

Бизнес-

планирование

деятельности

фирмы

Оценка рынка сбыта и конкурентов

ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС

Обоснование плана маркетинга

Обоснование организационно-производственных основ

деятельности фирмы

Основы

финансового

планирования

деятельности

фирмы

Экономические

трудности

в деятельности

фирмы

и пути

их разрешения

**Глава 17.**

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Выше мы установили, что рыночные механизмы устанавливают рамки деятельности любой фирмы. Но эти рамки — общие для всех фирм, вступающих на рынок. Между тем некоторые фирмы добива­ются успеха, а их владельцы богатеют, тогда как другие фирмы еле сво­дят концы с концами, а то и разоряются. Причина столь различных результатов коммерческой деятельности — неодинаковое умение ру­ководителей фирм адаптироваться к условиям, задаваемым рыночной средой, и выбрать правильную экономическую политику фирмы.

Правила такого выбора довольно универсальны, идет ли речь о маленьком семейном предприятии или гигантской фирме с десятками тысяч занятых. Конечно, изучить эти правила детально в рамках дан­ного учебника невозможно, но составить о них общее представление и понять, где могут подстерегать ошибки, — задача реальная. Для этого рассмотрим основные правила рациональной организации ком­мерческой деятельности через призму бизнес-плана, то есть познакомим­ся с правилами грамотной организации коммерческой деятельности.

**I. Понятие о бизнес-плане**

Бизнес-план — документ, обычный для большинства стран с раз­витой рыночной экономикой. Например, во всем мире принято вы­давать банковские ссуды коммерсантам только после тщательного анализа их бизнес-планов. Этот тип экономической документации начинает все шире использоваться и в российской практике как госу­дарственными организациями (например, Министерством экономики или Госкомитетом по управлению государственным имуществом), так и коммерческими банками.

Бизнес-план — это документ, в котором:

1. описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия,
2. анализируются проблемы, с которыми оно может столкнуться, и
3. определяются способы решения этих проблем.

Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?» Для лю­бой фирмы и любого предпринимателя (особенно, если он — новичок) очень важно реально составить бизнес-план в соответствии с опреде­ленными требованиями и провести входящие в его состав специальные

**149**

расчеты. Это поможет заранее увидеть будущие проблемы и продумать пути их преодоления

**Бизнес-план — описание основных аспектов, с которыми сопряжена реализация нового коммерческого проекта.**

Бизнес-план помогает предпринимателям и экономистам решить четыре основные задачи:

1. изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта,
2. оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта нуж­ной продукции, соизмерить их с возможными ценами продаж и опре­делить потенциальную прибыльность задуманного дела;
3. обнаружить возможные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;
4. установить показатели, по которым можно будет регулярно определять состояние своих дел.

Конечно, степень детализации бизнес-планов может быть различной Одно дело — открыть видеотеку для жителей своего микрорайона и совсем другое — организовать изготовление садового инвентаря или табуретов для кухонь. В первом случае надо только выяснить, у кого и по какой цене вы сможете регулярно покупать кассеты с записями, а разместить видеотеку можно и у себя дома. Во втором — проблема ресурсного обеспечения должна продумываться куда серьезнее, вплоть до подписания предварительных соглашений о покупке металла и древесины с будущими поставщиками.

Бизнес-план — документ на перспективу, и составлять его рекомен­дуется на 3-5 лет вперед. При этом в зарубежной практике принято давать основные показатели для первого года в помесячной разбивке, для второго — в поквартальной и лишь начиная с третьего года мож­но ограничиваться годовыми показателями. В отечественной практике, где возможность надежного прогнозирования пока неизмеримо ниже, достаточно составления бизнес-плана на два года вперед и в разбивке по кварталам. Если разработчики бизнес-плана не способны сделать даже этого, то есть не просматривают перспективу своего проекта хотя бы на 24 месяца вперед, то не 1 ано ли за него браться?

Конечно, начиная новое дело, можно вообще обойтись без бизнес-плана. Ни один юридический документ пока не закрепляет обязатель­ности подготовки такого документа при создании новой фирмы. Но, не промоделировав свою будущую деятельность при разработке бизнес-плана, предприниматель оказывается не подготовленным к тем непри­ятностям, которые могут подстерегать его на пути к успеху. Он начинает лихорадочно импровизировать, и чаще всего это кончается печально.

Во всем мире, например, подавляющая часть новых предпринима­телей разоряется, и довольно быстро. В США как-то подсчитали, что у них ежегодно свое дело начинают 600 тыс. новых предпринимателей, из которых только половине удается не разориться хотя бы в течение

**150**

18 месяцев и лишь 1 из 5 — на протяжении первых 10 лет. Исследова­ния зарубежных специалистов показывают, что основными причинами неудач мелкого, в том числе семейного, предпринимательства являются:

1. неспособность вести дела в силу физических, моральных или ин­теллектуальных причин (более 40% неудач);
2. отсутствие управленческого опыта (15-17% неудач) — человек никогда раньше не руководил и не умеет этого делать;
3. недостаточность жизненного опыта и знаний (15-17%) — пред­приниматель знает только один аспект своей будущей деятельности (обычно производственный), но мало осведомлен, например, в вопро­сах маркетинга, финансирования, снабжения и т. п.;
4. отсутствие профессиональных навыков (13-15% неудач) — чело­век берется за дело, специфику которого он не знает (человек, откры­вающий магазин, например, никогда раньше не стоял за прилавком).

Глубинная же причина неудач — плохая подготовка к созданию фирмы, неквалифицированный прогноз своей будущей деятельности.

Составление бизнес-плана позволяет снизить риск такой неудачи, хотя и не дает стопроцентной гарантии успеха.

**2. Выбор товара и конкурентной стратегии**

Первый раздел бизнес-плана обычно называется «Обоснование выбора товара».

В нем необходимо объяснить причины выбора тех товаров или услуг, которые фирма хочет предложить на рынок, чтобы получить вы­сокие доходы. Задача формулируется именно так — **«предложение товара на рынок ради получения высоких доходов»,** а не просто «пред­ложение нового (уникального, интересного, модного) товара».

Не будем забывать: цель любой коммерческой фирмы состоит в зарабатывании высоких доходов для своих владельцев и тех, кто одол­жил деньги на ее создание. Никто в мире не дает денег просто на строи­тельство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов. Вложение денежных средств и ресурсов всегда делает­ся ради **получения доходов больших, чем при иных альтернативах инвестирования.**

Может показаться, что в отечественной экономике, переживающей тя­желый кризис структурной перестройки и спада производства, разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает товары (или услуги):

1. производство (оказание) которых требует минимальной коопе­рации и поставок со стороны;
2. где достижима широкая заменяемость исходного сырья и мате­риалов.

Но эта хозяйственная стратегия не может рассматриваться как уни­версальная. Более глубокий подход — обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности.

**151**

Современная теория конкурентоспособности, нашедшая развитие в книгах профессора Гарвардского университета Майкла Портера, позволяет осознанно подойти к анализу особенностей того рынка, на котором вы хотите действовать, стратегии конкурентов и, наконец, к определению своей собственной стратегии.

Пытаясь разобраться в хитросплетениях конкурентной борьбы на интересующем фирму рынке, полезно иметь в виду, что, как правило, эта борьба определяется пятью основными факторами:

1. соперничеством между конкурирующими на данном рынке про­давцами товаров;
2. стремлением фирм других отраслей привлечь покупателей к по­купке производимых в этих отраслях товаров-заменителей;
3. возможностью и степенью легкости появления на рынке новых конкурентов;
4. рыночной силой и соответственно — крепостью позиций в пере­говорном процессе, которой обладают поставщики сырья и комплек­тующих изделий;
5. рыночной силой и соответственно — крепостью позиций в пере­говорном процессе, которой обладают покупатели готовой продукции.

Имея все это в виду, фирма может и должна четко сформулировать свою конкурентную стратегию. Сердцевина этой работы — выбор типа конкурентных преимуществ, которые будут использоваться фирмой для достижения успеха на рынке.

Мировой опыт свидетельствует о наличии двух основных типов конкурентных преимуществ:

1. пониженные затраты;
2. дифференциация товаров.

*Конкурентное преимущество на основе пониженных затрат.* Под бо­лее низкими затратами понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты.

Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного пре­имущества, фирма должна организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конст­рукторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспо­собность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев.

Действительно, если вы придумали интересную новинку, вызвав­шую большой спрос, но плохо организовали производство, то затра­ты, а значит, и цена товара окажутся слишком высокими, и покупате­ли отвернутся от вас. Аналогичным образом, если вы хорошо сконструировали новый товар и умело наладили его производство, но не сумели найти умелых торговцев, которые будут его продавать, вас опять ждет неудача. В этом случае неумехи-купцы для покрытия непомерно высоких собственных затрат:

152

1) либо потребуют от вас чрезмерно высокой торговой скидки,  
лишив с таким трудом добытой прибыли;

**Торговая скидка — часть рекомендуемой фирмой цены прода­жи конечным покупателям, которая изымается в свою пользу продающей товар торговой организацией.**

2) либо установят завышенную торговую наценку, удорожив в  
конечном итоге товар и сведя на нет всю экономию затрат, которой  
вам удалось достичь за счет удачной конструкции и эффективной тех­  
нологии производства.

**Торговая наценка — устанавливаемая торговой организацией надбавка к цене, по которой товар реализуется фирмой-изгото­вителем.**

*Конкурентное преимущество на основе дифференциации товаров.* Не так однозначно и понимание сути конкурентного преимущества, называемого «дифференциацией товаров».

Современная теория конкурентоспособности понимает под этим способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, то есть цену в среднем более вы­сокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научиться искусству выделяться в толпе конкурентов и предлагать покупателям товар заметно отличающийся:

1. либо высоким уровнем качества при стандартном наборе свойств товара;
2. либо нестандартным набором свойств товара, реально интере­сующих покупателя при стандартном или повышенном качестве товара в целом.

При этом в любой данный момент времени можно строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ. Это значит, что упор мо­жет делаться на привлечение покупателей либо за счет относительной дешевизны своих товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо за счет их уникальности. Но одновремен­ное совмещение обоих видов конкурентных преимуществ приведет только к неудаче, что доказано множеством примеров.

Учитывая такое толкование видов конкурентных преимуществ, вы можете выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности.

Этот выбор зависит от того, какими возможностями вы распола­гаете. Так, если у вас:

1. устаревшее оборудование;
2. невысокая квалификация работников;
3. конструкторы не приготовили интересных технических новинок,

153

но зато:

4) не слишком высока заработная плата и прочие затраты на про­изводство,

то вы можете принять на вооружение стратегии, основанные на пониженных затратах.

Если же:

1. сырье и материалы обходятся вам очень дорого, но зато у вас есть:
2. неплохое оборудование;
3. отличные конструкторские разработки или изобретения;
4. работники ваши обладают высокой квалификацией,

то вы можете попытаться достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уров­нем качества, который окупит в глазах покупателей и вашу немалую себестоимость.

Естественно, что вовсе не обязательно все время придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии конкуренции. Начав, до­пустим, со стратегии, предполагающей выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, можно дальше приступить к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента при сохранении столь же низких цен, оправдывающих не особенно высокий уровень качества, ведет к стратегии предложе­ния широкого ассортимента дешевых изделий.

Это позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы по­лучаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности, то есть не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных и заемных средств). Такой стратегии сейчас, например, успешно придерживается Китай, увеличивающий ежегодно свой экспорт на 30% и уже заполнивший мировые рынки своими де­шевыми моделями одежды и обуви умеренно-стандартного качества.

Если же не расширять ассортимент, а все доходы направлять на по­вышение качества своих товаров, то этот путь приведет к стратегии, основанной на дифференциации товаров за счет особых свойств или повышенного качества. Итогом станет репутация высококлассного изготовителя, за товары которого не жалко и заплатить подороже.

Вероятно, что этот путь развития не сулит очень большой массы прибыли, но зато может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала. И если потом акционировать свое дело и выпустить акции в открытую продажу, то цена их может оказаться достаточно высокой. Ее будет подкреплять хорошая репу­тация и приличный уровень рентабельности.

Итак, допустим, взвесив все «за» и «против», вы выбрали тот круг товаров, которые станут предметом вашего бизнеса. Теперь надо убе­дить в правильности своего выбора будущих читателей бизнес-плана — партнеров или потенциальных инвесторов.

**154**

Для это1 о, опираясь на анализ приемлемых стратегий конкуренто­способности, необходимо предельно четко написать в бизнес-плане от­веты на следующие вопросы:

1. Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или ус­луга?
2. Что в нем особенного и почему потребители будут предпочитать его товарам (услугам) I лших конкурентов?
3. Сколь долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?
4. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Отвечая на эти вопросы, необходимо четко охарактеризовать:

1. основные качественные характеристики вашего товара;
2. преимущества его дизайна;
3. особенности упаковки, в которой он будет продаваться;
4. организацию сервиса вашего товара (если это техническое изде­лие).

Завершаться этот раздел бизнес-плана в идеале должен фотогра­фией или очень хорошим рисунком вашего товара. Это позволит читателям бизнес-плана составить о данном товаре достаточно чет­кое представление.

**Глава 18.**

ОЦЕНКА РЫНКА СБЫТА И КОНКУРЕНТОВ

**I. Оценка рынка сбыта**

Определив, что стоит производить и продавать фирме, надо затем оценить масштабы рынка для этого товара. Результаты связанных с этим исследований служат основой для второго раздела бизнес-плана, который называется «Оценка рынка сбыта».

Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана, и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся со временем коммерческих и ин­вестиционных проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя те 5-6 страниц тек­ста, в которые должен уместиться этот раздел, вам необходимо пред­варительно собрать и обработать большой объем информации. На ее основе и готовится прогноз сбыта своих товаров, или, как его иначе называют, прогноз продаж.

**Прогноз продаж — количественная величина (число единиц или общая стоимость) продаж определенного вида товаров фирмы конкретной группе покупателей в течение четко указанного пе­риода времени при утвержденной программе (плане) маркетинга.**

**155**

Другими словами, говорить о существовании прогноза сбыта мож­но в том случае, если руководство фирмы способно получить от своего персонала заявление типа:

«В течение будущего года в Европейской части России мы сможем продать крупным предприятиям машиностроительного комплекса

тыс. т проката профиля при цене , затратах на рекламу....,

организации продаж на 30% через собственных дилеров и на 70% через оптовые торговые фирмы».

И самое главное — этот прогноз должен быть обоснован и доказа­на его устойчивость в определенном диапазоне возможных изменений параметров деятельности фирмы. Это достигается за счет анализа ряда факторов, влияющих на возможную емкость рынка и масштабы сбыта.

Поэтому разработка прогноза сбыта обычно начинается с прогно­за развития отрасли, к которой принадлежит фирма, поскольку общая тенденция отраслевого развития неизбежно окажет существенное влия­ние на данную фирму.

Опираясь на прогноз развития отрасли и максимальную оценку сво­их производственных и маркетинговых возможностей, фирма затем обычно делает прогноз потенциального сбыта — идеальной верхней гра­ницы возможного сбыта при наилучшей комбинации всех факторов.

**2. Понятие о сегментации рынка**

Самые первые сведения, которые вам потребуются, — это кто бу­дет покупать у вас товары. Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной от­расли. Значит, надо приступать к серьезному изучению и прогнозиро­ванию рынка и искать ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет.

Товарный рынок — чрезвычайно широкое понятие. Реально любая фирма всегда действует в определенном сегменте рынка, в той нише, которую ей удалось найти или завоевать в борьбе с конкурентами. По­этому прогноз сбыта всегда следует начинать с определения того сег­мента рынка, где ваша фирма сможет добиться успеха.

Такая работа (ее обычно называют сегментацией рынка) состоит в выделении той части общего товарного рынка, той группы поку­пателей, где шансы на покупку товаров данной фирмы наиболее вы­соки.

Процедуру сегментации можно представить как последовательный поиск ответов на стандартный набор вопросов. Например: *1-й шаг*

Кто может покупать ваш товар: — промышленные фирмы?

**156**

— частные лица?

*Ответ,* промышленные фирмы.

*2-й шаг* Промышленные фирмы какой отрасли будут покупать ваш товар:

* тяжелой промышленности?
* легкой промышленности?
* сферы услуг?
* бюджетной сферы?
* прочих отраслей?

*Ответ:* тяжелой промышленности.

*3-й шаг* Фирмы и предприятия какого размера будут наиболее вероятны­ми вашими покупателями:

* крупные?
* средние?
* мелкие? *Ответ:* средние.

*4-й шаг* Где географически будет расположен ваш основной рынок сбыта:

* в России?
* за рубежом? *Ответ,* в России. И так далее.

Обычно при сегментации рынка рекомендуется ответить еще и на следующие вопросы:

1. В каких районах страны сбыта вы будете продавать свои то­вары?
2. Вашими покупателями будут клиенты, совершающие обычно по­купку такого товара:

* разово?
* регулярно?

3) Ваши покупатели будут покупать товары:

* с оплатой наличными в момент приобретения?
* с предоплатой?
* в кредит?

4) Ваши покупатели будут производить оплату:

* в рублях?
* в свободно конвертируемой валюте?
* в частично конвертируемой валюте?
* в неконвертируемых денежных средствах?

5) Платежеспособность ваших покупателей в настоящее время мо­  
жет быть охарактеризована как:

* высокая?
* удовлетворительная?
* временно пониженная?

**157**

6) Ваши покупатели относятся к упаковке товара

* с большим вниманием9
* предъявляют стандартные требования9
* не обращают особого внимания9

7) Ваши покупатели

* требуют послепродажного обслуживания в течение всего периода службы товара9
* требуют послепродажного обслуживания в течение гарантийного срока эксплуатации товара9
* не требуют послепродажного обслуживания9

8) Ваши покупатели требуют поставки товара

* большими партиями9
* малыми партиями стандартного размера9
* партиями дифференцированного размера?

Ответив на все эти вопросы, вы сможете предельно четко дать ито­говую характеристику того сегмента рынка, в котором вы собираетесь продавать свои товары

Теперь надо сделать следующий шаг — оценить емкость этого сег­мента рынка, то есть на какую сумму здесь можно продать товаров

**3. Оценка емкости рыночного сегмента**

Для успеха планов фирмы важно не только выделение целевого сег­мента рынка (одного или нескольких), но и постоянное наблюдение за динамикой его важнейших характеристик К числу таких важнейших характеристик относятся

1. емкость сегмента, то есть возможное здесь число продаж в течение определенного периода времени,
2. доступность сегмента, то есть возможность проникновения сюда со своими товарами,
3. тенденции изменения состояния сегмента, то есть выяснение, уве­личивается этот сегмент со временем или, наоборот, сокращается,
4. прибыльность сегмента, то есть определение того, насколько велика реальная выгодность продаж товаров этой группе покупателей и как эта выгодность меняется со временем,
5. напряженность конкуренции, то есть выяснение круга основных кон­курентов и изучение итогов борьбы с ними за внимание покупателей

Наиболее важными при экономической оценке сегмента рынка считаются следующие вопросы

1) Какова емкость целевого сегмента рынка

составляет менее 10% нынешнего объема продаж фирмы9

* равна 10-30% нынешнего объема продаж фирмы9
* равна 50%) нынешнего объема продаж фирмы9
* превышает 50% нынешнего объема продаж фирмы9

**158**

2) Насколько доступен целевой сегмент рынка

* доступ возможен?
* доступ затруднен9
* доступ возможен при значительных усилиях и затратах9
* доступ будет возможен только в будущем?

3) Как изменяется целевой сегмент рынка.

* увеличивается9
* стабилен?
* сокращается?

4) Насколько прибыльны операции в данном сегменте рынка

* прибыльность ниже средней прибыльности современных операций фирмы?
* прибыльность равна средней прибыльности современных операций фирмы?
* прибыльность выше средней прибыльности современных операций фирмы9

5) Насколько напряженна конкуренция в целевом сегменте рынка

* на рынке действует много мелких фирм, не способных суще­ственно влиять на общую ситуацию, то есть на уровень цен и объемы продаж (ситуация совершенной конкуренции)9
* на рынке действует много мелких фирм, контролирующих ма­лую его долю, и несколько крупных, владеющих основной долей рьшка?
* на рынке действует несколько крупных фирм, поделивших его между собой (ситуация олигополии)9
* на рынке господствует одна фирма, навязывающая покупа­телям и конкурентам свои «условия игры» (ситуация абсолютной монополии)9

Окончательно уяснив ситуацию в избранном сегменте рынка, мож­но уже переходить непосредственно к оценке возможных здесь объемов продаж. Решение этой задачи включает несколько этапов.

*Первый этап*

Он состоит в оценке потенциальной емкости рынка, то есть общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год.

Величина эта зависит от многих факторов, социальных, нацио­нально-культурных, климатических, а главное — экономических, в том числе от.

1. уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупа­телей,
2. структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инве­стиций),
3. темпов инфляции,
4. наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т д

**159**

Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера вашего проекта. Одно дело, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков. Тут вам надо учесть:

1. структуру уже имеющегося станочного парка;
2. сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков про­дукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции вашими покупателями);
3. инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни про­центных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т.п.).

Совсем другое дело, если вы планируете создать мастерскую по ремонту бытовой техники и вас волнует прежде всего то, сколько у жителей близлежащих районов такого рода техники и какие анало­гичные мастерские уже обслуживают этот круг клиентов.

*Второй этап*

В ходе его производится оценка потенциальной суммы продаж, то есть той доли рынка, которую фирма надеется захватить, и соответст­венно — той максимальной суммы реализации, на которую она может рассчитывать при полном использовании своих возможностей и ресурсов.

*Третий этап*

Здесь задачей является прогноз объемов продаж.

Иными словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при:

1. имеющихся условиях вашей деятельности;
2. возможных для вас затратах на рекламу;
3. том уровне цен, который вы намерены установить.

А главное — надо оценить, как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом — на ту перспективу, на ко­торую вы составляете бизнес-план.

Подготовка такого прогноза тоже возможна с помощью самых раз­личных методов, которые весьма различаются по типу исходной инфор­мации, сложности использования и надежности получаемых результатов.

Самый простой метод — *опрос торговых агентов* Достоинства это­го метода в том, что он позволяет подметить новые тенденции и про­блемы в сбыте, а также получить прогнозы сбыта с дифференциацией по регионам и группам покупателей.

Несложен *прогноз на основе анализа доли фирмы на рынке.* При использовании этого метода вначале делается прогноз возможной динамики сбыта на рынке данного товара в целом, а затем прогноз изменения доли фирмы на этом рынке. Хотя этот метод основан на до­вольно спорных допущениях (об устойчивости доли фирмы в общем объеме продаж или устойчивости динамики этой доли), он позволяет получить достоверные прогнозы тем фирмам, для которых характер­но динамичное увеличение своей доли в продажах или наоборот — устойчивая тенденция к снижению этой доли.

Гбо~

**!**

**1**

Несложен для использования и *метод экстраполяции* Он состоит в том, что фирма прогнозирует свой сбыт исходя из устойчивости тенденции изменения объемов своих продаж, полагая, что и далее продажи будут изменяться таким же образом. Например, анализ отчетных данных показывает, что ежегодно на протяжении послед­них трех лет объемы продаж возрастали на 6%. Соответственно очень заманчиво предположить, что и в будущем году рост составит не менее 6%.

Более сложен, трудоемок и дорогостоящ *метод статистического про­гнозирования* Он основан на использовании методов особой отрасли науки — математической статистики и может быть реализован только при наличии у фирмы специалистов с соответствующим образованием. При использовании этого метода находятся статистические зависимо­сти между динамикой продаж и изменениями уровней отдельных фак­торов, влияющих на них.

Наиболее дорогостоящим, а потому оправдывающим себя только в определенных ситуациях является *метод пробного маркетинга.* Он состоит в том, что в течение строго ограниченного периода времени в рамках четко очерченного регионального рынка ведутся пробные про­дажи нового товара. Этот метод целесообразно применять в тех случаях, когда фирма:

1. готовится к массовому производству совершенно нового для рынка товара;
2. пытается войти на совершенно новый для себя рынок;
3. готовится принципиально поменять свою маркетинговую поли­тику.

Недостатки этого метода состоят в:

1. его дороговизне,
2. возможности получения конкурентами упреждающей информа­ции о ваших планах,
3. возможном завышении потенциала продаж (ведь может быть, что большой объем продаж вызван только тем, что товар оказался поку­пателям в новинку и его нигде больше не продают).

**4. Оценка конкурентов**

Если бы фирма действовала на рынке одна, то ей достаточно бы­ло бы просто оценить емкость выбранного сегмента рынка. Но, как правило, рядом с вами всегда будут действовать и конкуренты. А значит, в бизнес-плане нужно описать их характеристики, а глав­ное — как вы предполагаете побеждать в конкурентной борьбе. Соответственно третий раздел бизнес-плана называется «Возможные конкуренты».

В этом разделе вы должны сообщить вашим потенциальным парт­нерам и инвесторам все, что вы знаете о конкуренции на том рынке,

"171

11 208^

куда должна поступить ваша продукция. Конкретно же вы должны быть способны ответить на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Как обстоят их дела:

* с объемами продаж?
* с доходами?
* с внедрением новых моделей?
* с техническим сервисом (если речь идет о машинах и обору­довании)?

3) Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих  
изделий?

4) Что собой представляет их продукция:

* основные характеристики;
* уровень качества;
* дизайн;
* мнение покупателей.

1. Каков уровень цен на продукцию конкурентов?
2. Какова хотя бы в общих чертах их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, вы должны всеми силами стараться избе­жать серьезной ошибки при составлении бизнес-плана — лакировки дей­ствительности. Казалось бы, ну какой вам смысл хвалить продукцию ваших конкурентов в собственном бизнес-плане, вызывая сомнения у банка или инвесторов в успехе ваших планов прорыва на этот рынок? Не лучше ли о чем-то умолчать, что-то сказать как бы мельком, но за­то сделать упор на реальные или мнимые слабости конкурентов?

Не поддавайтесь этому соблазну. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для вас должна быть собственная репутация. Дело даже не в этических нормах (хотя они в современном бизнесе тоже вещь далеко не последняя, во всяком случае, в отноше­ниях с партнерами). Дело в самом прямом значении слов.

Не исключено, что вам (в этом ли разделе бизнес-плана, в другом ли) удастся ввести в заблуждение будущих читателей-инвесторов и получить от них деньги, а дела пойдут не столь удачно, как вы рассчитывали.

Тогда за вами закрепится репутация в лучшем случае низкоквали­фицированного предпринимателя, в худшем — злостного обманщика. И получение следующих порций кредитных или инвестиционных вли­ваний (а без них не может обойтись ни один растущий предпринима­тель) окажется для вас куда более сложным, а главное — обойдется дороже. Не забывайте, что первый, очень простой принцип рынка капиталов гласит: чем рискованнее вложение, тем дороже оно обхо­дится заемщику. Причина проста — инвестор закладывает в ставку процента резерв страхования от неудач.

Поэтому лучше оценивать ваших конкурентов предельно трезво.

Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для вас

162

реальный шанс добиться успеха. Вот тогда вам гарантированы ува­жение инвесторов и более высокие шансы на получение средств.

**Снижение цен не всегда гарантирует успех.**

**В** книге Ф. Котлера «Основы маркетинга» описывается любопыт­ная история крупной индийской фирмы по производству металлоиз­делий.

Ей неожиданно пришлось столкнуться с конкуренцией со стороны японской фирмы, которая начала экспортировать в Индию сходную продукцию. Для захвата рынка японцы выбрали метод ценовой кон­куренции, а проще говоря, предложили покупателям свои товары на 15% дешевле, чем раньше продавали индийцы. Поначалу индийская фирма не нашла ничего лучшего, как принять навязанную ей ком­мерческую тактику, и тоже снизила свои цены на 15%, чтобы не поте­рять клиентов.

Но японцы немедленно провели новое снижение цен, еще на 15%, и тут уже индийская фирма догнать их не смогла. У нее просто не было таких запасов прибыльности, так как эффективность производства бы­ла ниже, чем у заморских конкурентов. Казалось, что игра проиграна.

Тогда руководители индийской фирмы начали искать альтернатив­ную конкурентную стратегию. Ею оказалась вовсе не ценовая конку­ренция, а конкуренция качества, но качества, понимаемого в широком смысле этого слова. Дело в том, что у индийской фирмы были два существенных преимущества перед японскими конкурентами.

Во-первых, она могла осуществлять поставки отечественным поку­пателям быстрее, чем заморские производители, которые весь товар доставляли морем и, не имея складов, были привязаны к графику при­хода судов в порты Индии.

Во-вторых, индийцы могли поставлять внутри страны какие угод­но малые партии металлоизделий, формируя их прямо на предприятиях или на собственных складах. Японцы же, не имея складов, старались продавать более крупные стандартные партии, кратные грузоподъем­ности судов, доставлявших их товары покупателям.

Оказалось, что оперативность и малая партионность поставок были настолько существенны для многих индийских покупателей, что оправдывали для них даже более высокий по сравнению с японскими товарами уровень цен. В итоге индийской фирме удалось не только выстоять в конкурентной борьбе с японскими экспортерами, но и уве­личить объемы своих продаж.

При этом, помня о рассмотренных нами выше стратегиях обеспечения конкурентоспособности, вы можете выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс либо на ценовую конкуренцию (предлагая анало­гичный товар по более низкой цене), либо на конкуренцию качества (про-

**163**

**и\***

дажа по той же цене, что у конкурентов, более качественного или более универсального товара), либо, наконец, на конкуренцию сервиса (обес­печивая свои изделия более надежным послепродажным сервисом).

При трезвой оценке конкурентов и взвешенном формировании по­литики фирмы можно обеспечить себе конкурентоспособность в борьбе даже с самыми грозными соперниками.

Поэтому, анализируя деятельность конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничивайтесь только самыми бросающимися в глаза параметрами: ценой и основ­ными качественными характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удов­летворить эти их потребности к большей выгоде для своего дела.

В итоге вы сможете получить действительно достоверную оценку возможного для вас объема продаж.

Ну а если вы не видите в рядах конкурентов никакой щелочки, через которую можно было бы просочиться на рынок, тогда вам лучше по­пытаться приложить свою энергию в другой сфере: этот рынок может принести вам лишь неудачи.

**Глава 19.**

ОБОСНОВАНИЕ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

**I. Основные элементы плана маркетинга**

Четвертый раздел бизнес-плана называется «План маркетинга».

Он посвящен обоснованию того набора приемов маркетинга, ко­торый позволит обеспечить реализацию прогноза продаж товаров фирмы.

**Маркетинг — способы формирования спроса с помощью рек­ламы, организации продаж, управления ценами, исследования рынков и разработки товаров именно таких, какие желанны покупателям.**

Здесь вам предстоит продумать и объяснить потенциальным парт­нерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга (маркетинговый набор). В число этих основных элементов обычно включают:

1. схему распространения товаров;
2. методы ценообразования;
3. рекламу;
4. методы стимулирования продаж;
5. способы организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров);
6. формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

ГбТ"

Подготовив план маркетинга (для небольшого коммерческого про­екта он обычно излагается на 3-4 машинописных страницах), вы со­ответственно должны будете дать в нем ответы на следующие основ­ные вопросы:

1. как будете продавать свой товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
2. как будете определять цены на свои товары и какой уровень при­быльности на вложенные средства собираетесь реализовать;
3. как будете организовывать рекламу и сколько примерно средств собираетесь на это выделить;
4. как будете добиваться постоянного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм при­влечения покупателей;
5. как будете организовывать службу сервиса и сколько на это потребуется средств;
6. как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности (того, что называется «паблик рилейшнз»).

Рассмотреть все аспекты обоснования плана маркетинга в рамках настоящего учебника невозможно, а потому остановимся лишь на са­мых важных.

**2. Организация сбыта товаров**

Как мы уже узнали выше, сбыт товаров может быть организован различными способами, то есть с использованием всевозможных ка­налов сбыта.

Возникновение каналов сбыта, включающих посредников, про­изошло благодаря тому, что эти посредники оказались способны вы­полнять для изготовителей ряд очень полезных функций, в том числе:

1. исследовательскую, то есть собирать информацию, облегчающую выработку производственной и маркетинговой политики изготовителя;
2. стимулирования, то есть участие в формировании у покупателей желания купить товар;
3. установления контактов, то есть налаживание и поддержание прямых контактов с конечными покупателями;
4. приспособления товара к нуждам покупателей, то есть проведе­ние дополнительных операций с товаром, создающих покупателю дополнительные удобства при его покупке;
5. переговорную, то есть участие в поиске вместе с изготовителем и конечным покупателем того компромиссного сочетания условий про­дажи, при которых покупатель согласен будет приобрести товар;
6. организации товаропродвижения, то есть выполнение части операций, связанных с физическим перемещением товаров от изгото­вителей к покупателям;

**165**

1. финансирования, то есть частичное покрытие затрат по органи­зации товаропродвижения за счет собственных средств;
2. сни)" <;ния риска, то есть принятие на себя части ответственно­сти за организацию функционирования данного канала товаропро­движения.

Как же выбрать предпочтительный вид канала товаропродвижения? Ответ на этот вопрос зависит от того, какие из вышеперечисленных функций фирма готова выполнять сама, а какие хотела бы переложить на специалистов-посредников.

Прямые каналы товаропродвижения (когда фирма имеет дело не­посредственно с конечным покупателем, например физическим лицом) предпочтительны для фирм, которые:

1. хотят и реально могут контролировать свою маркетинговую про­грамму;
2. стремятся к тесному контакту с покупателями;
3. могут продавать свою продукцию на ограниченных и весьма спе­циализированных рынках.

Косвенные каналы сбыта (когда фирма имеет дело только с опто­выми и розничными торговыми фирмами, но не с конечными покупа­телями), напротив, обычно выбираются фирмами, которые:

1. производят товар для потенциально обширного неспециализи­рованного рынка;
2. стремятся к максимальному расширению масштабов сбыта;
3. готовы или вынуждены отказаться от осуществления полного контроля за всеми стадиями товаропродвижения;
4. способны продавать посредникам товары по ценам, позволяю­щим сохранять их конкурентоспособность вплоть до приобретения конечным покупателем.

При этом надо всегда иметь в виду, что удлинение канала сбыта обычно ведет к расширению рынка сбыта, но одновременно порож­дает и удорожание товара, снижающее его конкурентоспособность. Причиной тому — затраты на организацию продажи товара, называе­мые обычно издержками обращения. Поэтому выбор оптимальной схе­мы каналов товаропродвижения — сложная экономическая задача, требующая сведений о возможном росте стоимости товара в каждом из отсеков канала его продвижения к покупателям, а также сопостав­ления с ценами конкурирующих товаров.

**3. Методы ценообразования**

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает, как минимум, семь этапов:

1. постановку задач ценообразования;
2. определение спроса;
3. оценку затрат;

166

1. проведение анализа цен и товаров конкурентов;
2. выбор метода установления цен;
3. определение окончательной цены и правил ее будущих измене­ний;
4. учет мер государственного регулирования цен.

*1. Постановка задач ценообразования.* На этом этапе предпринима­тель или руководитель фирмы должен попытаться ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары? Ответы на этот вопрос могут быть самыми различными.

Возможно, например, что больше всего фирму интересует уве­личение объема продаж, завоевание репутации и захват как можно большей доли рынка (привлечение наибольшего числа покупателей). В этом случае может оказаться полезной политика ценового про­никновения, предполагающая установление первоначально пони­женных цен на продукцию, то есть обращение к модели ценовой кон­куренции.

Но у фирмы может быть и совсем иная первоочередная коммерче­ская цель — например, получение побыстрее наибольшей прибыли. Тогда фирма может устанавливать цены с высокой долей прибыли (если, конечно, состояние рынка и качество ее товаров позволяет надеяться на их сбыт даже при такой цене).

*2 Определение спроса на товары* Специалист по маркетингу сфор­мулировал бы эту задачу иначе: «определение эластичности спроса на ваши товары от цен, по которым вы хотите их продавать». И дей­ствительно, речь идет о том, чтобы определить не емкость рынка вообще (как мы это делали выше, говоря об оценке будущего рынка сбыта), а то, сколько товаров можно будет продать при различных уровнях цен. В идеале желательно иметь возможность построить математическую или графическую зависимость возможного объема ваших продаж от уровней цен (типа тех кривых, которые мы рассмат­ривали, изучая закономерности формирования спроса).

Точная оценка формы кривой эластичности спроса — дело доволь­но сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но обойтись без оценки хотя бы примерного вида этой кривой нель­зя. Поэтому, если у фирмы нет средств на проведение таких исследо­ваний или трудно отыскать специалистов-маркетологов, надо пытаться определить абрис этой кривой хотя бы приближенно, на основе экс­пертных оценок опытных специалистов по торговле товарами того типа, который вы собираетесь выпускать. Пусть они, опираясь на свой опыт и знание рынка, скажут, сколько примерно товаров можно будет продать при том или ином уровне цен, а также — при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут брать этот товар.

Наконец, экспертная оценка эластичности спроса от цен покажет ту максимальную цену, по которой товар фирмы вообще может быть

167

принят рынком. Но максимальная цена — это не то же самое, что наи­лучшая цена, и дальше мы в этом убедимся.

*3. Оценка затрат.* Оценка затрат, а затем и поиск путей их сниже­ния — занятие, обязательное для любого разумного предпринимателя. Ведь от уровня затрат зависит экономическая модель его поведения, названная нами выше «предложением». Чем выше затраты фирмы, тем выше цена, при которой производство товаров становится для фирмы выгодным, и тем уже ее границы маневрирования этой ценой для рас­ширения продаж.

Формула определения минимально приемлемого для фирмы уров­ня цены очень проста.

ЦМИН=С (1-П),

где: Цмин — минимально приемлемый для фирмы уровень цены, С — средние затраты на производство единицы товара, П — мини­мально приемлемая для фирмы доля прибыли в цене.

Для определения средних затрат фирмы на изготовление единицы про­дукции надо подсчитать все затраты, необходимые для осуществления фирмой своей деятельности. При этом расчет затрат всегда идет приме­нительно к какому-то временному периоду, месяцу, кварталу или году

Например, если для обеспечения работы фирмы вам придется еже­месячно:

1. платить за аренду помещения 2 млн. руб.;
2. платить за освещение и коммунальные услуги 80 тыс. руб ,
3. выплачивать 3 сотрудникам заработную плату на общую сумму 1 млн 200 тыс руб.,
4. покупать материалы на 2 млн. руб.,

то это значит, что ежемесячная сумма ваших затрат составит 5 млн. 280 тыс. руб И если за месяц вы изготавливаете, допустим, 100 единиц товара, то средние затраты в расчете на единицу товара составят 52,8 тыс. руб. (5 млн. 280 тыс. руб. / 100 единиц).

Но устанавливать цену на ваш товар, основываясь только на соб­ственных затратах и вашем представлении о желаемой прибыльности продаж, можно только в том случае, если вы на рынке монополист. Если же у вас есть конкуренты, то настало время оглянуться на них и перейти к следующему этапу — проведению анализа цен и товаров кон­курентов.

**4. Проведение анализа цен и товаров конкурентов**

Это одна из самых сложных задач при подготовке бизнес-плана. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике инфор­мация о ценах по конкретным сделкам чаще всего является коммерче­ской тайной изготовителя и добраться до такой информации крайне сложно Публикуются и объявляются лишь так называемые цены пред-

**168**

ложения. Но эти цены обычно заметно отличаются от цен реальных по­ставок из-за использования разнообразных скидок — о них речь пой­дет чуть дальше.

Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкрет­ную цель — определить так называемую цену безразличия.

**Цена безразличия — стоимость товара, при которой покупателю равновыгодна покупка аналогичных товаров различных фирм.**

Определив же эту цену, вы можете, оттолкнувшись от нее, решить, за счет чего вы преодолеете такое «безразличие», и добьетесь, чтобы покупали все же именно у вас. за счет понижения цены, повышения качества, условий платежа или улучшения сервиса...

Естественно, что для каждой фирмы решение такого рода будет не­стандартным, зависящим от особенностей ее товара, репутации и воз­можностей.

Оценив товары и цены ваших конкурентов, можно переходить к следующему этапу ценообразования — выбору постоянно используе­мого метода установления цен.

**5. Выбор метода установления цен**

Практика рыночного ценообразования знает несколько наиболее широко распространенных методов.

Первый из них носит название затратного и очень удобен своей простотой. Суть его в том, что фирма определяет свои полные затра­ты на производство и сбыт товара и добавляет к ним желаемую ве­личину прибыли (именно этот метод мы подробно разбирали выше)

Но применять такой метод можно только в том случае, если на рын­ке у вас нет конкурентов и вы не опасаетесь их появления В против­ном случае такой метод ценообразования может оказаться очень опас­ным, если на рынок вторгнутся конкуренты с более низкими уровнями затрат на производство, чем у вас. Им не составит особого труда ус­тановить на свои товары более низкие цены и быстро вытеснить вас с рынка, потому что вы не сможете пойти на такое же снижение цен — не позволит высокий уровень себестоимости.

Еще один метод ценообразования получил образное название «глупое следование за конкурентом».

Его смысл тоже несложен: вы определяете, кто на вашем рынке яв­ляется лидером по объемам продаж и пользуется наиболее громкой репутацией.

Далее вы узнаете примерный уровень его цен и распространяете его и на собственные товары. Логика такого решения вполне отчет­лива: раз эта фирма — лидер рынка, то она диктует на нем условия, и покупатели считают ее цены нормальными, а значит, сочтут тако­выми и ваши цены, если они впишутся в уже сложившийся ценовой

**169**

ряд и будут оправданы качеством ваших товаров. Этот метод при­емлем и удобен для малых фирм, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования, и они вынуждены пола­гаться на квалификацию маркетологов фирм-лидеров, формирующих политику цен этих «китов» рынка.

Тем не менее, в названии этого метода не зря присутствует прила­гательное «глупое». Дело в том, что, избрав подобный метод ценооб­разования, вы намертво привязываете себя к фирме-лидеру и теряете самостоятельность в коммерческих решениях. Более того, эта зависи­мость для вас даже опасна, если фирма-лидер, опираясь на втайне про­веденную ею модернизацию, вдруг пойдет на существенное снижение цен. И может оказаться, что вам не по силам и далее удерживаться в фарватере, а к альтернативной коммерческой стратегии вы будете не готовы...

И наконец, самый сложный, но и самый надежный метод ценооб­разования, который можно назвать затратно-маркетинговым, посколь­ку он сочетает анализ себестоимости {рассмотренный нами выше) и формирование цен с учетом вашей маркетинговой тактики. Этот ме­тод невозможно свести к набору формул — он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительные.

Итак, продумав все вышеизложенное, фирма может выбрать для себя метод ценообразования и определить примерный уровень цен, который обеспечит желаемый уровень прибыльности и будет соответ­ствовать рыночной ситуации.

Теперь вам предстоит решить еще одну ценовую задачу — пройти этап установления окончательных размеров цен.

**6. Установление окончательных размеров цен**

Этот этап реализуется уже в ходе конкретных переговоров с ваши­ми покупателями, но готовиться к нему надо заранее. На этом этапе вам предстоит решить две главные задачи:

1. создать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться;
2. определить механизм корректировки цен в будущем с учетом ста­дий жизни вашего товара и инфляционных процессов.

Начнем с первой задачи. Все скидки с цен предложения преследу­ют одну задачу — привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки вашего товара. Самая простая из при­нятых в коммерческой практике скидок — скидка за платеж наличны­ми. С ней вы можете познакомиться в отечественных коммерческих магазинах, где цены некоторых товаров при оплате по безналичному расчету заметно выше, чем при внесении наличных денег прямо в кас­су магазина. Причина простая — ускоряется оборот денег, что очень выгодно магазину.

**170**

В мировой практике, конечно, никто уже не платит наличными, но и там эта скидка действует, хотя речь идет лишь о проведении безна­личного платежа в кратчайшие сроки. Дело в том, что всюду в мире торговля идет в кредит, и потому, чем быстрее покупатель расплачива­ется с продавцом, тем меньше последнему приходится платить банку, одолжившему деньги на ведение дел под залог платежных обязательств покупателей.

Скидка за платеж наличными обычно записывается в контракт вот в таком виде (цифры, конечно, могут быть любыми): 2/10, нетто 30. Это означает, что покупатель товара имеет право оплатить его в течение 30 дней с момента поставки. Но если он произведет оплату ус­коренно ( в течение первых 10 дней), то автоматически получает пра­во на скидку в размере 2% стоимости закупленных товаров.

Широко распространены в коммерческой практике также скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии и за превышение определенного объема закупок за фиксированный период времени. На­пример, если вы купили за год больше, чем было оговорено в контрак­те о поставках, значит, получите скидку со стоимости всех товаров, купленных в течение года, а не только последней партии. В отраслях, связанных с сельским хозяйством и сезонными колебаниями спроса, используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона.

У всех скидок одна общая основа — экономия затрат производителя (продавца) либо за счет уменьшения выплат банку, либо за счет отказа от частой переналадки оборудования благодаря изготовлению крупных партий одинаковых изделий, либо за счет сокращения складских расхо­дов из-за продаж сезонных товаров до начала сезона и т. д. Отсюда выводится и размер скидки — она представляет собой часть экономии продавца (изготовителя). А уж какую часть — решать вам самостоятель­но, исходя из того, сколь легко вы находите покупателей на свой товар.

И, наконец, последний этап формирования цен — учет мер государ­ственного регулирования цен.

**7. Учет мер государственного регулирования цен**

В большинстве стран мира, а уж особенно в нашей с разбаланси-рованной экономикой, применялись, применяются и будут применяться различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики.

Поэтому, решая вопросы ценообразования для своей фирмы, вам стоит обязательно прикинуть, могут ли эти меры повлиять на вас и как: положительно (например, ваша продукция попадает в число тех това­ров, на производство которых изготовителям выдаются дотации) или отрицательно (государственное лимитирование верхних уровней цен может привести к падению вашей прибыльности и даже создать угро­зу разорения). Об этом стоит также упомянуть в бизнес-плане.

**171**

**Глава 20.**

ОБОСНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОСНОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

**I. Обоснование плана производства**

Пятый раздел бизнес-плана называется «План производства».

Его главная задача — доказать вашим потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество то­варов в нужные сроки и с требуемым качеством. Иными словами, от вас требуется показать, что вы полностью представляете, как поста­вить дело, и все подготовили к началу коммерческих операций. Для отечественных предпринимателей это сегодня, к сожалению, самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, не­надежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие и материалы для собственного производства способ­ны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких.

Производственные вопросы — не внутреннее дело фирмы. Во всем мире финансисты до выделения денег вникают во все детали производ­ственного цикла заемщиков, но не для того, чтобы предлагать им свои решения, а чтобы оценить реальность шансов на возврат ссуд, квали­фикацию руководства фирмы и обоснованность ее планов

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе биз­нес-плана:

1. Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?
2. Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
3. Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материа­лы и комплектующие изделия''
4. Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
5. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
6. Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производ­ства или поставок ресурсов?
7. Какое оборудование потребуется и где намечается его приоб­рести?
8. Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Готовя ответы на эти вопросы, надо основное внимание уделять то­му, какими оказываются средние и маржинальные затраты при выбо­ре того или иного варианта организации производственной деятель­ности. Приступать к написанию этого раздела бизнес-плана можно только при полной уверенности, что вы нашли вариант, при котором и средние и маржинальные затраты на единицу товара будут ниже, чем при иных схемах производства.

**172**

В нем вы должны изложить основные аргументы и расчеты, позволившие вам сделать свой выбор. При этом в российских усло­виях желательно давать, кроме выбранного наилучшего варианта, еще и запасной — на случай, если ухудшение экономической ситуа­ции в стране не позволит вам организовать свою деятельность по иде­альной схеме

**2. Выбор поставщиков**

Шестой раздел бизнес-плана называется «Обоснование выбора поставщиков»

Ни одна коммерческая фирма не может существовать по модели Робинзона Крузо. все производя сама и ни у кого ничего не покупая. Если вы создаете торговое предприятие, то будете иметь дело, скорее всего, с какими-то оптовыми поставщиками или знакомыми «челно­ками» Если же создаете производственное предприятие, то у кого-то придется закупать ресурсы для изготовления товаров

Вопрос о будущих поставщиках чрезвычайно важен и должен вол­новать вас и ваших инвесторов потому, что от его правильного реше­ния зависят.

1. качество производимых (продаваемых) товаров;
2. затраты на покупку ресурсов и соответственно — затраты на производство,
3. стабильность режима поставок и соответственно — ритма про­изводства или товарного ассортимента.

Правильная организация снабжения фирмы производственными или товарными ресурсами — одна из важнейших задач ее руководства. Эта задача включает в себя несколько подзадач.

1. точно определить потребность в материалах и услугах,
2. найти и отобрать поставщиков,
3. договориться с поставщиками о ценах и условиях поставок,
4. заключить и оформить договоры или бланки заказов;
5. поддерживать связи с поставщиками, обеспечивая надежность поставок вплоть до их полного завершения.

Для нахождения наиболее подходящего поставщика вначале необ­ходимо вообще определить круг возможных поставщиков, собрав о них информацию

Источниками такой информации обычно служат.

1. промышленные каталоги, рассылаемые фирмами-поставщиками;
2. отраслевые или торговые журналы;
3. промышленная реклама, помещаемая в различных изданиях;
4. регистры производителей и их товаров, составляемые во многих странах мира отраслевыми ассоциациями производителей,
5. торговые представители (агенты), рекламирующие продукцию производителей во время визитов к потенциальным покупателям,

**173**

6) рекомендации коллег, занимающихся изготовлением или торгов­лей аналогичной продукции (надо сказать, правда, что это наименее надежный источник, так как вы никогда не можете быть до конца уве­рены в чистоте помыслов рекомендателя).

Выбор поставщика обычно делается по итогам рассмотрения полученной от него детальной информации Такую информацию надо запросить специальным письмом, в котором следует указать

1. возможный объем закупок в течение года или более короткого срока, если предполагаются частые поставки товаров,
2. требования к качеству продукции с подробной детализацией основных параметров,
3. требования к регулярности и срокам поставок,
4. размеры партий при многократных поставках,
5. возможные условия оплаты,
6. желаемый уровень цен

В некоторых случаях рациональнее оказывается не искать постав­щика самостоятельно, а обратиться к посреднику — оптовой торго­вой фирме Такая ситуация возникает при следующих условиях

1. когда производитель впервые обратился к изготовлению того вида изделий, для которых ему нужны ресурсы,
2. когда производитель не обладает квалифицированным собствен­ным персоналом, способным найти эффективного поставщика,
3. когда необходим большой ассортимент поставок, в силу чего комплектацию партий целесообразно производить до отправки на предприятие-получатель

Одним из наиболее известных институтов оптовой торговли яв­ляется товарная биржа При этом следует иметь в виду, что классиче­ская товарная биржа — место массовых спекуляций однородными товарами с несложными качественными характеристиками Как правило, на биржах ведутся операции с сырьевыми ресурсами — про­дукцией добывающих отраслей и сельского хозяйства

Связав продавцов и покупателей всего мира (например, крупнейшая Чикагская товарная биржа имеет связь со 165 тыс информационно-тор­говых центров 118 стран, купцы которых могут напрямую участвовать в ее торгах), товарные биржи создали рынок, на котором можно купить и продать товар в любых объемах и в любую минуту. Современная бир­жевая торговля предполагает использование большого ассортимента методов торговли. Предметом торга может служить даже будущий, еще не выращенный и не собранный урожай, а также даже не реальный товар (зерно, хлопок или каучук), а договоры о поставке этого товара в будущем, так и называемые — «фьючерсы» от английского слова «ГиШге» — будущее.

**Фьючерс — договор о поставке и оплате товара к определен­ной дате по цене в момент заключения сделки, а не в момент исполнения договора.**

**174**

Фьючерсная торговля, родившаяся в США в начале 60-х годов про­шлого века, ныне стала основной формой биржевых сделок, оттеснив торговлю реальным товаром. Благодаря ей владелец сырьевого ресур­са может продать его (то есть обязаться поставить его покупателю в установленную дату) в тот момент, когда сложившаяся на бирже цена его устраивает и он опасается, что потом она может упасть. Такая фьючерсная торговля дает ему возможность застраховаться от падения цен в будущем и получить деньги для развития своего предприятия При этом он может выиграть, если цена на момент реальной поставки дей­ствительно окажется ниже, а может и проиграть, если цена на самом деле будет выше той, по которой он заключил сделку. Существуют, правда, методы сокращения риска потерь из-за неверного угадывания цены (хед­жирование). Одновременно механизм фьючерсной торговли удобен и для покупателей сырьевых ресурсов Он позволяет им зафиксировать цены поставки сырьевых ресурсов и тем самым обеспечить прогнози-руемость своих финансовых результатов на перспективу

Выбор наиболее подходящего поставщика требует осуществления комплексной оценки его характеристик. Это обусловлено тем, что не существует такого понятия, как «абсолютно идеальный поставщик». Предпочтение тому или иному поставщику всегда отдается на основе сопоставления, взвешивания его различных характеристик и выбора того из возможных поставщиков, «профиль» которого наиболее бли­зок к требованиям будущего покупателя

Очевидно, что изготовитель, осуществляющий массовый выпуск де­шевых товаров умеренного качества, будет предпочитать поставщика ресурсов, удовлетворяющего его по следующим параметрам

1. масштаб поставки,
2. своевременность поставки,
3. дешевизна товаров

Напротив, изготовитель дорогостоящих престижных товаров выбе­рет для себя как наиболее важные совсем иные параметры поставщика

1. качество поставляемых материалов или деталей;
2. стабильность качества,
3. своевременность поставки,

Практически единственным достоинством поставщиков, которое ценят все категории заказчиков, является регулярность и своевремен­ность поставок. Недаром во всем мире сейчас широкое распростране­ние получают системы поставки по принципу «точно ко времени», позволяющие вообще ликвидировать на предприятиях-покупателях склады ресурсов

Трудно найти и покупателя, который бы не уделил внимания готов­ности поставщика предоставлять скидки с цен поставляемых им ресур­сов при определенных условиях закупки этих ресурсов покупателями.

Выбрав поставщика по всем этим критериям, вы рассказываете о нем в данном разделе бизнес-плана и обосновываете свой выбор

175

Опять-таки в российских условиях желательно указывать еще и запас­ных поставщиков — на случай, если в деятельности наиболее пред­почтительного поставщика возникнут какие-то проблемы.

**3. Выбор местоположения нового производства**

Седьмой раздел бизнес-плана называется «Обоснование местополо­жения фирмы». Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

Одно дело, если будущий магазин или мастерская будут располо­жены вблизи от метро и мимо них утром и вечером будет проходить масса народа. Совсем другое — если магазин удастся разместить толь­ко внутри микрорайона и он будет незаметен с улиц, по которым идет основной людской поток. Впрочем, если микрорайон достаточно велик и рядом нет конкурирующих магазинов или мастерских, то пре­успеть можно и в таких условиях. Но надо этот вопрос тщательно изучить, приглядевшись, например, к тому, где обычно совершают покупки местные жители, и узнав, сколько народу здесь живет.

Методы выбора местоположения варьируются в зависимости от ха­рактера будущей деятельности фирмы. Например, для розничного ма­газина этот процесс может включать последовательное сужение круга поисков на основе оценки ответов на ряд важных вопросов.

*Выбор города.*

1. Растет ли этот город и если да, то как быстро и какие районы в нем развиваются особенно интенсивно?
2. Какова структура общей численности жителей города по возрас­ту, уровню доходов и занятиям?
3. Сколько аналогичных магазинов уже есть в городе? Где они раз­мещены и насколько преуспевают?

*Выбор района в городе.*

1. Что жители района чаще всего покупают в аналогичных, уже дей­ствующих магазинах?
2. Кто живет в этом районе и растет ли его население? Велика ли здесь доля иностранцев?
3. Люди каких профессий преобладают в этом районе?
4. Люди какого возраста преобладают в этом районе?
5. Каков примерный средний уровень доходов жителей этого района?

9) Много ли в этом районе аналогичных магазинов?  
*Выбор местоположения внутри района:*

1. Хорошо ли обстоят дела у соседних коммерческих предприятий?
2. Насколько близко расположен ближайший конкурирующий ма­газин?
3. Много ли вокруг места для парковки машин?
4. Какова возможность расширения магазина в будущем?

176

1. Много ли жителей проходит ежедневно мимо магазина?
2. Возможны ли проблемы с санитарной инспекцией?

При размещении производственного предприятия будущий пред­приниматель должен принимать решение на основе сопоставления следующих переменных:

1. потенциальной выручки от продаж;
2. затрат на производство;
3. транспортных затрат.

Для решения этой задачи все возможные варианты размещения должны быть тщательно проанализированы с точки зрения:

1. удобства транспортных подъездов;
2. наличия местных квалифицированных трудовых ресурсов;
3. близости к источникам сырья или рынкам сбыта;
4. наличия энергетических и водных ресурсов;
5. экологических нормативов.

Итогом анализа должно быть сопоставление двух главных переменных:

1. затрат на создание фирмы именно в этом месте;
2. возможной выручки фирмы при расположении в этом месте.

Весьма желательно, чтобы в бизнес-план была включена копия кар­ты той местности, где будет размещена фирма. Для городских фирм это может быть, например, увеличенная копия фрагмента карты горо­да. На ней вы показываете, где будет размещаться ваша фирма и где находятся, скажем, основные клиенты или поставщики.

**4. Выбор организационной формы**

Восьмой раздел бизнес-плана называется «Организационно-право­вая форма коммерческой деятельности».

В этом разделе бизнес-плана, который особенно важен для новых предприятий и фирм, вы должны указать ту форму, в которой намечается вести дела. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: индивидуальная фирма, товарище­ство, кооператив, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т. д. Каждая из этих форм имеет свои осо­бенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех вашего проекта.

Хорошо, если вы будете готовить его вместе с юристом. Надо толь­ко правильно его подобрать. Лучше договориться о консультациях с юрисконсультом одной из действующих коммерческих фирм. Конечно, его услуги будут недешевы, но вы можете договориться о почасовой оплате и тщательно готовиться к таким встречам, чтобы сделать их максимально краткими и информативными.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной вами формы организации. Одно дело, если вы собираетесь создать едино­личную частную фирму. И другое, если вы собираетесь создавать акцио-

**177**

12 2085

нерное общество и вам надо объяснить будущее распределение акцио­нерного капитала между возможными акционерами. Но главное — вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственно­сти и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему вы считаете такую стратегию наилучшей.

Организация фирм в любой стране издревле регулируется обычая­ми и законами. Это естественно, поскольку деятельность фирм затра­гивает интересы большого числа граждан и государство не может стоять от этого в стороне. Если же оно не занимается регулированием законодательных основ деятельности фирм в должной мере, то послед­ствия оказываются весьма плачевными.

В 1994 г. это ощутили на себе многие тысячи россиян, потерявших огромные суммы сбережений в результате деятельности разных сом­нительных финансовых и торговых фирм. Создание и операции таких фирм оказались возможными из-за пробелов в отечественном законо­дательстве. Поэтому неудивительно, что отечественные законодатель­ные органы были вынуждены ускорить свою работу, и в октябре 1994 г. был наконец принят важнейший для регулирования деятельно­сти фирм документ — Гражданский кодекс (первая часть). Это своего рода хозяйственная конституция, регулирующая все важнейшие сто­роны работы фирм.

Прежде всего Гражданский кодекс устанавливает, что фирма — это юридическое лицо. Иными словами, с точки зрения закона фирма дей­ствует как самостоятельный участник хозяйственной жизни и вовсе не тождественна своим учредителям или владельцам.

Закон допускает создание в России самых различных форм ком­мерческих организаций. Наше краткое знакомство с этими формами мы поведем дальше все же как экономисты, а не как юристы и попытаемся понять — чем продиктовано возникновение той или иной формы, в чем ее плюсы и минусы.

История развития форм предпринимательства показывает, что про­гресс в этой области был обусловлен стремлением найти наиболее рациональные способы:

а) организации управления фирмой;

б) привлечения денег для ее развития.

Иными словами, человечество искало способы, которые позво­ляли бы предпринимателям управлять фирмами без особых проблем и в то же время давали возможность собирать суммы, достаточные для ведения хозяйственной деятельности.

Самая простая, древняя и самая распространенная форма хозяйст­венной организации (мы не будем здесь говорить о допускаемой законом возможности ведения предпринимательской деятельности без создания фирмы) — индивидуальная (частная) фирма. В российском законодательстве она теперь именуется хозяйственным обществом с единственным участником.

**178**

Создатель такой фирмы — ее единоличный и полновластный хозя­ин Ему никто не может указывать, что он должен делать, и он ни с кем не обязан делиться своей чистой прибылью

**Чистая прибыль — часть прибыли, остающаяся в распоряжении хозяйственной организации после уплаты налогов и других обязательных платежей.**

Но «ничто не дается даром», и за право вести дела только по сво­ему собственному усмотрению владелец такой фирмы расплачивается резким ограничением возможностей привлечения денежных средств для ее развития Изначально такие возможности определяются только тем, сколько свободных денег есть у него самого.

Дальше, конечно, он может попытаться занять денег у друзей или взять кредит в банке. Но шансы у него не очень велики. Ведь разум­ные люди и уж тем более банки одалживают деньги только под залог Это значит, что заранее оговаривается, какое имущество должника у него можно будет забрать и продать в погашение обязательств, если сам он вовремя расплатиться не сумеет.

**Обязательства — действия, которые должник должен совершить в пользу кредитора, например передать имущество, выполнить определенную работу или выплатить оговоренную сумму денег.**

Но по российскому законодательству индивидуальная фирма может быть создана только в форме общества с ограниченной ответственно­стью. Это значит, что залогом здесь может служить только имущество самой фирмы, а если его не хватит для погашения долгов, то требовать продажи, например, личного имущества хозяина фирмы нельзя. Тем са­мым закон защищает граждан от полного жизненного краха в случае разорения созданных ими фирм Но соответственно уменьшаются и воз­можности получения кредитов для развития этих фирм

Поэтому такие индивидуальные фирмы обычно весьма невелики, так как им не по силам собрать те крупные денежные средства, без которых и не создать крупный бизнес И действуют они чаще всего в сфере торговли и обслуживания.

Индивидуальные фирмы и самые недолговечные. Ведь такой фирме особенно трудно выкраивать прибыль на развитие. Как правило, это приходится делать за счет части нормальной прибыли. Но доходы от фирмы должны обеспечивать семье хотя бы прожиточный минимум А если доход невелик, то для поддержания уровня благосостояния сво­ей семьи хозяин вынужден забирать деньги из дела, что скоро приво­дит к банкротству. Вот почему индивидуальные фирмы всегда создаются в огромном количестве, но большая их часть существует лишь год-два

Чтобы разрешить проблему нехватки денег для создания крупных коммерческих предприятий, предприниматели освоили еще одну фор­му хозяйственной организации — товарищество.

**179**

**12»**

**Товарищество — общее название нескольких форм хозяйствен­ных организаций, предполагающих объединение собственных средств нескольких участников ради совместного ведения дел.**

В *полном товариществе* его участники:

1. занимаются предпринимательской деятельностью от имени то­варищества;
2. несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом;
3. управляют деятельностью товарищества по общему согласию;
4. распределяют между собой прибыль и убытки пропорционально доле каждого в общем (складочном) капитале товарищества (например, член товарищества, внесший при его создании 20% складочного капи­тала, имеет в дальнейшем право на получение и 20% чистой прибыли);
5. при долгах товарищества каждый его участник отвечает в пол­ной мере, а не пропорционально своей доле в уставном фонде. Такая ответственность называется субсидиарной. Это означает, что если, допустим, из 10 членов товарищества девять оказались в момент бан­кротства неимущими (у них нечего забрать для продажи и погашения долгов фирмы), то все должен будет заплатить десятый партнер — даже если ему придется продать имущества на большую сумму, чем его доля в уставном фонде товарищества.

*Товарищество на вере (коммандитное)* помогает сократить риск вложения денег в коммерческую деятельность и тем самым облегчает предпринимателям сбор средств для развития этой деятельности.

Достигается это за счет того, что закон разрешает включение в состав товарищества на вере участников с разными правами и обязан­ностями:

1. полных товарищей, которые осуществляют руководство фирмой и неограниченно отвечают собственным имуществом по обязательст­вам фирмы;
2. вкладчиков (коммандитистов), которые просто вносят в созда­ние фирмы некоторую сумму денег, но не участвуют в ее деятельно­сти или управлении ею.

Выгода для вкладчиков состоит в том, что они могут получать прибыль от коммерческой деятельности, если вложат деньги в това­рищество на вере, но при этом их собственный риск минимален. Они не несут полной ответственности за неудачи фирмы — это удел толь­ко полных товарищей. А потому при банкротстве товарищества на вере вкладчики теряют только ту сумму денег, что некогда внесли в складочный капитал товарищества.

Товарищества и индивидуальные фирмы долго были основной формой коммерческих организаций. Но со временем развитие произ­водства потребовало создания таких крупных фирм, что собрать сред­ства для них в рамках прежних способов стало крайне трудно.

**180**

И тогда предприниматели сделали следующий шаг — усовершен­ствовали форму товарищества на вере и превратили его в акционер­ное общество.

Акционерное общество (АО) — это хозяйственная организация, имеющая следующие особенности:

1. число совладельцев неограниченно (если это открытое акционер­ное общество);
2. каждый совладелец имеет право на часть прибылей АО;
3. каждый владелец обычной акции имеет право на участие в управ­лении АО;
4. каждый владелец акций может свободно продавать свои права на часть имущества и доходов АО, а также на участие в управлении им;
5. акционеры отвечают по обязательствам АО только в пределах суммы, которую они вложили в дело, когда покупали акции, но не должны осуществлять дополнительных выплат кредиторам АО, если оно разорится.

Наибольшую свободу действий индивидуальному предпринимате­лю (владельцу) дает общество с ограниченной ответственностью. Но у такой фирмы и минимальные возможности привлечения денег.

На другом полюсе — акционерное общество. Здесь роль отдельно­го владельца минимальна (он всего лишь «один из многих»). Но зато возможности для сбора крупных денежных сумм здесь максимальны.

Товарищества же всех форм занимают в этой системе координат промежуточное положение.

В какой бы форме ни создавалась хозяйственная организация, это всегда — рисковое предприятие. Оно может обогатить своих зачина­телей, но может и лишить их всех сбережений, а то и здоровья, подор­ванного нервотрепкой при разорении фирмы. И хотя любая фирма — частное дело ее владельцев, успех этого дела вовсе не безразличен обществу в целом. От устойчивости и процветания фирм в любой стра­не зависит слишком многое: и насыщенность рынка, и уровень цен на товары, и возможности занятости, и величина налоговых поступлений в государственный бюджет.

**5. Организация деятельности фирмы**

Девятый раздел бизнес-плана называется «Организационная струк­тура фирмы».

В нем необходимо обосновать тип организационной структуры, который будет использоваться при создании фирмы или реализации того проекта развития ее деятельности, которому посвящен бизнес-план. Практика управления фирмами знает много разных вариантов таких структур.

При этом нельзя однозначно утверждать, что всегда лучше та струк­тура, где число управленцев меньше, а число работников, непосредст-

**181**

венно занятых производством товаров или оказанием услуг, больше. Это зависит от типа операций фирмы, от квалификации руководите­лей, их способности руководить большим числом подчиненных и мно­гих других факторов.

Кроме того, структура организации может различаться не только по числу уровней управления, но и по характеру построения управ­ленческих связей. Например, организационная структура фирмы может быть построена по пространственно-целевому или по функцио­нальному принципу.

При пространственно-целевом принципе подразделения фирмы образуются исходя из места их расположения или обслуживаемого ре­гиона либо исходя из того, какую продукцию они производят. Скажем, на машиностроительных заводах обычно выделяют подразделения (цеха), которые занимаются изготовлением определенного типа узлов, а также сборочный цех.

При функциональном принципе подразделения фирмы образуются исходя из того, какого рода деятельностью они должны заниматься. Именно по этому принципу формируются отделы снабжения, сбыта, бух­галтерия и т. д.

Возможно и комбинирование принципов построения организаци­онных структур. Здесь все зависит от опыта руководителей, стоящих перед ними задач и имеющихся людских ресурсов. Но в любом случае выбор организационной структуры должен быть обоснован и описан в бизнес-плане. При этом в идеале должно быть показано, как пред­ложенная организационная структура влияет на структуру фонда заработной платы: сколько приходится на заработную плату произ­водственного персонала (переменные затраты) и сколько — на зара­ботную плату управленческого персонала (постоянные затраты).

Очень хорошо также, если описание организационной структуры будет включать рисунок, иллюстрирующий организационную схему вашего предприятия. На ней должно быть показано, кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать, как их деятельность намечается координировать и контролировать.

**6. Организация трудовых отношений в фирме**

Десятый раздел бизнес-плана называется «Персонал».

Здесь речь идет о том, с кем вы собираетесь организовывать свое дело и как планируете наладить работу своих сотрудников. Вы долж­ны указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел.

В том случае, если часть персонала у вас уже нанята, вы должны дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и его полезность

**182**

для предприятия. Целесообразно в этом разделе осветить и вопросы оплаты и стимулирования труда руководящего персонала. Например, будете ли вы применять систему участия в прибылях или намечаете использовать иные формы материального стимулирования.

Полезно тщательно проанализировать и описать в бизнес-плане также организацию трудовых отношений в фирме, в том числе сооб­щить — имеется ли профсоюз и каковы отношения с его руководите­лями и трудовым коллективом в целом (например, были ли и когда на предприятии забастовки, что требовали рабочие, сколько забастовки длились и чем завершились, было ли подписано долгосрочное коллек­тивное трудовое соглашение). Этот вопрос важен потому, что он по­зволяет оценить социальный микроклимат на предприятии и опасность возникновения забастовок.

А забастовки — явление крайне опасное для любой фирмы, по­скольку они нарушают стабильность ее работы и ставят под угрозу возможность своевременного выполнения обязательств по поставкам. Нарушение таких обязательств может вызвать нежданные убытки из-за штрафов и даже расторжение контрактов на закупку продук­ции (услуг) фирмы.

В итоге все тщательные расчеты экономической выгодности могут рассыпаться в прах только из-за того, что не были тщательно проду­маны вопросы взаимоотношений руководства фирмы с ее рядовыми работниками.

**Глава 21.**

ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

**I. Элементы финансового плана**

Одиннадцатый раздел бизнес-плана называется «Стратегия финан­сирования».

К его подготовке можно приступать лишь в самом конце работы по обоснованию создания новой фирмы или реализации нового ком­мерческого проекта. Ведь финансовые расчеты должны опираться на информацию предыдущих разделов бизнес-плана, где указано: что вы будете производить, в каком количестве, как будете производить и как сбывать, какие при этом возможны расходы, какие и когда ожидают­ся доходы.

Начинать этот раздел предпочтительно (если, конечно, речь не идет о вновь создаваемой фирме) с подготовки отчетных документов:

1. бухгалтерского баланса (то есть сводного отчета об имуществе фирмы и денежных источниках его формирования);
2. справки о финансовых результатах.

**183**

При этом лучше, если данные документы будут не просто приведе­ны, но и проанализированы. Это весьма полезно и для самого пред­принимателя (руководства фирмы), и для потенциальных инвесторов.

Конечно, окончательный ответ на вопрос, что именно и в каких масштабах компания-заемщик может предложить для обеспечения за­прашиваемых средств, требует дополнительного изучения не только материалов баланса. Однако уже такой срез анализа дает основания для первых выводов о том, как шли дела фирмы в прошлом.

Окончательные же выводы об этом можно сделать после дополни­тельного рассмотрения финансового отчета фирмы (в России он но­сит название «Отчет о финансовых результатах и их использовании»).

Такой отчет является одним из важнейших финансовых документов любой фирмы и потому интересен для широкого круга лиц. Анализ его структуры дает основания для вывода о состоянии дел в фирме и оцен­ки перспектив ее развития.

Структура финансового отчета проста и логична. Вначале в нем показывается выручка от реализации товаров и услуг фирмы. Затем приводятся сведения о затратах на производство реализованной про­дукции и прочие доходы. В итоге определяется балансовая прибыль (или убыток фирмы) как разница между выручкой от реализации и затратами на реализованную продукцию плюс прочие доходы.

Далее финансовый отчет показывает, как эта прибыль использова­лась.

Финансовый отчет обычно интересен нескольким основным груп­пам пользователей:

1. руководству самой фирмы как основа для оценки результатов ее коммерческой деятельности,
2. потенциальным инвесторам для оценки «финансового здоровья» фирмы и ее способности эффективно использовать полученные инве­стиции и расплатиться с инвесторами или кредиторами;
3. налоговой инспекции для проверки правильности уплаты нало­гов;
4. акционерам, желающим определить, как использовались их сред­ства и каковы надежды на дивиденды;
5. конкурентам, стремящимся оценить ваши финансовые возмож­ности на перспективу и состояние в настоящий момент;
6. банкам, желающим знать, как живет предприятие и какую поли­тику по отношению к нему надо проводить.

Баланс и финансовый отчет показывают, как фирма работала в прошлом. Прогнозирование же ее деятельности в будущем при подго­товке бизнес-плана начинается с проведения нескольких специальных расчетов.

Первый из них связан с составлением плана доходов и расходов.

*План доходов и расходов* Этот план представляет собой документ с довольно простой структурой, показанной ниже. Он опирается на

**184**

**5»**



**доходов и расходов фирмы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 199 год  (по кварталам) | | | |
|  | 1 | II | III | IV |
| 1 Объем реализации, шт (продаж) |  |  |  |  |
| 2 Цена, руб |  |  |  |  |
| 3 Выручка, руб (объем реализации), строка 1 - строка 2 |  |  |  |  |
| 4 Затраты, руб |  |  |  |  |
| в том числе  постоянные затраты — переменные затраты |  |  |  |  |
| 5 Баланс (балансовая прибыль), строка 3 - строка 4 |  |  |  |  |
| 6 Налог на прибыль |  |  |  |  |
| 7 Чистая прибыль после уплаты налогов, строка 6-строка 7 |  |  |  |  |

ранее составленные прогнозы продаж и затрат фирмы, сводит их вме­сте, чтобы оценить — будут ли прибыльными новая фирма или новый проект

Но прибыльность новой фирмы или проекта еще не гарантирует успеха начинания. Для этого надо еще оценить — будет ли фирма постоянно ликвидна, то есть обладать свободными денежными средст­вами в объемах, достаточных для погашения своих долгов. Надо сказать, что проблемы с ликвидностью — серьезнейшая причина ком­мерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике. Чтобы снизить риск такой неудачи, необходимо составлять план денежных поступлений и выплат.

*План денежных поступлений и выплат* Главная задача такого пла­на — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность вашего предпри­ятия при реализации данного проекта.

Под ликвидностью в данном случае мы понимаем способность предприятия своевременно погашать обязательства перед кредитора­ми за счет средств, находящихся на расчетном счете. А отсюда выте­кает крайне важная информация для определения общей стоимости проекта. Действительно, если сбыт вашей продукции будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, то для поддержания ликвидности придется первое время делать регулярные дополнительные «впрыскивания» денежных средств, что увеличит вашу потребность в инвестициях

Чтобы оценить опасность такого развития событий, необходима синхронизация реальных поступлений денежных средств на счет фир-

**185**

мы и ее реальных платежей. Такой расчет проводится с помощью спе­циальных таблиц (форма такой таблицы показана ниже).

**План поступлений и выплат**

(строится на основе плана доходов и расходов)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды поступлений и выплат | ПЕРВЫЙ ГОД (по кварталам) | ВТОРОЙ ГОД (по кварталам) |
|  | 1 II III IV | 1 II III IV |
| 1 Наличные деньги (на начало месяца) |  |  |
| 2 Поступления денег  а) выручка от продаж  б) поступления по счетам, выписанным при продаже в кредит  в) ссуды или другие поступления дополнительной наличности |  |  |
| 3 Итого поступления денежных средств (2а+2б+2в) |  |  |
| 4 Всего имеющаяся наличность (до платежей на сторону) (1 -3) |  |  |
| 5 Денежные платежи на сторону  а) покупки товаров  б) заработная плата  (за минусом удержаний)  в) покупные услуги  г) ремонт и содержание оборудования  д) реклама  е) арендная плата  ж) плата за телефон  з) страховые платежи и) проценты за кредит к) прочие расходы |  |  |
| Итого (5а - 5к) |  |  |
| л) основные выплаты по кредиту  м) покупка оборудования  н) прочие расходы по организации  деятельности  о) резерв  п) изъятия в пользу владельца |  |  |
| 6 Всего денежные выплаты на сторону (5а 5п) |  |  |
| 7 Сумма денежных средств на конец месяца (4 - 6) |  |  |
| А. Объем продаж (выручка от реализации) |  |  |
| Б Счета дебиторов (на конец квартала) |  |  |

186

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| В Безнадежные долги (на конец квартала) |  |  |
| Г Запасы на складе (на конец квартала) |  |  |
| Д Счета кредиторов (на конец квартала) |  |  |
| Е. Амортизация:  — начислено за квартал  — накоплено на счете, всего |  |  |

Слово «реальных» мы употребили не случайно. Дело в том, что объ­ем денежной наличности — в отличие от прибыли — изменяется только тогда, когда само предприятие фактически получает платеж или само производит выплату. Например, погашение долга предприятия, по пра­вилам российского бухгалтерского учета, не отражается в затратах, хотя уменьшает сумму наличности (считается, что такое погашение идет из прибыли фирмы).

Поэтому судить об успехе по прибыли — опасно, и необходим ана­лиз реальных денежных потоков, «втекающих» на банковский счет фирмы и «вытекающих» с него.

**2. Принципы привлечения инвестиций**

Завершив анализ отчетных документов и разработку прогнозов прибылей и денежных поступлений, фирма получает важнейшую информацию:

1. будет ли проект прибылен?
2. можно ли его реализовать за счет текущих доходов?

Если ответ на первый вопрос положителен, а на второй — отрица­телен, то это означает, что за проект браться стоит, но нужно найти дополнительные источники средств для его финансирования, то есть привлечь новый капитал.

Обдумывая, как это можно сделать, необходимо прежде всего под­готовить ответы на следующие вопросы:

1. Сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта?
2. Откуда намечается получить эти деньги, в какой форме?
3. Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?
4. Каков будет этот доход?

Выше мы уже установили, что привлечение средств с рынка капи­талов возможно в форме либо заемных, либо акционерных средств. Теперь следует продумать, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Определение такой структуры финансирования — задача, не имею­щая однозначного решения. Обычно считается, что финансирование

**187**

через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расшире­нием производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемой фирмы, а с другой — не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, так как в их качестве могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал Для таких проектов привлечение кредита просто даже опасно Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему плате­жей, обеспечивающих возврат основной суммы долга и процентов по кредиту в течение срока, указанного в кредитном соглашении.

Между тем для новых и венчурных предприятий (то есть предпри­ятий, создаваемых для выпуска совершенно новой продукции) соблю­дение такого календарного графика выплат может оказаться не по силам из-за постепенного нарастания суммы доходов от реализации В такой ситуации даже вполне перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут обанкротиться лишь по­тому, что не смогут решить проблемы с ликвидностью в первые годы

Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков (хотя их собрать иногда куда сложнее, чем получить ссуду в банке) Новое предприятие в первые годы может вообще не пла­тить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если при­быль не проедается, а инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиции на рынке

Иногда привлечение средств партнеров и акционеров кажется пред­принимателям нежелательным из-за возможности лишиться контроль­ного пакета акций (то есть количества акций, позволяющего реально управлять делами акционерной фирмы), размер которого обычно оце­нивается 51%. По этому поводу стоит сказать следующее

Во-первых, на деле контрольный пакет может быть и значительно меньше, чем 51%. При сильно распьшенном капитале для контроля над предприятием может оказаться достаточным и пакета, включающего лишь 10-15% акционерного капитала Во-вторых, психология «соба­ки на сене» редко приводит к успеху Что толку от единоличного вла­дения предприятием, существующего лишь на бумаге7 Не лучше ли впустить в дело состоятельных инвесторов со стороны, чтобы вопло­тить свои проекты в жизнь9

Важно понимать, что потенциальных инвесторов обычно меньше волнует суть вашего бизнеса, чем такие факторы, как

1. доходность вложений,
2. срок их возврата,
3. рисковость вложений

**188**

При этом сложившаяся в России практика такова, что особое вни­мание инвесторы уделяют возможностям экспорта товаров (наличию договоров о продаже за рубеж), рассматривая это как гарантию оку­паемости вложений большую, чем при ориентации продаж на внутрен­ний рынок, пораженный экономическим кризисом Во всех случаях, однако, инвесторы будут требовать от предпринимателя расчетов сроков окупаемости, анализа рисков, обоснования возможности пога­шения обязательств и обеспечения, вплоть до залога имущества

**Глава 22.**

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ

В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

**I. Риски в коммерческой деятельности**

Двенадцатый раздел бизнес-плана называется «Риски проекта и страхование»

Необходимость в подготовке такого раздела связана с тем, что любая коммерческая деятельность в условиях рыночной экономики со­пряжена с риском Это означает, что, создавая фирму или начиная в ее рамках новый проект, владелец должен считаться с возможностью получения вместо прибыли убытков или даже разорения и банкротст­ва Избежать рисков полностью невозможно, так как никто не в состоянии с абсолютной точностью предсказать развитие событий на товарных рынках или перспективы деятельности фирм-партнеров и по­купателей Но можно научиться оценивать риски и снижать опасность, которую они с собой несут

С этой целью в данном разделе бизнес-плана.

1. определяются все типы рисков,
2. указываются организационные меры профилактики рисков,

3) разрабатывается программа страхования от рисков  
Существует множество факторов (их еще называют «простые рис­  
ки»), которые могут помешать реализации проекта или сделать его бо­  
лее дорогим. Простые риски можно подразделить на следующие виды.

1. природные (экологические),
2. финансово-экономические,
3. социальные,
4. технические

Для оценки рисков надо прежде всего составить перечень возмож­ных источников риска, то есть тех причин, которые могут помещать успешной реализации вашего проекта Затем надо привлечь экспертов по каждому типу рисков (например, специалистов санитарной инспек­ции — по экологическим рискам, инженеров — по техническим рис­кам и т д ) и попросить их оценить вероятность того, что ваш проект

**189**

может пострадать от того или иного типа рисков. Принцип такой оценки прост: чем риск вероятнее, тем оценка возможности его на­ступления ближе к единице — уровню неизбежности наступления нежелательного события (например, аварии или пожара).

Затем, собрав вместе экспертов разных специальностей, надо попы­таться определить относительную значимость рисков именно для ва­шего проекта. Речь идет о том, что риски одних и тех же типов могут представлять разную опасность для различных типов коммерческих проектов. Для одних проектов опаснее риски, связанные с техниче­скими проблемами, для других — с экологическими, для третьих — с проблемами сбыта и т. п.

Проведение ранжирования типов рисков по степени их опасности именно для вашего проекта помогает найти суммарный риск проекта. Он равен среднеарифметической величине средних уровней рисков определенных типов, взвешенных на значимость каждого типа рисков для вашего проекта. Чем ближе полученная величина к 1 — уровню абсолютной рисковости, тем опаснее ваш проект и тем тщательнее следует подумать, стоит ли за него вообще браться.

В любом случае, определив уровень рисковости вашего проекта, на­до сделать следующий шаг — продумать, как можно эти риски либо снизить, либо от них застраховаться. Соответственно в бизнес-плане должна быть приведена информация о.

1. намечаемых мерах по профилактике рисков (что вы собираетесь для этого сделать, когда и сколько на это придется потратить денеж­ных средств);
2. программе страхования для вашего проекта (от каких рисков вы собираетесь страховаться, по какой схеме и сколько это будет стоить).

Например, если риск вашего проекта может быть связан с ненадеж­ностью поставщиков, которые осуществляют поставку нерегулярно, то вы можете предусмотреть два варианта профилактики:

1. заключение протокола о намерениях с резервным поставщиком, которого вы сможете задействовать в критических ситуациях;
2. увеличение размера складских запасов, чтобы хватило даже на случай экстраординарной задержки поставок и можно было не оста­навливать все производство.

Что касается страхования, то есть заключения договоров о денеж­ных компенсациях в случае наступления неблагоприятных событий, то ассортимент услуг страховых фирм чрезвычайно широк, и потому остановимся лишь на основных видах страховок, которыми пользует­ся большинство фирм в мире:

1. страхование от пожара;
2. страхование от хищений;
3. страхование от потерь вследствие злоупотреблений сотрудников;
4. страхование от ответственности за несчастные случаи на произ­водстве.

**190**

**2. Понятие о банкротстве фирмы**

**и методы диагностирования его возможности**

Тщательная проработка бизнес-планов, оценка рисков и их профи­лактика — важнейшие предпосылки успешного и устойчивого разви­тия любой фирмы. И все же не всегда фирме удается благополучно справиться с встающими перед ней задачами, например, в силу обще­го экономического кризиса в стране. И тогда над фирмой может нависнуть угроза банкротства. Об этой угрозе тоже надо знать, пом­нить и представлять, в чем она состоит реально и как можно заранее заметить ее нарастание.

Банкротство — термин относительно новый для отечественных биз­несменов, и поэтому надо сначала четко уяснить, что он означает с точки зрения закона. ЗаконРФ «О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТ­ВЕ) ПРЕДПРИЯТИЙ» (ноябрь 1992 г.) трактует несостоятельность и бан­кротство следующим образом:

«Под несостоятельностью (банкротством) предприятия понимается не­способность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной струк­турой баланса должника.

Несостоятельность (банкротство) считается имеющей место после признания факта несостоятельности арбитражным судом или после официального объявления о ней должником в случае добровольной ликвидации».

Закон считает, что ситуация несостоятельности (банкротства) возни­кает в тот момент, когда суммарная величина обязательств должника оказывается больше стоимости его имущества или когда структура его баланса делает сомнительной возможность расплатиться по долгам.

Ситуация банкротства может разрешиться одним из трех способов.

1. фирма-банкрот может быть подвергнута принудительной проце­дуре реорганизации;
2. фирма-банкрот может быть подвергнута принудительной проце­дуре ликвидации;
3. банкрот и его кредиторы могут договориться между собой на основе мирового соглашения.

Дела о банкротстве по российскому законодательству должны рас­сматриваться арбитражным судом. Этот суд может принять к рассмот­рению дело о банкротстве по представлению:

1. самого должника;
2. его кредиторов;
3. прокурора.

Должник может подать заявку на объявление себя банкротом и заранее, причем отозвать свое заявление он уже не может. Кредитор

**191**

может подать иск об объявлении должника банкротом в случае, если тот не погашает долга в течение трех месяцев. Кредитор свое заявле­ние может отозвать из арбитражного суда.

Если арбитражный суд примет решение о том, что фирма объявля­ется несостоятельной, но ее еще можно попытаться спасти, то начина­ется процедура ее реорганизации Для этого назначается арбитражный управляющий, который в течение не более чем 18 месяцев должен вос­становить платежеспособность должника В этот период кредиторы не могут требовать с должника погашения его обязательств перед ними — право на это они получают только после завершения процедуры реор­ганизации

И лишь если реорганизация также не дала результата или сразу бы­ло ясно, что за такую реорганизацию и браться не стоит, принимается решение об объявлении фирмы банкротом и ее ликвидации. Фирма-бан­крот ликвидируется в рамках специальной конкурсной процедуры, которая должна обеспечить соразмерное удовлетворение претензий всех кредиторов При объявлении арбитражным судом такой процедуры он отстраняет от должности прежнего директора и назначает времен­ного — конкурсного — управляющего, который прежде всего органи­зует инвентаризацию и оценку конкурсной массы (имущества) должни­ка-банкрота Затем имущество распродается, и из выручки покрываются долги банкрота перед кредиторами.

Такое развитие событий может быть предотвращено, если будет достигнуто мировое соглашение между фирмой-должником и теми, кому она задолжала Мировое соглашение может быть заключено на любом этапе производства по делу о банкротстве и может предусмат­ривать компромисс между сторонами лишь в отношении обязательств, которые закон не относит к первоочередным (то есть выплаты пенсий по инвалидности, заработной платы наемным работникам, пенсий по старости, выплат по авторским и лицензионным договорам).

**3. Методы диагностирования опасности банкротства**

Опасность оказаться банкротом всегда присутствует в деятельно­сти любой коммерческой фирмы, будь то семейное предприятие, где всего 2-3 сотрудника, или гигантское предприятие с десятками тысяч занятых. Поэтому квалифицированный владелец или менеджер всегда должен сам или с помощью специалистов следить за тем, как меняет­ся финансовое состояние его фирмы

Анализ финансового положения фирмы — особая наука, исполь­зующая немало изощренных приемов анализа Но мы расскажем лишь об одном, самом простом из них, который тем не менее позволяет оце­нить опасность нежелательного развития событий достаточно точно Речь идет об анализе степени ликвидности фирмы на основе структу­ры ее бухгалтерского баланса

**192**

Напомним, что в терминах бухгалтерского учета имущественное по-тожение фирмы характеризуется величиной и структурой ее активов и пассивов

Любая фирма может приобрести свои активы только за счет того, что у нее были деньги на их покупку Информация об источниках этих средств показывается в пассиве бухгалтерского баланса

**Пассивы фирмы — все средства, полученные фирмой для осуществления своей деятельности.**

Оценка степени ликвидности фирмы по данным ее бухгалтерского баланса состоит в оценке достаточности ее оборотного капитала для нормального ведения дел О достаточности этого капитала мы можем говорить в том случае, если текущие активы фирмы (то есть то иму­щество, которым фирма владеет и которое может быть реализовано быстро, так как оно высоколиквидно) больше, чем ее текущие обяза­тельства (то есть те долги, которые фирма должна покрыть в течение срока меньшего, чем один год)

Такого рода расчеты можно проиллюстрировать на следующем примере (в млн. руб )

Наличные денежные средства

(в кассе и на текущем счете) 70

Дебиторская задолженность 300

Запасы 400

Итого текущие активы 770

Кредиторская задолженность 290

Облигации к погашению

(в течение одного года) 100

Накопленные отложенные платежи 140

Начисленные суммы платежей

по подоходному налогу 170

Итого текущие обязательства 700

Оборотный капитал = 70 (770 - 700)

Обычно такую оценку достаточности оборотного капитала произ­водят с помощью не абсолютного, а относительного показателя Он называется общим коэффициентом покрытия. Его расчет производится по формуле.

ОКП = (ТА - ТО) . ТО,

где.

ОКП — общий коэффициент покрытия,

ТА — текущие активы,

ТО — текущие обязательства

Для нашего примера ОКП равен 1,10 (770/700). В мировой практике фирма считается финансово благополучной, если ОКП больше едини­цы (а чем он ближе к 2, тем более стабильно ее финансовое положение).

**193**

П 2085

**4. Составление резюме бизнес-плана**

Завершая наш краткий разговор об основах организации успешной коммерческой деятельности и моделировании этой деятельности с по­мощью бизнес-плана, напомним, что подготовка этою документа оканчивается составлением резюме

Резюме — это краткое изложение основных особенностей и возмож­ных выгод проекта создания или развития операций фирмы.

Резюме помещается в самом начале бизнес-плана, но готовится, конечно, в самом конце его составления, когда проработаны (вместе с другими сотрудниками и консультантами) все остальные аспекты вашего проекта

Работа над резюме особенно важна в тех случаях, когда для созда­ния или расширения фирмы нужно привлечь средства с рынка капита­лов и бизнес-план будут читать те, у кого вы собираетесь одалживать деньги Если оно не произведет благоприятного впечатления, то даль­ше ваш бизнес-план читать просто не станут, и шансов на получение денег не будет.

Объем резюме должен составлять не более двух (а для крупных про­ектов — четырех) машинописных страниц, а написано оно должно быть предельно просто и лаконично, с минимальным использованием специальных терминов Главное — разъяснить, что вы собираетесь сделать, чтобы получить прибыль, за счет чего надеетесь обойти кон­курентов, чтобы ваш будущий продукт привлекал покупателей и про­дажи постоянно росли Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которых вы ожидаете от своего проекта в будущем

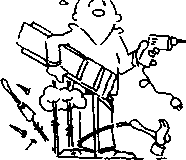
Здесь нужно привести сведения о

1. предпола1 аемых объемах продаж на ближайшие годы,
2. выручке,
3. затратах на производство,
4. общей и чистой (то есть остающейся после уплаты налогов и дру­гих обязательных платежей) прибыли,

5) сроке окупаемости и уровне прибыльности вложений в ваше дело  
Обязательно следует отметить срок, в течение которого вы сможе­  
те гарантированно вернуть одолженные средства, если вы прибегаете  
к банковскому кредиту

Если вы хотите представить бизнес-план своим будущим кредиторам или инвесторам (в том числе и акционерам), нужно прежде всего пре­дельно четко ответить на главный для них вопрос «Что мы получим при успешной реализации этого бизнес-плана и каков риск потери наших денег9»

Впрочем, этот вопрос стоит задать и себе самому, чтобы потом не обнаружить, что ваша фирма приносит прибыль только бухгалтер­скую, чо не экономическую



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Этот учебник призван помочь вам составить первое представление о том, как устроена экономическая жизнь общества и как органи­зуется деятельность в сфере бизнеса Конечно, если вы захотите сами создать свое дело, вам стоит почитать дополнительную литературу, чтобы более глубоко разобрать­ся в проблемах, подстерегающих будущего бизнесмена Но даже если вы никогда не станете владельцем или менеджером фирмы, а сделаете карьеру в рамках той специальности, которую вы приобрели в ССУЗе, все равно вам стоит познако­миться и с другими книгами по экономике Это поможет вам более осмысленно прини­мать решения, связанные, например, с тем, куда лучше вложить свои сбережения, как разумнее взять кредит на покупку жилья или имущества для дома, как обеспечить себе безбедную старость и т д*