



Бизнес-планирование



Основные причины составления бизнес-плана

1. Возможность предвидеть и устранить проблемы до того, как они возникли.
2. Возможность привлечь инвестиции, необходимые для реализации бизнес-идеи.
3. Бизнес-план – это стандартный документ современного делового мира.
4. Возможность использовать бизнес-план как инструмент контроля и управления во внутренней деятельности фирмы.



Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса



Этапы составления бизнес-плана

1. определение целей разработки бизнес-плана;
2. определение целевой аудитории бизнес-плана;
3. определение структуры бизнес-плана;
4. сбор и систематизация информации;
5. оформление бизнес-плана.



Структура бизнес-плана

- Титульный лист
- Резюме
- Описание проекта
- Общая характеристика предприятия и его продукции
- Анализ рыночной ситуации
- Маркетинговый план
- План производства
- Организационный план
- Финансовый план
- Оценка рисков



Общая характеристика предприятия и его продукции

- полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, юридический адрес, банковские реквизиты;
- организационно-правовая форма предприятия;
- размер уставного капитала;
- перечень основных владельцев, с указанием их доли в уставном капитале;
- основной вид деятельности;
- товарный ассортимент;
- показатели финансовой эффективности за последние 3 года;
- формулировка миссии предприятия.



Анализ рыночной ситуации

- описание факторов внешней среды предприятия;
- анализ конкурентов;
- конкурентные преимущества предприятия;
- SWOT-анализ;
- сегментирование рынка.



Анализ конкурентов

| Товар (услуга) | ПРЕИМУЩЕСТВА | НЕДОСТАТКИ |
|-------------------|--|--|
| Конкурент 1 | <ul style="list-style-type: none">• качество• цена• ассортимент• доп. услуги и т.п. | <ul style="list-style-type: none">• качество• цена• ассортимент• доп. услуги и т.п. |
| ... | <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |
| Конкурент 2 | <ul style="list-style-type: none">• качество• цена• ассортимент• доп. услуги и т.п. | <ul style="list-style-type: none">• качество• цена• ассортимент• доп. услуги и т.п. |
| Ваш проект | <ul style="list-style-type: none">• качество• цена• ассортимент• доп. услуги и т.п. | <ul style="list-style-type: none">• качество• цена• ассортимент• доп. услуги и т.п. |



Пример SWOT-анализа для карманного компьютера компании А

| | |
|---|--|
|  <p>Strengths/Сильные стороны (внутренние способности, которые благоприятствуют достижению целей)</p> | <p>Weaknesses/Слабые стороны (внутренние факторы, которые препятствуют достижению целей, поставленных перед компанией)</p> |
|  <ul style="list-style-type: none">■ Распознавание голосовых команд■ Функция воспроизведения файла в формате MP3■ Относительно низкая цена | <ul style="list-style-type: none">■ Монохромный дисплей■ Относительно тяжелый■ Недостаточная осведомленность потребителей о торговой марке |
|  <p>Opportunities/Возможности (внешние обстоятельства, которые можно использовать для улучшения показателей деятельности компании)</p> | <p>Threats/Угрозы (внешние обстоятельства, которые могут ухудшить показатели деятельности компании)</p> |
|  <ul style="list-style-type: none">■ Постоянно растущий спрос■ Наличие разнообразных периферийных устройств, совместимых с карманным компьютером■ Наличие разнообразных приложений для использования на работе и дома | <ul style="list-style-type: none">■ Постоянно усиливающаяся конкуренция■ Растущая популярность многофункциональных мобильных телефонов |

Принципы сегментирования

1. **Географический принцип**
регион (Москва, СПб...)
численность населения
климат
2. **Демографический принцип**
возраст
пол
размер семьи
этап жизненного цикла семьи
уровень доходов
род занятий
образование



Принципы сегментирования

3. Психографический принцип

общественный класс

тип личности (увлекающаяся натура, поступающий «как все»)

4. Поведенческий принцип

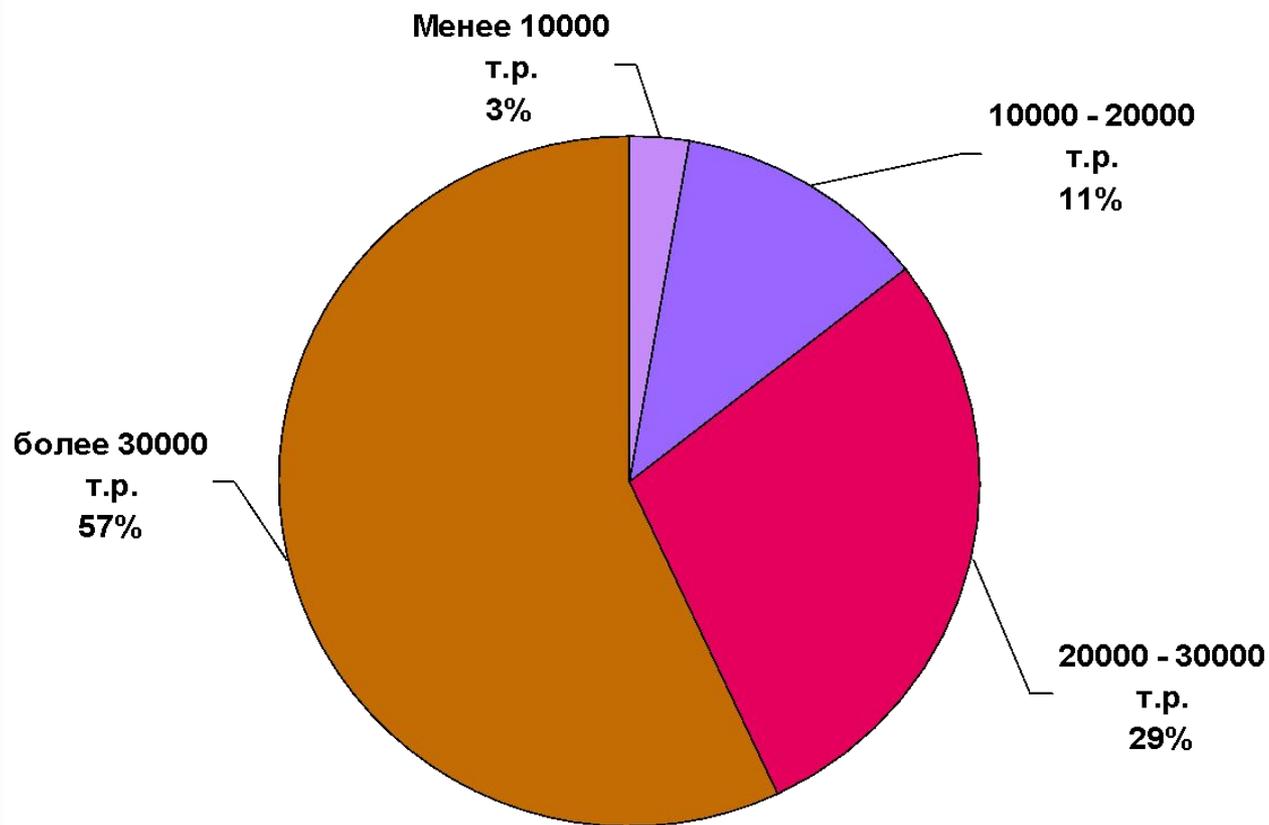
повод для совершения покупки (обыденная, особый случай)

искомые выгоды

интенсивность потребления (слабый потребитель, умеренный, активный)



Пример сегментирования рынка плазменных панелей по уровню доходов населения



Маркетинговый план

- цели маркетинга;
- потенциальная емкость рынка;
- потенциальный объем продаж;
- прогноз объема продаж на будущее;
- ценовая политика;
- схема каналов распределения товаров;
- рекламные средства и рекламная кампания.



Календарный план рекламной кампании



| Элементы рекламной кампании | Номер периода (неделя, месяц) | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Распространение листовок | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ |
| Реклама в журнале «ААА» | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | |
| Реклама в журнале «БББ» | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ |
| Реклама в газете «ГГГ» | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | ■ | |
| Реклама на X-радио | ■ | ■ | | ■ | | | ■ | | |

Организационный план

- форма собственности;
- организационная структура;
- персонал;
- календарный план реализации проекта.



План производства

- производственные помещения, оборудование персонал;
- организация системы выпуска товаров и контроля над производственными процессами;
- поставщики и партнеры;
- потребность в оборотных средствах;
- годовые затраты на выпуск продукции, себестоимость единицы продукции;
- структура капитальных вложений.



Финансовый план

- общий объем инвестиций;
- использование собственных и заемных средств;
- планируемые источники и предполагаемые схемы финансирования
- ежегодные затраты на реализацию проекта;
- планово-отчетные документы (плановый баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств);
- показатели эффективности реализации бизнес-плана).



Текущие затраты на реализацию проекта

| Статья текущих затрат | Период (месяц) | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|---|---|---|-----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | ... | 12 |
| Сырье и основные материалы | | | | | | |
| Вспомогательные и расходные материалы | | | | | | |
| Фонд оплаты труда | | | | | | |
| Аренда помещений | | | | | | |
| Услуги связи | | | | | | |
| Коммунальные услуги | | | | | | |
| Оплата услуг сторонних организаций | | | | | | |
| Прочие текущие расходы, в том числе: | | | | | | |
| Офисные расходы | | | | | | |
| Командировки | | | | | | |
| Расходы на маркетинг | | | | | | |
| Непредвиденные расходы | | | | | | |
| ИТОГО: | | | | | | |



Оценка коммерческой состоятельности проекта

- Экономическая
- оценка
 - Статические
 - методы
 - (простые)
 - Простая норма
 - прибыли
 - Точка
 - безубыточности

- Методы
- дисконтирования
 - NPV

• PI

• IRR



Чистая приведенная стоимость (NPV)

$$NPV = -I_0 + \sum \frac{CIF_t}{(1+i)^t} =$$
$$\sum \frac{CIF_t}{(1+i)^t} - \sum \frac{COF_t}{(1+i)^t}$$



Внутренняя норма доходности

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \cdot (i_2 - i_1)$$

$$NPV = \sum \frac{CIF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum \frac{COF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Индекс рентабельности

$$\begin{aligned} PI &= \frac{CIF_t (1+i)^{-t}}{COF_t (1+i)^{-t}} = \\ &= \frac{NPV}{COF_t (1+i)^{-t}} + 1 \end{aligned}$$



Оценка рисков

- перечень возможных рисков;
- организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков;
- анализ чувствительности основных показателей эффективности;
- программа страхования.

