения риска, затрат и сроков реализации проекта.

Титульный лист бизнес-плана

- Предприятие
- Адрес
- Телекс, факс, телефон
- Строго конфиденциально
- Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект
- Кому
- Краткое название проекта (до 20-30 знаков)
- Полное название проекта
- Руководитель предприятия (ФИО, тел.)
- Дата начала реализации проекта
- Продолжительность проекта
- Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, от даты начала проекта (мес.)
- Дата составления

Аннотация бизнес-плана

- Предприятие
- Адрес
- Телефон, факс
- Руководитель предприятия
- Суть предполагаемого проекта и место реализации
- Результат реализации проекта
- Общая стоимость проекта
- Необходимые(привлекаемые) финансовые ресурсы
- Срок окупаемости проекта
- Ожидаемая среднегодовая прибыль
- Предполагаемая форма и условия участия инвестора
- Возможные гарантии по возврату инвестиций

Резюме бизнес-плана

- Сущность проекта
- Эффективность проекта
- Сведения о фирме
- Команда управления
- План действий
- Финансирование
- Планы возврата заемных средств
- Гарантии возврата инвестиций

Резюме бизнес-плана

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц.

Необходимо добиваться запоминаемого резюме: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия.

Описание предприятия, отрасли

- Предшествующая сфера и направление деятельности компании.
- Связь между продуктом (услугой) – объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью компании.
- Каковы тенденции в выбранной вами области бизнеса?
- На чем основана благоприятная перспектива, выбранной вами области предпринимательства?

Описание предприятия, отрасли

- Видится ли возможность выхода вашего бизнеса на внешний рынок?
- Существует ли упорядоченная статистическая информация в вашей области деятельности?
- Какие другие источники информации могут быть использованы вами?
- Почему вы считаете, что выбранная форма бизнеса будет успешной?

Описание предприятия, отрасли

- В чем специфика вашей формы бизнеса и за счет чего вы собираетесь победить в конкуренции?
- Почему вы отдаете предпочтение данной форме бизнеса перед другими?
- Почему малые формы бизнеса могут быть успешными в данной области?
- Какова в вашем представлении тенденция продаж в данной области?
- Как ваш деловой опыт поможет Вам в экспансии на рынке?

Описание вида деятельности (бизнеса)

- Каким бизнесом вы занимаетесь? С каким видом деятельности он связан? Какие товары вы будете производить или какие услуги оказывать? Кто является потребителем вашей продукции?
- Каково положение дел в вашей фирме? Что это: стадия становления, расширение действующего предприятия, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной?

Описание вида деятельности (бизнеса)

- Каков юридический статус вашей фирмы: единоличное владение, партнерство или корпорация?
- Почему дело обещает быть прибыльным (или имеет хорошие перспективы для развития)?
- Когда ваша фирма начала (начнет) функционировать?
- Какова продолжительность рабочего дня или рабочей недели?
- Носит ли ваша деятельность сезонный характер? Если да, то данные о продолжительности рабочего времени должны быть скорректированы с учетом сезонных колебаний.

Описание продукции (услуги)

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?
- Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?
- Как защищен ваш продукт (услуга, технология)? (Имеются ввиду патенты, авторские свидетельства и т.п.).

Очень важный момент – наличие наглядного изображения или образца нового продукта.

В данном разделе бизнес-плана должна быть указана примерная цена вашего товара и стоимость затрат на его производство, что даст возможность определить размер прибыли.

Описание продукции (услуги)

- Каково назначение (функция) вашего продукта и возможные сферы его использования?
- Каким образом реализуется назначение вашего продукта?
- Перечислите основные характеристики, параметры, оригинальные черты вашего продукта, делающие его конкурентоспособным?
- В чем особая ценность вашего продукта для покупателя?
- Почему именно ваш продукт будет пользоваться спросом на рынке?

Описание продукции (услуги)

- Каковы слабые стороны вашего продукта?
- Охарактеризуйте качество жизненного цикла вашего продукта.
- Сколько времени необходимо для доведения нового продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж?
- Каковы возможности адаптации (модификации) вашего продукта к изменениям рынка?

Описание продукции (услуги)

- Опишите возможности и особенности вашей фирмы, позволяющие ей обеспечить успешный выпуск и распространение продукта.
- Может ли ваш продукт быть защищен авторскими правами, патентами, торговыми знаками?
- Какие продукты могут быть предложены для внешней торговли?
- Что делает ваши продукты конкурентными?
- Почему иностранные покупатели будут покупать именно ваши продукты?

Раздел маркетинг и сбыт продукции

Основная задача – определить свой целевой рынок. Как только фирма начинает функционировать, нужно ответить на следующие вопросы:

1. Какими вы представляете свои рынки?
2. На каких из них ваша фирма уже задействована?
3. Какие товары пользуются спросом?
4. Кто является вашим покупателем в настоящее время?
5. Кто мог бы стать вашим потенциальным покупателем?

Раздел маркетинг и сбыт продукции

6. Как бы вы охарактеризовали свой рынок?
7. Почему люди покупают ваш товар?
8. Почему они покупают у вас, а не у вашего конкурента?
9. Что именно они покупают?
10. Каким образом расширить круг таких покупателей?
11. Какова емкость вашего рынка?
12. Какая доля рынка приходится на вашу фирму?
13. Каков потенциал роста данного рынка?
14. Что будет происходить с вашей долей по мере расширения рынка – сокращение или увеличение?
15. Относится ли данный рынок к числу конкурентных или нет? Если нет, то почему?

Раздел маркетинг и сбыт

продукции

Необходимо определить, кто является потребителем ваших продуктов (услуг) или кто может стать им в будущем. При этой потенциальные потребители должны быть классифицированы по относительно однородным группам в соответствии с общими идентифицируемыми характеристиками (например, на основе сегментации рынка).

Вопросы по основной характеристике рынка вашего продукта

- Какова емкость рынка?
- Какова степень насыщенности рынка?
- Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?
- Что делает ваш продукт уникальным и почему покупатели предпочитают именно ваш продукт?
- Какова общая тенденция спроса на ваш продукт?

Вопросы по сегментированию рынка

- Какие принципы сегментирования рынка являются наиболее соответствующими вашему продукту?
- Какие сегменты и почему являются наиболее перспективными?
- Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?
- Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т.п.)?

Вопросы по перспективам рынков

- Какие из этих рынков имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?
- Какие из этих рынков являются наиболее выгодными с точки зрения транспортировки товара?
- Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

Вопросы по прогнозированию продаж

- На какую долю рынка вы рассчитываете?
- Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных вами рынках в будущем году?
- Какой объем продаж вы прогнозируете на этих рынках?
- Каков прогнозируемый рост продаж на этих рынках в ближайшие 5 лет?
- Какие цены вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта?

Вопросы о покупателях на ваших рынках

- Какие покупатели будут покупать ваш продукт? Укажите конкретных покупателей для первого года продаж и соответствующие размеры заказов.
- Какие покупатели будут наиболее перспективными для ваших продуктов?

Вопросы по продвижению ваших товаров в условиях конкуренции

- Какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных вами рынках?
- Кто будет представлять вашу фирму?
- Кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей?
- Будете ли вы пользоваться услугами специализированных компаний для маркетинга и продвижения вашего товара?

Вопросы по требованиям к агентам и дистрибьютерам вашего продукта

- Почему необходимо иметь специальных агентов и дистрибьютеров на выбранном рынке?
- Какой тип клиентов особенно перспективен?
- Какие критерии определяют сферу деятельности агентов?
- Какие финансовые взаимоотношения с агентами?
- Какие линии поведения агентов являются допустимыми?

Раздел конкуренция и конкурентное преимущество

В этом разделе необходимо сообщить потенциальным партнерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке, куда должна поступить ваша продукция. Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Как обстоят их дела с объектами продаж, доходами, внедрением новых моделей, техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)? Много ли внимания и средств они уделяют рекламе изделий?
3. Что представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?
4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

Сравнительные характеристики конкурентов

показатели	конкуре нт	Особенно сти ваших товаров
Качество		
Эксклюзивность обслуживания		
Более низкие цены		
Широта продуктовой линии		
Надежность продукта		
Своевременность в поставке		
Удобство в местоположении продавца		
Доступность продукта		
Гарантия в послепродажном обслуживании		
Помощь в использовании продукта		
Продукт в комплексе		

Раздел конкуренция и конкурентное преимущество

Подробно опишите трех-четырех конкурентов: укажите, почему потребители сейчас покупают у них и что заставит потребителей отказаться от них в будущем. Объясните, почему вы думаете, что они уязвимы и вы сможете привлечь часть рынка. Что заставляет вас предполагать, что вы будете легко (трудно) конкурировать с ними. В чем ваше конкурентное преимущество?

Сделайте акцент на те стороны деятельности, где у вас наибольшие преимущества перед конкурентом. Сопоставьте свои достоинства с уязвимыми моментами в деятельности соперника.

Ранжирование различий может быть осуществлено по многим принципам, например «низкое», «хорошее» и т.д.

Сравнительный анализ достоинств фирмы перед конкурентами

Область сравнения	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Вы
Реклама				
Размещение				
Продукты				
Услуги				
Цены				
Имидж				

Раздел план маркетинга

Служит основой контактов как с партнерами, так и с инвесторами. Необходимо иметь четкое представление о принципиальной схеме распространения вашего товара, о методах определения цен, уровне рентабельности на вложенный капитал и других вопросах маркетинговой политики.

Правильно составить раздел помогут ответы на следующие вопросы:

Вопросы по ценовой стратегии

- Каким образом можно рассчитать цену для каждого продукта?
- Какие факторы должны приниматься во внимание при установлении цены? Особое внимание следует обратить на затраты по транспортировке, складированию и хранению товаров.
- Чувствителен ли ваш товар к колебаниям цен?
- Какова стратегическая линия поведения фирмы на рынке?

Вопросы по стратегии в области качества

- Какие характеристики качества товара являются наиболее привлекательными для покупателей? Определите тенденции изменения привлекательности вашего товара по этим характеристикам.
- Какова стратегическая линия поведения вашей фирмы на рынке в области качества продукции?

Вопросы по дизайну

- Какова стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна продукции?
- Как организовано дизайнерское обслуживание товара?
- Предусмотрены ли специальные статьи расходов на такое обслуживание?

Вопросы по стратегии продвижения

- Какие формы товарной рекламы вы намерены использовать?
- Необходимо ли специальное изучение будущих пунктов торговли?

