
Тема:

«Бизнес-планирование»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	4
Раздел 1. Вводная часть бизнес-плана	10
1.1. Титульный лист	10
1.2. Резюме	10
1.3. Содержание бизнес-плана	13
Раздел 2. Сущность проекта	13
2.1. Анализ положения дел в отрасли	14
2.2. Описание вида деятельности предприятия.....	15
2.3. Описание товара/услуги	16
2.4. Позиционирование предприятия.....	18
2.5. Ценовая политика	19
Раздел 3. Рынок.....	20
3.1. Покупатели	20
3.2. Размер рынка и его тенденции.....	21
3.3. Конкуренция	22
3.4. Прогнозируемый объем продаж.....	26
Раздел 4. Производственный план	27
4.1. Текущее состояние дел	27
4.2. Производственный процесс.....	28
4.3. Стоимость затрат на производство и развитие.....	29
4.4. Требуемые трудозатраты	30
4.5. Издержки, капитальные затраты и стоимость товаров.....	31
Раздел 5. Продажи и маркетинг	32
5.1. Продажи и рыночная стратегия.....	32
5.2. Метод продаж.....	33
5.3. Реклама и продвижение товара/услуги	33
Раздел 6. Управление.....	34
6.1. Описание управленческих функций.....	34
6.2. Право собственности	35
6.3. Совет директоров/Совет консультантов.....	35
6.4. Услуги для поддержания бизнеса	36
Раздел 7. Финансовый план.....	37

Приложения.....	40
Приложение 1. Титульный лист	40
Приложение 2. Резюме.....	40
Приложение 3. Содержание бизнес-плана ООО «КРОВ»	42
Приложение 4. Миссия ООО «КРОВ».....	42
Приложение 5. Описание предприятий ООО «КРОВ» и ПБОЮЛ «Колорит».....	42
Приложение 6. Портрет вашего покупателя.....	46
Приложение 7. Бизнес-план ООО «КРОВ»	48
Приложение 8. Портрет вашего покупателя.....	60
Глоссарий.....	82
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	84

Введение

Назначение и основные цели бизнес-плана

В последние годы в России значительную популярность приобрело бизнес-планирование. Бизнес-план представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса (сделки). Он является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяет выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

В современной практике предпринимательства бизнес-план выполняет четыре **функции**:

- **Первая функция** связана с возможностью использования бизнес-плана для развития стратегии бизнеса. Она играет особую роль в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.
- **Вторая функция** — планирование. Она позволяет оценить возможность развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.
- **Третья функция** связана с привлечением денежных средств: ссуд, кредитов. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить значительный проект. Однако получить кредит непросто, так как банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, в состав которых включается и проработка бизнес-плана.
- **Четвертая функция** связана с привлечением к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в деятельность собственный капитал или технологию.

Классификация бизнес-планов

С учетом назначения, целей и задач бизнес-плана на практике наиболее часто встречаются следующие его основные виды.

Бизнес-план организации — это программа развития организации на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснования привлечения нужных объемов инвестиций и ресурсов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план инвестиционного проекта — это изложение результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предлагаемых конечных экономических и финансовых результатов.

Бизнес-план структурного подразделения — это изложение плана деятельности подразделения.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из

государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных либо зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем. Такой бизнес-план сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона — это обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план учреждения — это обоснование перспектив и значимости социально-экономического развития учреждения (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технических центров и т.д.) для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Структура бизнес-плана

В мировой практике подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к оформлению. В связи с этим существует типовая структура бизнес-плана, которая включает следующие разделы.

- I. Титульный лист.
- II. Вводная часть (резюме).
- III. Анализ положения дел в отрасли.
- IV. Сущность проекта.
- V. План маркетинга.
- VI. Производственный план.
- VII. Организационный план.
- VIII. Оценка рисков.
- IX. Финансовый план.
- X. Приложения.

Структура бизнес-плана может изменяться в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса. Содержание конкретного бизнес-плана зависит от специфики проекта, которая обуславливается: 1) размером предприятия, 2) характером проекта (расширение существующего или создание нового предприятия) и 3) условиями финансирования (наличие или отсутствие потребности во внешних источниках).

Особенности бизнес-планирования в России

От западных стран бизнес-планирование в России отличается рядом особенностей. Экономическая и социальная ситуация, в которой сейчас работают российские предприниматели, зачастую не позволяет им использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-плана. Поэтому они применяют отличные от

западных методики и подходы составления бизнес-планов. Одни, например, объединяют разделы «Анализ положения дел в отрасли» и «Сущность проекта»; другие — рассматривают раздел «Оценка рисков» в качестве подраздела «Финансового плана»; довольно распространенным является прием составления бизнес-плана в виде двух самостоятельных документов, одним из которых является основная часть, включающая разделы I-VII, а вторым — финансовый план. Об этих и других методиках и подходах составления бизнес-планов можно ознакомиться в соответствующих разделах приведенного списка литературы: [3, 4, 5, 10].

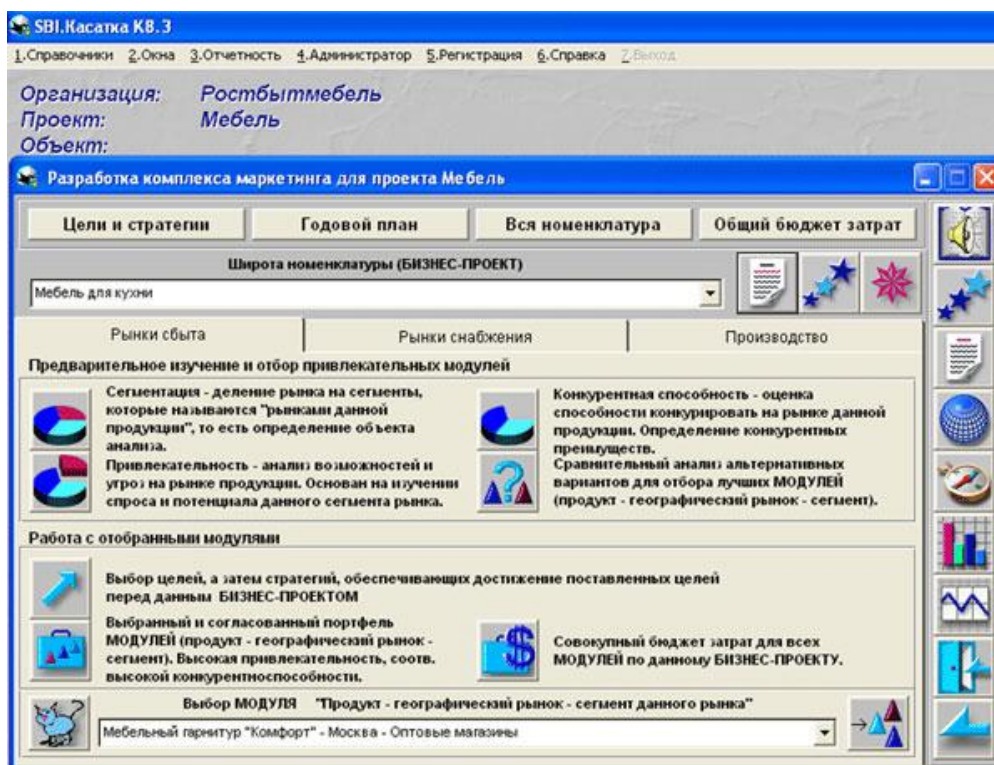
Программное обеспечение для бизнес-планов

В последние годы на российском рынке появились различные отечественные программные продукты. Тремя наиболее известными из них являются:

- «Альт-Инвест», разработчик которого — исследовательская консультационная фирма «Альт»;
- ТЭО-ИНВЕСТ, разработчик — Институт проблем управления РАН;
- Project Expert, разработчик — фирма Про-Инвест Консалтинг.

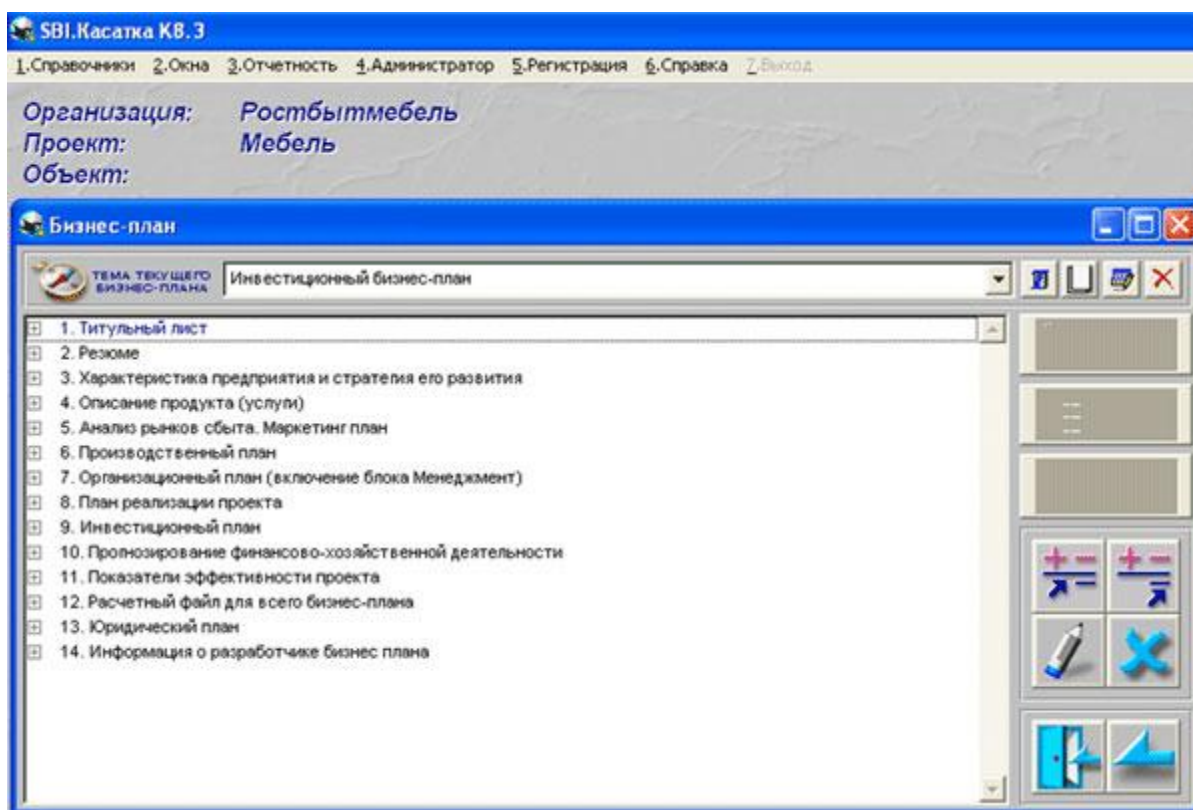
Все эти программные продукты основаны на методологии UNIDO и соответствуют действующим Методическим рекомендациям по оценке эффективности проектов. Кроме того, они обеспечивают соответствие российскому налоговому законодательству.

При обучении на программе MBA-start вы получаете программное обеспечение «Касатка», разработчик — корпорация "SBI USA Inc.". Программа снабжена аудио- и текстовыми справками помощи.



Программный продукт «Касатка»

Программный продукт «Касатка» является современной технологией принятия решений стратегического, тактического и оперативного уровней для организаций малого, среднего и большого частного бизнеса, а также государственных организаций. В программном комплексе «Касатка» максимально детально представлен инвестиционный бизнес-план, которым вы можете воспользоваться, работая с данным курсом. Работать с бизнес-планом можно на втором уровне доступа в комплексе маркетинга. В разделе «Бюджет модуля» вы найдете подраздел «Бюджет бизнес-проекта», где можно задать цели проекта, составить план развития, описать номенклатуру ваших продуктов и посчитать общий бюджет затрат. Кроме того, есть возможность предварительного изучения и анализа рынков сбыта и снабжения, а также производства бизнес-проектов.



Программа Project Expert Professional для Windows

Project Expert Professional для Windows предназначена для оценки эффективности бизнес-проектов. Среди преимуществ Project Expert необходимо выделить следующие возможности системы:

- расчет финансовых показателей эффективности проекта в различные периоды и разработка стратегии его реализации;
- гибкие инструментальные средства, позволяющие разработать детальный инвестиционный план и представить его графически;
- детальный финансовый анализ проекта;

- анализ эффективности бизнес-проектов без отраслевых ограничений;
- анализ в одном проекте широкого ассортимента реализуемых товаров/услуг (до 400);
- учет особенностей стран с неустойчивой экономикой;
- высокая допустимая длительность проекта (30 лет) и ряд других.

В мировой практике предпринимательства основная цель написания бизнес-плана — это привлечение денежных средств и потенциальных инвесторов. В российских условиях упор делается на развитие стратегии и планирование. Такая же тенденция имеет место и в Project Expert. Бизнес-план, разработанный при помощи данной системы, хорошо отражает процессы планирования текущей и предстоящей деятельности, но не стимулирует потенциальных инвесторов к вложению средств в данный проект. В современных условиях, когда российская экономика готовится к вступлению в ВТО, данный **недостаток** является весьма существенным.

Другой особенностью системы Project Expert является ее так называемая «закрытость для пользователя». Пользователь данной системы вводит исходные данные в виде отдельных, несвязанных между собой объемов информации. Введенные данные обрабатываются автоматически, без участия пользователя в процессе бизнес-планирования. Результат выдается в виде аналитических графиков и финансовых отчетов, а такие необходимые по западным меркам параметры, как миссия предприятия, запрашиваемая сумма финансирования и ряд других, — отсутствуют. Бизнес-план, разработанный при помощи Project Expert, интересен финансовому аналитику, но будет сложным для восприятия предпринимателю или инвестору, не обладающими профессиональными знаниями в данной области. Эта же «закрытость для пользователя» не позволяет эффективно использовать Project Expert в качестве простой и доступной учебной программы.

Бизнес-план, используемый в данном курсе

В основу изучаемого курса положен простой и доступный бизнес-план, используемый для обучения американских предпринимателей навыкам бизнес-планирования, адаптированный для российских условий. Его краткое содержание имеет следующий вид.

- I. Вводная часть.
- II. Сущность проекта.
- III. Рынок.
- IV. Производственный план.
- V. Продажи и маркетинг.
- VI. Управление.
- VII. Приложения.

Рекомендации по работе с данным курсом

Данный курс включает основную часть, состоящую из методики составления бизнес-плана производственно-коммерческого предприятия, полезных советов, как избежать типичных ошибок, а также приложений, которые содержат примеры написания разделов бизнес-плана, четыре контрольных задания по отработке навыков написания бизнес-плана, а также два готовых бизнес-плана. Один — для предприятия среднего бизнеса ООО “КРОВ” (см. Приложение 7, второй — для предприятия малого бизнеса ПБОЮЛ “Колорит” (см. Приложение 8). Бизнес-план ПБОЮЛ “Колорит” содержит характерные ошибки (выделены в тексте **серым фоном**) и комментарии (выделены *курсивом*). В конце каждого подраздела приведен анализ и рекомендации по улучшению данного подраздела. Также даются комментарии к примерам выполнения контрольных домашних заданий (см. Приложения 1,2,3,4,5,6). В примерах написания бизнес-плана части текста, в которых отсутствует логика изложения или даются необоснованные выводы, выделены **желтым фоном** и помечены звездочкой *.

Раздел 1. Вводная часть бизнес-плана

Вводные элементы бизнес-плана — титульный лист, резюме и содержание — служат для создания первого впечатления на читателя. Во многих случаях вводные элементы, особенно резюме, определяют, обратится ли читатель к остальной части вашего бизнес-плана.

Титульный лист должен быть одновременно достаточно информативным и кратким. Резюме должно убедить читателя, что ваш бизнес-план является хорошо продуманным документом и его чтение не будет пустой тратой времени. Содержание показывает, насколько удачно вы скомпоновали основные разделы и связали их в единое целое. Остановимся подробнее на каждом из вводных элементов.

1.1. Титульный лист

Что же должно быть на титульном листе? К сожалению, многие составители бизнес-планов не размещают на нём требуемую информацию. Кредиторы жалуются, что зачастую не находят на титульных листах адреса, телефоны и другую контактную информацию об авторах бизнес-планов.

Цель титульного листа — рассказать читателю о том, что ему предстоит прочитать и каким образом можно связаться с составителем бизнес-плана.

Титульный лист начинается со слов **Бизнес-план** и включает в себя:

- логотип компании;
- адрес компании;
- номер телефона;
- номер факса;
- электронный адрес;
- сроки реализации проекта;
- дату.

1.2. Резюме

Резюме — это та часть бизнес-плана, с которой большинство читателей начинают свой знакомство с ним. Если резюме недостаточно интересно, на нем чтение может закончиться. Кредиторы, в частности, читают резюме, чтобы решить, стоит ли читать остальные разделы. Другие читатели по резюме судят о вашем профессионализме и привлекательности предлагаемого бизнеса.

Хотя резюме — это первая страница бизнес-плана, пишите его в последнюю очередь. По мере написания бизнес-плана помечайте предложения, параграфы, разделы, которые вы поместите в резюме. Стандартное резюме должно быть объёмом не менее одной и не

более трех страниц печатного текста и должно включать бизнес-идею, требуемые финансовые средства и условия их обеспечения, дату начала деятельности, текущее положение дел, имена собственников и лиц, принимающих главные решения, а также достигнутые результаты.

Полезные советы

- Написание резюме после завершения всех остальных частей бизнес-плана позволит вам выбрать те ключевые предложения из наиболее важных разделов, которые следует включить в резюме.
- Отшлифуйте ваше резюме. Дайте его прочитать тем, кто знаком с вашим бизнесом, и тем, кто не знает о нем ничего.
- Проверьте еще раз, все ли детали включены: бизнес-идея, требуемые финансовые средства и условия их обеспечения, дата начала деятельности, текущее положение дел, имена собственников и лиц, принимающих главные решения, а также достигнутые результаты.
- В процессе написания постоянно корректируйте ваше резюме. Только в том случае, если оно будет лаконичным и интересным, у читателя появится желание прочитать весь бизнес-план.

Пример резюме существующего бизнеса

Уютный ночлег и завтрак

“Уютный ночлег и завтрак” — это существующее предприятие, которое ищет дополнительных инвестиций для расширения деятельности.

Каждое лето свыше **шестидесяти тысяч** туристов посещают заповедники Кировской области. К 2008 году ожидается увеличение притока туристов-пенсионеров и туристов, путешествующих с семьями и детьми, которые желают провести отпуск в комфортабельных местах для отдыха. Отдел туризма при администрации Кировской области прогнозирует к 2008 году общее число туристов, желающих отдохнуть в заповедных местах Кировской области, составит **восемьдесят тысяч** человек.

“Уютный ночлег и завтрак” хочет повысить свою репутацию и извлечь выгоду из прогнозируемого дополнительного притока туристов в предстоящие сезоны. Предприятие планирует реконструкцию существующих номеров и открытие новых номеров в двух корпусах действующей гостиницы. Борис и Светлана Ивановы зарегистрировали “Уютный ночлег и завтрак” в 1998 году и с тех пор трижды входили в тройку лучших отелей Кировской области, определяемых ежегодно. Гостиница расположена в поселке Вишкиль на берегу реки Вятка. Из окон открывается прекрасный вид на Вятку. Площадь земельного участка, прилегающего к гостинице, около 0,5 гектара. Кроме этого отель привлекает посетителей отличной кухней — прежде Борис работал шеф-поваром в одном широко известном ресторане. Начиная с 1998 года ежегодный прирост числа туристов в отеле “Уютный ночлег и завтрак” составляет не менее 20 %.

В дополнение к ремонту существующих номеров будут реконструироваться два номера в действующем главном корпусе и все номера дополнительного корпуса. Реконструкция продлится около шести месяцев — с ноября 2006 года по апрель 2007 года — период наиболее низкой посещаемости. Получено разрешение от городских властей на строительство, а также предложения на строительство от трех местных подрядчиков. Реконструкция будет включать ремонт ванных комнат: установку новых современных обогревателей, устройство вентиляционных окон, замена старых раковин новыми, большего размера, и др. Решение о реконструкции отеля было принято в соответствии с информацией, предоставленной институтом, занимающимся исследованием запросов туристов, которые останавливаются в подобных гостиницах. Согласно ежегодному опросу, проводимому данным институтом, туристы готовы платить более высокую цену за гостиничные номера, если они будут оборудованы перечисленными выше удобствами. После реконструкции планируется поднять цены примерно на 30%.

“Уютный ночлег и завтрак” является частным предприятием. Учредители Борис и Светлана Ивановы вкладывают в реконструкцию 500 тыс. руб. собственных средств и ищут дополнительных инвестиций на сумму 1 млн. руб.

Пример резюме вновь создаваемого бизнеса

Небольшая консалтинговая фирма подает заявку на 750 тыс.руб. — стартовый капитал для начала нового бизнеса. «Малый Бизнес и К.» — консалтинговая фирма, специализирующаяся в вопросах, связанных с малым бизнесом. Обратите внимание, как они используют **резюме**, чтобы представить главные элементы бизнес-плана и завлечь читателя для обращения к остальным разделам.

Консалтинговый бизнес

В ежегодном **сообщении** института предпринимателей за 2005 год утверждается, что к 2010 году половина существующих в стране предприятий малого бизнеса должны будут использовать официальную бизнес-практику, чтобы гарантировать успешную деятельность в будущем.

«Малый Бизнес и К.» планирует использовать это **сообщение** как бизнес-идею для начала деятельности по предоставлению консалтинговых услуг владельцам и руководителям предприятий малого бизнеса (менее 200 человек), которым нужна помощь в проведении маркетинговых исследований и в разработке плана развития. «Малый Бизнес и К.» будет проводить семинары, тренинги и консультации для владельцев и руководителей предприятий малого бизнеса. Обучение будет охватывать такие области, как разработка и написание плана рыночных исследований; помощь в выведении продукта на рынок; работа в команде — управление и развитие отношений; человеческие ресурсы, включая разработку официальной политики компании. По мере того как предприятия будут развиваться, «Малый Бизнес и К.» планирует предоставлять им обучение, необходимое для внесения изменений в деятельность компании по мере роста и укрупнения. В течение предстоящих двух лет «Малый Бизнес и К.» будет выпускать видеоролики, буклеты и другие сопроводительные материалы в дополнение к основному

учебному курсу. Все разрабатываемые материалы будут продаваться во время учебных, презентационных и других мероприятий, проводимых компанией, а также рассылкой по почте и через рекламу в журналах.

«Малый Бизнес и К.» имеет достаточное количество конкурентов, но ни один из них не предоставляет такой же широкий спектр услуг. В то время как конкуренты специализируются в узких областях, «Малый Бизнес и К.» собрало команду признанных экспертов в различных областях, которые обеспечивают полномасштабный сервис. Г-н И.Л. Виноградов, основатель компании “Персональный компьютер”, являющийся одновременно известным специалистом в области развития бизнеса, руководит командой менеджеров компании «Малый Бизнес и К.». Кроме г-на Виноградова в команде ещё 12 известных специалистов в различных областях, с которыми он сотрудничал в течение его 25-летней карьеры. Высокий авторитет г-на Виноградова и его четкое представление пути развития компании уже позволило предприятию завоевать признание. Например, «Малый Бизнес и К.» наладило отношения с двумя известными по всей стране организациями, которые будут рекомендовать «Малый Бизнес и К.» как их официального эксперта в области малого бизнеса в обмен на участие г-на Виноградова в ежегодной конференции, проводимой обществом малого бизнеса.

Среди других хорошо известных консультантов компании «Малый Бизнес и К.» — Кирилл Карпов, признанный по всей стране специалист в области человеческих ресурсов и исполнительный директор ООО “Крокус”, награжденный призом “Отличный исполнительный директор по маркетингу”, который присуждается ежегодно.

«Малый Бизнес и К.» ищет инвестиционные средства в сумме 750 тыс. руб. для покрытия расходов на администрирование, маркетинг и других неучтенных затрат на начальном этапе развития предприятия.

«Малый Бизнес и К.» было зарегистрировано в 2005 году. В настоящее время наблюдается высокий спрос на услуги компаний, работающих в сфере предоставления консалтинговых услуг для предприятий малого бизнеса. Планируется организация работы в двух направлениях: создание клиентской базы, в которую будут вноситься те клиенты, которые неоднократно обращались в «Малый Бизнес и К.», и создание каталога консалтинговых документов для продажи предприятиям малого бизнеса. В связи с высоким спросом на консалтинговую документацию, «Малый Бизнес и К.» рассчитывает занять прочную позицию в данном секторе рынка в течение ближайших пяти лет.

1.3. Содержание бизнес-плана

Содержание предоставляет читателю возможность быстрого и легкого доступа ко всем разделам вашего плана. Все страницы бизнес-плана должны быть пронумерованы. После того как вы скомпоновали ваш бизнес-план и пронумеровали страницы, вернитесь к содержанию и проставьте номера страниц. Проверьте, все ли основные разделы и важные подразделы включены в содержание.

Раздел 2. Сущность проекта

Независимо от того, для какой цели создается ваш бизнес-план (поиск источников финансирования или для внутреннего пользования), необходимо представить ясное и лаконичное описание деятельности вашего предприятия. Оно должно быть объективным и отвечать на вопросы: Кто вы? Что предлагаете? Какие потребности рынка собираетесь удовлетворять? Почему ваша бизнес-идея является жизнеспособной?

Стандартное описание бизнеса включает в себя:

- анализ положения дел в отрасли;
- описание вида деятельности вашего предприятия;
- описание вашего товара/услуги;
- позиционирование вашего предприятия;
- ваша ценовая стратегия.

2.1. Анализ положения дел в отрасли

Начните описание вашего бизнеса с краткого анализа положения дел в отрасли, к которой относится ваше предприятие, напишите о перспективах развития рынка и о вашей предполагаемой роли в данном секторе рынка.

Обсудите текущую ситуацию на рынке и то, что ожидает рынок в будущем. Предоставьте информацию о различных сегментах рынка и о том, как ваш бизнес взаимодействует с каждым из них. Включите описания новых продуктов на рынке и тенденции развития рынка. Что они могут принести вашему предприятию: прибыль или убытки? Существуют ли новые ниши на рынке для предприятий, подобных вашему? Какие политические и экономические тенденции, осуществляемые в масштабах государства, будут влиять на деятельность вашего предприятия?

Полезные советы

- Не бойтесь художественного стиля описания вашего проекта вместо скучного изложения фактов. Описывайте положение дел в отрасли, как будто вы рассказываете интересную историю. Художественный стиль позволит привлечь внимание читателя к описываемой вами отрасли и к вашему предприятию.
- Объясняйте, почему происходят те или иные события. Если вы просто констатируете факт, что рынок ежегодно растет на 25%, это вызовет положительный результат. Но если вы объясните причину роста (например: “это вызвано улучшением демографической ситуации”), ваше описание будет более убедительным.
- Избегайте в данном подразделе обсуждение ваших конкурентов — о них речь пойдет в разделе “Рынок”. В данный подраздел включается лишь общее положение дел в отрасли.
- Во многих бизнес-планах встречается довольно распространенная ошибка, когда выводы о положении дел на рынке сделаны на основе догадок. Напротив, все

ваши выводы должны быть подкреплены фактами с указанием источников информации.

- Не бойтесь включать негативную информацию о положении дел в отрасли. Бизнес-план будет выглядеть более реалистичным, если в нем будут описаны потенциальные проблемы и то, что необходимо предпринять для ослабления негативных последствий.

2.2. Описание вида деятельности предприятия

Описание вида деятельности должно начинаться с формулировки **миссии** вашего предприятия — одного или двух предложений, описывающих цель вашего бизнеса и группы населения, для которой предназначен ваш товар/услуга. Отсутствие четко сформулированной миссии говорит о том, что предприятие не имеет ясной цели своего существования.

Миссия фирмы в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Ниже приводится ряд примеров сформулированных миссий. Самостоятельно ознакомьтесь с ними и проверьте, как вы поняли в каждом из этих примеров — какова цель бизнеса и кто является целевым покупателем.

Разработка программного обеспечения для бухгалтерии.

Разрабатывать, продавать, устанавливать и обслуживать несложные бухгалтерские программы для тех предприятий малого и среднего бизнеса, которые не удовлетворены стандартным программным обеспечением для ведения бухгалтерии.

Бизнес-консультирование.

Предоставлять малым предприятиям, начинающим новый бизнес, консультационные услуги по разработке эффективного стратегического плана развития. Наличие такого плана повышает эффективность деятельности предприятия и улучшает шанс в поисках источников финансирования.

Новый ресторан.

Обслуживать в уютном кафе со старинной обстановкой в центре города Семенов таких посетителей, как семьи, туристы и бизнесмены. Готовить для них в домашних условиях свежую и полезную для здоровья пищу.

Производство познавательных игрушек.

Придумывать, производить и продавать умственно развивающие игрушки и игры для детей, которые бы пользовались хорошей репутацией среди покупателей за высокое качество.

Описание компании

После того как сформулирована миссия, вы можете обсудить “технические” аспекты

вашей компании. Помните, что вы пишете рассказ о компании, поэтому, несмотря на профессиональные моменты, которые необходимо изложить, старайтесь сделать ваш рассказ живым и интересным. Ниже прилагаются пункты, которые должны быть включены в описание компании.

- Тип бизнеса: оптовая торговля, розничная торговля, производство, услуги.
- Когда компания была основана. Это начинающее или действующее предприятие? Что было до основания компании.
- Какова форма собственности: частное предприятие, акционерное общество и т.д.
- Кто главные действующие лица и какой опыт принесен этими людьми в компанию.
- Какие потребности рынка вы намерены удовлетворять. Кому вы будете продавать. Каким образом вы будете продавать ваш товар/услугу.
- Какие вспомогательные инструменты будут задействованы: сервисное обслуживание покупателей, рекламные кампании, другие инструменты продвижения товара (какие?).

Полезные советы по описанию компании

- Рынок очень часто определяет, на чем будет сконцентрирована ваша деятельность. Обычный магазин в небольшом городке может предлагать широкий ассортимент: продукты, инструменты, газеты и журналы и т.д., потому что это, возможно, единственный магазин в округе. Крупный рынок потребует специализации, что объясняется конкуренцией.
- Владельцы малого бизнеса часто используют стандартные описания, которые неточно соответствуют их виду деятельности. Задайте себе вопрос: каким видом деятельности вы занимаетесь? Например, кем вы являетесь, если распространяете корпоративные новости: тем, кто публикует новости в средствах информации, или тем, кто занимается продвижением корпоративной информации?
- Если ваше предприятие является действующим, опишите кратко его историю. Приведите цифры общих продаж и полученной прибыли за предыдущие периоды. Если в какие-то периоды ваше предприятие было убыточным, то опишите причины и что было сделано для их устранения.
- Когда вы будете писать об учредителях и главных действующих лицах компании, не будьте слишком многословны — вы сделаете это подробно в последующих подразделах вашего бизнес-плана. В то же время не будьте слишком краткими. Вместо того чтобы написать: “Предприятие «Аякс — Финансовые услуги» было организовано Евгенией Кузнецовой”, напишите “Основатель и президент компании Евгения Кузнецова, бывший зам. Генерального директора «Бизнес-Консалтинг» по финансовым вопросам, привнесла в компанию «Аякс - Финансовые услуги» свой 25-летний опыт работы в области оказания финансовых услуг”.

2.3. Описание товара/услуги

Опишите каждый из товаров/услуг, которые вы предлагаете. Остановитесь на том, как

данный товар/услуга будет использоваться. Включите все необходимые подробности, чтобы читатель имел полное представление о вашем товаре/услуге. Расскажите о специфических особенностях и различных модификациях вашего продукта.

Опишите УПП (Уникальное Предложение для Продажи) вашего продукта

УПП — это специфическая информация, которая выделяет ваш товар/услугу от продукции конкурентов. Другими словами, УПП — это описание причин, объясняющих, почему покупатель захочет выбрать именно ваш товар/услугу.

Полезные советы по описанию продукта

- Остановитесь на ваших плюсах — почему ваш продукт будет иметь успех на рынке. Например, “хорошо организованный сервис”, или “мы расположены в удобном для покупателей месте”, или “мы торгуем по самым низким ценам” и т.д.
- Если вы продаете товар, включите его полную спецификацию, включая, по возможности, фотографию.
- Одна из трудных задач — это поддержание уникальности вашего продукта. Если у конкурентов есть возможность скопировать специфические особенности вашего товара/услуги, укажите, что вы сделаете для усовершенствования вашего продукта в целях сохранения его уникальности.
- Будьте конкретны. Не пишите “Мы намерены предоставить лучший сервис”, а объясните, как вы будете это делать и почему ваш продукт «лучший».

Пример описания услуги

Пример описания услуги, оказываемой компанией, работающей в сфере обслуживания.

ООО “Фортуна” — это рекрутинговое агентство, специализирующееся на подборе программистов, разработчиков веб-сайтов и интернет-провайдеров, которые ищут временную работу. Даже такая компания, как рекрутинговое агентство, должна в бизнес-плане подробно описать предлагаемый ею продукт. Ниже приводится подраздел «описание продукта» бизнес-плана компании «Фортуна».

«Фортуна» будет задействовать только тех программистов, разработчиков веб-сайтов и интернет-провайдеров, которые имеют большой опыт работы с веб-сайтами или подобными интернет-приложениями. Компания единственная в регионе специализируется на подборе временных работников подобного профиля. Каждый кандидат пройдет тщательный отбор, состоящий из собеседования, описания опыта работы и предоставления письменных рекомендаций. Отобранные кандидаты подпишут эксклюзивный контракт с «Фортуной». Отбор кандидатов в других рекрутинговых агентствах включает лишь ознакомительное собеседование и от участников не требуются эксклюзивность — они могут искать работу сразу в нескольких рекрутинговых агентствах.

«Фортуна» будет предоставлять три вида услуг для компаний, желающих принять на работу наших кандидатов.

1. *Разработка готового пакета программ*; эта услуга для тех компаний, которым требуется создать веб-сайт, но у них в штате нет программистов. Мы будем предоставлять таким компаниям укомплектованную команду программистов, способную разработать веб-сайт любой сложности. Другие агентства предоставляют лишь индивидуальных программистов.
2. *Контракт по найму временного персонала*; эта услуга для тех компаний, которым требуется помощь в разработке конкретных проектов. «Фортуна» будет предоставлять временный персонал для работы по контракту. Временные программисты будут оказывать помощь в разработке конкретного проекта в течение оговоренного в контракте периода.
3. *Краткосрочное соглашение по найму временного персонала* — клиенты будут иметь возможность заключить договор с программистами компании «Фортуна» на один или несколько дней. Этот вид услуги является самым распространенным среди других агентств по предоставлению временного персонала. Наши цены будут выше, чем в других агентствах, так как мы будем предоставлять высококвалифицированных специалистов. Если предоставленные нами работники не обеспечат требуемое качество работ, мы вернем деньги в размере 110%.

2.4. Позиционирование предприятия

Позиционирование — это индивидуальные особенности вашего предприятия на рынке. Это те ассоциации, которые возникают на рынке и среди конкурентов при упоминании вашего товара/услуги. Если УПП (*Уникальное Предложение для Продажи*) основывается на специфических особенностях товара/услуги, то позиционирование основывается на мнении покупателей и конкурентов.

Если ваше предприятие — это химчистка, ваши услуги могут быть «самые быстрые», «самые надежные», «самые дешевые» или «самые качественные». Почтовые услуги характеризуются ценой, легкостью оформления документов, скоростью доставки, возможностью возврата или комбинацией перечисленных характеристик. Парикмахерская характеризуется стилями причесок: современный, молодежный, классический (традиционный), а также ценой и качеством обслуживания. Подумайте о том, что в основе позиционирования лежит имидж. Разработайте ваше позиционирование, кратко и конкретно отвечая на вопросы.

- В чем уникальность вашего товара/услуги?
- Какие покупательские потребности удовлетворяет ваш продукт?
- Каким вы хотите видеть ваш товар/услугу в глазах покупателей?
- Как позиционируют себя ваши конкуренты?

Полезные советы по позиционированию предприятия

- Исследуйте ваших конкурентов, делая покупки в их магазинах или обзванивая и спрашивая, что они предлагают.
- Чтобы составить список сильных и слабых сторон конкурентов, рассмотрите такие

параметры, как дистрибьюция, цены, сервис, своевременность. Исследуя конкурентов, заострите внимание на предлагаемых ценах, какова их репутация на рынке и как часто они проводят опросы покупателей. Например, для химчистки обратите внимание на цену, место расположения, время работы, качество чистки, осуществляется ли доставка, предоставляются ли дополнительные услуги (такие как штопанье, подгонка размера) и т.д.

- Изучение рекламных предложений и публикаций о конкурентах в профессиональных журналах поможет вам оценить их сильные и слабые стороны.
- Для позиционирования себя на рынке вам нужно понять стандартные процедуры, практикуемые в вашей индустрии, такие как установление цены, выставление счетов, дистрибьюция. Эта информация обычно публикуется в профессиональных или торговых журналах.

2.5. Ценовая политика

Опишите затраты на ваш товар/услугу и какая будет цена. Например, предприятие, импортирующее роскошные элитные подарки, устанавливает цену, которая не только покрывает стоимость и приносит прибыль, но также включает затраты по позиционированию товара в классе «роскошь». Предприятие, оказывающее печатные услуги и имеющее хорошее расположение, назначает цену выше, чем у конкурентов, потому что оно имеет удобное местоположение и, согласно расчетам, рынок готов принять такую цену.

После объяснений, как образовалась ваша цена, расскажите, какое место она будет занимать среди цен, предлагаемых другими поставщиками подобных товаров/услуг. Затем объясните, как ваша цена будет влиять на «принятие» продукта рынком, на возрастание вашей доли рынка в конкурентной среде и какая будет прибыль.

Полезные советы по описанию ценовой политики

- Инвесторы привыкли видеть (и отклонять) такие бизнес-планы, в которых предприниматели утверждают, что предлагаемый ими товар или услуга будет дешевле и лучше по качеству, чем у конкурентов. Такие бизнес-планы производят плохое впечатление, потому что они обычно нереалистичны. Если ваш продукт действительно более высокого качества, чем у конкурентов, такое утверждение будет выглядеть так, будто вы планируете занижать цену продукта и продавать дешевле, чем конкуренты.
- Издержки имеют тенденцию к недооценке. Если вы начинаете бизнес с заниженных издержек и низкой цены, то лишаете себя возможности маневра, и вам будет трудно осуществить повышение цен.
- Если вы устанавливаете цену выше, чем конкуренты, обоснуйте ее новизной продукта, его высоким качеством, повышенными гарантийными обязательствами и (или) сервисным обслуживанием.
- Если цена будет ниже, чем существующая цена на подобный товар у конкурентов, то объясните, каким образом вы добиваетесь прибыльности: через более

эффективное производство и дистрибьюцию, низкую стоимость трудовых затрат, низкие накладные расходы или низкую стоимость материалов.

- Расскажите, как высокие цены позволят снизить объем, но принести большую прибыль.

Раздел 3. Рынок

В разделе **Рынок** используются инструменты анализа, знакомые вам по модулям «Общий маркетинг» и «Стратегический менеджмент»:

- **модель Майкла Портера** с выделением пяти конкурентных сил, определяющих прибыльность в отрасли;
- **PEST(LE)-анализ**, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании;
- **SWOT-анализ**, позволяющий изучить в комплексе компоненты внешней и внутренней среды, и ряд других.

В рамках же данного курса используется упрощенная методика исследования рынка.

Раздел **Рынок** предназначен для того, чтобы, используя факты, убедить инвестора, потенциального партнера или другого читателя в том, что ваш бизнес имеет достаточно клиентов и способен обеспечить необходимый уровень продаж для успешного функционирования в условиях конкуренции. Это один из самых важных разделов бизнес-плана, учитывающий текущий размер рынка и его тенденции. Он может потребовать обширных исследований. Многие разделы вашего бизнес-плана — от производства до маркетинга — при вычислении необходимых денежных средств будут основываться на прогнозируемом объеме продаж, вычисленном в разделе **Рынок**.

Данный раздел состоит из 4-х подразделов:

- покупатели;
- размер рынка и его тенденции;
- конкуренция;
- прогнозируемый объем продаж.

3.1. Покупатели

Очень важно создать детальный портрет покупателей, на которых нацелен ваш товар/услуга. Этот портрет состоит из характеристик ваших покупателей и включает такие параметры, как ориентированность покупателя на цену или качество, при каких обстоятельствах они покупают и что является для них наиболее важным. Если ваш бизнес уже существует, составьте список ваших клиентов и общие отмеченные тенденции при продажах им вашего товара/услуги.

Для того чтобы создать портрет покупателя, опишите вашего обычного клиента, указывая его отличительные особенности. Например, клиентами небольшого ресторана могут быть частные предприниматели, занимающиеся организацией и проведением свадеб или других подобных торжеств. Предприятие, занимающееся продажей автозапчастей, может иметь в качестве своих клиентов мастерские по ремонту и обслуживанию автомобилей.

Полезные советы по описанию покупателей

- Сузьте круг ваших клиентов, указав тех, которых бы вы не хотели видеть среди ваших покупателей. Оптовый продавец, например, не будет обслуживать розничных покупателей.
- Характерной ошибкой являются слишком абстрактные описания, например, “люди, желающие покупать велосипеды” или “кто-либо, желающий написать резюме”. Выполнение *четвертого контрольного задания* поможет вам научиться избегать этой ошибки.
- Обязательно включите в описание географический параметр рынка: международный, внутри страны, региональный или местный.
- Не используйте профессиональный жаргон, непонятный для рядового читателя. Если это необходимо, приведите определение “непонятных” терминов.

3.2. Размер рынка и его тенденции

В данном подразделе определяется общий размер рынка и тот его сектор, в котором будет развиваться ваш бизнес. Исследуйте статистические данные и информацию об успешно функционирующих секторах рынка в настоящее время для прогнозирования будущих тенденций развития.

После того как вы определили общий размер рынка, опишите ваш целевой рынок, используя географические данные, размер компании, образ жизни, пол, возраст, род занятий и другие данные для описания характеристик организаций и индивидуальных клиентов, которые будут покупать ваш товар/услугу. Ознакомьтесь с примером описания размера рынка и тенденций его развития.

Полезные советы по описанию рынка

- Описывая размер рынка, обратите внимание на факторы, влияющие на его рост: тенденции в индустрии, социально-экономические тенденции, политика правительства, миграции населения и др. Расскажите, как эти тенденции будут влиять (позитивно или негативно) на ваш бизнес.
- Укажите источники информации. Вместо “Исследователи рынка утверждают” напишите: “Согласно опубликованным исследованиям компании Бизнес-Консалтинг...”. Это продемонстрирует читателю вашего бизнес-плана, что вы изучили соответствующую литературу и ваша информация объективна.

В данном примере приводятся результаты исследований размера рынка и его тенденций, выполненные ООО “Аристотель”, которое занимается разработкой бизнес-планов.

Сотрудники ООО “Аристотель” исследовали в городе Ярославле тех предпринимателей, которые управляют бизнесом из дома. Результаты проведенных исследований отражены в подразделе бизнес-плана “Размер рынка и его тенденции”.

Пример Размер рынка

Бизнес из дома становится быстро растущим сегментом российской экономики. Согласно данным, опубликованным в журнале “Собственный бизнес”, в ближайшие два года прогнозируется двукратное увеличение числа граждан, занятых домашним предпринимательством полностью или в свободное от основной работы время. Данный прогноз объясняется более широкими возможностями реализации себя в домашних условиях, чем в организации, развитием информационных технологий, позволяющих работать дома, и желанием предпринимателей проводить больше времени с семьей.

Как отмечается в “Собственном бизнесе”, в прошлом году в городе Ярославль зарегистрировано около 15 000 предпринимателей, открывших собственный бизнес. Вдобавок к этому ряд крупных работодателей, в частности некоторые компании, торгующие косметикой, галантереей, фармпрепаратами, а также ряд организаций в области телекоммуникационных программ позволили в общей сложности более чем 2000 служащим выполнять работу на дому.

3.3. Конкуренция

В подразделе **Конкуренция** расскажите, в каком секторе рынка ваши товары или услуги являются конкурентоспособными. Презентация вашего бизнеса в конкурентной среде доказывает читателю ваше понимание положения дел в индустрии и вашу готовность соперничать с конкурентами.

Расскажите кратко о каждом из ваших основных конкурентов. По возможности включите в ваше описание их ежегодные объемы продаж и долю рынка. Также расскажите, каким образом эти компании удовлетворяют (не удовлетворяют) потребности клиентов. Объясните, почему вы думаете, что вам удастся захватить часть доли их рынка.

Разделите сильные и слабые стороны конкурентов. Объем продаж, качество, дистрибуция, цена, производственные мощности, имидж и разнообразие товаров/услуг — вот основные параметры, по которым компании выделяют себя среди других. Спросите себя: Кто лидер в цене? Кто лидер по качеству? Кто захватил самую крупную долю рынка? Почему некие компании недавно вошли в рынок (ушли с рынка)? Перечисленные факторы являются значимыми для проведения успешного конкурентного анализа.

Пример конкурентного анализа

“Фототовары” — магазин, торгующий фотопринадлежностями, у которого много конкурентов. Ознакомьтесь с проведенным им конкурентным анализом.

Конкуренция в продаже стильных фотоаппаратов вызвана присутствием других

независимых продавцов фотопринадлежностей. Ряд крупных дилеров, работающих по системе мерчендайзинга, предлагают 35-мм фотоаппараты, но мы не рассматриваем их в качестве наших прямых конкурентов, потому что они не обладают достаточной компетенцией, хорошим сервисом и богатым ассортиментом, предлагаемыми “Фото товарами” и другими подобными розничными продавцами. Конкуренция в предоставлении услуг по проявке фотопленки, печатанию и размножению фотографий намного выше. Основные конкуренты здесь — это другие магазины, торгующие фотопринадлежностями; мастерские, предоставляющие услуги по быстрой проявке фотопленки, печатанию и размножению фотографий; разнообразные универмаги и магазины, имеющие соответствующее фотооборудование, и ряд других.

Магазин “Фототовары”

“Фототовары” — это новый фотомагазин, открывшийся в зажиточном районе города Архангельска. Он будет предлагать полный ассортимент любительских и профессиональных фотопринадлежностей; магазин оснащен современной фотомастерской, также будут предоставляться услуги цифрового фото. Ниже приводятся данные, полученные в результате проведенного конкурентного анализа среди подобных магазинов города Архангельска.

В рекламном издании “Желтые страницы” упомянуто 17 продавцов фототоваров и 78 фотомастерских, расположенных в городе Архангельск. Примерно 15 процентов из них расположены в радиусе восьми километров от “Фототоваров”. Ближайшие от “Фототоваров” конкуренты: магазин “Все для фото” — продавец фотоаппаратов и фотомастерская “Ремонт и обслуживание”, предоставляющая услуги по быстрой (60 минут) проявке фотопленки, печатанию и размножению фотографий, а также осуществляющая ремонт фотопринадлежностей. Оба конкурента расположены на расстоянии менее 500 метров от “Фототоваров”. Ни один из них не предоставляет одновременное сочетание высокого качества и сервиса, широкого ассортимента и приемлемых цен, что будет реализовано в комплексе в “Фототоварах”. Также следует отметить, что “Фототовары” являются единственным фотомагазином в регионе, предоставляющим в аренду цифровую фототехнику. Хотя один из конкурентов — “Фотооборудование”, расположенный на расстоянии около 16 километров, тоже планирует предоставление подобной услуги. Что касается проявки фотопленки, печатания и размножения фотографий — мы воспользовались услугами эксперта — профессионального фотографа, который следующим образом охарактеризовал сервис, предлагаемый конкурентами:

- *Фотомастерская “Ремонт и обслуживание”*: фото-заказ был выполнен в срок. Оформление и получение заказа может осуществляться через окошко с улицы. Данная услуга является удобной для клиентов. Качество фотографий низкое: цвета не насыщенные и расплывчатые, несколько фотографий были неаккуратно вырезаны, не используют “фирменную” фотобумагу.
- *“Все для фото”*: заказ — проявка фотопленки и печать фотографий — был принят вечером и выполнен утром на следующий день. Цена и качество на таком же

уровне, как у “Фототоваров”. Цена печати второго экземпляра фотографий сопоставима с ценой первого экземпляра.

- “*Фото на заказ*”: заказ — проявка фотопленки и печать фотографий — был принят утром, в 10 часов и выполнен после обеда, в три часа. Цены самые низкие, но и качество на низком уровне — цвета не контрастные; печатают фотографии только одного размера.
- “*Фото и копировальные услуги*”: работают на фотооборудовании, подобном тому, которое используется в Фотомастерской “Ремонт и обслуживание”. Время выполнение заказа заняло более двух часов вместо обещанных 60 минут. Качество хорошее, но не используют “фирменную” фотобумагу. Во время ожидания выполнения заказа встретился клиент, заказ которого был утерян.

“Фототовары” намерен выполнять заказы в течение одного дня: при принятии заказа до обеда он будет готов в этот же день, при принятии заказа после обеда — утром следующего дня. Для работы будет использоваться “фирменная” фотобумага и фотореактивы Kodak. Хотя наши цены будут немного выше цен конкурентов, но мы предложим более высокое качество и бесплатную печать второго экземпляра фотографий. Кроме этого мы будем возвращать деньги, если клиент не удовлетворен выполнением заказа.

Рынок фотоуслуг в Архангельске не сегментирован. Все предприятия по предоставлению фототоваров/услуг работают изолированно, без захвата контроля над каким-либо сектором рынка, поэтому приход на рынок нового конкурента не повлечет серьезного передела сфер влияния.

Существует некая ценовая конкуренция за низкие цены, возглавляемая широко рекламирующей себя компанией “Мир фото”. “Фототовары” рассматривает данный сегмент рынка и компанию “Мир фото” как “лидера, теряющего свои позиции”. Мы готовы работать по предложенным “Мир фото” низким ценам и намерены завоевать в конкурентной борьбе клиентов, неудовлетворенных работой этой компании. Преимуществом “Фототоваров” является то, что мы будем работать на современном фотооборудовании, в отличие от “Мир фото”, которое использует устаревшую фототехнику.

Другими сильными конкурентами являются:

- “*Фотоаппараты*”: магазин, работающий уже 40 лет в данном секторе рынка и поменявший недавно владельцев. После смены собственников покупатели отмечают слабую организацию работы, особенно в области сервисных услуг. Вероятнее всего “Фотоаппараты” попытается перейти из сектора предприятий, ориентированных на качество, в сектор предприятий, ориентированных на количество. Это подтверждается тем фактом, что в последнее время “Фотоаппараты” теряет свой авторитет продавца профессиональных фотоаппаратов.
- “*Фото и радиотовары*”: один из самых оснащенных фотомагазинов в Архангельске.

Широкий ассортимент удовлетворяет как профессиональных фотографов, так и любителей. “Фото и радиотовары” расположен в западной части города. Партнеры, расположенные в восточной части города (там же, где “Фототовары”), следуют стилю работы магазина “Фото и радиотовары”. Главной особенностью данного стиля является концепция удовлетворения качества и широкий ассортимент при низких ценах. Магазин “Фототовары” надеется занять позицию лидера по продаже фото- товаров/услуг в восточной части Архангельска, аналогичную позиции, занятой магазином “Фото и радиотовары” в западной части города.

Полезные советы по описанию конкурентов

- Никогда не говорите: “У нас нет конкурентов”. Кредиторы не поверят вам. Даже если ваш продукт действительно новаторский, рассмотрите, что клиент может приобрести вместо него. Помните, что первый персональный компьютер конкурировал с калькуляторами и пишущими машинками, а первый калькулятор конкурировал с логарифмическими линейками.
- Ваши конкуренты не всегда явно различимы, так как зачастую они не предлагают точно такой же товар/услугу, который предлагаете вы. Если вы продаете соль — приправу для гурманов, вы будете конкурировать с другими производителями соли, а также вашими конкурентами будут производители кетчупа, горчицы и других приправ. Включите их в список “косвенных конкурентов”.
- Многие бизнес-планы не дают реального обзора конкурентной среды, определяя конкурентную сферу слишком узко. Составляя список конкурентов, размышляйте как можно шире. Характеризуйте конкурентов как любых клиентов, постоянно реализующих товар/услугу, подобную вашему продукту. Очевидно, что местный продавец цветов конкурирует с другими цветочными магазинами, но он одновременно соперничает с теми предпринимателями, которые оказывают услуги по доставке цветов по телефонной заявке, а также с крупными универмагами, имеющими цветочные отделы.
- Для определения сильных и слабых сторон конкурентов оцените те “действительные” преимущества конкурентов, которые толкают клиентов на покупку у них. Что это — цена, качество, сервис, репутация? Очень часто это могут быть так называемые “воспринимаемые” преимущества, отличающиеся от тех “действительных” преимуществ, которые приводят к совершению покупки.
- Таблица — удобный инструмент для презентации данных конкурентного анализа, так как она позволяет одновременно “взглянуть” и оценить всех конкурентов. Колонки таблицы должны включать имя конкурента, долю рынка или позиционирование на рынке, ежегодный объем продаж (по возможности), сильные и слабые стороны, а также комментарии (примечания).
- Включите в конкурентный анализ описание тех, кто не является конкурентом. У читателя может создаться неясное представление о реальных конкурентах. В таком случае вы внесете ясность, объяснив, почему то или иное предприятие не является конкурентом. Например, люди могут подумать, что компания, нанимающая сдельщиков, корректирующих технические статьи, конкурирует с рекрутинговыми агентствами по подбору временного персонала или с

канцелярскими конторами (например, нотариальная контора). Для исключения подобного несоответствия компании нужно указать, что нанимаемый работник является не конторским служащим, а техническим консультантом.

3.4. Прогнозируемый объем продаж

Прогнозируемый объем продаж основан на оценке преимуществ вашего товара/услуги, ваших покупателей, размера вашего сегмента рынка, конкурентов. Этот подраздел должен включать объем продаж в единицах товара и в денежных единицах на последующие три года с разбивкой первого года по кварталам, если это приемлемо для вашей индустрии. Эти данные также будут важны и при составлении финансового подраздела вашего бизнес-плана.

В кратком резюме объёмом в один параграф изложите основные моменты вашего плана. В сжатой форме расскажите об отличиях вашего товара/услуги от товаров/услуг, реализуемых другими компаниями на вашем рынке. Включите сюда имеющиеся договоренности с заказчиками о сотрудничестве. Также опишите, каковы перспективы роста числа покупателей на рынке сейчас и какие вы наметили мероприятия для привлечения их в качестве ваших клиентов.

Полезные советы

- Если вы получаете данные о средних продажах на покупателя из публикаций торговых ассоциаций, результатов опросов персонала, интервью с собственниками предприятий или других информационных материалов, указывайте эти источники в данном подразделе. Это повысит доверие читателей с точки зрения объективности приводимых данных.
- Не разрабатывайте нелепых планов. Они подорвут вашу репутацию как надежного партнера. Распространенной ошибкой является планирование скромных результатов в первые годы и “взлет” рынка вверх в последующие годы, сопровождающийся резким подъемом показателей вашего бизнеса.

Пример прогнозируемого объема продаж

Ознакомьтесь с резюме, включенном в подраздел «Объем продаж» бизнес-плана ООО «Катран», высокотехнологичной компании, открывающей новое предприятие.

Наличие наработанных связей и опыт работы в области высоких технологий позволят компании «Катран» войти в этот конкурентный сектор рынка. В настоящий момент у нас имеется два договора на участие в пресс-конференциях с компаниями, работающими с компьютерным программным обеспечением, и два договора с компаниями, работающими в сфере обеспечения интернет-услуг. К концу года мы ожидаем заключение договоров еще с двумя клиентами с ежемесячным гонораром на сумму не менее 50 000 руб.: участие в пресс-конференции и контракт на оказание услуг в течение квартала. Проводимая нами до конца года агрессивная маркетинговая политика должна привести к привлечению дополнительных клиентов. В течение последующих двух лет мы

запланировали маркетинговые исследования и мероприятия по развитию контактов и расширению сфер деятельности с имеющимися клиентами, и в связи с этим ожидаем количественного и качественного роста нашей клиентской базы.

Раздел 4. Производственный план

В этом разделе опишите, в каком состоянии находится ваш товар или услуга в данный момент и что вы планируете предпринять для его развития. Здесь вы показываете, как создается ваш продукт или реализуется ваша услуга.

Данный раздел состоит из следующих подразделов:

- текущее состояние дел;
- производственный процесс;
- стоимость затрат на развитие;
- требуемые трудозатраты;
- издержки и капитальные затраты.

4.1. Текущее состояние дел

Опишите текущую степень готовности вашего товара или услуги и что остается сделать, чтобы ваш товар или услуга был полностью готов к выходу на рынок. Включите в описание временной график, отражающий сроки выполнения отдельных этапов и дату окончательной готовности продукта. Используйте традиционный черновой план для составления временного графика или модифицируйте план, который был разработан для внутреннего использования. Окончательная версия плана должна быть простой и понятной читателю. Потенциальный инвестор будет внимательно изучать представленный вами план развития товара/услуги, чтобы понять, как тщательно вы проработали все его элементы.

Полезные советы

- Включите в данный подраздел получение патента/торговой марки/авторских прав и другие шаги, которые важны для развития вашего бизнеса.
- Обратитесь к литературе (учебники, справочники и т.д.), содержащей образцы составления бизнес-плана, и сравните подраздел «*Текущее состояние дел*», приведённый в ней, с подразделом, составленным вами.

Пример чернового варианта плана развития предприятия

Компания «ЭВМ комплекс» разрабатывает новую версию компьютерной программы для бухгалтеров. Написание программы еще не закончено, и компания составляет бизнес-план для поиска источников финансирования. Черновой вариант плана развития предприятия приведен ниже. Он отражает, что и когда должно быть сделано для доведения продукта до готового состояния и какие для этого потребуются ресурсы. В

плане приводится распределение обязанностей между отделами. Если штат вашего предприятия не такой многочисленный, как в компании “ЭВМ комплекс”, распределите обязанности не по отделам, а функционально. Учитывайте, что изменение одной даты будет влиять на сроки выполнения остальных работ.

Отделы	Срок выполнения
<i>Развития</i>	
готовность пробного варианта программы проверка качества начало тестирования в компании Бета окончание тестирования в компании Бета отлаживание обнаруженных сбоев программная дискета сдана в производственный отдел	27 мая 1 июня — 6 июня 13 июня 27 июня 20 июня — 8 июля 13 июля
<i>Документирования</i>	
справочная карта подготовлена и сдана на форматирование справочная карта сдана юристу справочная карта возвращена юристом программа и инструкция сданы в отдел технической поддержки программа и инструкция возвращены из отдела технической поддержки руководство пользователя сдано юристу руководство пользователя возвращено юристом инструкции сданы в печать инструкции напечатаны	21 февраля 25 февраля 3 марта 24 мая 27 мая 17 мая 10 июня 1 июля 22 июля
<i>Производственный</i>	
распечатка стикеров справочная карта в печати обучение практикантов в связи с началом практики производство справочной формы программная дискета передана в производство проверка готовой программной дискеты инструкции напечатаны начата отгрузка	5 марта 13 июня 27 июня 27 июня 13 июля 18 июля 22 июля 25 июля
<i>Технической поддержки</i>	
переговоры с компанией Бета начало тестирования в Бета окончание тестирования в Бета передача материалов в техотдел из отдела маркетинга обучение технического персонала передача готового программного обеспечения в техотдел	27 мая 13 июня 27 июня 1 июля 11-13 июля 19 июля
НАМЕЧЕННАЯ ДАТА ОТГРУЗКИ	25 июля

4.2. Производственный процесс

Инвестор будет вкладывать деньги только в тот бизнес, который для него ясен и понятен,

поэтому пройдитесь вместе с читателем через все стадии от момента зарождения идеи до момента продажи. Для предприятия, работающего в сфере услуг, опишите все основные процессы, сопутствующие предоставлению оказываемой услуги. Например, для компании, оказывающей помощь в разработке интернет-услуг, опишите процессы согласования задания и исследования имеющихся предложений в сети, а также процесс презентации решения. Если вы открываете винодельческий бизнес, опишите процессы сбора урожая, приготовления вина и расфасовки его в бутылки.

Производите или покупаете

Опишите вашу стратегию по обеспечению необходимых компонентов для **Производственного процесса**. Иначе говоря, какие из этих компонентов вы производите, а какие покупаете и по каким причинам. Если вы, например, будете оказывать консультационные услуги, напишите, что вы нанимаете (процесс покупки) секретаря, чтобы директора компании могли уделять больше времени развитию бизнеса. Для компании, реализующей подушки, выгоднее нанять (процесс покупки) субподрядчика, чем организовывать собственное производство по шитью подушек.

Место деятельности

Опишите, где располагается производство вашего товара или услуги. Перечислите все причины (условия аренды, удобство для поставщиков, стоимость рабочей силы и материалов и другие факторы), которые повлияли на выбор данного места.

Полезные советы по описанию производственного процесса

- Обоснуйте с точки зрения получения большей прибыли выбранную вами стратегию организации собственного производства/ предоставления услуг или найма (покупки) частных лиц или других предприятий.
- Не исключайте подраздел «*Производите или покупаете*» из вашего плана по той причине, что вы работаете в сфере предоставления услуг. Обязательно включите его в ваш план и объясните “выгодность” выбранной вами стратегии.
- Обязательно объясните все причины, повлиявшие на выбор места расположения вашего предприятия.
- Если ваш бизнес — это домашний бизнес, опишите его преимущества и укажите, что организация данного бизнеса из дома не повлечет негативных последствий.

4.3. Стоимость затрат на производство и развитие

Опишите и обоснуйте статьи затрат проектного и производственного бюджета развития. Этот бюджет должен включать стоимость проекта прототипа и стоимость затрат на производство. Сюда включаются стоимость затрат труда, материалов, консультационных услуг и стоимость услуг конторских работников (таких как адвокаты). Хотя стоимость затрат на производство более очевидна для производящих компаний, этот подраздел важен и для других видов деятельности. Для сферы услуг это такие затраты, как консультационные услуги, обучение директоров, подготовка материалов и многое другое.

Полезные советы

- Проектные и производственные затраты часто недооцениваются. Свяжитесь с торгующими организациями для определения в вашей промышленности средней стоимости разработки продуктов, подобных вашему.
- Рассчитывая затраты, составьте план дополнительных затрат, которые могут возникнуть в случае срыва сроков поставок, несоответствия отраслевым стандартам, ошибкам и т.д.
- Включите стоимость получения патентов и других затрат, необходимых для производства вашего товара/услуги.

4.4. Требуемые трудозатраты

Ваша команда менеджеров описывается в разделе **Организационный план**. В данный же подраздел вы включаете только те затраты труда, которые потребуются для открытия и начальной стадии работы вашего предприятия. Перечислите, сколько людей для этого потребуется и какими навыками они должны обладать. Рассмотрите следующие пункты.

- Способен ли местный рынок труда предоставить необходимые ресурсы? Если нет, каким образом вы будете нанимать персонал?
- Достаточно ли квалифицированы ваши работники? Если нет, как вы собираетесь их обучать?
- Стоимость текущих и будущих затрат труда.
- Перспективный план по обучению персонала.

Пример требуемых трудозатрат

Ознакомьтесь, как компания, занимающаяся публикацией свежих новостей, планирует задействовать сделанных и других подобных работников, нанятых по совместительству.

“Новинки продуктового рынка” – это ежемесячно публикуемые новости, распространяемые среди организаций, работающих в сфере продуктов питания.

Компании “Новинки продуктового рынка” требуются писатели-совместители, лица, имеющие опыт самостоятельной публикации небольших статей, и художники.

Писатели-совместители должны иметь опыт написания статей о сфере предоставления услуг в пищевой промышленности. Издательство “Новости в сфере услуг на продуктовом рынке” и ежемесячник “Товары/услуги на продуктовом рынке” объединили усилия в секторе услуг и собирают команду профессиональных писателей, которые ищут работу по совместительству. Тарифная ставка для писателей-совместителей 50-75 рублей за печатный лист. Кандидаты, отобранные для работы в компании “Новинки продуктового рынка”, пройдут краткий курс обучения. Учебные материалы можно распечатать в отделе кадров. Обучение кандидатов не оплачивается.

Отдел кадров связался с несколькими писателями-совместителями и художниками,

имеющими опыт работы, связанный с публикацией свежих новостей. Для этих кандидатов обучение не потребуется. Два кандидата будут работать по контракту, заключенному на конкретный объем работ. Ответы на вопросы об оплате труда, можно найти в документе “Стоимость товаров”. Два студента будут работать по минимальной тарифной ставке. Они будут осуществлять доставку и обработку почтовой корреспонденции.

4.5. Издержки, капитальные затраты и стоимость товаров

Вы должны создать три финансовых документа, которые составят основу для финансового раздела вашего плана: *текущие издержки*, *капитальные затраты* и *стоимость товаров*. Составьте соответствующие документы для того года, когда вы открываете предприятие, и в перспективе на два года. Возможно, вам потребуется помощник: бухгалтер или предприниматель, который работает в вашей индустрии и имеет опыт составления подобных документов.

Текущие издержки

Создавая финансовый документ «*Текущие издержки*», вы собираете вместе издержки, требуемые для функционирования вашего бизнеса. Они классифицируются как расходы на маркетинг, расходы, связанные с продажами, и накладные расходы. Накладные расходы включают фиксированные расходы: расходы на административные нужды и другие расходы, которые остаются постоянными, независимо от размера вашего предприятия. Накладные расходы также включают переменные издержки: командировочные расходы, аренда оборудования, провиантские и другие расходы, которые не являются постоянными.

Капитальные затраты

Этот документ включает денежные средства, которые вам потребуются для приобретения оборудования на начальной и ближайших последующих стадиях вашего бизнеса. Капитальные затраты также включают амортизационные отчисления на износ приобретенного оборудования. Чтобы определить капитальные затраты, подумайте обо всем необходимом для вашего предприятия, что потребует привлечения средств. Для услуг по доставке, например, пеленок и полотенец потребуются автомобиль, стиральные и сушильные машины, утюги и гладильные доски и различные запчасти. Очевидно, что для промышленных предприятий требуется больше оборудования для производства. Это оборудование можно разделить на три категории: испытание, сборка и упаковка.

Стоимость товаров (сырье, оборудование, зарплата и т.д.).

Для производственного предприятия стоимость товаров — это затраты, вкладываемые непосредственно в производство. Для розничного или оптового продавца стоимость товаров (иногда называется стоимостью продаж) — это затраты на покупку инвентаря. Для того чтобы составить таблицу *Стоимость товаров*, вам нужно знать общее число единиц товара, которые вы будете продавать за год, какой вы будете использовать инвентарь и на какой стадии производства находится ваш товар. Для производственного

предприятия стоимость товаров будет включать сырье, трудовые ресурсы и накладные расходы, относящиеся непосредственно к производству.

Раздел 5. Продажи и маркетинг

Данный раздел бизнес-плана описывает стратегию и тактику, которую вы используете для привлечения покупателей. Раздел **Продажи и маркетинг** является слабой частью многих бизнес-планов, поэтому не пожалейте времени на его проработку. Хорошо разработанный раздел **Продажи и маркетинг** будет служить для вас путеводной картой и поможет убедить потенциальных инвесторов в том, что вы обладаете рабочим планом и необходимыми ресурсами для продвижения и продажи вашего товара/услуги.

Раздел **Продажи и маркетинг** включает три подраздела:

- продажи и рыночная стратегия;
- метод продаж;
- реклама и продвижение товара/услуги.

5.1. Продажи и рыночная стратегия

В предыдущих разделах от вас требовалось определиться с продуктом, позиционированием на рынке, ценовой политикой, целевым покупателем, рынком и конкуренцией. Теперь вам нужно свести все эти предпосылки в обоснованные продажи и рыночную стратегию. Подумайте над планом действий по привлечению клиентов. Этот план будет поддерживать тактику, которую вы опишете далее в этом разделе.

Максимальный объем формулировки стратегии — нескольких предложений или пара абзацев. Важными элементами для стратегии продаж и маркетинга будет выбор целевых клиентов на начальной и последующих фазах развития. Другими элементами стратегии продаж и маркетинга являются.

- Как вы будете находить предполагаемых клиентов и как вы будете их информировать о вашем продукте? Например, если вы используете прямую почтовую рассылку, расскажите, какие из списков покупателей вы намерены купить.
- Какие особенности вашего товара/услуги вы будете выделять, чтобы покупатель заметил ваш продукт?
- Какие инновационные методы продаж и маркетинга вы будете применять? Например, вы можете реализовывать вашу продукцию, используя почтовые заказы, в то время как ваши конкуренты применяют обычные методы розничных продаж. Или вы планируете быть первым, кто начнет сдавать товар в аренду в вашей отрасли?
- Вы сконцентрируете усилия в регионе, по стране или на международном рынке? Планируете ли вы расширить масштаб продаж в дальнейшем? Почему?

5.2. Метод продаж

Опишите возможные каналы распределения и как вы планируете их использовать?

Многие предприниматели имеют неадекватное представление о методах продаж. Один из самых важных элементов вашего плана — это то, какие каналы распределения и методы продаж используются, чтобы конечный покупатель получил вашу продукцию. В данном подразделе вы ознакомитесь с этими методами.

Вам необходимо разъяснить, какие каналы распределения будут задействованы и каким образом они будут использоваться:

- вы будете напрямую работать с вашим покупателем;
- вы будете задействовать торговых представителей, брокеров или распространителей;
- вы планируете нанять непосредственных продавцов в точках продажи.

Полезные советы

- Не путайте продажи с маркетингом. Продажи — это «как доставить» ваш продукт конечному покупателю. Маркетинг — это «как информировать» потенциального покупателя о вашем продукте.
- Если вы используете внешних или не прямых продавцов — торговых представителей или распространителей — расскажите, какие компании будут доставлять вашу продукцию. Какие преимущества вы имеете, используя эти конкретные фирмы?
- Многие предприятия малого бизнеса предполагают, что продажи могут осуществляться с минимальными усилиями и минимальными затратами времени и средств. Это неверно. Иногда продавцу требуется около года, чтобы ознакомиться с продуктом и с территорией. Даже если торговые представители знакомы с рынком и территорией, им все равно потребуется определенное время.
- Не полагайте, что дистрибьюторская сеть обеспечит всем вашим товарам/услугам одинаковое время для продажи. Возможно, для того чтобы дистрибьюторская сеть продвигала ваши товары/услуги, вам придется разработать специальную систему поощрений.

5.3. Реклама и продвижение товара/услуги

Ваша рекламная кампания и кампания по продвижению товара или услуги — это то, как вы распространяете информацию о вашем продукте. Включите в этот подраздел все рекламные средства, которые вы собираетесь использовать: газеты, журналы, радио, телевидение, желтые страницы, программы связи с общественностью, разовые рекламные материалы с фотографиями и техническими параметрами (различные брошюры и листовки), пакеты документов с полным описанием продукции, участие в выставках и т.д. Если вы сотрудничаете с рекламными агентствами или организациями,

предлагающими услуги по установлению и поддержанию связей с общественностью, то расскажите, каким образом они будут рекламировать ваш продукт.

Полезные советы

- Проверьте, чтобы ваша рекламная тактика совпадала с тактикой продаж. Например, если вы используете торговых представителей, обсудите с ними, какой рекламный материал является наиболее целесообразным. Если вы осуществляете прямые продажи по почте — какие материалы вы вкладываете в пакет почтовой рекламы.
- Оригинальная упаковка продукции является составной частью маркетинга. Разработайте привлекательную упаковку, вложите в нее пробные образцы и напишите об этом в бизнес-плане.
- Если участие в выставках является составной частью вашей маркетинговой тактики, расскажите обо всех выставках, в которых вы планируете участвовать. Объясните, почему вы выбрали именно эти выставки.

Раздел 6. Управление

Хорошая команда менеджеров может взять не блестящую бизнес-идею, но сделать из нее отличный бизнес. Сильные команды предпринимателей становились известными в результате воплощения бизнес-идеи в реальный бизнес и создания процветающих предприятий. И наоборот, слабое управление очень часто неспособно реализовать даже очень хорошую бизнес-идею. По этой причине данный раздел вашего бизнес-плана должен продемонстрировать, что команда менеджеров, которую вы выбрали или будете подбирать, способна эффективно управлять. Важно, чтобы каждый член этой команды обладал способностями и опытом, относящимися к вашему бизнесу, а также дополнительными навыками, необходимыми для успешной работы всей команды.

Раздел **Управление** состоит из четырех подразделов:

- описание управленческих функций;
- право собственности;
- совет директоров/совет консультантов;
- услуги для поддержания бизнеса.

6.1. Описание управленческих функций

Используйте этот подраздел для описания менеджеров компании, включая обязанности и компетенцию каждого работника. Многие кредиторы и владельцы венчурного капитала принимают решение об инвестициях, когда видят команду сильных директоров. Демонстрация того, что ваши управленцы обладают или будут обладать широким кругом разнообразных навыков, убедит инвесторов, что бизнес будет успешным.

Подробно опишите, кого вы видите кандидатами на имеющиеся вакансии. Какими

способностями и опытом они должны обладать, чтобы выполнять поставленные перед предприятием задачи.

Полезные советы

- Проверьте, не упущены ли какие-либо из основных подразделов бизнес-менеджмента: маркетинг, продажи (включая отношения с покупателями и сервисное обслуживание), производственный контроль и контроль качества, исследовательский и административный подразделы. Не распределяйте людей по подразделам, а лишь назначьте ответственных, которые будут выполнять те или иные функции по мере необходимости.
- Включите лишь уместные детали в описание менеджмента, а полные резюме поместите в приложение. Это позволит читателям бегло просмотреть раздел **Управление** и оценить силу команды менеджеров. Те же, кто заинтересуется подробностями, могут найти их, прочитав резюме в приложении.
- Акцентируйте внимание на тех людях, чья карьера посвящена работе, связанной с вашим бизнесом.
- Располагайте описания в обратном хронологическом порядке и выделяйте наиболее значимые достижения в работе. Распространенной ошибкой является такое описание, когда акцентируется внимание на образовании, и лишь в конце рассказывается о последних местах работы.
- Опишите, какой управленческий опыт и навыки требуются для кандидатов на незаполненные вакансии.

6.2. Право собственности

Краткий список тех, кто является собственником и контролирует деятельность вашего предприятия, поможет читателю понять, кто будет принимать основные решения. Потенциальные кредиторы, многие из которых будут требовать предоставления им значительных полномочий по контролю деятельности компании в обмен на вложенные средства, будут также интересоваться тем, какая доля акций компании может быть приобретена. Ознакомьтесь с примером формулировки права собственности.

Пример формулировки права собственности

Компания “Альфа” была зарегистрирована как акционерное общество “Альфа 2003” в Ленинском районе города Кирова 2 июня 2003 года. Девяносто процентов акций компании принадлежат президенту — Ивану Смирнову. По пять процентов имеют вице-президент и директор отдела продаж и маркетинга.

6.3. Совет директоров/Совет консультантов

Сильный **Совет директоров** или **Совет консультантов** — это преимущество для вашего бизнеса. Такой Совет может поднять кредит доверия вашей команде менеджеров и повысит вероятность вашего успеха. Напишите в этом подразделе, кто входит в Совет:

имена, должности, образование и квалификацию. Подробно остановитесь на опыте работы каждого и его будущем вкладе в процветание вашего бизнеса.

Многие владельцы малого и среднего бизнеса используют опыт членов **Совета директоров** для оказания квалифицированной помощи, которую предприятие пока не в состоянии получить путем найма высокооплачиваемых специалистов. Если это относится к вашему предприятию, используйте данный подраздел бизнес-плана для сообщения, что вы имеете квалифицированного специалиста в **Совете директоров**. Если члены **Совета директоров** имеют связи, хорошую репутацию или возможности для привлечения капитала, обязательно укажите это в данном подразделе.

Полезные советы

- Используйте подраздел **Совет директоров** для изложения ключевых моментов в управлении вашим бизнесом. Изложите их, рассказав, как каждый из членов **Совета директоров** будет позитивно влиять на ваш бизнес.
- Сформируйте такой **Совет**, который дополняет существующее управление. Если, например, вы владеете небольшой технологичной компанией, но не имеете достаточно опыта в маркетинге, поищите в **Совете** лиц, которые могли бы оказать такую помощь. Составьте таблицу, в которой укажите навыки, требуемые для продвижения вашей компании. Перечислите те из них, которыми ваши управленцы уже обладают, и те, которые отсутствуют.
- Избегайте часто повторяющейся ошибки, когда **Совет директоров** формируется из друзей. В первую очередь думайте о том, какие деловые качества вам нужны, а уж затем думайте о друзьях.
- Если **Совет директоров** еще не сформирован, используйте этот подраздел для обсуждения навыков и опыта, которые вы запланировали для членов **Совета директоров**.

6.4. Услуги для поддержания бизнеса

Сильный вспомогательный персонал, такой как адвокаты, бухгалтеры, рекламные агентства, технические работники, обеспечивающие производственный процесс, и другие вспомогательные единицы помогут создать нормальные условия для работы основного персонала. Это, в свою очередь, поможет окружающим поверить в ваш бизнес и привлечет талантливых работников на ваше предприятие. Расскажите о сильных сторонах каждой из таких вспомогательных единиц и о том, какую пользу принесут их компетенция, опыт и связи для вашей компании.

Полезные советы

- Спросите опытных людей в вашей индустрии, какие компании или частные лица предоставляют качественные вспомогательные услуги по организации и обслуживанию бизнеса.
- Для получения официальной информации о самых котируемых фирмах,

оказывающих вспомогательные услуги по организации и обслуживанию бизнеса, читайте профессиональные торговые журналы.

- Акцентируйте внимание на образовании вспомогательного персонала. Например, для юристов и менеджеров важен престиж учебного заведения, поэтому укажите для этих специалистов название вуза, в котором они обучались.

Раздел 7. Финансовый план

Финансовые планы используются, чтобы документировать, подтверждать и убеждать. В данном разделе составляется словесное описание, подтверждаемое финансовыми отчетами, которые документируют жизнеспособность бизнеса и его привлекательность с точки зрения инвестирования. Здесь также отражается, как учитываются риски, связанные с предприятием. Если бизнес-план пишется для инвесторов, раздел **Финансовый план** состоит из следующих подразделов:

- риски;
- отчет о движении денежных средств;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- отчет о прибылях и убытках;
- запрашиваемая сумма финансирования и доходность.

Если же план будет использоваться только как путевая карта для развития бизнеса, достаточно составить «Отчет о движении денежных средств» и «Отчет о прибылях и убытках», так как в них фигурируют цифры, по которым можно оценивать деятельность компании.

Часто инвесторы не требуют составления перечисленных документов. В таких случаях можно ограничиться определением **точки безубыточности** — уровня продаж, при котором совокупные затраты равны общей выручке с продаж, и вычислением **коэффициента рентабельности** — отношения прибыли от реализации продукции к полным издержкам (себестоимости).

Пример финансового плана

Пример. Финансовый план создания нового предприятия общественного питания — кофейни в Москве.

Расчеты произведены исходя из средних цен на материалы и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана, в \$, и пересчитаны по курсу 32 рубля за 1 \$.

В кафе предлагается стандартный ассортимент кондитерских изделий, напитков и алкогольной продукции (табл. 1, 2).

Таблица 1. Ассортимент сигарет

Наименование	Ассортимент, кол-во видов	Количество	Цена за единицу, руб.	Общая стоимость, руб.
Сигареты	10	по 1 блоку	400	4000
Сигары	10	по 20 штук	от 200	4000
Кальян	10	200 таб.	от 10	2000
ИТОГО:				10000

Таблица 2. Ассортимент спиртной продукции

Наименование	Ассортимент, кол-во видов	Количество бутылок в сутки	Цена за одну бутылку, руб.	Средняя стоимость, руб.
Вино	6-8	5	700	25500
Коньяк	6	6-8	1000	3600
Мартини	3	6	500	9000
Аперитивы	4	6	500	12000
Пиво	10	20	20	4000
ИТОГО:				106500
+ закуски				40000

В продажу продукция поступит с наценкой 100-300% (табл. 3).

Таблица 3. Общие затраты на кафе в первый месяц (кафе не работает)

Источники затрат	Величина затрат (долл. /руб.)
Ремонт	10000 (320000)
Машина, оборудование	24000 (768000)
Реклама	5000 (16000) 160000 (5000 x 32)
Аренда	5000 (16000)
ИТОГО:	44000 (1 408 000)

Таблица 4. Общие затраты на второй месяц (кафе работает)

Источники затрат	Величина затрат (долл. /руб.)
Аренда	5000 (16000)
Коммунальные платежи	156,25 (5000)
Реклама	1000 (32000)
Зарплата с ЕСН	1852,5 (59280)

Продукты, спиртное, сигареты	15000 (480000)
ИТОГО:	23008 (736280)

Таблица 5. Налоги (ежемесячные, начиная со 2-го месяца)

Наименование статьи	Сумма, руб.
Средняя выручка от кафе за месяц	$100 \times 300 \times 30 = 900000$
Налог с дохода	$900000 \times 0,06 = 54000$
Налог с зарплаты	$52000 \times 0,14 = 7280$
ИТОГО НАЛОГИ:	$54000 + 7280 = 61280$

ВСЕГО за второй месяц: затраты + налоги = $736280 + 54000 = 790280$ руб. (24696 \$)

Остаток: $900000 - 790280 = 109720$ руб. (3428 \$) Общие затраты на 3-й месяц и последующие идентичны затратам на 2-й, кроме затрат на продукты, которые уменьшатся с 15000 до 5000 \$, следовательно: 416000 руб. (13000 \$). Возможны дополнительные расходы: регистрация предприятия, печати, бланки, открытие счета, пожарный надзор, санэпидемстанция и т.д. — итого 13000 \$ в месяц.

В первые 2 месяца (табл. 3, 4) с учетом дополнительных расходов необходимо $44000 + 13000 + 13000 = 70000$ \$.

Итого, на реализацию проекта необходимо 70000 \$.

Определение точки безубыточности

Точкой безубыточности является тот объем операций, при котором валовой доход равен совокупным издержкам.

Для данной кофейни безубыточным уровнем годовой выручки является выручка, равная 1 316 640 руб. (41145 \$). При этом среднее число посетителей в день составляет 100 человек, а средние затраты на одного человека — 300 руб.

После дефолта 1998 года, когда покупательная способность населения резко снизилась, предприятие оказалось на грани банкротства. Для выхода из создавшегося положения руководством был получен банковский кредит и принят ряд управленческих решений по выходу из кризиса. Они коснулись изменений внутренней организационной структуры и корректировки внешней политики. В результате проведенных преобразований, начиная с конца 1999 года, финансовое положение предприятия стало улучшаться. К концу 2002 года ООО «КРОВ» полностью расплатилось с кредиторами. За период 2003—2005 гг. предприятие заняло одно из лидирующих мест среди подобных организаций, работающих в области торговли отделочными строительными материалами и оказания соответствующих отделочно-строительных, ремонтных и сервисных услуг.

На сегодняшний день в состав ООО «КРОВ» входят головной офис с выставочным торговым залом и распределительным центром, где осуществляется оптовая торговля и принимаются заказы на выполнение отделочных строительных работ, и семь розничных магазинов. Валовой годовой объем ООО «КРОВ» в 2006 году составил 65 млн \$. Планируется в 2008 году увеличить эту цифру до 74 млн \$, а количество собственных торговых точек — до 10.

Деятельность ООО «КРОВ» имеет два направления, находящиеся в компетенции двух самостоятельных юридических лиц, действующих в рамках единой стратегии развития. Оптовое направление находится в компетенции ООО «КРОВ». Учредителями являются собственники.

Отдел розницы является самостоятельным структурным подразделением ООО «КРОВ-2000», имеет штампы, бланки, печать, фирменный знак и другие реквизиты с собственным наименованием, а также расчетный и иные счета в банковских учреждениях.

Уставной капитал ООО «КРОВ-2000» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 473400 (четыре ста семьдесят три тысячи четыреста) рублей, который распределен среди трех участников.

Отношения участников с данным Обществом и между собой, а также другие вопросы, вытекающие из права участника на долю в имуществе Общества, регулируются законодательством и Уставом ООО «КРОВ-2000». Участники занимают руководящие должности в ООО «КРОВ». На общем собрании участников обсуждаются все аспекты деятельности ООО «КРОВ», разрабатывается единая стратегия развития, чтобы два основных направления работы не противоречили друг другу.

Основными целями деятельности ООО «КРОВ» являются насыщение рынка товарами, работами, услугами и получение прибыли.

Компанию возглавляет президент, контролирующий оптовое направление деятельности ООО «КРОВ». У президента есть главный помощник, координирующий розничное направление деятельности организации. У президента и финансового директора есть заместители, которые отвечают за результаты деятельности отдельных подразделений.

Президент и финансовый директор занимают равноправное положение в общей структуре управления.

Приложение 3. Содержание бизнес-плана ООО «КРОВ»

Пример: содержание бизнес-плана ООО «КРОВ»

Содержание

1. Резюме
2. Сущность проекта
 - 2.1. Анализ положения дел в отрасли
 - 2.2. Миссия предприятия
 - 2.3. Описание вида деятельности предприятия
 - 2.4. Позиционирование предприятия
 - 2.5. Ценовая политика
3. Рынок
 - 3.1. Профиль покупателя
 - 3.2. Конкуренция
4. Производственный план и стратегия развития
 - 4.1. Текущее состояние дел
 - 4.2. Стратегия развития
5. Продажи и маркетинг
 - 5.1. Анализ маркетинговой деятельности
6. Структура управления
 - 6.1. Анализ организационной структуры управления

Приложение 4. Миссия ООО «КРОВ»

Мы создаем бизнес, призванный облегчить получение прибыли нашим партнерам, и такие уровни взаимоотношений, которые позволяют нам говорить о совместном бизнесе! При реализации наших целей, сотрудники должны удовлетворять максимум своих потребностей как личности.

Приложение 5. Описание предприятий ООО «КРОВ» и ПБОЮЛ «Колорит»

Пример 1: описание предприятия ООО «КРОВ»

ООО «Качественный Ремонт и Отделка Внутренних помещений» (КРОВ) — это

предприятие среднего бизнеса, которое работает на рынке оптово-розничной торговли отделочными строительными материалами и предоставления строительных услуг с 1994 года. Первоначально предприятие называлось ТОО «Все для ремонта» и работало в качестве представителя в Нижнем Новгороде ряда крупных московских компаний, торгующих импортными строительными материалами для ремонта и отделки внутренних помещений, таких как санузлы, кухни и ванные комнаты. До лета 1998 года оптовые продажи являлись основным видом деятельности и приносили до 90% дохода. Остальные 10% приходились на розничные продажи и субконтракты на выполнение внутренних отделочных работ. Внутренние отделочные работы носили случайный характер и выполнялись привлекаемыми организациями при условии, что эти организации будут использовать материалы, купленные в ТОО «Все для ремонта». После дефолта 1998 года покупательная способность населения резко снизилась. В результате торговля импортными отделочными строительными материалами в Нижегородском регионе стала сложным и рискованным видом коммерческой деятельности.

Период 1998-99 гг. для предприятия был тяжелым в финансовом отношении. Для выхода из создавшегося положения руководством предприятия был получен банковский кредит и принят ряд управленческих решений о внедрении инноваций. Перед принятием решений было проведено маркетинговое исследование Нижегородского рынка отделочных строительных материалов. В целях получения компенсации на случай потери прибыли было принято решение о страховании предпринимательской деятельности ООО «КРОВ». Также были приняты решения об изменении внутренней организационной структуры и корректировке внешней политики. Имели место следующие внутренние преобразования:

- сокращение штата продавцов, занимающихся продажами импортных товаров. На часть из них были возложены функции по продажам товаров совместного производства, т.е. товаров, выпускаемых российскими предприятиями по зарубежным технологиям. Другая часть сокращенных продавцов была переведена во вновь организованный штатный отдел, занимающийся поиском и выполнением заказов на отделочные строительные работы;
- разделение оплаты труда продавцов на две части: оклад и % от суммы реализованных товаров.

По внешней политике были приняты решения о включении в ассортимент ООО «КРОВ» товаров российского производства и о смене места расположения центрального офиса предприятия. Новое место имело ряд особенностей, среди которых необходимо выделить следующие:

- расположение офиса и выставочного торгового зала в центральной части города. Новое место стало легко доступным как для оптовиков, так и для розничных покупателей (раньше офис находился на территории промышленного предприятия, что создавало неудобства для розничной торговли);
- расположение офисного помещения и выставочного торгового зала в одном здании с другими организациями, торгующими сопутствующими отделочными

строительными материалами;

- оформление торговых площадей в виде единого выставочного зала, состоящего из отдельных помещений, имитирующих ваннные комнаты, санузлы и кухни. Каждое из таких помещений было отремонтировано с использованием мебели, сантехники, отделочных и других материалов, продаваемых в ООО «КРОВ»;
- наличие складских помещений большой площади (старое место имело небольшой склад, так как в основном осуществлялась поставка товаров на заказ).

В результате проведенных преобразований, начиная с конца 1999 года финансовое положение предприятия стало улучшаться. К концу 2002 года ООО «КРОВ» полностью расплатилось с кредиторами. За период 2003-2005 гг. предприятие заняло одно из лидирующих мест среди подобных организаций, работающих в области торговли отделочными строительными материалами и оказания соответствующих строительных, ремонтных и сервисных услуг.

На сегодняшний день в состав ООО «КРОВ» входят головной офис с выставочным торговым залом и распределительным центром, где осуществляется оптовая торговля и принимаются заказы на выполнение отделочных строительных работ, и семь розничных магазинов. Работающий в непрерывном режиме, с 7-00 до 24-00, распределительный центр позволяет пропустить товарный грузопоток более десяти миллионов долларов ежемесячно с одновременной погрузкой более пятидесяти машин.

Каждая торговая точка имеет полное компьютерное обеспечение и самостоятельно обслуживает многочисленных клиентов, приезжающих из разных районов города и Нижегородской области. За 12 лет работы на нижегородском рынке число постоянных корпоративных клиентов превысило 150 организаций, а число частных предпринимателей и физических лиц — более 1200. Это организации, занимающиеся отделочно-строительными работами, крупные предприятия, выполняющие отделочно-строительные работы собственными силами, физические лица с уровнем дохода выше среднего, а также мелкооптовые и розничные продавцы элитных отделочных строительных материалов.

Пример 2: описание предприятия ПБОЮЛ «Колорит»

В связи с тем, что в настоящее время существует огромное количество конкурентов в сфере фотобизнеса, пристальное внимание следует обратить на месторасположение будущего магазина «Колорит».

Необходимые условия: нужно, чтобы месторасположение было как можно более удобным для жителей и гостей города — будущих посетителей, но в то же время необходимо учитывать и месторасположение конкурентов, а также стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе.

С целью выявления наиболее удачного месторасположения «Колоритом» были оценены преимущества и недостатки месторасположений на нескольких центральных улицах города.

Было выявлено, что наиболее выгодным месторасположением будет являться арендованная торговая площадь размером 30 кв. метров в новом строящемся торговом центре на проспекте Ленина, дом 34. Оно выгодно тем, что в округе нет специализированных фотوماгазинов, рядом находятся кинотеатр и институт, что влечет за собой большую проходимость людского потока. Такое выгодное месторасположение способно обеспечить предприятию более или менее постоянную клиентуру, что позволяет планировать деятельность предприятия, налаживать доверительные отношения с клиентами.

Основным направлением деятельности предприятия «Колорит» является предоставление услуг фотопечати, редактирования и восстановления, фотоснимков и продажи сопутствующих товаров населению и оказание дополнительных услуг. Товар магазина отличается от товара на вещевом рынке качеством, дизайном, конкурентоспособными ценами. Он пользуется спросом у населения, т.к. удовлетворяет потребности покупателя.*

Предприятие «Колорит» работает с 9:00 до 21:00 часов, без обеда и выходных. Выходные дни устанавливаются 1 января, и один раз в полгода (два выходных дня) для профилактики оборудования.

Для обеспечения нормальной бесперебойной работы в магазине стоит 1 кассовый аппарат, зарегистрированный в ГНИ.

Миссия предприятия «Колорит» — это быстрая, качественная, по доступным ценам проявка, печать фотографий, а также срочное фото на документы и услуги фотомонтажа. Для покупателей разного социального положения — от молодежи и молодых семей до прочего трудоспособного населения в возрасте до 55 лет.

Комментарии к описанию ПБОЮЛ «Колорит»

Вместо того чтобы рассказать о том, какие мероприятия **выполнены** и действия **предприняты**, в описании перечисляется то, что **нужно сделать**: «пристальное внимание следует обратить на...», «нужно, чтобы было...», «необходимо учитывать...» и т.д. Это создает впечатление неподготовленности и недостаточной проработанности плана, хотя при дальнейшем прочтении видно, что бизнес-план достаточно хорошо проработан.

Ниже на желтом фоне процитированы «неудачные места» описания предприятия «Колорит»

«Выгодное месторасположение позволяет планировать деятельность предприятия» А предприятия с невыгодным месторасположением не планируют свою деятельность?

«Налаживание доверительных отношений с постоянными клиентами» А с непостоянными?

Для обеспечения **нормальной бесперебойной работы** в магазине стоит 1 кассовый

аппарат, зарегистрированный в ГНИ. Кассовый аппарат — это необходимый атрибут деятельности предприятия, а не инструмент «для обеспечения нормальной бесперебойной работы».

Приложение 6. Портрет вашего покупателя

В приведенном ниже списке перечислены лишь основные характеристики ваших клиентов. Вы можете дополнить список специфическими параметрами, используемыми в вашей отрасли.

I. Общие параметры

- 1) Наш клиент:
 - организация;
 - частное лицо.
- 2) Наши клиенты расположены:
 - в моем городе или пригороде (местный рынок);
 - в моей области или в соседних областях (региональный рынок);
 - по всей стране (рынок внутри страны);
 - по всему миру (международный рынок).
- 3) Главный фактор при принятии решения о покупке:
 - цена;
 - качество;
 - сервис;
 - удобство (место расположения, время работы и т.д.);
 - другое.
- 4) Как часто клиенты покупают ваш продукт:
 - ежедневно;
 - еженедельно;
 - ежемесячно;
 - ежеквартально;
 - ежегодно;
 - по необходимости.
- 5) Какую потребность покупателей удовлетворяет ваш продукт?
- 6) Насколько данная потребность удовлетворена в настоящее время?

IIa. Частное лицо

Возраст	Пол	Уровень дохода	Социальное положение
до 1 года	мужской	высокий	руководитель

1-6 лет	женский	средний	владелец
7-16 лет		низкий	специалист
17-28 лет			служащий
29-45 лет			рабочий
46-60 лет			студент
старше 60 лет			учащийся
			пенсионер
			безработный
			домохозяйка
			иждивенец

III. Организация

- 1) Должность и отдел, в котором работает человек, принимающий решение о покупке, а также:
 - Его/ее обязанности (относящиеся к покупке вашего товара или услуги) включают... .
 - В какой отрасли/отраслях функционирует ваше предприятие?
- 2) Решение о покупке принимается:
 - одним человеком;
 - отделом;
 - командой;
 - другое.
- 3) Организации, с которыми мы сотрудничаем, обычно делают закупки:
 - напрямую от производителя;
 - у оптовиков;
 - у дистрибьюторов;
 - у розничных продавцов;
 - другое.
- 4) Размер организации:
 - малое предприятие;
 - среднее предприятие;
 - крупное предприятие;
 - международная корпорация

Пример 1. Портрет покупателя ООО «КРОВ»

По результатам проведенных исследований Нижегородский рынок высококачественных отделочных строительных материалов плотно насыщен стандартными товарами. В то же время за 12 лет нашей работы на нижегородском региональном рынке постоянно наблюдается недостаток в элитных нетрадиционных материалах.

Услуги различных организаций, выполняющих внутренний ремонт и отделку помещений, превышают спрос. К сожалению, качество выполняемых работ и культура обслуживания многих из них оставляют желать лучшего. Организации, зарекомендовавшие себя как надежные партнеры, работающие на перспективу, можно буквально пересчитать по пальцам.

Мы работаем на заполнение именно этих двух неудовлетворенных потребностей рынка. Наши клиенты — это стабильные и надежные организации, занимающиеся отделочно-строительными работами; крупные предприятия, выполняющие отделочно-строительные работы собственными силами; физические лица с уровнем дохода выше среднего; а также мелкооптовые и розничные продавцы элитных отделочных строительных материалов.

Пример 2. Портрет покупателя ПБОЮЛ «Колорит»

Потенциальными потребителями фирмы является население заречной части Нижнего Новгорода, в основном жители Ленинского района. Целевым сегментом для фирмы являются: молодежь, все семьи и одинокие люди, кроме пенсионеров, со средним уровнем дохода, в возрасте от 15 до 50 лет.

Комментарий к портрету покупателя ПБОЮЛ «Колорит»: Нет обоснования, почему именно эти группы людей выбраны в качестве целевого сегмента. Портрет покупателя неконкретный: практически любого жителя Заречной части Нижнего Новгорода можно отнести в описанным потенциальным потребителям. Ни одна, даже самая мощная организация, не в состоянии одновременно удовлетворять потребности такой широкой аудитории.

Приложение 7. Бизнес-план ООО «КРОВ»

Титульный лист



Бизнес-план

Составители:

г-н Захаров Михаил Иванович Нач. отдела маркетинга
г-жа Шекурова Людмила Сергеевна PR-менеджер

Юридический адрес: Российская Федерация
603600 г. Нижний Новгород
Октябрьский проспект, д. 34

Телефон/факс: +7 (831) 340 00 00
(многоканальный)

Электронный адрес: www.krov.ru
info@krov.ru

Сроки реализации проекта: 1 год (январь-декабрь 2008)

сентябрь 2007

1. Резюме

ООО «Качественный Ремонт и Отделка Внутренних помещений» (КРОВ) — это оптово-розничное предприятие среднего бизнеса, которое работает на рынке торговли отделочными строительными материалами и предоставления строительных услуг с 1994 года.

После дефолта 1998 года, когда покупательная способность населения резко снизилась, предприятие оказалось на грани банкротства. Для выхода из создавшегося положения руководством был получен банковский кредит и принят ряд управленческих решений по выходу из кризиса. Они коснулись изменений внутренней организационной структуры и корректировки внешней политики. В результате проведенных преобразований, начиная с конца 1999 года, финансовое положение предприятия стало улучшаться. К концу 2002 года ООО «КРОВ» полностью расплатилось с кредиторами. За период 2003-2005 гг. предприятие заняло одно из лидирующих мест среди подобных организаций, работающих в области торговли отделочными строительными материалами и оказания соответствующих отделочно-строительных, ремонтных и сервисных услуг.

На сегодняшний день в состав ООО «КРОВ» входят головной офис с выставочным торговым залом и распределительным центром, где осуществляется оптовая торговля и принимаются заказы на выполнение отделочных строительных работ, и семь розничных магазинов. Валовой годовой объем ООО «КРОВ» в 2006 году составил 65 млн \$. Планируется в 2008 году увеличить эту цифру до 74 млн \$, а количество собственных торговых точек — до 10.

Деятельность ООО «КРОВ» имеет два направления, находящиеся в компетенции двух самостоятельных юридических лиц, действующих в рамках единой стратегии развития. Оптовое направление находится в компетенции ООО «КРОВ». Учредителями являются собственники.

Отдел розницы является самостоятельным структурным подразделением ООО «КРОВ-2000», имеет штампы, бланки, печать, фирменный знак и другие реквизиты с собственным наименованием, а также расчетный и иные счета в банковских учреждениях.

Уставной капитал ООО «КРОВ-2000» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 473400 (четырееста семьдесят три тысячи четыреста) рублей, который распределен среди трех участников.

Отношения участников с данным Обществом и между собой, а также другие вопросы, вытекающие из права участника на долю в имуществе Общества, регулируются законодательством и Уставом ООО «КРОВ-2000». Участники занимают руководящие должности в ООО «КРОВ». На общем собрании участников обсуждаются все аспекты деятельности ООО «КРОВ», разрабатывается единая стратегия развития, чтобы два основных направления работы не противоречили друг другу.

Основными целями деятельности ООО «КРОВ» являются насыщение рынка товарами, работами, услугами и получение прибыли.

Компанию возглавляет президент, контролирующий оптовое направление деятельности ООО «КРОВ». У президента есть главный помощник, координирующий розничное направление деятельности организации. У президента и финансового директора есть заместители, которые отвечают за результаты деятельности отдельных подразделений. Президент и финансовый директор занимают равноправное положение в общей структуре управления.

Содержание

1. Резюме
2. Сущность проекта
 - 2.1. Анализ положения дел в отрасли
 - 2.2. Миссия предприятия
 - 2.3. Описание вида деятельности предприятия
 - 2.4. Позиционирование предприятия
 - 2.5. Ценовая политика
3. Рынок
 - 3.1. Профиль покупателя
 - 3.2. Конкуренция
4. Производственный план и стратегия развития

- 4.1. Текущее состояние дел
- 4.2. Стратегия развития

- 5. Продажи и маркетинг
 - 5.1. Анализ маркетинговой деятельности

- 6. Структура управления
 - 6.1. Анализ организационной структуры управления

2. Сущность проекта

2.1. Анализ положения дел в отрасли

На сегодняшний день имидж большинства коммерческих организаций, расположенных на территории Нижегородского региона, весьма низок. Данное положение вещей сложилось в связи с отсутствием до недавнего времени должной конкуренции на региональном рынке товаров и услуг. В большинстве своем цель коммерческой организации заключалась в том, чтобы найти нишу, в которой нет конкурентов и имеется возможность легкого получения всего необходимого для высоко-прибыльной работы в данной области (оборотные средства на льготных условиях, недвижимость на условиях аренды, дешевая, непрофессиональная рабочая сила, низкокачественная техника и т.п.). Затем, поработав в найденной нише какое-то время и, “сняв сливки”, с минимальными затратами перейти в другую, подобную нишу.

В последнее время ситуация стала меняться: появилась достойная конкуренция, поменялись приоритеты. За последние 1,5-2 года на Нижегородском региональном рынке наблюдается стабильный рост спроса на элитные отделочные строительные материалы. Повышаются требования покупателей к услугам и товарам, изменяется их образ жизни, дополняется законодательная база. Перед коммерческими организациями, работающими на перспективу, возникла задача поднятия престижа, повышения имиджа предприятия. Наметилась тенденция возрастающего спроса на организации, обеспечивающие не только широкий ассортимент товаров, но и высокое качество обслуживания клиентов.

2.2. Миссия предприятия

Мы создаем бизнес, призванный облегчить получение прибыли нашим партнерам, и такие уровни взаимоотношений, которые позволяют нам говорить о совместном бизнесе! При реализации наших целей сотрудники должны удовлетворять максимум своих потребностей как личность.

2.3. Описание вида деятельности предприятия

ООО «КРОВ» — это предприятие среднего бизнеса, которое работает на рынке оптово-розничной торговли отделочными строительными материалами и предоставления строительных услуг с 1994 года. Первоначально предприятие называлось ТОО «Все для

ремонта» и работало в качестве представителя в Нижнем Новгороде ряда крупных московских компаний, торгующих импортными строительными материалами для ремонта и отделки внутренних помещений, таких как санузлы, кухни и ванные комнаты. До лета 1998 года оптовые продажи являлись основным видом деятельности и приносили до 90% дохода. Остальные 10% приходились на розничные продажи и субконтракты на выполнение внутренних отделочных работ. Внутренние отделочные работы носили случайный характер и выполнялись привлекаемыми организациями при условии, что эти организации будут использовать материалы, купленные в ТОО «Все для ремонта». После дефолта 1998 года покупательная способность населения резко снизилась. В результате торговля импортными отделочными строительными материалами в Нижегородском регионе стала сложным и рискованным видом коммерческой деятельности.

Период 1998-1999 гг. для предприятия был тяжелым в финансовом отношении. Для выхода из создавшегося положения руководством предприятия был получен банковский кредит и принят ряд управленческих решений о внедрении инноваций. Перед принятием решений было проведено маркетинговое исследование Нижегородского рынка отделочных строительных материалов. В целях получения компенсации на случай потери прибыли было принято решение о страховании предпринимательской деятельности ООО «КРОВ». Также были приняты решения об изменении внутренней организационной структуры и корректировке внешней политики. Имели место следующие внутренние преобразования:

- сокращение штата продавцов, занимающихся продажами импортных товаров. На часть из них были возложены функции по продажам товаров совместного производства, т.е. товаров, выпускаемых российскими предприятиями по зарубежным технологиям. Другая часть сокращенных продавцов была переведена во вновь организованный штатный отдел, занимающийся поиском и выполнением заказов на отделочные строительные работы;
- разделение оплаты труда продавцов на две части: оклад и % от суммы реализованных товаров.

По внешней политике были приняты решения о включении в ассортимент ООО «КРОВ» товаров российского производства и о смене места расположения центрального офиса предприятия. Новое место имело ряд особенностей, среди которых необходимо выделить следующие:

- расположение офиса и выставочного торгового зала в центральной части города. Новое место стало легко доступным как для оптовиков, так и для розничных покупателей (раньше офис находился на территории промышленного предприятия, что создавало неудобства для розничной торговли);
- расположение офисного помещения и выставочного торгового зала в одном здании с другими организациями, торгующими сопутствующими отделочными строительными материалами;
- оформление торговых площадей в виде единого выставочного зала, состоящего из отдельных помещений, имитирующих ванные комнаты, санузлы и кухни.

Каждое из таких помещений было отремонтировано с использованием мебели, сантехники, отделочных и других материалов, продаваемых в ООО «КРОВ»;

- наличие складских помещений большой площади (старое место имело небольшой склад, так как в основном осуществлялась поставка товаров на заказ).

В результате проведенных преобразований, начиная с конца 1999 года финансовое положение предприятия стало улучшаться. К концу 2002 года ООО «КРОВ» полностью расплатилось с кредиторами. За период 2003-2005 гг. предприятие заняло одно из лидирующих мест среди организаций, работающих в области торговли отделочными строительными материалами и оказания соответствующих строительных, ремонтных и сервисных услуг.

2.4. Позиционирование предприятия

ООО «КРОВ» позиционирует себя как магазин самообслуживания, в котором местные жители могут приобрести высококачественные отделочные строительные материалы. Слоган магазина:

Сколько мест ни обойдешь, лучше, чем в КРОВе, товар не найдешь.

На мероприятия по сбыту продукции и организацию связей с общественностью ежеквартально отводится определенная сумма (исходя из предоставленных планов). Если происходит корректировка плана и требуется дополнительная сумма, то могут быть выделены дополнительные средства.

Таким образом, в сфере управления связями с общественностью ООО «КРОВ» можно выделить две группы целей: количественные и качественные.

Количественной целью проведения политики в области продвижения является формирование спроса и стимулирования сбыта продукции данной фирмы.

Качественные цели политики в области продвижения следующие:

1. формирование благоприятного расположения к товарам ООО «КРОВ»;
2. формирование положительного образа ООО «КРОВ» в глазах общественности, клиентов и сотрудников;
3. формирование покупательских привычек;
4. формирование потребностей;
5. стимулирование акта покупки;
6. мотивация сотрудников ООО «КРОВ»;
7. лоббирование интересов в органах власти.

До недавнего времени деятельность по организации связей с общественностью в ООО «КРОВ» не имела административного оформления. Отсутствовал специалист по PR в силу специфики деятельности. Для успешного функционирования в долгосрочной перспективе, с июня 2007 года введена соответствующая штатная единица и принят на

работу PR-менеджер, обязанности которого включают также разработку и осуществление мероприятий по позиционированию ООО «КРОВО» на рынке. PR-менеджер подчиняется начальнику отдела маркетинга.

2.5. Ценовая политика

В основе ценовой политики заложен принцип обеспечения высокого качества товаров и культуры обслуживания при низких ценах. Формирование и установление «суперцен» стало возможным в результате совместной взаимовыгодной работы с поставщиками. Одним из обязательных условий поставщиков является выполнение ООО «КРОВО» принятых обязательств по запланированному товарообороту (более подробно см. раздел 5.1).

3. Рынок

3.1. Профиль покупателя

По результатам проведенных исследований, Нижегородский рынок оптово-розничной торговли высококачественными отделочно-строительными материалами насыщен стандартными товарами. В то же время за 12 лет нашей работы на Нижегородском региональном рынке постоянно наблюдается недостаток элитных нестандартных отделочных строительных материалов.

Услуги различных организаций, выполняющих внутренний ремонт и отделку помещений, превышают спрос. К сожалению, качество выполняемых работ и культура обслуживания многих торгующих предприятий и организаций, выполняющих отделочно-строительные работы, оставляют желать лучшего. Компании, зарекомендовавшие себя как надежные партнеры и работающие на перспективу, можно буквально пересчитать по пальцам.

Мы работаем на заполнение именно этих двух неудовлетворенных потребностей рынка: оптово-розничная торговля элитными строительными материалами для внутренней отделки помещений (основное направление) и предоставление высококачественных услуг по производству ремонтно-отделочных работ в таких помещениях, как санузлы, кухни и ванные комнаты (дополнительное направление). Наши клиенты — это стабильные и надежные организации, занимающиеся производством отделочно-строительных работ, крупные предприятия, выполняющие отделочно-строительные работы собственными силами, физические лица с уровнем дохода выше среднего, а также мелкооптовые и розничные продавцы элитных отделочных строительных материалов.

3.2. Конкуренция

В ООО «КРОВО» большое внимание уделяется анализу конкурентов. Главный критерий — географическое месторасположение. Отдел маркетинга проводит регулярные исследование деятельности «радиусных конкурентов» (всех торговых точек, находящихся поблизости с ООО «КРОВО») с целью своевременного предотвращения понижения проходимости и товарооборота.

4. Производственный план и стратегия развития

4.1. Текущее состояние дел

На сегодняшний день в состав ООО «КРОВ» входят головной офис с выставочным торговым залом и распределительным центром, где осуществляется оптовая торговля и принимаются заказы на выполнение отделочно-строительных работ и семь розничных магазинов. Работающий в непрерывном режиме, с 7-00 до 24-00, распределительный центр позволяет пропустить товарный грузопоток более десяти миллионов долларов ежемесячно с одновременной погрузкой более пятидесяти машин.

Каждая торговая точка имеет полное компьютерное обеспечение и самостоятельно обслуживает многочисленных клиентов, приезжающих из разных районов города, Нижегородской и соседних областей. За 12 лет работы на Нижегородском рынке число постоянных корпоративных клиентов превысило 150 организаций, а число частных предпринимателей и физических лиц — более 1200.

Доля рынка по Нижегородской области ООО «КРОВ» (с учетом вторичных продаж):

- Керамическая плитка и керамогранит — 7,8%
- Инженерная сантехника — 5,7%
- Инструмент для работы с плиткой — 3,8%
- Клевые смеси — 3,5%
- Сантехника — 2,1%

Численность персонала ООО «КРОВ» на февраль 2007 года составляет около 250 человек, из них 80% имеют высшее образование, 15% стажировались в крупных иностранных торговых организациях.

4.2. Стратегия развития

Валовой годовой объем ООО «КРОВ» в 2006 году составил \$65 млн. Планируется в 2008 году увеличить эту цифру до \$74, а количество собственных торговых точек — до 10; поднять долю рынка по продажам керамической плитки и керамогранита на 1,5-2%, по инженерной сантехнике на 2-2,5 %; увеличить численность персонала до 300 человек; организовать зарубежные стажировки для сотрудников отдела маркетинга и стажировки на российских предприятиях-поставщиках для менеджеров среднего звена всех структурных подразделений ООО «КРОВ».

Для достижения стратегических целей, ежеквартально на общих собраниях высшего руководства формируются плановые таблицы для организации в целом и его подразделений в отдельности. После истечения определенного срока путем сравнения желаемого и достигнутого выносится результат об общей работе организации.

5. Продажи и маркетинг

5.1. Анализ маркетинговой деятельности

В ООО «КРОВ» вопросами организации маркетинговой деятельности занимается отдел маркетинга. Начальник отдела маркетинга подотчетен заместителю финансового директора. Высшее руководство осознает стратегическую роль применения комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций, поэтому рассматривает данный аспект на высшем уровне управления.

Отдел маркетинга реализует следующие цели: создание положительного имиджа у потенциальных клиентов и привлечение новых клиентов в розничную сеть, помощь магазинам в выполнении плана. В обязанности отдела входит: формирование товарной матрицы, проведение акций по продвижению товара, мерчендайзинг, экспертная оценка рынка, ценообразование, изучение потребительских предпочтений.

В качестве целевых аудиторий ООО «КРОВ» можно выделить следующие категории:

- средства массовой информации;
- потребители;
- органы государственной власти;
- общественные организации;
- конкуренты;
- персонал.

Деятельность отдела маркетинга ООО «КРОВ» имеет несколько направлений для коммуникаций со всеми целевыми группами общественности.

- Установление супер-цены. Низкие цены устанавливаются за счет договоров с поставщиками, и их желания снизить цены за счет своих резервов. В данном случае ООО «КРОВ» не несет потери прибыли за счет низких цен, а, наоборот, увеличивается прибыль за счет увеличения товарооборота. Информационное послание целевой аудитории отражено на ценниках в виде слогана: **«Удачное сочетание цена-качество»**.
- Формирование супер-цены для владельцев дисконтных карт и наделение их приоритетными правами. Дисконтные карты направлены на формирование базы постоянных покупателей, которые благодаря дисконтной скидке и приоритетных прав отдают предпочтение ООО «КРОВ» нежели конкурентам.
- Подарок за покупку, приуроченный к конкретным праздничным датам, направленный на повышение лояльности покупателей к ООО «КРОВ». Например, к 23 февраля за покупку свыше 3000 рублей вручался подарок — фирменная футболка ООО «КРОВ»; к 8 марта за покупку свыше 1000 рублей — фирменный настенный календарь ООО «КРОВ».
- Ежемесячная акция «КРОВ рекомендует». Товары предлагаются по прежней цене, но выделяются специальными отличительными информационными табличками и выкладываются на приоритетное место. За данную услугу ООО «КРОВ» получает

материальное вознаграждение от поставщиков или бартерные услуги.

- Подарок за покупку (бонус). Например, при покупке нескольких одинаковых товаров, третий, аналогичный товар идет в подарок. Обычно данная акция проводится либо по заказу поставщиков, либо когда необходимо в короткий промежуток времени сократить складские запасы данного продукта.
- Оформление паллетт (массовая выкладка на выгодное место).
- Заказ рекламы на ТВ и СМИ. Например, к 8 марта и 23 февраля по федеральному каналу ОРТ и нижегородскому ТК «Волга» транслировалась поздравительная открытка от ООО «КРОВ». Поздравляя с праздником, предприятие улучшает свой имидж, повышает степень узнаваемости. Но главная цель, которую преследует рекламная открытка — это стимулирование продаж (в открытке сказано, что при покупке на определенную сумму товаров предоставляется подарок).
- Разработка технического задания для рекламных листовок формата А4 и организация их распространения с целью информирования местной общественности о продукции, ценах и услугах ООО «КРОВ».
- Организация работы дисконтных карт. Введение дисконтных карт было сложным управленческим решением. Перед его реализацией проводилось обширное исследование аналогичных приемов у магазинов-конкурентов. Дисконтные карты являются средством формирования базы постоянных клиентов, а также сбора дополнительной информации, необходимой для оценки эффективности мероприятий.
- Организация промо-акций с целью повышения товарооборота, привлечения покупателей в торговую точку, а также получения дополнительной прибыли за «сдачу в аренду на кратковременной основе» торговых площадей.

Промо-акция в ООО «КРОВ» совместно с ЗАО «Евродом». Принцип подготовки, реализации и контроля промо-акций является аналогичным для всех промо-акций, проводимых в торговых точках ООО «КРОВ».

1. Цель акции

Привлечение покупателей в розничные магазины ООО «КРОВ», увеличение продаж продукции ЗАО «Евродом».

2. Механизм акции

Около магазина выставляется стойка с продукцией ЗАО «Евродом» (товар: рулон качественных обоев российского производства. Ведущий приглашает покупателей посетить магазин и принять участие в беспроигрышной лотерее. Промоутеры рассказывают о преимуществах товара и условиях участия в розыгрыше. Для этого необходимо приобрести 3 рулона обоев. Из барабана тянется билет, на котором указан приз.

3. Бюджет акции

Общая сумма, предоставляемая ЗАО «Евродом» составляет четырнадцать тысяч

пятьсот рублей.

4. Итоги акции

В результате эффективно проведенной промо-акции товарооборот качественных обоев российского производства увеличился. Объем продаж обоев российского производства со всех трех магазинов ООО «КРОВ», участвующих в акции, за семь дней от начала акции с ЗАО «Евродом» поднялся на 10%.

Организуя аналогичные акции, компания преследует сразу несколько целей — стимулирование продаж, рекламу торговой марки, сбор дополнительной информации о покупателях, формирование лояльности постоянных клиентов. Так опрос посетителей ООО «КРОВ» на выходе показал, что тридцать три процента респондентов лояльно относятся к магазину благодаря организации промо-акций, в которых можно приобрести товары со скидкой или получить подарки.

Для разработки маркетинговых программ, специалист по маркетингу совместно с менеджерами отдела розницы каждый месяц в магазинах ООО «КРОВ» проводит исследования посетителей на выходе в форме опросников. Главная цель — выявить потребности, устранить недостатки и реализовать пожелания. После обработки результатов исследования оформляется документ о внесении корректировок в деятельность торговой точки. Данный документ имеет следующие разделы: перечень обобщенных положительных моментов; перечень того, что не понравилось покупателям (в ассортименте, в обслуживании и т.д.); конкретные действия по преодолению проблемной ситуации; ответственное лицо; временные рамки исполнения и характеристик исполнения. Благодаря данному документу наглядно видно перечень достоинств и недостатков магазина.

После анализа информации руководством магазина, совместно с отделом розницы, вырабатывается план мероприятий, назначается ответственное лицо, координирующее «восстановительную программу». В случае, если в опросниках выявлены типичные недостатки, то анализируют процесс разработки и реализации «восстановительной программы», применяются соответствующие меры (штрафные санкции, замечания или, наоборот, материальные и нематериальные поощрения).

6. Структура управления

6.1. Анализ организационной структуры управления

Организационная структура управления ООО «КРОВ» имеет функциональный вид. В данном случае используются два признака разделения труда: по функциям и рынкам. В силу того, что ООО «КРОВ» осуществляет основную деятельность в двух направлениях: оптовая и розничная торговля, подобная организационная структура управления позволяют лучше адаптироваться к многофакторным ситуациям.

Компанию возглавляет президент, контролирующий оптовое направление деятельности ООО «КРОВ». Президент имеет главного помощника, координирующего розничное

направление деятельности организации. Президент и финансовый директор имеют несколько заместителей, которые отвечают за результаты деятельности отдельных подразделений. Президент и финансовый директор занимают равноправное положение в общей структуре управления.

Таким образом, функциональный вид структуры основан на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления.

В функциональной структуре управления ООО «КРОВ» присутствуют характерные для данной структуры особенности, имеющие свои преимущества и недостатки:

- концентрированное и централизованное руководство;
- высокая степень профессиональной специализации сотрудников;
- оперативное определение потребностей в кадрах, материалах;
- наличие возможности стандартизации, формализации и программирования процессов;
- функциональные руководители освобождают президента и финансового директора от аналитической и подготовительной работы, выполняя ее более оперативно и квалифицированно, что увеличивает качество координации и контроля за общей деятельностью.

В структуре предприятия преобладает тип связи «веерная конфигурация». Это значит, что хорошо налажена коммуникация лишь по вертикале, а горизонтальная связь проработана недостаточно. Для того чтобы избежать этого недостатка в ООО «КРОВ» применяется комплекс мер.

Для того, чтобы исключить трудности в горизонтальном общении, каждую неделю проходят собрания менеджеров всех функциональных отделов для обмена информацией. Все отделы находятся на территории одного хозяйственного комплекса, поэтому в случае необходимости проблем в личном получении необходимой информации не возникает. Хорошо развита сеть внутренних телефонов. Сотрудники находятся в постоянной коммуникации между всеми структурными подразделениями. Таким образом, потенциальные проблемы с обратной связью сводятся к минимуму.

Такая же система применяется для работников розничных магазинов. Каждую неделю проводятся встречи руководства розничных магазинов и головного офиса ООО «КРОВ» для обсуждения перспектив, проблем, формулирования планов развития. Менеджеры отдела розницы регулярно посещают торговые точки с целью проверки или внесения корректировки в их деятельность, своевременного обмена документацией.

Отдел розничной продажи представляет собой самостоятельное структурное подразделение и взаимодействует со всеми отделами розничного направления. Начальник отдела розницы напрямую подчинен финансовому директору ООО «КРОВ», что способствует оперативной связи с высшим руководством. Он осуществляет общую координацию направления, согласует деятельность отдела с высшим руководством, курирует вопросы развития.

В подчинении у начальника розничного отдела находится заместитель начальника отдела розницы по коммерческим вопросам, который работает с документацией и координирует деятельность специалиста по маркетингу и менеджеров по торговле.

В отделе работают шесть торговых менеджеров по различным направлениям. Менеджеры, в компетенции своего направления деятельности, отвечают за формирование ассортимента, заключение договоров с поставщиками на поставку товара, организацию сбыта товара, контроль витрины розничных точек, контроль за качеством товара, участие в проведении внеплановых ревизий.

Начальник отдела маркетинга проводит исследования, разрабатывает товарную, ценовую, сбытовую политику, присутствует на общих собраниях высших руководителей, принимая активное участие в разработке как функциональной, так и деловой стратегии ООО «КРОВ».

Руководители, несущие ответственность за общую политику организации и ее функционирование, регулярно обращаются за консультациями к начальнику отдела маркетингу относительно стратегического планирования товарного ассортимента и его практической реализации. Таким образом, комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций охватывает всю деятельность ООО «КРОВ».

Приложение 8. Портрет вашего покупателя

Титульный лист



Бизнес-план

Составители:	Ларина Елена Николаевна Губанова Юлия Александровна
Юридический адрес:	903140, г. Нижний Новгород, пр. Ленина, 15-28
Телефон/факс:	+7 (831) 728 40 70
Электронный адрес:	colorit@mail.ru
Сроки реализации проекта:	5 лет (2006-2010 гг.) сентябрь 2005

1. Резюме

Цели в бизнесе

Настоящий проект представляет собой создание предприятия без образования юридического лица «Колорит» с одним учредителем. ПБОЮЛ «Колорит» будет оказывать различные виды фотоуслуг. В производстве планируется использовать машину для печати фотоснимков и проявки фотопленок «Frontier», которая обеспечивает производительность печати — 5 тыс. фотоснимков в час, позволяет работать как с цифровыми файлами, так и с фотопленками и обеспечивает высокое качество фотоснимков.

Для осуществления проекта необходимы финансовые ресурсы в сумме 400 тыс. рублей на покупку оборудования, покрытие расходов на администрирование, маркетинг и других неучтенных затрат на начальном этапе развития предприятия. Учредитель Ларина Елена Николаевна вкладывает в проект 200 тыс. рублей собственных средств и ищет дополнительных инвестиций на сумму 200 тыс. руб.

Предполагается осуществить развертывание бизнес-проекта в течение 5 лет (в том числе 6 месяцев — подготовительная стадия) со среднегодовой численностью персонала в первый год — 5 человек (к концу 5-го года — 30 человек). Необходимая производственная площадь — 35 кв. метров. Помещения планируется взять в аренду.

Возможности бизнеса и стратегия их реализации

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и, хотя повышенный интерес к фотоуслугам начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Кроме того, в Нижнем Новгороде много памятников истории и культуры, город постоянно находится в центре политического внимания, а значит, с развитием города будет расти спрос на фотографии, открытки, как со стороны населения, так и со стороны гостей города.

Потенциальными потребителями фирмы является население Заречной части города Нижнего Новгорода. Целевым сегментом для фирмы являются все семьи и одинокие люди, кроме пенсионеров. Услуги цифровой печати, рынок которых находится на стадии формирования, будут пользоваться большим спросом с ростом благосостояния населения. Стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания для проникновения на рынок и расширения объема продаж.

Конкурентные преимущества

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается высокими темпами и достаточно сформировался. Но именно в данном районе имеются только мелкие точки по проявке и распечатке фотопленок — это магазины «Ткани», «Проспект» и «Рассвет» и только в одном месте делают фото на документы, но это довольно далеко и неудобно для потребителей, так как они расположены ближе к Комсомольской площади (далеко от центральной улицы — проспекта Ленина). А предоставление услуг фотомонтажа в округе не предоставляется вообще. Поэтому мы решили собрать оказание всех этих услуг в

одном месте. Наш фотомагазин будет работать как отдел другого, более крупного магазина — торгового центра, который расположен напротив кинотеатра «Россия».

Срок окупаемости проекта, рассчитанный путем определения чистой текущей стоимости нарастающим итогом, составляет 1,5 года. При расчетах была использована прогнозируемая реальная ставка процента по кредитам — 22% годовых.

***Комментарий:** Основная цель резюме заключается во введении читателя в суть предлагаемого бизнеса и появлении у него желания продолжать чтение всего бизнес-плана, поэтому оно должно представлять интересный и связный рассказ, читаемый «на одном дыхании». В рассматриваемом случае резюме разделено на четыре отдельных части, каждая из которых существует сама по себе, что является весьма существенным недостатком.*

Содержание

1. Резюме
2. Сущность проекта
 - Анализ положения дел в отрасли
 - Описание вида деятельности предприятия
 - Описание товара/услуги
 - Позиционирование предприятия
 - Ценовая политика
3. Рынок
 - Покупатели
 - Размер рынка и его тенденции
 - Конкуренция
 - Прогнозируемый объем продаж
4. Производственный план и стратегия развития
 - Текущее состояние дел
 - Стоимость затрат на развитие
 - Требуемые трудозатраты
5. Продажи и маркетинг
 - Продажи и рыночная стратегия
 - Реклама и продвижение товара/услуги
6. Структура управления
 - Менеджмент
 - Право собственности

2. Сущность проекта.

2.1. Анализ положения дел в отрасли

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и, хотя повышенный интерес к фотоуслугам начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Кроме того, в Нижнем Новгороде много памятников истории и культуры, город постоянно находится в центре политического внимания, а значит, с развитием города будет расти спрос на фотографии, открытки, как со стороны населения, так и со стороны гостей города.

По заданию МАП России Архангельское, Нижегородское, Самарское, Новосибирское, Тверское территориальные управления, а также управления по Москве и Московской области, Санкт-Петербургу и Ленинградской области в 2001 г. провели обследование рынка услуг по проявке фотопленки и печатанию фотографий. Целями анализа региональных рынков фотоуслуг являлись оценка состояния конкурентной среды, определение основных участников данного рынка.

Услуги по проявке фотопленки и по фотопечати не лицензируются, не подлежат сертификации и не входят в номенклатуру продукции и услуг, наблюдаемых органами статистики. Этот факт обуславливает сложность изучения данного рынка, невозможность сплошного охвата участников рынка, получения точных количественных характеристик рынка.

В настоящее время на этом рынке действует приблизительно 1200-1400 хозяйствующих субъектов. Количество минифотолабораторий (не все из них являются юридическими лицами), по оценке специалистов Лиги предприятий фотоуслуг, в целом по Российской Федерации в 2000 г. составляло около 3000, а к концу 2001 г. около 4500-5000. Исходя из средней производительности одной лаборатории, можно допустить, что в среднем за год в Российской Федерации по заказам потребителей проявляется от 6 до 7 млн. фотопленок, то есть 0,2 пленки в расчете на 1 семью.

Анализ региональных рынков услуг по проявке фотопленок позволил выявить следующее.

Все опрошенные в ходе проведенного обследования субъекты оценили конкуренцию на рынке фотоуслуг как высокую и, соответственно, охарактеризовали рынок как низкоконцентрированный. Как правило, на рынках услуг по проявке фотопленки работает значительное число предприятий.* Набор несвязанных между собой утверждений; в первом предложении утверждения противоречат друг другу.

Так, в Москве работает около 300 фирм, оказывающих услуги по проявке фотопленки, в Санкт-Петербурге — около 200, в Нижнем Новгороде — более 60, в Новосибирске — более 40, в Самаре — 13, в Твери — 10.

Условно можно выделить следующие виды участников этого рынка: крупные и средние предприятия, имеющие разветвленную торговую сеть и свои лаборатории; небольшие предприятия, имеющие 1-2 приемных пункта и лабораторию; предприниматели,

работающие без образования юридического лица, часто не имеющие своего оборудования и выступающие перепродавцами услуги (то есть принимают от населения заказы на проявление и печать и передают их на выполнение предприятиям, имеющим необходимое оборудование).

Так, из более чем 60-ти работающих в Нижнем Новгороде фирм, около 20 — это крупные и средние предприятия, имеющие более 210 пунктов приема и фотолабораторий. На долю остальных 40 небольших предприятий приходится всего около 100 торговых точек.

Крупнейшими операторами рынка Москвы являются ЗАО «Сивма», имеющее в Москве 16 пунктов, оказывающих услуги по проявке фотопленки. Кроме того, ЗАО «Сивма» имеет свои филиалы и представительства в 19 городах Московской области, а также в Ярославле, Рыбинске, Туле, Коврове, Самаре, Смоленске, Рязани, Орле, Нижнем Новгороде, Твери. У ООО «Фирма Глинбус» (около 2% рынка Москвы) в Москве 37 пунктов, оказывающих услуги по проявке фотопленок, а, кроме того, представительства и филиалы в городах Московской области, а также в Рязани, Владимире, Калуге, Нижнем Новгороде. Другими операторами московского рынка фотоуслуг являются ООО «Риан-Фото» (3% московского рынка), имеющее 17 пунктов в Москве и области, ООО СП «Фокус-Центр» (5% рынка Москвы), имеющее 11 пунктов.

В Нижнем Новгороде наиболее крупными предприятиями, оказывающими данную услугу, являются ЗАО «Евро-Фото», АО «Драфт», ЗАО «Сивма», АОЗТ «Полифото», ООО «Яркий Мир», ООО «Бест Фото», ЗАО «Софит», ОАО «Аджио Имидж».

В Нижнем Новгороде крупнейшими предприятиями по количеству торговых точек и фотолабораторий являются ИП «Широчкин В.В.» (13,5 % общего количества пунктов приема и фотолабораторий рынка Нижнего Новгорода), ЗАО «Сивма» (11,4%), ООО «Фирма Глинбус» (7,3%).

Значительная доля фотоуслуг приходится на малые предприятия и индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица. В значительной степени это объясняется относительно невысокими первоначальными капиталовложениями. Стоимость оборудования, необходимого для начала соответствующего производства, составляет в настоящее время 10-15 тыс. долларов.

Номенклатура используемого хозяйствующими субъектами оборудования, реактивов, фотопленки и фотобумаги обусловлена тем, что в Российской Федерации отсутствует производство современного оборудования для проявки фотопленки и печати. Производство фотобумаги осуществляет только ОАО «Компания Славич» (г. Переяславль-Залесский, Ярославская область), производство фотопленки — ОАО «ТАСМА-ХОЛДИНГ» (фотопленка для черно-белого изображения). ОАО «Компания Славич» внесено в Реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке фотобумаги Российской Федерации более 35%. По оценке специалистов, средние и крупные предприятия, оказывающие фотоуслуги, используют оборудование, фотопленку, фотобумагу и реактивы таких фирм, как Fuji (15-20%), Agfa (10-15%), Konica (до 10%), другие: Noritsu (Япония), Sanmarco (Италия), Ruts (Германия) — более 50%.

Основные производители фотопленки и фотобумаги — Kodak (50-55%), Fuji (10-15%), Konica (15-20%), Agfa (10-15%).

Производители реактивов: Kodak (55-60%), Konica (до 10%), Agfa (до 10%), Fuji (до 10%).

Таким образом, на рынке фотоуслуг отечественные реактивы и фотоматериалы используются в незначительном количестве, большинство фирм отдают предпочтение реактивам и материалам фирмы Kodak. Это, в частности, подтверждают результаты опроса потребителей в Нижнем Новгороде. Так, 58,3% опрошенных предпочитают фотопленку фирмы Kodak, 16,2% — Konica, 8,3% — Fuji, 7,4% — Agfa.

***Комментарии:** в тексте встречается нерасшифрованная аббревиатура, некоторые из приведенных фактов не относятся к теме данного раздела, форма подачи материала суха и неинтересна для чтения: факты и информация даются отдельными кусками, часто не связанными между собой, многие абзацы содержат по 1-2 предложения (оптимально развернутый абзац должен содержать 5-7 предложений); в целом раздел перегружен статистическими данными.*

2.2. Описание вида деятельности предприятия

В связи с тем, что в настоящее время существует огромное количество конкурентов в сфере фотобизнеса, пристальное внимание следует обратить на месторасположение будущего магазина «Колорит».

Необходимые условия: нужно, чтобы месторасположение было как можно более удобным для жителей и гостей города — будущих посетителей, но в то же время необходимо учитывать и месторасположение конкурентов, а также стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе.

С целью выявления наиболее удачного расположения были оценены преимущества и недостатки месторасположения будущего предприятия на нескольких центральных улицах города. Было выявлено, что наиболее выгодным месторасположением будет являться арендованная торговая площадь размером 30 кв. метров в новом строящемся торговом центре по адресу пр. Ленина, 34. Это месторасположение выгодно тем, что в округе нет специализированных фотомагазинов, рядом находится кинотеатр и институт, что влечет за собой большую проходимость людского потока. **Такое выгодное месторасположение способно обеспечить предприятию более или менее постоянную клиентуру, что позволяет планировать деятельность предприятия, налаживать доверительные отношения с клиентами.***

Основным направлением деятельности предприятия «Колорит» является предоставление услуг фотопечати, редактирования и восстановления фотоснимков и продажи сопутствующих товаров населению и оказание дополнительных услуг. Товар магазина отличается от товара на «уличном рынке» качеством, дизайном, конкурентоспособными ценами. **Он пользуется спросом у населения, т.к. удовлетворяет потребности покупателя.***

Предприятие «Колорит» работает с 9:00 до 21:00 часов, без обеда и выходных. В магазине стоит 1 кассовый аппарат, зарегистрированный в ГНИ Ленинского района Нижнего Новгорода.

Миссия предприятия «Колорит» — это быстрая, качественная, по доступным ценам проявка, печать фотографий, а также срочное фото на документы и услуги фотомонтажа. Для покупателей разного социального положения от молодежи и молодых семей до прочего трудоспособного населения в возрасте до 55 лет.

***Комментарий:** Миссия чрезмерно детализирована. Вместо того чтобы отражать долгосрочную стратегическую цель существования организации, она содержит среднесрочные тактические задачи: в первом предложении подробно перечислены услуги, оказываемые организацией; во втором — неудачно описанный портрет покупателя.*

2.3. Описание товара/услуги

Предприятие ИПБОУЛ «Колорит» будет заниматься оказанием следующих фотоуслуг:

- моментальное фото на документы;
- восстановление старых фотографий;
- устранение мелких дефектов;
- фотомонтаж: замена фона, добавление рамки, надписей, изготовление карманных и настенных календарей с фотографией клиента, оформление приглашений на торжественные мероприятия, а также **выполнение других пожеланий клиента**;
- проявление и распечатка фотографий в течение часа;
- печать фотографий с мобильных телефонов и цифровых фотоаппаратов;
- распечатка текстов;
- изготовление визитных карточек;
- **другое; что конкретно?**

И продажей сопутствующих товаров:

- фотопленка;
- батарейки;
- фотоальбомы;
- рамки для фотографий.

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается высокими темпами и достаточно сформировался. Но именно в данном районе имеются только мелкие отделы по проявке и распечатке фотопленок в таких магазинах, как «Ткани», «Проспект» и «Рассвет». Только ООО «Вариант» делает фото на документы и предоставляет частичные услуги фотомонтажа, но месторасположение данного предприятия довольно неудобно для потребителей, так как оно расположено во дворах, ближе к Комсомольской площади (что

далеко от центральной улицы — проспект Ленина, где будет располагаться предприятие «Колорит»^{*}). Поэтому было решено собрать оказание всех этих услуг в одном месте. Наш фотомагазин будет работать как отдел другого, более крупного магазина — торгового центра, который расположен напротив кинотеатра «Россия». Плюс такого расположения заключается в нахождении его в поле прохождения больших людских потоков (студенты и преподаватели института, посетители кинотеатра и др.), что само по себе крайне привлекательно — даже процент людей, случайно зашедших в фотомагазин и купивших товар, в этом случае очень велик. Кроме того, есть и другой, не менее очевидный, плюс — покупатель, зашедший в фотомагазин, наверняка достаточно часто бывает в этом районе, и уж если в следующий раз ему понадобится что-то из того ассортимента, которым располагает наш магазин, то он с большой степенью вероятности придет именно к нам.^{*} Покупатель же целенаправленно идущий именно в фотомагазин, в данном случае будет более охотно идти к нам, вследствие выгоды места расположения, делающего его удобным для человека, живущего в любом районе.^{*} Не стоит также забывать, что адрес фотомагазина, расположенного в центре, особенно рядом с какой-либо достопримечательностью, всегда остается в памяти покупателя. И, если возникнет необходимость покупки фототовара, скорее всего, всплывет в первую очередь. Другими словами, мы практически без всякой борьбы получаем клиента (постоянного и «случайного»), а как его сохранить и воспитать^{*} — это вопрос дальнейшей работы с покупателем и налаживания сервиса, необходимого для фотомагазина.

Итак, наши основные плюсы пред конкурентами:

- быстрота выполнения заказов (фото на документы изготавливается моментально, у ООО «Вариант» — через сутки после съемки; печать фотографий осуществляется в течение часа, у конкурентов — через сутки; сроки выполнения услуг фотомонтажа — от нескольких минут до нескольких дней, в зависимости от сложности работы);
- отличное качество работы (благодаря использованию современного высокопроизводительного оборудования);
- конкурентоспособные цены;
- выгодное месторасположение;
- квалифицированный персонал;
- продажа сопутствующих товаров.

Комментарий: в тексте присутствуют такие «слова-паразиты», как «достаточно», «весьма», «довольно», «скорее всего», «вероятнее всего», «очень», которые затрудняют чтение текста и создают впечатление неуверенности по утверждаемому факту или, наоборот, чрезмерной категоричности.

2.4. Позиционирование предприятия

Хотя фотоуслуги и не являются средством первой необходимости, они всегда востребованы потребителями, так как каждый человек желает запечатлеть приятные

моменты праздника, какого-либо события и сохранить их на всю жизнь.

В данный момент на рынке Нижнего Новгорода работают более 60 фирм, предоставляющих фотоуслуги, причем непосредственными конкурентами нашего предприятия (в Ленинском районе) являются 2-3 фирмы. Следует отметить, что оборудование практически всех фотофирм значительно устарело, является малопроизводительным и, зачастую, не позволяет получать снимки высокого качества. Кроме того, в Ленинском районе не существует специализированного центра по предоставлению комплексных недорогих фотоуслуг, очень мал ассортимент фототоваров.

Основными конкурентными преимуществами данного проекта являются:

- 1) использование нового высокопроизводительного оборудования;
- 2) основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по срокам изготовления заказов, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж.*
- 3) снижение издержек за счет высокой производительности оборудования (*это не конкурентное преимущество, а средство для снижения цен*), повышение качества обслуживания при ценах не выше, чем у конкурентов, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг и введения гибкой системы скидок.

ПБОЮЛ «Колорит» позиционирует себя как предприятие, оказывающее свои услуги быстро, качественно и по конкурентоспособным ценам.

Конкуренты нашего предприятия представляют собой отделы других магазинов «Перспект», «Ткани». Они предоставляют услуги по проявке и печати фотографий, а также имеют в ассортименте сопутствующие товары: фотопленки, фотоальбомы, рамки для фотографий, батарейки и др. Но четкой позиции на рынке фотоуслуг у них нет. Рекламной деятельностью данные предприятия не занимаются. Их посетители — это постоянные покупатели, живущие в непосредственной близости от магазинов, в которых данные отделы расположены, а также студенты и работники Нижегородского коммерческого института.

Более значимым конкурентом является ООО «Вариант», которое специализируется на оказании услуг фотомонтажа и изготовлении фото на документы. Существенный минус данного предприятия — его месторасположение. Они позиционируют себя как фирма с низкими ценами при среднем качестве выполняемых работ.

2.5. Ценовая политика

Основным сегментом потребителей предприятия «Колорит» являются покупатели со средним уровнем дохода, поэтому цены на товары и услуги, пользующиеся наибольшим спросом: фотопленки, батарейки, проявка и печать фотографий, будут

конкурентоспособными.* Цены на изготовление фотографий на документы будут чуть выше, чем у ООО «Вариант», так как наше предприятие имеет более выгодное месторасположение, новую современную технику и изготавливаться фотографии будут в течение 5-10 минут.

Основной доход приносит печать фотографий. Себестоимость одного отпечатка примерно 1,5 рубля. Покупатели платят за него в 3-4 раза больше. По расчетам бизнес будет успешным и перспективным, если фотолаборатория ежедневно будет печатать 600 и более фотографий. Это позволит окупить оборудование в запланированные сроки и получить прибыль. Если достичь этого не удастся, то надо проводить соответствующие маркетинговые мероприятия, развивать сеть собственных приемных пунктов или менять место. (1. Удобное месторасположение неоднократно упоминалось как одно из главных конкурентных преимуществ; 2. неплохо было бы указать, какие маркетинговые мероприятия будут в этом случае проводиться.)

Неплохим «довеском» к прибыли являются деньги, заработанные на продаже пленки, батареек и других фототоваров: фотоальбомов и рамок для фотографий. Прибыль из этого источника при правильной организации дела может достигать 50% от общего дохода фотомагазина.

В Нижнем Новгороде ежемесячная прибыль фотомагазина с мини-лабораторией, выполняющей 50 заказов в день (1000-1200 фотографий), составляет около 2000 \$, 100 заказов — более 4000 \$. Перспективным вариантом расширения бизнеса будет являться создание сети фотомагазинов и пунктов по приему заказов. По такому сценарию развиваются многие компании, работающие на рынке, надеемся, наша компания не будет исключением.

Сравнительный анализ экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов — участников рынка фотоуслуг — показал следующее:

Цена на проявку пленки варьируется и на отдельных региональных рынках, и у отдельных предприятий. Наиболее низкие цены устанавливают частные предприниматели. Например, в Нижнем Новгороде средняя цена проявки у крупных фирм составляет 12-15 рублей, у частных предпринимателей — 10 рублей. Возможность устанавливать более низкие цены на услуги, по словам частных предпринимателей, удается за счет снижения издержек, в том числе затрат на обслуживающий персонал, а также за счет установленного для частных предпринимателей порядка налогообложения. Все предприятия фотобизнеса применяют систему льгот и скидок. Во всех регионах, где проводилось исследование рынка фотоуслуг, существует система бесплатной проявки фотопленки. Так, в предприятиях Ленинского и других районов бесплатно проявляют фотопленку тех клиентов, которые одновременно заказывают печать данной пленки, а также бесплатно проявляется фотопленка, приобретенная у этого же хозяйствующего субъекта. Доля услуг, предоставляемых со скидкой, достигает 60-70%. Предприятие «Колорит» не будет исключением, а, наоборот, будет активно стимулировать потребителей к покупке, используя такого типа систему скидок.

Комментарий: имеется противоречие: в резюме и миссии целевым сегментом названы все покупатели разного социального положения, а в данном подразделе и в последующем (п. 3.1) — покупатели со средним уровнем дохода.

3. Рынок

3.1. Профиль покупателя

Известно, что в Англии каждая семья имеет как минимум два фотоаппарата. У нас этот показатель гораздо скромнее — лишь 50% российских семей имеют один фотоаппарат. Поэтому наш рынок фототоваров и услуг еще очень далек от насыщения. (Насыщенность рынка определяется не количеством имеющихся у населения единиц товара, а сбалансированностью спроса и предложения.) **Чем стабильнее ситуация в стране, тем выше спрос на фототовары и услуги (справедливо для любого товара и услуг массового потребления).** Поэтому в России сейчас очень благоприятная ситуация для развития фотобизнеса (не только для фотобизнеса). Хотя фотоуслуги и не являются средством первой необходимости, они всегда востребованы потребителями. Это не только стабильный и предсказуемый в своем развитии бизнес (предсказуемого бизнеса не существует), но он также является весьма положительным дополнением к любому виду коммерческой деятельности.

Потенциальными потребителями фирмы является население Заречной части Нижнего Новгорода, в основном жители Ленинского района. Целевым сегментом для фирмы являются молодежь, все семьи и одинокие люди, кроме пенсионеров, со средним уровнем дохода, в возрасте от 15 до 50 лет.

С первого взгляда может показаться, что выбран слишком широкий возрастной круг потребителей, но если рассмотреть детально все услуги и товары, которые мы предлагаем, то можно убедиться, что практически каждого покупателя от 15 до 50 лет что-нибудь заинтересует из ассортимента магазина «Колорит». Молодые люди, в возрасте 15-30 лет могут воспользоваться услугами фотомонтажа — привнести своей обычной фотографии какие-либо интересные детали, немного юмора, в общем, сделать что-то оригинальное. Потребители в возрасте 30-50 лет — это в основном люди, сложившиеся в семейном и профессиональном плане, у них могут быть проблемы со свободным временем, они всегда куда-либо спешат и торопятся — для них существует услуга моментального фото на документы и печать фотографий в течение часа. В то время пока мы выполняем заказ покупателя, он может совершить покупки в других отделах торгового центра — это очень удобно для наших потребителей. А такие товары, как фотопленка, фотоальбомы, рамки для фотографий, привлекут внимание любого покупателя, независимо от возраста.

Главным фактором при принятии решения о покупке в нашем магазине являются: конкурентоспособная цена, качество, сервис, удобство месторасположения и времени работы.

Товары и услуги нашего предприятия удовлетворяют потребности в сохранении

воспоминаний и памятных событий на всю жизнь.

Комментарии:

1. *Выбран слишком широкий целевой сегмент, чему дается обоснование в виде: «разным клиентам мы предоставим разные товары или услуги». Такая стратегия требует наличия значительных ресурсов. Лучше сконцентрироваться на удовлетворении потребностей узкого целевого сегмента, особенно это актуально для недавно открывшихся предприятий, не обладающих требуемыми ресурсами.*
2. *При перечислении факторов, оказывающих влияние на совершение покупки, упомянуто по меньшей мере три трудносочетаемых фактора.*

3.2. Размер рынка и его тенденции

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и, хотя повышенный интерес к фотоуслугам начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Кроме того, в Нижнем Новгороде сохранилось немало уникальных памятников истории, архитектуры, культуры, что дало основание ЮНЕСКО включить Нижний Новгород в список 100 городов мира, представляющих мировую историческую и культурную ценность, а значит, с развитием города будет расти спрос на фотографии, открытки, как со стороны населения, так и со стороны гостей города. (Нижний Новгород включен в список «100 городов мира» благодаря наличию исторических памятников, с развитием города их число едва ли изменится: непонятно, почему сделан вывод о росте спроса на фотопродукцию с развитием города.)

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. (Справедливое утверждение для коммерческого предприятия, но, сформулированное в таком виде, оно выглядит по меньшей мере «неуклюже».) Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и по конкурентоспособным ценам, а также расширение ассортимента услуг. (Похоже на лозунг политической партии, имеющей в запасе несколько вариантов стратегий: главную, второстепенную, комплексную; у предприятия есть одна комплексная стратегия.)

Потенциальными потребителями фирмы является население Заречной части Нижнего Новгорода, в основном жители Ленинского района. Целевым сегментом для фирмы являются: молодежь, все семьи и одинокие люди кроме пенсионеров, со средним уровнем дохода, в возрасте от 15 до 50 лет. На конец 2001 года население Ленинского района составило приблизительно 156,8 тыс. человек. Динамика прироста населения свидетельствует о неблагоприятной демографической ситуации в регионе: если в 1990 году общий прирост населения (естественный и миграционный) составлял 7,2 тыс. человек, то с 1995 он сменился убылью. Из всего населения города пользоваться услугами фирмы будут, вероятнее всего, молодежь и молодые семьи, а также прочее трудоспособное население в возрасте до 50 лет. (Неподтвержденное фактами,

субъективное предположение.) Доля лиц пенсионного возраста 24,5 %, тогда как доля лиц в трудоспособном возрасте очень велика и составляет 59,1%, то есть более половины населения региона. Таким образом, целевым сегментом для фирмы являются все семьи и одинокие, кроме пенсионеров. Исходя из этого, можно приблизительно определить емкость рынка услуг проявки и печати фотографий. В районе проживают приблизительно 63 тыс. семей и около 18 тыс. человек одиноких, 24,5% — пенсионеры. Если одна семья (кроме пенсионеров) снимает и печатает около 4-х 36-кадровых пленок плюс в летний период 200 тыс. пленок (300 тыс. человек, если семья составляет 3 человека, которые проявляют и печатают по 2 пленки), то потенциальная емкость рынка составит 541 тыс. пленок в год — спрос на фотопленку и проявку, 19476 тыс. в год на печать фотоснимков. **Кроме того, услуги цифровой печати, пока пользующиеся небольшим спросом, с ростом благосостояния населения будут пользоваться большим спросом у населения.*** Предполагая, что в связи с низким уровнем доходов населения лишь около 30% потенциальных потребителей смогут позволить себе пользоваться фотоуслугами, потенциальный объем продаж фотоснимков составит около 5842 тыс. в год. Учитывая, что в последние годы наблюдаются отрицательные тенденции прироста населения и изменения в возрастной и социальной структуре населения, для прогнозирования объемов спроса необходимо ежегодно отслеживать демографические и социальные процессы в городе.

В настоящее время на рынке фотоуслуг в Нижнем Новгороде работают 60 фирм, которые представляют услуги по проявке и печати фотопленок, услуги фотосалонов, услуги цифрового реставрирования, редактирования и печати фотографий.

Относительно разнообразный ассортимент фототоваров представлен только в специализированных магазинах. **Небольшие предприятия, оказывающие фотоуслуги, обычно продают фотопленку только той фирмы, которую потом и обрабатывают.** *(Только после нескольких внимательных прочтений данного предложения начинает доходить, о чем речь.)*

Рынок фотоуслуг в России можно считать развивающимся, о чем свидетельствует рост за истекший год почти в 1,5 раза числа минифотолабораторий.

Для повышения конкурентоспособности предприятия стремятся к снижению издержек производства, увеличению перечня выполняемых услуг, расширению сервисной сети. В крупных городах развитие этого рынка будет связано с использованием нового вида оборудования, так называемого «технолаба». Высокая производительность такой лаборатории позволяет значительно снизить себестоимость и цену услуги. Сдерживающими развитие рынка фотоуслуг факторами являются низкий уровень доходов населения, высокая стоимость фотоматериалов.

Рынок фотоуслуг характеризуется развитой конкурентной средой, значительным количеством участников. Барьеры входа на этот рынок низкие. *(Два противоречащих друг другу предложения.)* Дальнейшее развитие рынка будет связано с распространением в крупных городах высокопроизводительного оборудования, в небольших городах — расширением сети минифотолабораторий, пунктов приема

заказов населения на проявку фотопленки.

Одновременно рынки фотохимических товаров, фотопленки и фотобумаги, а также рынок оборудования для фотоуслуг являются олигопольными. В последние годы в крупных городах, в том числе и Нижнем Новгороде, наблюдается усиление присутствия фирмы «Кодак» и, вероятно, как следствие этого, существенный рост цен на фототовары этой фирмы. Кроме того, рост цен в известной степени обусловлен таможенно-тарифной политикой России. В последнее время экспортеры и исполнители услуг, организации по производству кинофильмов все чаще ходатайствуют перед Правительством Российской Федерации о снижении таможенных пошлин на кино-, фототовары. В последние годы значительную конкуренцию рынку фототоваров и фотоуслуг стал составлять видеорынок.

***Комментарии:** многие предложения встречаются по несколько раз в разных подразделах, в частности, вступления в подразделах 2.1 и 3.2 абсолютно идентичны, о комплексной стратегии проникновения на рынок и расширения объема продаж упоминается, по меньшей мере, 3 раза (в подразделах 2.4, 3.2 и 5.1) и каждый раз сама стратегия звучит по-разному, целевой сегмент и потребители «вспоминаются» практически в каждом разделе бизнес-плана; текст не отредактирован: в одном абзаце содержится порядка 15 предложений, в других — одно-два, (оптимально абзац должен содержать 5-7 предложений); подраздел перегружен деталями промежуточных статистических данных и размышлениями по поводу вычислений размера рынка.*

3.3. Конкуренция

В качестве основных конкурентов ООО «Колорит» рассматривает магазины, расположенные в непосредственной близости и имеющие отделы по оказанию фотоуслуг.

Отделы в магазинах «Проспект», «Ткани»

Их посетители — это постоянные покупатели магазинов, в которых данные отделы расположены, а также студенты и работники Нижегородского коммерческого института.

Они предоставляют услуги по проявке и печати фотографий, а также у них в ассортименте имеются сопутствующие фототовары: фотопленки, фотоальбомы, рамки для фотографий, батарейки и др., но ассортиментные возможности ограничены маленькими площадями.

Еще один минус фотоотделов, работающих в данных магазинах, — это режим работы: «Ткани» — с 9:00 до 18:30, «Проспект» с 8:00 до 19:00.

При условии достаточного ассортимента и невысоких цен «Колорит» будет иметь **значительное*** конкурентное преимущество перед ними. Другим весомым моментом, определяющим потенциальный успех нашего предприятия, является удобство расположения, режим работы — с 9:00 до 21:00 и наличие комплекса различных фототоваров и услуг.

ООО «Вариант»

Это предприятие специализируется на изготовлении фотографий на документы и различных услугах фотомонтажа. Недостатки — сроки исполнения заказов, **среднее качество работы** и, главный недостаток, — неудобное месторасположение. Преимущество — довольно **низкие цены**. *(Среднее качество работы и длительный срок исполнения заказов при низких ценах может быть целенаправленной политикой компании, основанной на изучении потребности рынка.)*

Предприятие «Колорит» по цене чуть выше, чем ООО «Вариант», изготовит фото на документы в течение 5-10 минут, при высоком качестве печати, а также спектр услуг фотомонтажа в предприятии «Колорит» представлен гораздо шире.

Комментарий: В этом и других разделах бизнес-плана присутствует субъективный фактор: автор бизнес-плана — студент Нижегородского коммерческого института — рассматривает студентов и работников данного института в качестве ключевых покупателей, хотя вряд ли они будут оказывать большое влияние на объем продаж.

3.4. Прогнозируемый объем продаж

Фотобизнес подвержен сезонным колебаниям спроса. ПБОЮЛ «Колорит» открывается в апреле. В первые месяцы (апрель, май) люди будут только узнавать о нас, поэтому объем продаж будет минимальным. Но с наступлением сезона отпусков в июне-августе объем продаж увеличится, в основном за счет приобретения пленок. В августе-сентябре начнется пик, так как люди будут отдавать печатать фотографии, снятые во время отдыха. Затем наступает спад — до ноября. А в ноябре начинается новый цикл, так как торговля лучше всего идет перед Новым годом. В декабре люди активно закупают пленку и фотоаппараты, чтобы запечатлеть приятные моменты праздника. А в январе эти пленки сдаются в фотолаборатории для проявки и печати. И наступает самая горячая пора для операторов. Февраль, март — снова спад, но люди о нас уже знают, и мы имеем свой круг клиентов. В таблице приведен прогнозируемый объем продаж ООО «Колорит» в течение первого года работы.

Таблица 1. Прогнозируемый объем продаж

Период	Лучший вариант	Промежуточный вариант	Худший вариант
Общее число покупателей			
Апрель	150	100	50
Май	200	150	100
Июнь	250	200	150
Июль	200	160	120
Август	310	260	210
Сентябрь	350	275	200

Октябрь	140	115	90
Ноябрь	150	120	90
Декабрь	400	300	200
Январь	500	400	300
Февраль	200	175	150
Март	220	165	110
Средний доход с покупателя (руб.)			
Апрель	600	325	50
Май	480	280	80
Июнь	600	360	120
Июль	300	180	60
Август	620	375	130
Сентябрь	650	400	150
Октябрь	300	185	70
Ноябрь	390	235	80
Декабрь	750	500	250
Январь	800	550	300
Февраль	460	305	150
Март	480	310	140
Объем продаж (тыс. руб.)			
Апрель	90	32,5	2,5
Май	96	42	8
Июнь	150	72	18
Июль	60	28,8	7,2
Август	192,2	47,5	27,3
Сентябрь	227,5	110	30
Октябрь	42	21,275	6,3
Ноябрь	58,5	28,2	7,2
Декабрь	300	150	50
Январь	400	220	40
Февраль	42	53,375	22,5
Март	105,6	51,15	15,4

При составлении таблицы использовались данные по изучению опыта конкурентов и личные предположения составителей бизнес-плана.

4. Производственный план и стратегия развития

4.1. Текущее состояние дел

Черновой вариант плана развития предприятия на три первых квартала после открытия предприятия приведен ниже. Он отражает, что, когда и кем должно быть сделано для доведения продукта до готового состояния, и какие для этого потребуются ресурсы.

Дата	Мероприятие	Ответственный
20-25 марта	подача и оформление регистрационных документов	управляющий
25-26 марта	заключение договора аренды	
27 марта	закупка оборудования, мебели	
28 марта	решение вопросов ценообразования	
25-29 марта	подбор персонала	
30-31 марта	оформление витрины, рекламных стендов, выкладка товара фотограф	продавец-кассир
1 апреля	открытие магазина	управляющий
Апрель	проведение рекламной кампании, отслеживание объемов продаж	продавец-кассир фотограф
Апрель-декабрь	налаживание связей с поставщиками, поиск партнеров	управляющий
Май-декабрь	расширение ассортимента товаров, увеличение объемов продаж, проведение рекламной деятельности	продавец-кассир

С января последующего года, при расширении бизнеса планируется увеличить штат продавцов и административно-управленческого персонала, распределить круг обязанностей для каждой должности.

4.2. Стоимость затрат на развитие

Необходимое основное и вспомогательное оборудование и его стоимость в ценах 2005 года.

Основное оборудование:

Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 525 — 90 тыс. руб. приобретается в лизинг. Лизинговые платежи будут осуществляться ежегодно,

в размере

Настольный персональный компьютер Pentium — IV	30 тыс. руб.
Фотокамера и оборудование для фотосалона	30 тыс. руб.
Слайд-сканер	60 тыс. руб.
Вспомогательное оборудование	
Принтер	5 тыс. руб.
Мебель	90 тыс. руб.
Кассовый аппарат Mini 600	3 тыс. руб.
Непредвиденные расходы	3 тыс. руб.

4.3. Требуемые трудозатраты

В фотомагазине будут работать управляющий и, посменно, два продавца-кассира и два фотографа-оператора печати. Это связано с тем, что для предприятия, работающего в сфере фотобизнеса, так же, как и для других аналогичных предприятий, предоставляющих услуги населению, оптимальным является режим работы без выходных. График посменной работы 2-х фотографов-операторов и 2-х продавцов-кассиров (3 дня работают, 3 отдыхают) с 9:00 до 21:00 без выходных. График работы административно-управленческого персонала с 9:00 до 18:00 пять рабочих дней в неделю, с выходом в выходные по необходимости.

Фонд оплаты труда на предприятии состоит из основной заработной платы, доплат за работу сверхурочно, фонда оплаты труда, отпускных, а также страхового резерва в размере 10% от фонда оплаты труда.

Комментарий: Раздел «Производственный план и стратегия развития» написан простым и доступным языком, размещена вся необходимая информация для вновь открывающегося предприятия. Единственный недостаток — это то, что черновой вариант развития предприятия составлен лишь для первого этапа (апрель-декабрь 2006). Уместным было бы в данном случае написать, что черновой вариант развития на последующие этапы реализации проекта будет составлен в течение первого этапа.

5. Продажи и маркетинг

5.1. Продажи и рыночная стратегия

Рыночной стратегией ООО «Колорит» выбрана стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фирмы. Главным конкурентным преимуществом данного проекта является использование нового высокопроизводительного оборудования, которое позволит повысить качество предоставляемых услуг.

Предприятие «Колорит» будет осуществлять продажи напрямую своему покупателю.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее.

5.2. Реклама и продвижение товара/услуг

Ниже приведены рекламные мероприятия, которые будут проводиться фирмой на первом году существования:

Изготовление открыток

Будут напечатаны выразительные фотографии с видами улиц или достопримечательностями города, снимки цветов, пейзажей или забавных животных. Скромная надпись с названием и контактами ООО «Колорит» будет украшать каждую из таких открыток. По желанию клиента мы можем добавить один такой отпечаток в конверт заказа с его снимками. Это недорого, но это дает повод для дальнейших разговоров и обсуждений.

Изготовление визитных карточек клиенту

Визитные карточки уже не только неизменный атрибут бизнесменов. Они входят в моду и у молодежи: с помощью персональной карточки удобно знакомиться в ночном клубе или на шумной вечеринке, где громкая музыка и толкотня не позволяют как следует познакомиться и обменяться адресами. Цифровые лаборатории уже предлагают изготовление красочных визитных карточек. Несколько бесплатных визитных карточек для своего клиента — имя и телефон клиента также известны. Многие никогда в жизни не имели собственной визитной карточки, тем более с личной фоторграфией. Даже если в таких визитках что-то перепутается — не беда, ошибку нетрудно исправить. Если же все правильно, клиент может сразу заказать дополнительный тираж. Но причина для обсуждения у него точно появится. А кое-кто из друзей и подруг клиента могут тут же примчаться к нам, чтобы заказать себе такие же.

Необычная упаковка запоминается надолго

Обычно клиенты получают отпечатанные снимки в непрезентабельных конвертах, да зачастую так и хранят в них фотографии. Хотя бы однажды компания проявит неожиданную заботу о клиенте и выдаст его заказ не в конверте, а в небольшом бесплатном альбоме. Стоит такой мини-альбомчик совсем недорого, но производит

очень хорошее впечатление — разглядывать снимки в альбоме гораздо удобнее. Это событие может не только подтолкнуть клиента к приобретению настоящих фотоальбомов, чтобы навести наконец-то порядок в своем домашнем фотоархиве, но и наверняка станет причиной для обсуждения этого события. Столь недорогим способом бизнес сразу же станет разительно непохожим на конкурентов, так как наша услуга приобрела большую ценность.

Новогодний календарь

На Новый год принято дарить подарки, и календарь — вполне подходящий недорогой подарок для друзей, родственников и знакомых. Если в период новогодних праздников один из снимков клиента оформить в виде небольшого календаря и отдать его бесплатно, не исключено, что нам закажут напечатать такие же календари большего формата, в подарок близким. Многие клиенты даже не подозревают о существовании такой услуги, которую предоставляют фотолаборатории.

Праздничное угощение

Обслуживание клиентов в праздничный день. Неплохо отметить это событие не только праздничным оформлением салона, но и простым угощением. Можно поставить на стойку приема заказов вазу с конфетами или крекерами и пригласить клиентов полакомиться. Кроме конфет или печенья можно предложить свежие фрукты — мандарины, яблоки, бананы, виноград, сливы или сухофрукты — изюм, финики, чернослив, курагу, орехи... Такой нехитрый и недорогой прием не будет напрасным: угощение останется приятным воспоминанием в памяти клиента. **Поэтому нельзя упускать возможность отмечать подобным способом все праздники календаря.***

При проведении данных рекламных мероприятий предприятие «Колорит» сможет увеличить объем продаж, заработать авторитет в глазах потребителей и приобрести постоянных покупателей.

***Комментарий:** Подраздел «Продажи и маркетинг» написан в излишне «свободном» стиле. Хотя бизнес-план и пишется в виде рассказа, тем не менее, это документ, требующий официального стиля написания. Возможные мероприятия по реализации рыночной стратегии перечислены, но не указано конкретно, какие из них будут использоваться. Описание сопровождается словами «обычно», «принято», «если», «не исключено», «неплохо бы», «можно» и т.д. Это говорит или о недостаточной проработанности данного раздела, или о намерении осуществлять рекламные мероприятия по продвижению товара/услуг экспромтом. Подраздел «Реклама и продвижение» товара/написан в виде «сухого» и неинтересного перечисления фактов.*

6. Структура управления

6.1 Менеджмент

Так как ПБОЮЛ «Колорит» только начинает свою деятельность, в его управлении занят лишь один человек, именуемый в дальнейшем управляющий, который будет выполнять

работы по планированию деятельности магазина на каждый календарный месяц, а также составлять перспективные ежеквартальные и годовые планы. Также на управляющего возлагаются следующие полномочия:

- заключение договоров на приобретение и поставку товаров;
- утверждение ежемесячных планов денежных поступлений по каждой группе товаров;
- осуществление контроля за выполнением продавцами-кассирами и фотоаппаратными операторами своих обязательств, утвержденных ежемесячными планами и должностными инструкциями;
- осуществление премирования продавцов-кассиров и фотографов-операторов по итогам деятельности за отчетный период;
- контроль за соблюдением правил техники безопасности и требований по охране труда на предприятии;
- ведение переговоров;
- проведение маркетинговых исследований с возможным привлечением специалистов на временную работу;
- ведение документации;
- планирование и управление запасами предприятия;
- ведение ежемесячной финансовой отчетности.

В будущем, по мере развития бизнеса, планируется расширить управленческий состав организации путем привлечения следующих специалистов:

- менеджер по закупкам товаров;
- бухгалтер;
- специалист в области маркетинга.

6.2. Право собственности

Компания «Колорит» зарегистрирована как предприятие без образования юридического лица в Ленинском районе г. Нижний Новгород в лице Лариной Елены Николаевны, которая является собственником данного предприятия и контролирует всю его деятельность.

Под предпринимательской понимается самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое извлечение прибыли (дохода) от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Регистрация ПБОЮЛ «Колорит» осуществляется в соответствии и на основании Указа Президента РФ от 08.07.1994 г. № 1482 «Об упорядочении государственной регистрации предприятий и предпринимателей на территории Российской Федерации» (с изменениями от 29.08.2001 г.). Основная особенность деятельности индивидуального

предпринимателя заключается в том, что он/она отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом, то есть по решению суда взыскание может быть наложено на все ее/его имущество.

Комментарии: 1. Подраздел 6.1 перегружен излишними деталями должностных обязанностей, а подраздел 6.2 — выдержками из официальных документов, которые вряд ли заинтересуют читателя бизнес-плана. 2. Из трех перечисленных специалистов, которых планируется принять на работу в качестве управленцев, лишь один относится к управленческому составу.

Глоссарий

Б

[Бизнес-план](#)

краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса (сделки).

[Бизнес-план инвестиционного проекта](#)

это изложение результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предлагаемых конечных экономических и финансовых результатов.

[Бизнес-план организации](#)

это программа развития организации на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснования привлечения нужных объемов инвестиций и ресурсов.

[Бизнес-план развития региона](#)

это обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

[Бизнес-план учреждения](#)

это обоснование перспектив и значимости социально-экономического развития учреждения (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технических центров и т.д.) для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

К

[Коэффициент рентабельности](#)

отношение прибыли от реализации продукции к полным издержкам (себестоимости).

П

[Позиционирование товара/услуги](#)

ассоциации, которые возникают среди покупателей и среди конкурентов при упоминании этого товара/услуги.

[Программный продукт «Касатка»](#)

программа, предоставляющая возможность составления бизнес-планов, современная

технология принятия решений стратегического, тактического и оперативного уровней для организаций малого, среднего и крупного частного бизнеса, а также государственных организаций.

T

Точка безубыточности

уровень продаж, при котором совокупные затраты равны общей выручке с продаж.

У

УПП (Уникальное Предложение для Продажи) продукта

специфическая информация, которая выделяет товар/услугу от продукции конкурентов, описание причин, объясняющих, почему покупатель захочет выбрать именно этот товар/услугу.

P

Project Expert Professional

программа для операционной системы Windows, предназначенная для оценки эффективности бизнес-проектов.

S

SWOT-АНАЛИЗ

изучение сильных сторон (S), слабых сторон (W), возможностей (O) и опасностей (T), которые могут оказать воздействие на успешное продвижение товара или услуги.

Список литературы и Интернет-ресурсов

Список рекомендуемой литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2002.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2002.
3. Галенко В.П., Самарина Г.П., Страхова О.А. Бизнес-планирование. СПб.: Питер, 2004.
4. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю., Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. М.: Ось-89, 2002.
5. Как разработать бизнес-план и оформить документы на получение кредита: Методическое пособие для предпринимателей, действующих в Новгородской области. Великий Новгород: Новгородское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса: Новгородский государственный фонд поддержки малого предпринимательства, 1999.
6. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А. Универсальный бизнес-словарь. М.: ИНФРА-М, 1997.
7. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА: Единство, 2005.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
9. Сборник бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. Выпуск первый / Под ред. В.М. Попова. М.: Финансы и статистика, 1997.
10. Цыпкин Ю.А., Мокшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
11. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-методическое пособие. М.: АО "Бизнес-школа Интеллект-синтез", 1996.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

1. <http://home3.americanexpress.com/smallbusiness> (American Express is a leading global payments, network and travel company founded in 1850.)
2. <http://www.rosspa.ru> (Институт корпоративного управления и стратегических исследований РОССПА в Новосибирске)
3. <http://www.fairwind.ru/docs\14.php> (Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью»)