

Денис Шевчук

# Бизнес-планирование: как составить бизнес-план



# **Денис Александрович Шевчук**

## **Бизнес-планирование: как составить бизнес-план**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=178949](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178949)*

*Бизнес-планирование: как составить бизнес-план (для кредита,  
инвесторов и других целей): ; М.; 2008*

*ISBN*

### **Аннотация**

В основе любого успешного предприятия лежит правильно составленный и просчитанный бизнес-план. От того, насколько грамотно вы его подготовите, может зависеть судьба крупных инвестиций или контракта. Книга, которую вы держите в руках, послужит любому предпринимателю незаменимым пособием, которое поддержит его своими рекомендациями и указаниями на всех стадиях создания и развития своего бизнеса. Из нее вы узнаете о самых современных способах разработки, оформления и презентации бизнес-плана, методах расчета основных его показателей и о многом другом.

# Содержание

Бизнес-план: подготовка, состав, структура и объем	4
Внутренняя и внешняя среда бизнеса	19
Анализ рынка. Рыночные стратегии	25
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# **Денис Александрович Шевчук**

## **Бизнес-планирование: как составить бизнес-план (для кредита, инвесторов и других целей)**

### **Бизнес-план: подготовка, состав, структура и объем**

В процессе его изучения раздела Вы узнаете:

- для чего нужен бизнес-план;
- как оформить бизнес-план;
- из каких разделов состоит бизнес-план.

#### **1.1. Значение и задачи бизнес-плана**

Прежде, чем начать любое новое дело, Вы должны продумать свою стратегию, соизмерить энтузиазм с имеющимися

у Вас ресурсами и возможными угрозами со стороны «внешнего мира», что позволит избежать в будущем многих ошибок. В этом Вам поможет бизнес-план. Но только когда бизнес-план станет неотъемлемой частью Вас, а, значит, будет составлен с большой ответственностью, он принесет максимальную пользу своему владельцу. И только тогда Вы сможете привлечь желаемого инвестора, а вместе с ним и требуемые финансовые вложения (Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Вы можете достигнуть существенных преимуществ, если начнете с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его разработки Вы будете рассматривать многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны в бизнес-плане, предназначенном для внешнего пользования, и, прежде всего, для инвесторов. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы «почувствовать» серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении. Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности (см. подробнее Шевчук Д.А. Организация и финансирование инвестиций: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Когда, в конечном счете, Вы поймете, что могли бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать часть доходов

инвестору, Вы будете чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор, в свою очередь, не будет понимать сущности возникшей проблемы.

Стратегия и все варианты развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение финансовых средств окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана – в интересах обеих сторон (Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Непростительная ошибка в бизнесе – обман самого себя. Бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность. Вера в собственную пропаганду может оказаться разрушающим фактором.

Итак, назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Бизнес-план для предприятия равносителен чертежам для строителя. Он показывает, какими методами и с помощью каких средств Вы собираетесь достичь Ваших целей. Он является Вашим пошаговым дневником в организации нового дела.

2. Бизнес-план показывает, что Вы наделены определенной инициативой, достаточно дисциплинированы, чтобы использовать свою энергию для определенного проекта, и что Вы понимаете, как достичь поставленной перед собой ко-

нечной цели, обходя или решая все встречающиеся на своем пути проблемы и трудности. Именно бизнес-план позволит превратить Ваши мечты в реальность.

3. Ознакомьте Ваших партнеров или уже имеющихсх со-трудников с некоторыми разделами бизнес-плана. Это помо-жет им увидеть в Вас не просто начальника, а своего коллегу.

4. С помощью бизнес-плана Вы сможете получить желае-мые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе Вашего бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании Вашего бизнеса.

5. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

6. Оценить затраты для производства нужной рынку про-дукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.

7. Обнаружить всевозможные «подводные» камни, под-стерегающие новое дело в первые годы его реализации.

8. Определить те показатели, по которым можно будет ре-гулярно контролировать состояние дел.

Если бизнес-план хорошо проработан, к Вам возрастет доверие и уважение не только со стороны коллег, но и со сто-роны вышеупомянутых ссудодателей (Денис Шевчук). Ваш бизнес-план будет первоначальным средством для «прода-жи» идеи о вашем предприятии и кратким изложением ос-новных сведений о Вашем предприятии при привлечении

инвесторов для участия совместно с Вами в организации Вашего нового бизнеса, связанного с риском.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составлять его следует примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго – поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

К сожалению, такое планирование в условиях современной российской экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется и планирование на промежуточном времени более года будет заведомо ошибочным. Поэтому многие предприниматели ограничиваются написанием плана на год.

Итак, Ваш бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и степени его участия в нем. Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. При этом объем и степень детализации разделов определяются спецификой и областью деятельности Вашей фирмы. Любая предлагаемая форма дает лишь общее представление. Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего «стандартного», универсального плана, приемлемого во всех случаях.

Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана: ОН ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАТ-



## **Рассмотрим последовательность подготовки и составления бизнес-плана**

Рассмотрим основные правила оформления и структуру Вашего будущего бизнес-плана. Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее будет разработка Вашего бизнес-плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем бизнес-план крупного производства.

### **1.3.1. Обложка (титульный лист)**

Народная мудрость гласит: по одежке встречают, а провожают по уму. Поэтому если Вы хотите сразу расположить к себе предполагаемых инвесторов, то начните с обложки.

Будет лучше, если обложка сделана на фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом Вашей фирмы. Это придаст Вашему бизнес-плану определенную солидность.

В то же время сделайте обложку как можно проще. Укажите себя, т. е. Ваше предприятие, организацию или того,

кому Вы адресуете Ваше предложение, дату представления плана.

1. Информация о Вашем предприятии:

- название предприятия;
- юридический адрес предприятия;
- номера телефонов и телефаксов (если таковые имеются);
- e-mail;
- Ф.И.О. лица, с которым можно контактировать по данному вопросу.

2. Деловая часть: описание целей, потенциальных возможностей и перспектив.

3. Размер необходимых инвестиций – текущие и ожидаемые потребности.

4. Если возможно, укажите Ваших поручителей.

### **1.3.2. Оформление**

При оформлении не заполняйте страницы большими объемами текста, таблиц и графики, иначе это оттолкнет Вашего читателя (например, потенциального инвестора). Поэтому распечатывайте бизнес-план только с одной стороны листа либо через 1,5 интервал, либо небольшими абзацами через 1 интервал, пропуская между ними 1,5–2 интервала.

Основной текст лучше сделать 12–14 размера шрифта Times New Roman или Arial. Заголовки выделите или под-

черкните. Распечатывайте бизнес-план на струйном или лазерном принтере (матричные принтеры непопулярны уже несколько лет) – это придаст Вашему бизнес-плану более солидный и респектабельный вид.

Лучше оформить бизнес-план либо в твердый переплет, либо в специальную папку с пружинками и прозрачной обложкой.

В содержании бизнес-плана необходимо перечислить все пункты Вашего бизнес-плана с указанием страниц по тексту.

### **1.3.3. Содержание (структура) бизнес-плана**

Что же должно входить в содержание Вашего бизнес-плана? Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Обычно в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый аспект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Кратко перечислим и раскроем основные пункты бизнес-плана:

#### **1. Деловое резюме**

После титульного листа и содержания Вашего бизнес-плана следует резюме. При написании ему следует уделить особое внимание. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале – между второй и пятой страницами бизнес-плана.

Резюме – это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» Вашего дела. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую Ваши инвесторы будут читать наиболее внимательно. Поэтому Вам следует убедиться, что резюме можно прочесть за несколько минут.

В резюме Вы должны в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

- Основные задачи бизнес-плана;
- Привлекательность вашего бизнеса;
- Ваши перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- Процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- Размер требуемого капитала.

Такое резюме производит определенный обзор всего бизнес-плана в быстро читаемом виде. Никогда не пренебрегайте этим разделом – именно он показывает потенциальным инвесторам, можете ли Вы четко сосредоточиться на Ваших целях и заявить достойно о том, кто Вы, что Вы хотите и ку-

да Вы стремитесь.

## **2. Анализ рынка**

Во-первых, данный раздел подготавливает Вашего читателя (инвестора) к лучшему пониманию того, что Вы ему предлагаете, т. е. как Ваше предприятие вписывается в общую картину, какие существуют перспективы в той отрасли деятельности, к которой относится Ваш бизнес. Раздел обязательно должен включать следующие пункты:

- Возможности роста бизнеса;
- Названия новых продуктов, разработок и услуг;
- Экономические тенденции в отрасли;
- Перспективы и тенденции в сфере Вашей деятельности.

Во-вторых, Вы должны описать:

- основных потребителей Вашей продукции,
- основные рынки сбыта (в т. ч. Ваши сегменты рынка, их размер и месторасположение, перспективы на будущее),
- факторы, влияющие на вашу деятельность (например, сезонность, уровень жизни населения и пр.),
- основные тенденции и прогнозируемые изменения на Ваших основных рынках сбыта;
- результаты анализа рынка;
- Вашу рыночную стратегию развития предприятия.

## **3. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг**

В этом разделе Вы должны подробно описать:

- Вашу продукцию или комплекс услуг;

- Способность удовлетворять рыночные потребности;
- Достоинства и недостатки Вашей продукции (услуг);
- Уникальные преимущества по сравнению с продукцией или услугами конкурентов;
- Жизненный цикл продукта (услуг);
- Торговые секреты, патенты, авторские права;
- Исследовательские и конструкторские работы (если они ведутся или планируются в будущем);
- Ваше предприятие, его организационно-правовую форму;
- Основные и оборотные средства Вашего предприятия;
- Общую потребность в капитале.

#### **4. Продвижение товара на рынок (маркетинг), в т. ч.:**

- Стратегия продвижения товаров на рынок (маркетинговая стратегия);
- Выявление условий снабжения и производства продукции;
- Ваши каналы сбыта продукции;
- Организация сбыта продукции;
- Рекламная политика продукции или услуг;
- Ценообразование на продукты (услуги).

#### **5. Производство**

В данном разделе дается описание следующих ключевых моментов вашего бизнеса:

1. Определение потребности в ресурсах, в т. ч.:

- Производственное и/или торговое помещение (размер и местоположение);

- Ваши производственные мощности;

- Оборудование и оснастка;

- Персонал;

- Капитал;

2. Планирование потребности в оборотных средствах:

- Сырье и материальные ресурсы;

- Топливо и энергия;

- Инструменты;

3. Описание:

- Технологии;

- Сущности технологического процесса (можно вынести в приложение к бизнес-плану);

- Схемы производственных потоков (откуда и как будут поступать на предприятие все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия);

4. Календарный план (увязывает все необходимые работы, исполнителей и сроки выполнения).

## **6. Структура Вашего предприятия. Управление. Персонал**

1. Структура Вашего предприятия:

- организационно-правовая форма;

- организационная структура (отражает кто и чем будет

заниматься, взаимодействие служб друг с другом, координация и контроль их деятельности);

## 2. Управление:

- группа управления (их образование, опыт и стаж работы, автобиографии, функции, права и обязанности, полезность и необходимость на предприятии);

- Ваши консультанты (если есть);

- методы управления.

## 3. Персонал:

- структура и штатная численность персонала;

- права, обязанности и основные функции ваших работников;

- средняя заработная плата;

- требования при найме работников;

- социальные гарантии, льготы.

## 7. Оценка риска и страхование

Данный раздел, как правило, разбивается на две части:

1. Определение всех типов рисков, которые могут возникнуть в процессе деятельности Вашего предприятия (пожары, землетрясения, забастовки, политическая нестабильность, инфляция, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютных курсов), а также их источников и момента возникновения;

2. Решение задачи по снижению рисков и потерь (указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь, при-



водится программа страхования от рисков).

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов, и на какие суммы планируется их приобрести (в производственной или торговой деятельности предприятия существует возможность застраховать любой шаг от неудачи, начиная от покупки помещения и заканчивая поставкой некачественного сырья или простоем оборудования).

## **8. Финансовый прогноз Ваших будущих действий**

Данный раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. Вам необходимо составить:

- баланс денежных расходов и поступлений;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств;
- график достижения безубыточности;
- рассчитать срок окупаемости Вашего бизнеса;
- определить сумму требуемого вам капитала;
- рассчитать прибыль и рентабельность производства и пр.

## **9. Приложения**

В качестве заключения к бизнес-плану Вы должны сделать необходимые приложения. Желательно, чтобы приложений было не больше, чем листов в основной части бизнес-плана, иначе это может произвести не очень благоприятное впечатление на Вашего будущего инвестора.

Данный раздел бизнес-плана может включать следующие документы:

- библиографию;
- примечания по тексту;
- статьи, вырезки из информационных источников, тематические отчеты;
- биографии;
- графики;
- чертежи;
- копии контрактов и соглашений;
- глоссарий терминов;
- рекомендации.

# Внутренняя и внешняя среда бизнеса

Данный раздел посвящен анализу внутренней и внешней среды бизнеса. В процессе его изучения Вы научитесь:

- выделять и анализировать основные факторы, оказывающие влияние на Ваше предприятие;
- определять тенденции изменения этих факторов;
- делать выводы о потенциалах внешней и внутренней сред бизнеса.

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса).

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени (см. подробнее Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

К внутренней среде относят:

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

К внешней среде бизнеса относят:

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влия-

ание.

Анализ внешней среды бизнеса, проведенный на основе исследования рассмотренных выше групп факторов, значительно облегчит Вам получение ответов на интересующие вопро-сы, например: Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию предприятия? Какие факторы внешней среды бизнеса представляют большие возможности для достижения целей Вашего предприятия? и др.

Анализ внешней среды обычно заканчивают составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми предприятие сталкивается в этой среде. Обычно такой перечень делают в виде таблицы, состоящей из двух колонок, располагая выявленные факторы в порядке убывания их значимости для предприятия ([www.denisshevchuk.narod.ru](http://www.denisshevchuk.narod.ru)).

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, Вы должны оценить внутреннюю среду предприятия, т. е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

Кроме того, анализ внутренней среды может проводиться для сравнения позиции Вашего предприятия с позицией ближайших конкурентов.

Внешняя среда бизнеса предъявляет свои требования к

внутренней среде. Они могут выражаться в виде перечня факторов внутренней среды, т. е. тех характеристик предприятия, которые играют более-менее важную роль во взаимодействии предприятия с факторами внешней среды.

Выявив сильные и слабые стороны Вашего предприятия (согласно факторам внутренней среды), Вы можете определить «узкие места», проблемы Вашего бизнеса и решить – на что в первую очередь обратить внимание (см. подробнее Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

S – strengths – сильные стороны;

W – weaknesses – слабые стороны;

O – opportunities – возможности;

T – threats – угрозы.

Таким образом, метод SWOT-анализа выявляет в потенциале:

– силы предприятия (S) (например, то, в чем предприятие преуспело);

– слабости предприятия (W) (например, то, что у предприятия никак не получается);

– возможности (О), предоставляемые предприятию внешней средой (например, нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое);

– угрозы (Т) для предприятия со стороны внешней среды (например, то, что может нанести вред предприятию).

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т. д.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т. д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т. п.

Анализ возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа.

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах – состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии

внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня состояния: возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; силы и слабости потенциала предприятия. На пересечении 2х2 получается четыре поля, в результате складываются следующие группы ситуаций:

1. Поле SO – «сила – возможности» – отмечают те сильные стороны потенциала предприятия, которые обеспечивают ему использование представившихся возможностей;

2. Поле ST – «сила – угрозы» – относят те слабые стороны потенциала предприятия, которые не дают шанса использовать представившиеся возможности;

3. Поле WT – «слабость – угрозы» – наихудшее сочетание для предприятия. Снижение угроз возможно только разработкой стратегий развития своего потенциала;

4. Поле WO – «слабость – возможности» – необходимо определить либо целесообразность поиска стратегий развития предприятия, либо целесообразность использования возможностей при наличии указанных слабых сторон предприятия.

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.



# **Анализ рынка.**

## **Рыночные стратегии**

Данный раздел посвящен анализу рынка. В процессе его изучения Вы научитесь:

- выделять сегменты рынка и определять рыночный потенциал;
- оценивать Ваших основных конкурентов и выбирать методы конкурентной борьбы с ними;
- выбирать наиболее подходящую Вашему предприятию стратегию развития и доводить ее до адекватности целям предприятия.

Как считает Заместитель генерального директора «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА) Шевчук Денис ([www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru)), анализ рынка является индивидуальной особенностью Вашего бизнес-плана. Поэтому, исследуя рынок, подготовьте информацию именно о Вашем рынке, например, пусть это будет рынок области или города, или района, где Вы собираетесь продавать свою продукцию или оказывать услуги клиентам. В данной ситуации, если информация каких-то разделов Вашего бизнес-плана и может повторяться у других предпринимателей (например, расчет рентабельности продажи хлебобулочных изделий или срок окупаемости токар-

ного станка), то информация о Вашем рынке будет уникальной и по времени, и по месту, и по товару или услуге.

Вместе с тем, Вам необходимо четко определить свой рынок, описав все его элементы, начиная от предполагаемой доли рынка и всех Ваших конкурентов и заканчивая возможным успехом продукции или услуги на других существующих рынках (Денис Шевчук). Ведь даже при небольших ошибках в процессе исследования рынка, например, при переоценке его емкости, неудачу терпел ни один коммерческий проект. Поэтому на данный раздел бизнес-плана не стоит жалеть ни средств, ни сил, ни времени.

Типичный процесс исследования рынка состоит из четырех этапов:

1. Определение данных, необходимых для:
  - выявления условий снабжения, производства и сбыта продукции;
  - определения потенциала своих вероятных конкурентов;
2. Поиск этих данных;
3. Анализ полученных данных, который предусматривает ответы на следующие вопросы:
  - кто, почему, сколько и когда будет готов купить товар (услугу) в ближайшей и долгосрочной перспективе?
  - какой будет цена реализации продукции (услуги) при сложившихся условиях конкуренции?
4. Реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные с пользой для предприятия.

Прежде всего, необходимо начать с оценки потенциальной емкости рынка и изучить:

- историю развития рынка;
- на какой стадии развития находится рынок – подъема или спада?;
- сколько товаров потребители могут купить за определенный промежуток времени и на какую сумму?

Затем необходимо определить сегмент рынка для Вашего предприятия, т. е. круг потребителей Вашей продукции (услуги), и описать структуру клиентуры внутри этого сегмента. Например, потребители – это государство или физические лица или юридические лица (по каждой группе потребителей определяют ее основные характеристики – пол, возраст, социальную принадлежность, сферу деятельности, уровень дохода, финансовую устойчивость и пр.). Для каждой группы определяют, что будет являться стимулом к покупке Вашей продукции – цена, качество, сервис, время поставки, ассортимент, престижность предприятия и пр.

После определения примерного количества потребителей Вы должны сделать прогноз объемов продаж, – сколько реально возможно продать продукции при имеющихся условиях деятельности Вашего предприятия. Имейте в виду, что эти данные будут постоянно изменяться (например, раз в год).

**Вопросы, которые Вам помогут при определении сегмента рынка Вашей продукции (комплекса услуг):**

1. На каком рынке будет действовать Ваше предприятие?
2. Какова общая емкость вашего рынка?
3. Каковы основные сегменты этого рынка по каждому виду товара (услуги)?
4. Каковы прогнозы развития емкости рынка по сегментам?
5. Как Вы будете изучать потребности рынка и спрос на продукцию (услуги)?
6. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?
7. Что влияет на спрос на предлагаемые товары (услуги) на рынке?
8. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
9. Как Вы будете реагировать на эти изменения?
10. Кто является Вашими потребителями?
11. Каковы основные характеристики Ваших потребителей (возраст, среднедушевой доход, семейное положение, пол, образование, работа, хобби, предпочтения средствам массовой информации и пр.)?
12. Как Вы сможете привлечь новых потребителей, не потеряв при этом старых?

После того, как Вы ответили на все вопросы, остается определить и проанализировать Ваших основных конкурентов.

Для этого Вы должны:

– выявить основных конкурентов на предполагаемом рын-

ке и близлежащих рынках;

- оценить их достоинства и недостатки, выявить сильные и слабые стороны, отметить их уникальное преимущество перед Вами и Ваше уникальное преимущество перед ними;

- сравнить конкурирующие товары или услуги по всем существующим характеристикам;

- провести ранжирование конкурентных позиций своего предприятия и конкурентов (обычно по 5-ти или 10-ти балльной шкале) и на этой основе уточнить положение своего предприятия и выявить возможности для потенциальных улучшений.

В бизнес-плане Вам необходимо указать, какую стратегию обеспечения конкурентоспособности выбирает предприятие. Если конкуренты оценены объективно, выявлены их достоинства и недостатки, то и способы борьбы будут также выбраны адекватно. К наиболее распространенным из них можно отнести ценовую конкуренцию, конкуренцию качества, сервис, оперативность, возможность малой и большой партионности доставок и пр.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.