

Мини Проект №: BSP -. 001

Программа подготовки Бизнес консультантов по  
развитию малых и средних предприятий в Молдове

2003-2004

## **Бизнес планирование и Стратегический Менеджмент**

## Содержание

<b>A. ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>5</b>
1. ПРЕЗЕНТАЦИЯ	5
2. ЦЕЛИ КУРСА	6
3. ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА	6
4. ПРОГРАММА	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5. МЕТОД ПОДГОТОВКИ (ТРЕНИНГА)	6
<b>B. МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ ОБУЧЕНИЯ</b>	<b>8</b>
1. ВВЕДЕНИЕ	8
2. ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ	27
3. ПРОЦЕСС БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ И БИЗНЕС ПЛАН	28
4. БИЗНЕС ИДЕЯ, МИССИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ И ЦЕЛИ	32
5. БИЗНЕС КОНЦЕПЦИЯ: ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ БИЗНЕС ПРОСТРАНСТВО (ОБЛАСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ) И ВЕРТИКАЛЬНЫЕ БИЗНЕС ФУНКЦИИ	33
6. ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ: ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА, РЫНОК, КОНКУРЕНТЫ, КЛИЕНТЫ	35
7. ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ: ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	37
8. ПРЕДПРИЯТИЕ И ЕГО МЕСТО НА РЫНКЕ: ДИНАМИКА (ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ) В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	42
9. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ	44
10. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ СТРАТЕГИИ РОСТА	51
11. SWOT АНАЛИЗ И ВЫВОДЫ	54
12. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	55
13. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ (ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ) И ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ	56
14. ОЦЕНКА И ОКУПАЕМОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ	63
15. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЛЕКЦИЯ	64
<b>C. ЗАДАНИЯ</b>	<b>65</b>
<b>D. ПРОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ</b>	<b>76</b>

## А. Предисловие

Проект по развитию средних и малых предприятий для Поставщиков Бизнес услуг (ПБУ) предусматривает улучшение навыков, знаний и понимания консультантов и тренеров, которые будут вовлечены в мини проекты в рамках Проекта развития малых и средних предприятий в Молдове, а также улучшения помощи сектору средних и малых предприятий в Молдове.

Данная Программа Тренинга по Бизнес планированию и развитию стратегии разработана Агентством ARIA (Агентство по реструктуризации и Помощи предприятиям) – которое оказывает консалтинговые услуги и осуществляет обучение (тренинг), созданное для оказания помощи предприятиям частного сектора национальной экономики.

Главные виды деятельности:

- Тренинг (обучение)
- Консалтинг
- Бизнес развитие

Г-жа Мария Георгица - экономист, Доктор-хабилитат ЭН, Политехнический Институт, Кишинев, повышение квалификации: Любляна, Кишинев.

Опыт работы: Развитие СМП в Кишиневе, участие в проектах Мирового Банка, TACIS, USAID, ARIA, PROERA Groups и др.

Г-жа Людмила Дикун - экономист, Политехнический Институт, Кишинев, повышение квалификации: Вена, Москва, Любляна, Кишинев.

Опыт работы: Развитие СМП в Индустриальных Парках Молдовы, участие в проектах Мирового Банка, TACIS, «Тэйлор и Софрез», ARIA, PROERA Groups и др.

Программа разработана в соответствии с направлениями Проекта по развитию МСП в Молдове. При разработке Программы были использованы материалы, подготовленные:

- Deloitte & Touche Emerging Markets, Belgium
- AstraConsult ApS, Denmark  
Mr. Poul Breum, M. Sc. (Econ), partner  
Mr. Leif Sonderskov, M. Sc. (Econ), partner

Молдова, Ноябрь 2003

**ARIA**

75, ул. Алба Юлия, блок 6,

**Кишинев, Молдова**

**Программа развития малых и средних предприятий в Молдове образована Европейским Союзом.**

Европейский Союз насчитывает 15 государств – членов. 15 различных стран определили общие контуры своего будущего развития. В течении 40 лет они должны вместе построить пространство мира, стабильности, прогресса и солидарности. Европейский Союз это модель для преодоления конфликтов и урегулирования проблем через тесное кооперирование в достижении общих целей, в условиях сохранения суверенитета и территориальной целостности. Однако ЕС не фокусируется только на своих участниках: в его устремления входит разделить свои достижения и ценности с государствами и народами, находящимися за пределами его границ. Европейская Комиссия является исполнительным органом ЕС.

## ВВЕДЕНИЕ

### 1. Презентация

#### 1.1. Проект по Развитию Малого и Среднего Бизнеса

Проект Тасис по Развитию Малых и Средних Предприятий в Молдове содействует экономическому развитию Молдовы посредством повышения экономической активности и развития малых и средних предприятий, особенно в выбранных регионах.

Главные цели проекта: 1) помочь большему числу предприятий вести бизнес в улучшенном административном, коммерческом и экономическом климате; 2) стимулировать Правительство на национальном и региональном уровне поддерживать развитие малых и средних предприятий; 3) повысить уровень компетентности Поставщиков Бизнес Услуг (ПБУ) и создать более развитый рынок для Услуг в Сфере Бизнес Консультирования, и 4) создать более развитый сектор малых и средних предприятий в выбранных регионах.

Данное *Обучение Инструкторов ПБУ* является основной деятельностью для повышения уровня компетентности среди местных ПБУ и для развития рынка Услуг в Сфере Бизнес Консультирования. Среди других видов деятельности планируется:

- *Аккредитация ПБУ*

Участие в *Обучении Инструкторов ПБУ* – один из главных критериев для аккредитации ПБУ, которые будут отобраны на тендерной основе для выполнения заказов на работы и которые будут участвовать в качестве суб-контракторов в рамках мини-проектов, и проводить обучение и консультирование малых и средних предприятий.

Аккредитация ПБУ должна также повысить доверие среди потенциальных клиентов: малых и средних предприятий посредством повышения профессионального уровня Молдавских ПБУ.

- *Мини Проекты*

Аккредитованные ПБУ будут приглашены участвовать в тендере на мини-проекты, которые напрямую имеют отношение к целям региональной политики (например: ведение исследовательских проектов)

- *Обучение и Консультирование малых и средних предприятий*

Аккредитованные ПБУ будут приглашены для проведения обучения и консультирования малых и средних предприятий посредством ваучерной схемы.

## 2. Цели Курса

Развитие рынка для местных Поставщиков Бизнес Услуг (ПБУ), а также развитие сектора малых и средних предприятий в выбранных районах Молдовы.

## 3. Целевая группа

Поставщики Бизнес Услуг, которые будут осуществлять тренинг руководителей МСП, заинтересованы в увеличении количества предпринимателей, нуждающихся в бизнес планировании, кредитовании или внешних инвестициях.

## 4. Программа

1 день		2 день		3 день	
10.00 - 11.30	Введение  Почему необходимо Бизнес Планирование	9.00 - 10.30	Внешний анализ Окружающая среда, рынок, конкуренты, Клиенты	9.00 – 10.30	SWOT Анализ и Выводы
11.30 - 11.40	Coffee Break	10.30 – 10.40	Coffee Break	10.30 – 10.40	Coffee Break
11.40 - 13.00	Бизнес планирование и Бизнес План	10.40 – 13.00	Внутренний анализ: Внутренние ресурсы предприятия	10.40 – 13.00	План действий  Бюджетирование и Финансовые отчеты
13.00 - 14.00	Обед	13.00 – 14.00	Обед	13.00 – 14.00	Обед
14.00 - 16.00	Бизнес Планирование и Бизнес План (пр.)  Бизнес Идея, Миссия, Перспективы и цели	14.00 – 16.00	Предприятие и его место на рынке: Динамика (движущие силы) Рыночной Экономики  Определение приоритетов Стратегии Конкурентности	14.00 – 16.00	Бюджетирование и Финансовые отчеты (прт)  Оценка и окупаемость инвестиций
16.00 – 16.10	Coffee Break	16.00 – 16.10	Coffee Break		
16.10 - 18.00	Бизнес концепция: Горизонтальное Бизнес пространство и Вертикальные Бизнес функции	16.10 – 18.00	Определение приоритетов Стратегии Конкурентности (пр.)  Определение приоритетов Стратегии Роста		

## 5. Метод подготовки (тренинга)

При разработке Методов подготовки (тренинга) и предложенной схемы Программы были учтены поставленные цели и целевая группа.

Программа обучения инструкторов ПБУ практически ориентирована. Это означает, что ПБУ, а также конечная целевая группа – Руководители МСП – должны быть в состоянии

применять обновленные навыки, знания, изложенные инструменты (приемы) в их повседневной работе.

Программа обучения ПБУ основана на совместном методе обучения (тренинга), при котором участники имеют возможность «учиться, делая» (to 'learn-by-doing'). Это также означает, что предлагаемая Программа должна рассматриваться, как экспериментальная программа. Объем и глубина изложения вопросов (тем), указанных в Программе, должна быть согласована совместно с участниками, в соответствии с их требованиями и пожеланиями.

Обычно, лекции включают три компонента: *Введение в предмет (тему), работа группы и общее обсуждение темы.* *Введение* описывает предмет обсуждения с общей точки зрения, впоследствии связывая материал с профессиональным опытом участников при обсуждении выводов или замечаний на заключительной части лекции. *Работа в группе* преследует цель вовлечения в работу всех участников лекции путем предложения соответствующих заданий по теме. Выводы и замечания по теме должны *быть обсуждены в заключительной части лекции.*

Лекторы должны быть убеждены, что все участники активно вовлечены в групповую работу. Работа группы должна проходить под наблюдением, результат работы группы предоставляется каждый раз другим участником, задание для групп должно быть различным. Общее обсуждение темы должно быть интерактивным с сочетанием опыта и теоретических познаний. При этом должна быть создана и должна поддерживаться открытая и неформальная атмосфера.

Отзыв тренера о работе группы осуществляется либо во время работы в группе, либо при обсуждении темы в конце лекции. Отзыв участников группы также должен быть организован в целях отслеживания полноты понимания участниками излагаемых тем, а также внесения, при необходимости, поправок в процесс обучения.

## В. Материалы по курсу обучения

### 1. Введение

#### 1.1. Руководство по курсу

Темы:	Комментарии:
Целевая группа	ПБУ , которые обучают руководителей МСП, заинтересованных в бизнес планировании, кредитовании и внешних инвестициях
Изучение целей для целевой группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Навыки: Инструменты для разработки и подготовки Бизнес Плана</li> <li>b. Знания: Глубокое понимание собственной бизнес деятельности участников; Понимание процесса бизнес планирования.</li> <li>c. Понимание: Согласие с тем, что Бизнес планирование необходимо для успешной деятельности предприятия. Понимание того, что руководитель является главным ответственным за разработку Бизнес Плана, однако нуждается в соответствующей поддержке специалистов</li> </ul>
Методология (подход к обучению)	Подход к обучению, основанный на активном обучении: Введение и краткая презентация темы, индивидуальные и групповые задания, отчеты, презентации, итоговые обсуждения и выводы
Количество участников	10 -15 участников
Язык обучения	Румынский, Русский
Материалы по программе	Материалы для участников: материалы по каждой теме, учебный пример, задания

#### 1.2. Лекции

1 день		2 день		3 день	
10.00 - 10.30	<b>Лекция 1</b>	9.00 – 10.30	<b>Лекция 6</b>	9.00 – 10.30	<b>Лекция 11</b>
10.30 - 11.30	<b>Лекция 2</b>				
11.40 - 13.00	<b>Лекция 3</b>	10.40 – 13.00	<b>Лекция 7</b>	10.40 – 11.40	<b>Лекция 12</b>
				11.40 – 13.00	<b>Лекция 13</b>
14.00 - 15.00	<b>Лекция 3 (cont)</b>	14.00 – 14.45	<b>Лекция 8</b>	14.00 – 15.00	<b>Лекция 13 (cont)</b>
15.00 – 16.00	<b>Лекция 4</b>	14.45 – 16.00	<b>Лекция 9</b>	15.00 – 15.30	<b>Лекция 14</b>
				15.30 – 16.00	<b>Лекция 15</b>
16.10 – 18.00	<b>Лекция 5</b>	16.10 – 16.45	<b>Лекция 9 (cont)</b>		
		16.45 – 18.00	<b>Лекция 10</b>		



## 1.3. Руководство и план лекций

## Руководство к лекции 01. Введение

<b>Введение</b>	<b>Описание лекции</b>
Цель	Представление лекторов и участников. Краткая презентация проекта. Описание курса.
Задачи	Цель курса: Навыки в бизнес планировании.
Содержание	См План лекции 01
Лекторы	М. Георгица, Л. Дикун
Продолжительность	30 минут
Методология	Индивидуальные и групповые обсуждения
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Руководство по курсу, Программа, расписание лекций (в начале лекции).
Задание	

## План лекции 01. Введение

<b>Введение</b>	<b>Содержание</b>		<b>Продолжительн. – 30 мин</b>
<b>Главные темы</b>	<b>Под темы</b>	<b>Время</b>	<b>Отметки</b>
1. Введение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентация лекторов и участников</li> <li>• Краткое представление проекта</li> <li>• Описание курса</li> <li>• Цели Курса: Навыки, необходимые для Бизнес планирования и разработки Бизнес плана</li> </ul>	10 5 5 10	Материалы
2. Задание			
3. Выводы и итоги			

**Руководство к лекции 02. Почему необходимо бизнес планирование**

Почему необходимо бизнес планирование	Описание лекции
Цели	Направление участников к общему выводу, что бизнес планирование является обязательной функцией делового человека. Важность и целевая направленность (внутренняя и внешняя) бизнес планирования предприятия
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Определение целей бизнес планирования <b>Знания</b> – Понимание преимуществ бизнес планирования <b>Понимание</b> – Признание необходимости Бизнес планирования и Бизнес плана предприятия, и готовность к изучению практического бизнес планирования
Содержание	См. План лекции 02, Почему необходимо бизнес планирование
Лекторы	
Продолжит.	60 минут
Методология	Презентация лекторов, Диалог с участниками, Задание для групп, Мнения участников. Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задания.
Оценка	Критерии: Признание важности Бизнес планирования и бизнес плана. Метод: Отзывы участников, диалог

**План лекции 02. Почему необходимо бизнес планирование**

Почему необходимо бизнес планирование	Содержание	Продолж. – 60 мин	
Тема	Под темы	Время	Заметки
1. Цель разработки бизнес плана	• Вопросы – brainstorming по определению целей разработки бизнес плана	15	ТЛ Доска
	• Внутренние и внешние цели бизнес планирования	10	
2. Задание	• Образование малых групп (3 гр.)	2	Доска Бумага Ручки
	• Лидер группы определяется для каждой лекции новый	3	
	• Задание для каждой малой группы	10	
	• Работа в группах	12	
3. Выводы и итоги	• Выступление лидеров групп		Доска ТЛ
	• Главный вывод о том, что бизнес планирование и бизнес план это важный инструмент руководителя	8	
	• Преимущества бизнес планирования		
	• Понимание необходимости Бизнес планирования и бизнес плана		

## Руководство к лекции 03. Процесс бизнес планирования и Бизнес план

Процесс бизнес планирования и бизнес план	Описание лекции
Цели	Направление участников к выводу о необходимости взаимосвязи и существовании различий между процессом планирования и бизнес планом. Взаимосвязь между разработкой плана, внешним анализом, внутренними ресурсами
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Определять характеристики бизнес планирования и бизнес плана <b>Знания</b> – Понимание различий между бизнес планированием и бизнес планом <b>Понимание</b> – Согласие с наличием зависимости между планом, внешним анализом и внутренними ресурсами предприятия.
Содержание	См. План лекции 03, Процесс бизнес планирования и бизнес план
Лекторы	М.Георгица , Л. Дикун
Продолж.	150 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задания.
Оценка	Критерий: Согласие с необходимостью бизнес планирования и бизнес Метод: Отзывы участников, диалог

## План лекции 03. Процесс бизнес планирования и бизнес план

Процесс бизнес планирования и бизнес план	Содержание		Продолж. – 150 мин
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
1. Начальный этап - Бизнес планирование; Бизнес план – результат процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс бизнес планирования: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сбор информации</li> <li>▪ Определение жизненного цикла компании</li> <li>▪ Определение типа бизнес плана</li> <li>▪ Структура бизнес плана</li> </ul> </li> <li>• Распределение</li> </ul>	35	ТЛ Доска

	<p>ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формат бизнес плана (обычный) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Резюме – первая часть бизнес плана, но заключительная в процессе бизнес планирования</li> <li>▪ Описание компании: Юридические аспекты, история</li> <li>▪ Внешний анализ существующей ситуации</li> <li>▪ Внутренние ресурсы компании – описание существующей ситуации</li> <li>▪ Планируемые направления</li> </ul> </li> </ul>	45	
2. Задание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы</li> <li>• Работа в группах</li> <li>• Выступление лидеров групп</li> </ul>	5 25 20	Доска Бумага Ручки
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Связи и различия между процессом бизнес планирования и бизнес планом</li> <li>• Взаимозависимость между составными частями бизнес планирования</li> </ul>	10	Доска ТЛ

## Руководство к лекции 04. Бизнес идея, Миссия и Перспективы, Цели

Бизнес идея...	Описание лекции
Цели	Направление участников к выводу о том, что Бизнес идея, миссия и цели компании обеспечивает основной смысл существования компании
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - определение факторов «Почему мы занимаемся бизнесом» <b>Знания</b> – Что означает Бизнес идея, Миссия, перспективы, Цели <b>Отношение</b> – Понимание приоритетности определения Миссии и целей компании в бизнес планировании .
Содержание	См.план лекции 04, <b>Бизнес идея, Миссия и Перспективы, Цели</b>
Лекторы	М.Георгица, Л. Дикун
Продолж.	60 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги..
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задания
Оценка	Критерии: Согласие с важностью определения миссии, целей и перспектив компании Метод: Отзывы участников, диалог

## План лекции 04. Бизнес идея, миссия, перспективы, цели

Бизнес идея...	Содержание		Продолж. 60 мин
Главные темы	Под темы	Время	Отметка
<b>1. Бизнес идея, миссия, перспективы, цели</b>	• Бизнес идея – основа существования компании	10	ТЛ Доска
	• Миссия и перспективы обозначают направления развития компании	10	
	• Цели определяют деятельность компании		
<b>2. Задание</b>	• Задание для каждой группы	3	Доска Бумага Ручки
	• Работа в группах	10	
	• Выступление лидеров групп	12	
<b>3. Выводы и итоги</b>	• Ответ на вопрос – почему мы занимаемся бизнесом	15	Доска ТЛ
	• Бизнес идея - основа		
	• Миссия должна соответствовать потребностям внешней среды		
	• Цель это результат, который должен быть достигнут		

**Руководство к лекции 05. Концепция Бизнеса: Горизонтальное бизнес пространство и Вертикальные бизнес функции**

Концепция бизнеса...	Описание лекции
Цели	Найти ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что такое горизонтальное бизнес пространство</li> <li>• Что такое вертикальные бизнес функции компании</li> <li>• Как Горизонтальное бизнес пространство (ГБП) влияет на вертикальные бизнес функции (ВБФ)</li> </ul>
Задачи	Участники должны получить: <p><b>Навыки</b> - уметь описать как компания с ее продуктом и услугами находит востребованность во внешней среде.</p> <p><b>Знания</b> – Сущность ГБП, ВБФ и основы конкуренции</p> <p><b>Отношение</b>– понимание Концепция бизнеса – важная часть процесса бизнес планирования.</p>
Содержание	См. План лекции 05, Концепция Бизнеса: Горизонтальное бизнес пространство и Вертикальные бизнес функции
Лекторы	М. Георгица, Л. Дикун
Продолжительность	120 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги..
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ), задания, Учебный пример на следующие дни
Оценка	Критерии: Понимание важности определения бизнес концепции Метод: Отзывы участников, диалог

**План лекции 05. Концепция Бизнеса: Горизонтальное бизнес пространство и Вертикальные бизнес функции**

Концепция бизнеса...	Содержание		Продолж. – 120 мин
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
2. Структура Концепции бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что такое Концепция бизнеса</li> <li>• Горизонтальное бизнес пространство – продукция (услуги), возможности рынка, описание клиентов, анализ портфеля заказов</li> <li>• Вертикальные бизнес функции – создание стоимости (Value Chain)</li> <li>• Основа конкуренции</li> </ul>	15 30  10 10	ТЛ Доска
2. Задание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы</li> <li>• Работа в группах</li> <li>• Выступление лидеров групп</li> </ul>	2 20 18	Доска Бумага Ручки
3. Выводы и итоги	Горизонтальное бизнес пространство – основа развития компании	15	Доска ТЛ

**Руководство к лекции 06. Внешний анализ: внешняя среда, Рынок, Конкуренты, Клиенты**

Внешний анализ...	Описание лекции
Цели	Понимание участников : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главные задачи внешнего анализа</li> <li>• Составные элементы внешней среды <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Элементы прямого действия (Рынок; Конкуренты, Клиенты)</li> <li>○ Элементы косвенного действия</li> </ul> </li> </ul>
задачи Objectives	Участники должны получить: <p><b>Навыки</b> - Инструменты осуществления внешнего анализа</p> <p><b>Знания</b> – Понимание смысла внешнего анализа</p> <p><b>Отношение</b> – Согласие, что внешний анализ является основой для перспективного бизнес планирования</p>
Содержание	См. план лекции 06, Внешний анализ: внешняя среда, Рынок, Конкуренты, Клиенты
Лекторы	
Продолжительность	90 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задания
Оценка	Критерии: Понимание важности анализа внешней среды. Метод: Отзывы участников и диалог

**План лекции 06. Внешний анализ: внешняя среда, Рынок, конкуренты, Клиенты**

Внешний анализ...	Содержание		Продолж. – 90 мин
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
1. Элементы внешнего анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Элементы внешней среды <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Элементы прямого действия</li> <li>○ Элементы непрямого действия</li> </ul> </li> </ul>	40	ТЛ Доска
2. Задание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы</li> <li>• Работа в группах</li> <li>• Выступление лидеров групп</li> </ul>	5 20 15	Доска Бумага Ручки
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимосвязь внешнего и внутреннего анализов</li> <li>• Внешняя среда определяет развитие внутренних ресурсов компании</li> </ul>	10	Доска ТЛ



**Руководство к лекции 07. Внутренний анализ – Внутренние ресурсы предприятия: Менеджмент, ЧР, активы и инфраструктура, Финансы, Гудвил.**

Внутренний анализ, ресурсы ...	Описание лекции
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Элементы внутренних ресурсов: Менеджмент, Человеческие ресурсы, Активы и инфраструктура, финансы и Гудвил</li> <li>• Внутренние ресурсы определяют Концепцию бизнеса компании</li> </ul>
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - оценка внутренних ресурсов <b>Знания</b> – понимание элементов внутренних ресурсов <b>Отношение</b> – Понимание того, что менеджеры могут развить внутренние ресурсы
Содержание	См. План лекции 07, Внутренний анализ – Внутренние ресурсы предприятия...
Лекторы	
Продолжительность	150 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задания
Оценка	Критерии: Понимание приоритетов бизнес планирования. Метод: отзывы участников, диалог



**Руководство к лекции 08. Предприятие и его место на рынке. Динамика (движущие силы) в рыночной экономике**

Предприятие и его место...	Описание лекции
Цели	<p>Понятие динамики рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основная модель бизнес-анализа – Треугольник Конкуренции</li> <li>• Основная Динамическая модель: отражение среды и внутренних функций/ресурсов предприятия</li> </ul>
Задачи	<p>Участники должны получить:</p> <p><b>Навыки</b> – Инструменты трансформирования модели Треугольника Конкуренции в Динамическую модель</p> <p><b>Знания</b> – Понимание взаимосвязей между сторонами Треугольника Конкуренции/ Динамической Модели</p> <p><b>Отношение</b> – Согласие с тем, что изменения среды требуют соответствующих изменений во внутренних функциях/ресурсах</p>
Содержание	См. План лекции 08, Предприятие и его место на рынке. Динамика (движущие силы) в рыночной экономике
Лекторы	
Продолжительность	45 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задания
Оценка	<p>Критерии: Согласие с важностью Бизнес Планирования и Бизнес плана.</p> <p>Метод: Отзывы участников, диалог</p>

**План лекции 08. Предприятие и его место на рынке. Динамика (движущие силы) в рыночной экономике**

Предприятие и его место...	Содержание		Продолж.– 45 мин
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
1. Бизнес-анализ элементов Треугольника конкуренции в динамике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Треугольник Конкуренции</li> <li>• Рынок существует только в динамике</li> </ul>	40	ТЛ Доска
2. Задание			
3. Выводы и итоги	Наличие продуманной стратегии – основа оптимального позиционирования компании на рынке	5	Доска ТЛ

## Руководство к лекции 09. Определение приоритетов Стратегии Конкуренции

Определение приоритетов Стратегии Конкуренции	Описание лекции
Цели	Достижение понимания: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основа Стратегии Конкуренции</li> <li>• Методы конкуренции</li> </ul>
Задачи	Участники должны располагать: <p><b>Навыки</b> – уметь определить Стратегии и методы конкуренции</p> <p><b>Знания</b> – Понимать сущность стратегии и факторы оптимальности.</p> <p><b>Отношение</b> – Согласие с тем, что стратегия должна быть динамичной</p>
Содержание	См. План лекции 09, Определение приоритетов Стратегии конкуренции
Лекторы	
Продолжителн.	120 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задание
Оценка	Критерии: Согласие с важностью бизнес планирования и бизнес плана Метод: Отзывы участников, диалог

## Session Plan 09. Определение приоритетов Стратегии Конкуренции

Определение приоритетов Стратегии Конкуренции	Содержание		Продолж.– 120 мин
	Под темы	Время	
1. Стратегия Конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четыре типа Стратегий</li> <li>• Характеристики каждого вида Стратегий</li> </ul>	30	ТЛ Доска
2. Оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы на основе учебного примера</li> <li>• Работа в группах</li> <li>• Выступление лидеров групп</li> </ul>	10 45 30	Доска Бумага Ручки
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания должна иметь ясную стратегию</li> </ul>	5	Доска ТЛ

## Руководство к лекции 10. Определение приоритетов Стратегии роста

Определение приоритетов Стратегии роста	Описание лекции
Цели	Направление участников к общему выводу, что Стратегия роста – это наиболее подходящая стратегия развития компании.
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Формирование Модели стратегии Роста <b>Знания</b> – преимущества Стратегии Роста <b>Отношение</b> – понимание, что выбранные стратегии – «окна», через которые компания встречается со средой и рынком .
Содержание	См. План лекции 10, Определение приоритетов Стратегии роста
Лекторы	
Продолж.	75 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задание.
Оценка	Критерии: Согласие с важностью бизнес планирования и бизнес плана. Методы: Отзывы участников, диалог

## План лекции 10. Определение приоритетов Стратегии роста

Определение приоритетов Стратегии роста	Содержание		Продолж. – 75 мин
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
1. Определение приоритетов Стратегии роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель Стратегии роста</li> <li>• Стратегическая Модель развития предприятия</li> </ul>	10 12	ТЛ Доска
2. Оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы</li> <li>• Работа в группах</li> <li>• Выступление лидеров групп</li> </ul>	3 30 15	Доска Бумага Ручки
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель Стратегии роста включает внутренние и внешние элементы бизнес планирования</li> </ul>	5	Доска ТЛ

## Руководство к лекции 11. SWOT анализ и выводы

SWOT анализ и выводы	Описание лекций
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура SWOT анализа</li> <li>• Цели SWOT анализа - выводы</li> </ul>
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Определять компоненты SWOT анализа <b>Знания</b> – Внутренние и внешние компоненты анализа <b>Отношение</b> – Согласие, что SWOT анализ и выводы являются основой Плана действий
Содержание	См. План лекции 11, SWOT анализ и выводы
Лекторы	
Продолж.	90 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекций (ТЛ) и задание.
Оценка	Критерии: Согласие с необходимостью разработки бизнес плана Метод: Отзывы участников, диалог

## План лекции 11. SWOT анализ и выводы

SWOT анализ и выводы	Содержание		Продолж. – 90 мин
	Под темы	Время	
1. SWOT анализ и выводы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильные и слабые стороны – это внутренние элементы SWOT анализа</li> </ul>	15	ТЛ Доска
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможности и угрозы – это внешние элементы SWOT анализа</li> </ul>	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выводы формируют план действий</li> </ul>	5	
2. Задание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы</li> </ul>	5	Доска Бумага Ручки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа в группах</li> </ul>	30	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выступление лидеров групп</li> </ul>	15	
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обоснование SWOT анализа как важнейшего инструмента бизнес планирования</li> </ul>	5	Доска ТЛ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание необходимости SWOT Анализа</li> </ul>		

## Руководство к лекции 12. План действий

План действий	Описание лекций
Цели	Определение структуры и формы Плана действий
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> – Определять результаты SWOT <b>Знания</b> – Что является краткосрочными и долгосрочными целями развития компании <b>Отношение</b> – Согласие с тем, что план действий является основой для выполнения Бизнес плана
Содержание	См. План лекции 12, План действий
Лекторы	
Продолж.	60 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задание
Оценка	Критерии: Понимание важности Плана действий Метод: Отзывы участников, диалог

## План Лекции 12. План действий

План действий	Содержание		Продолж. – 60 мин
	Под темы	Время	
1. Цели формирования Плана действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правила формирования Плана действий</li> <li>Краткосрочные и долгосрочные меры</li> </ul>	10 10	ТЛ Доска
2. Задание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание для каждой группы</li> <li>Работа в группах</li> <li>Выступление лидера группы</li> </ul>	5 15 10	Доска Бумага Ручки
3. Выводы и итоги	Обоснование Плана действий как важного управленческого инструмента	10	Доска ТЛ

### Руководство к лекции 13. Бюджетирование (планирование финансовых показателей) и финансовые отчеты

Бюджетирование и ...	Описание лекции
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджетирование – это важная часть Бизнес плана</li> <li>• Бюджеты – это финансовое отражение планируемых стратегий и деятельности компании</li> <li>• Связи между финансовыми отчетами и бюджетированием</li> </ul>
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Составление бюджетов и финансовых отчетов <b>Знания</b> – Основы бюджетирования и финансовые отчеты <b>Отношение</b> – Понимание того, что Бюджет – это денежное выражение Бизнес плана и Плана действий
Содержание	См. План лекции 13, Бюджетирование и финансовые отчеты
Лекторы	
Продолжит.	150 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ) и задание.
Оценка	Критерии: Понимание важности бюджетирования и финансовых отчетов. Метод: Отзывы участников, диалог

### План лекции 13. Бюджетирование (планирование финансовых показателей) и финансовые отчеты

Бюджетирование и финансовые	Содержание	Продолж. – 150 мин	
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
1. Бюджеты и бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс бюджетирования: Прибыль и убытки Активы (инвестиции) Финансовые обязательства (Финансовые ресурсы) Бюджет денежных средств</li> </ul>	40	ТЛ Доска
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование фин. отчетов</li> </ul>	30	
2. Задание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание для каждой группы</li> </ul>	5	Доска Бумага Ручки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа в группах</li> </ul>	30	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выступление лидера группы</li> </ul>	25	
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджетирование – это управленческий инструмент</li> </ul>	10	Доска ТЛ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Признание необходимости бюджетирования и составления финансовых отчетов</li> </ul>	10	



## Руководство к лекции 14. Оценка и окупаемость инвестиций

Оценка и окупаемость инвестиций	Описание лекции
Цели	Понимание показателей эффективности и окупаемости инвестиций
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Расчет показателей эффективности инвестиций <b>Знания</b> – Понимание особенностей Плана инвестиций <b>Отношение</b> – Полезность Плана инвестиций
Содержание	См. План лекции 14, Оценка и окупаемость инвестиций
Лекторы	
Продолж.	30 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками, задание группам, презентации участников, Выводы и итоги.
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Тезисы лекции (ТЛ)
Оценка	Критерии: Оценка необходимости Плана инвестиций Метод: Отзывы участников, диалог

## План лекции 14. Оценка и окупаемость инвестиций

Оценка и окупаемость инвестиций	Содержание	Продолж. – 30 мин	
Главные темы	Под темы	Время	Отметки
1. Цели формирования Плана инвестиций	План инвестиций как вариант Бизнес планирования: <ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели Плана инвестиций – Объем инвестиций, Сроки окупаемости, Источники возврата средств</li> <li>Оценка необходимых инвестиций – Цель инвестиций, Внешние инвестиции и Внутренние инвестиции (доли), инвестиционная линия</li> <li>Эффективность и окупаемость инвестиций – прибыльность и возврат средств</li> </ul>	25	ТЛ Доска
2. Задание			
3. Выводы и итоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обоснование того, что Инвестиционный план является вариантом процесса бизнес планирования</li> </ul>	5	Доска ТЛ

## Руководство к лекции 15. Заключительная лекция

Заключительная лекция	Описание лекции
Цели	Краткое описание лекции
Задачи	Участники должны получить: <b>Навыки</b> - Бизнес планирование и определение стратегии <b>Знания</b> – Понимание важности процесса бизнес планирования <b>Отношение</b> – Согласие с тем, что разработанная стратегия – это основа бизнес планирования
Содержание	См. План лекции 15, Заключительная лекция
Лекторы	
Продолжит.	20 минут
Методология	Презентация лекторов, диалог с участниками,
Средства и оборудование	Помещение, площадь для 10 – 15 участников, Материалы, доска, ручки, маркеры, бумага
Материалы	Схема оценки
Оценка	Индивидуальная оценка, основанная на Схеме

## План лекции 15. Заключительная лекция

Заключительная лекция	Содержание		Продолж. – 20 мин
	Главные темы	Под темы	
1. Краткое описание курса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему необходима разработка стратегии</li> <li>Бизнес планирование – это процесс</li> <li>Бизнес план – это результат разработанной Стратегии и Бизнес планирования</li> </ul>	15	Доска
2. Оценка		15	

## 2. Почему необходимо Бизнес планирование

Многие люди предполагают, что бизнес планы это то, что необходимо для основания компании, получения кредита или поиска инвесторов.

Действительно, бизнес планы необходимы для этих целей, но бизнес план это более широкое понятие.

Бизнес план это любой план, который позволяет оценить какую-либо деятельность, обосновать использование ресурсов, выделить ключевые точки в своей деятельности, быть готовым к проблемам и понять свои возможности.

Прежде всего, определитесь, для чего вам необходим план, например:

- Определить и установить цели и программу их достижения
- Сформировать схему постоянного отслеживания производственной деятельности и ее корректировки
- Формирование нового бизнеса
- Обоснование необходимости кредитов
- Основа партнерских взаимоотношений
- Оценка стоимости бизнеса в целях продажи или иных целей
- Оценка новых продуктов и их продвижение

В каждом случае бизнес план означает определение конкретных целей, ответственностей, а также сроков выполнения мероприятий по управлению бизнесом.

Законченный бизнес план представляет собой организационный, логический путь, описывающий все важнейшие аспекты деятельности компании.

Качественный бизнес план формирует задачи, как для ответственных лиц, так и для отделов, а также сроки выполнения этих задач.

Хороший бизнес план реален.

Реальный план предполагает наличие нескольких вариантов выполнения каждого вида стратегии.

Правильно структурированный план это ключевые направления, которые обеспечивают прогресс и корпоративное развитие компании. Если компания превышает установленные планом ключевые показатели, или, наоборот, не достигает их, она должна или пересмотреть цели, или модифицировать стратегию своего развития в целях соответствия реалиям своего положения на рынке.

Как позитивные, так и негативные изменения могут влиять на показатели бизнес плана. Например, превышение или снижение фактического объема продаж за определенный период по сравнению с плановыми объемами, означает, необходимость пересмотра предположений о таких факторах, как производственные мощности, потребность в работниках, затратах, каналах продаж и денежных средствах. В другом случае, это может быть необходимость предложения рынку новых продуктов или услуг, или даже необходимость получения реальной информации о рынке и конкурентах, что также ценно при изменении или дополнении бизнес плана.

Бизнес план – это лучшая возможность с точки зрения управленческих решений, возможность заинтересовать будущих инвесторов, так как служит источником информации для внешних заинтересованных лиц. План описывает продукцию или услуги, определяет место компании на рынке в количественных и качественных показателях, что позволяет инвесторам оценить способность менеджмента управлять компанией.

Бизнес план важен по многим причинам. Он заставляет менеджмент анализировать:

- Бизнес идеи
- Корпоративные цели
- Управленческую команду
- Продукцию
- Стратегию маркетинга
- Конкурентов
- Ресурсы и оборудование
- Краткосрочные и долгосрочные капитальные затраты (нужды) и т.д.

### 3. Процесс бизнес планирования и бизнес план

Подготовка бизнес плана представляет собой организованный, логический путь рассмотрения всех важных аспектов деятельности.

Процесс разработки, осмысления аспектов деятельности компании представляет собой Бизнес планирование.

Сущностью бизнес планирования является анализ внутренних и внешних элементов текущего положения, а также выработка стратегии и направлений деятельности компании на будущий период.

Для осуществления данного процесса необходимо:

- Сбор информации
- Определение зрелости (жизненного цикла) компании
- Выбор типа бизнес плана
- Определение структуры бизнес плана
- Распределение ответственности специалистов при разработке плана

Существует два типа источников **получения информации**

#### ***Внутренние источники***

Бухгалтерский баланс

#### ***Внешние источники***

Законодательные акты

Отчеты о прибыли  
Отчет о движении денежных средств  
Информация об активах, инфраструктуре  
Прогнозы продаж

Государственные Программы  
Статистические отчеты  
Internet  
Трудовой кодекс

**Определение зрелости компании** дает понимание об области ее деятельности, текущем положении компании, ее продукции, перспективах и стратегии развития.

Условно можно определить 4 ступени зрелости:

- Выход на рынок
- Рост
- Зрелость
- Спад

В сочетании с определением рыночной ниши компании, определение зрелости компании является важным фактором при выборе стратегии развития компании в будущем.

**Выбор типа бизнес плана** позволяет определить целевые приоритеты бизнес планирования, имея в виду:

- Для внутренних целей (Оперативный бизнес план)
- Для получения кредитов
- Для внешних инвесторов

**Определение структуры бизнес плана** отражает, какая именно структура, насколько детально, исходя из типа бизнес плана, вам необходима. Но в любом случае структура включает:

- Внешний анализ текущей ситуации и будущие направления развития
- Описание и оценка текущего положения предприятия
- Направления развития предприятия
- Финансовые расчеты

**Распределение ответственности** руководителей и специалистов предприятия, вовлеченных в процесс формирования бизнес плана.

Обычная форма бизнес плана включает:

**Внешний анализ текущего положения и направлений развития:**

Область деятельности – Описание текущего положения отрасли  
Анализ Портфеля заказов (Продукция/ Рынок – текущая ситуация)  
Анализ требований и потребностей клиентов – соответствие предприятия потребностям клиентов  
Направление развития рынка  
Анализ конкурентов Competitor Analysis  
Другие соответствующие анализы среды

## **Внутренние ресурсы предприятия – описание и оценка текущего положения:**

Производственные аспекты и ресурсы  
Научно-исследовательские возможности  
Поставщики  
Рыночные ресурсы и маркетинговая политика  
Человеческие ресурсы и организационная политика  
Капитал, финансовая и управленческая системы

Какая **будущая** стратегия применяется:

- Где и как конкурировать: Дифференциация или Стратегия низких издержек
- Как развиваться и расти
- Стратегия увеличения продаж
- Стратегия развития рынка
- Разработка товара
- Диверсификация деятельности

**SWOT** Анализ – основывается на выше указанных анализах и стратегиях:

### **Рыночные возможности и угрозы**

Приоритеты на рынке и у потребителей с вытекающими задачами  
Приоритеты в развитии производства  
Приоритеты в маркетинговой политике

### **Сильные и слабые стороны внутренних ресурсов**

Сильные стороны будут использованы в будущем  
Слабые стороны должны быть преодолены в будущем; что необходимо изменить или улучшить в каждом виде ресурсов

**План действий** на следующий год:

- Приоритеты по каждому виду ресурсов /функций
- Главные виды деятельности
- Ключевые позиции по ресурсам и видам деятельности

### **Финансовые расчеты:**

Финансовые отчеты по прибыли и убыткам, Бухгалтерские балансы за последние годы  
Бюджеты по прибыли и движению денежных средств на следующие годы

### **Пример содержания Бизнес плана**

#### **I. Резюме**

- Описание Концепции бизнеса и вида деятельности
- Возможности и стратегия
- Цели и проекты обоснования на рынке
- Конкурентные преимущества
- Экономические факторы, Рентабельность и потенциальные возможности
- Команда специалистов и руководителей

- Предложения
- II. Отрасль деятельности, компания, ее продукция и услуги
  - Отрасль деятельности
  - Компания и концепция ее развития
  - Продукция и услуги
  - Стратегия вхождения и роста
- III. Исследование и анализ рынка
  - Клиенты
  - Емкость рынка и его развитие
  - Конкуренты и конкурентность
  - Доля рынка и продажи
  - Оценка рынка
- IV. Экономические факторы деятельности
  - Валовая и операционная маржа
  - Потенциал прибыльности и устойчивость
  - Постоянные, переменные, полупеременные затраты
  - Точка самоокупаемости
  - Достижение позитивного денежного потока
- V. План маркетинга
  - Общая маркетинговая стратегия
  - Ценовая политика
  - Тактика продаж
  - Услуги и гарантийная политика
  - Реклама и продвижение
  - Каналы продаж
- VI. Формирование и расчеты плана
  - Задания
  - Трудности и риски
  - Развитие продукции и новые продукты
  - Затраты
  - Собственность
- VII. Производственный и операционный план
  - Операционный цикл
  - Географическое местоположение
  - Оборудование и развитие
  - Стратегия и планы
  - Нормативные и законодательные акты
- VIII. Команда управления
  - Организационная структура
  - Ключевые персоны
  - Вознаграждение менеджеров и собственность
  - Инвесторы
  - Работники, трудовые и прочие соглашения
  - Совет директоров
  - Акционеры, права, ограничения и пр.
  - Консультанты
- IX. Общие графики
- X. Критические точки, проблемы и предположения
- XI. Финансовый план
  - Отчет по прибыли и бухгалтерский баланс текущего состояния
  - Отчеты по доходам

- Отчеты движения денежных средств
- Расчет точки безубыточности
- Контроль за затратами
- Другие расчеты

#### XII. Проекты

- Требуемое финансирование
- Предложения
- Капитализация
- Использование источников
- Оборачиваемость инвестиций

#### XIII. Приложения

## 4. Бизнес идея, Миссия и Перспективы, Цели.

Бизнес идея, цели или миссия определяют основной смысл развития компании.

Бизнес идея определяет смысл существования компании. Миссия должна объяснить связь с внешней средой и в целом ответить на вопрос: **Почему мы занимаемся бизнесом?**

- Бизнес идея описывает основы существования компании
  - Виды продукции или услуг
  - Основные клиенты
  - Рынок и его география
  - Специализация (ниша)

Миссия и Перспективы определяют направления развития компании.

Миссия должна отражать область удовлетворения потребностей клиентов и даже возможность их привлечения. Например, одна компания определила свою миссию, как «Свежий хлеб, выпеченный у нас – на обеденный стол каждой семьи». Миссия определяет и дальнейшую стратегию развития.

- Цели определяют результаты, которые хочет достичь менеджер компании
  - Будущая прибыль ( цель: прибыль XX \$ в год через 2 года)
  - Доход (цель: увеличить на 20% годовой доход в течение 3 лет)
  - Развитие продукции (цель: ежегодно осваивать в производстве и выпускать на рынок новый вид продукции)
  - Производство (цель: сократить на 5 % материальные отходы по каждому виду продукции)

Учитывая, что цели это наиболее важный фактор, влияющий на деятельность компании, необходимо, чтобы они были реальными и достижимыми, как для менеджмента, так и для работников компании.

Таким образом, цели должны быть измеримыми, определенными во времени и с установленными приоритетами. Эти цели должны быть достигнуты, если компания хочет выполнить свою миссию.



## 5. Бизнес концепция: Горизонтальное бизнес пространство (область деятельности) и Вертикальные бизнес функции

Бизнес концепция дает ответ на вопросы: Где и как компания выполняет свою миссию.

Бизнес концепция включает три компонента:

- **Горизонтальное бизнес пространство**
- **Вертикальные бизнес функции и цепь создания стоимости**
- **Основы конкурентности**

Ниже определяется каждый из компонентов Бизнес концепции.

- **Горизонтальное бизнес пространство** – область деятельности компании, с основными характеристиками:

➤ **Описание продукции:**

- Качественные и технологические характеристики
- Группы и номенклатура продукции
- Сырье и материалы, используемые в производстве
- Жизненный цикл продукции
- Тара и дизайн

Важно определить главную часть продукции (80 % от продаж (Паретто), а также ее жизненный цикл и Gross margin (Валовую прибыль).

➤ **Возможности рынка:**

- География
- Размеры
- Развитие / направление развития (рост, спад)
- Потенциал
- Каналы продажи
- Каналы продвижения продукции (Реклама, Затраты на продвижение)
- Ценообразование

➤ **Описание клиентов:**

- сегментирование
- социальный и культурный уровень
- производственный сектор
- потребность/ возможности в приобретении

50 % новых фирм становятся банкротами в течении первых 2 лет, что связано с неумением привлечь или удовлетворить достаточное число клиентов. Что это значит – **удовлетворить** клиентов? Клиент удовлетворен тогда, когда он получает продукт, который он хочет (включая вспомогательные и сопутствующие товары) по приемлемой для него цене.

- **Вертикальные бизнес функции и Цепь создания стоимости** - задачи обеспечения производственного процесса и продаж в компании

➤ **Главные функции:**

- Приобретение сырья и материалов
- Производство деталей и полуфабрикатов

- Строительство
  - Производство продукции
  - Доведение продукции до конечных потребителей
  - Послепродажное обслуживание
  - Определение начальной и конечной точек в деятельности компании по производству и обслуживанию
  - **Цепь создания стоимости:**
    - контракты/ субконтракты на компоненты
  - **Производить или покупать** (Факторы, которые должны приниматься во внимание при принятии решения):
    - Стратегическая важность внутреннего производства детали/ продукции
    - Какова потребность в детали (высокая, низкая, постоянная, переменчивая?)
    - Техническая экспертиза компании по сравнению с внешним поставщиком детали (продукта)
    - Потенциальный вклад поставщика в будущее развитие и улучшение продукта
    - Способность фирмы и потенциального поставщика обеспечить необходимые объемы требуемой детали (продукта)
    - Объемы внутреннего производства против объемов закупок
    - Затраты на производство деталей внутри компании по сравнению со стоимостью их закупок, с учетом будущих изменений в ценах.
  - **Преимущества при собственном производстве:**
    - Получение прибыли/ добавленной стоимости
    - Доходы от экономии затрат
    - Оптимальное использование мощности
    - Обеспечение требуемого качества
    - Поддержка и развитие новаторских технологических приемов, использование конкурентных преимуществ
    - Избежание зависимости от поставщиков
  - **Недостатки при собственном производстве:**
    - Необходимость вкладывать инвестиции в разработку уже известной технологии
    - Сезонные колебания в потребности деталей могут создать проблемы в планировании и использовании узких мест и мощности компании
    - Большие фиксированные затраты могут привести к падению прибыльности продукции
- Основы конкурентности** представляют собой условия, которые позволяют компании поддерживать свой уровень деятельности при обеспечении определенной рентабельности. Это включает:
- Специфические преимущества компании по сравнению с конкурентами
  - Приемы и методы, которыми компания обеспечивает свои особенности с точки зрения бизнес пространства и функций

Некоторые детали об основных компонентах конкуренции:

➤ **Конкуренты**

- Основные конкуренты с аналогичными характеристиками
- Характеристики продуктов
- Сильные и слабые стороны

- Сравнительный анализ конкурентов

➤ **Будущее конкуренции** - описание должно включать возможные признаки будущей конкуренции, такие как эффективность (низкие затраты), особая ниша для производителей/потребителей, особый дизайн продукции, особые каналы распределения, рекламы и т.д.

**В целях укрепления своей позиции, компания должна стремиться обладать уникальными качествами или создать особые качества, которые будут важны определенной части клиентов.**

## **6. Внешний анализ. Среда, Рынок, Конкуренты, клиенты**

### **Среда**

Компания, как система, постоянно контактирует со внешней средой.

Элементы внешней среды можно разделить на две группы:

- Элементы прямого действия
- Элементы непрямого (косвенного) действия

Элементы прямого действия включают:

- Потребители
- Правительственные структуры
- Поставщики
- Конкуренты
- Финансовые организации
- Акционеры

Элементы косвенного действия включают:

- Технология
- Экономика
- Политическое устройство общества

### **а) Рынок**

В чем прежде всего нуждается бизнес? Бизнес нуждается в клиентах.

Основные методы узнать кто твои клиенты:

- ***Простое и реальное исследование рынка***

Необходимо осуществить анализ рынка. Это не значит, что анализ должен обязательно носить академический характер или быть очень громоздким и задерживать процессы планирования деятельности.

Некоторые из лучших примеров анализа рынка очень просты, практичны и даже необычны.

Вы не должны получать информацию только из библиотек или Интернета. Очень важно получить информацию у людей, у сегодняшних или потенциальных клиентов.

- ***Изучение аналогичных бизнесов***

Чаще всего, изучение бизнеса, который аналогичен твоему, – хороший первый шаг. Если вы собираетесь начать новый бизнес, может быть стоит начать с того, что похоже на ваш хорошо известный вам бизнес. Если вы планируете развитие существующего бизнеса, тоже очень важно изучение аналогичного бизнеса, в целях понимания и усовершенствования своего.

- ***Общение с клиентами***

Если вы настроены начать новый бизнес, поговорите с потенциальными клиентами.

Необходимо опросить определенное количество потенциальных клиентов, что они хотят, почему, где они до сих пор получают эти товары или услуги, как они за них платят и т.д. Даже если вы не будете осуществлять полный обзор ваших клиентов в соответствии с определенным вопросником, данная информация будет для вас жизненно необходимой.

- ***Учет потенциальных конкурентов***

Вы должны иметь ясное представление о ваших потенциальных конкурентах.

Как вы их определите, зависит от вида вашей деятельности.

**Источниками информации могут быть:**

- Правительственная и коммерческая статистика, которой обычно более, чем достаточно, и которую можно найти (купить) для различных целей у различных распространителей и исследователей.
- Обычно основной информацией о местных рынках располагает Торговая палата.

### **Конкуренты**

Вы должны знать кто продает на вашем рынке. Хорошо иметь при этом анализ по вашим основным конкурентам.

Составьте перечень основных конкурентов. Каковы сильные и слабые стороны каждого из них. Определите их продукцию, ценообразование, репутацию, менеджмент, финансовое положение, каналы распределения, их брэнд, технологию, прочие факторы, которые вы считаете важными. В каких сегментах рынка ваши конкуренты работают. Какова, по вашему мнению, их стратегия. Как они влияют на вашу деятельность, какие могут быть возможности и угрозы от их влияния на рынке.

### **Клиенты**

Помимо того, что необходимо знать, кто является клиентами, вам необходимо знать их потребности, желания и что заставляет их приобретать продукцию. Для конкретизации каждого клиента, вы должны знать их возраст, уровень доходов, состав семьи, предпочтения, а также все остальное, что вы найдете важным для вашего бизнеса. Вы можете, при необходимости, классифицировать их на группы по доходам, возрасту, традициям, социальному поведению и т.д

## 7. Внутренний анализ – Внутренние ресурсы предприятия

Внешний и внутренний анализы взаимосвязаны.

Внутренний анализ определяет развитие внутренних ресурсов. Производственные мощности и ресурсы представляют собой важнейшие внутренние условия, которые необходимы для реализации бизнес концепции предприятия. Оценка этих условий или ресурсов дает ответ на вопрос достаточно ли этих ресурсов для осуществления бизнес концепции предприятия.

Часть внутренних ресурсов будут представлены в *SWOT анализе*, в котором сильные и слабые стороны предприятия будут сравниваться с внутренними ресурсами конкурентов.

Внутренние ресурсы предприятия:

- Менеджмент и человеческие ресурсы
- Активы и инфраструктура
- Маркетинговые ресурсы
- Финансовые ресурсы
- Гудвил

### а) Менеджмент и человеческие ресурсы

Команда менеджеров и их согласованность означает больше, чем просто коллектив людей. Это означает, может компания существовать или нет.

Организационная структура компании это то, что часто называют органиграммой.

Для компании важно объяснить, как осуществляется описание и разделение главных функций (должностные инструкции). Все структурные связи должны быть четко определены, Ответственные установлены, функциональные обязанности (права и обязанности) описаны.

Одновременно должны быть описаны необходимые квалификационные требования и навыки, а также мотивация для ключевых руководящих работников.

Важным элементом является оценка способностей и стиля управления менеджера или менеджеров.

В крупных компаниях описание должностных инструкций включает описание всего управленческого состава, с указанием их должности, роли, функций и ответственности.

Если это новая компания, внимание должно быть направлено на характеристики предпринимателей. В то же время необходимо иметь представления о

менеджере/собственнике, так как, особенно в небольших компаниях, он обладает огромным влиянием на настоящее и будущее компании.

### ***Предприниматель***

Предлагаем несколько оценочных точек для предпринимателя:

- энергичен, настойчив, динамичен?
- предпочитает принимать решения?
- умеет использовать шансы?
- готов работать 70-80 часов в неделю?
- готов рисковать своей собственностью?
- желает быть руководителем предприятия?
- в состоянии владеть собой при большом успехе и разочаровании?
- любит нововведения?
- любит сотрудничать с другими людьми?
- имеет ли поддержку своих близких?

### **b) Активы и инфраструктура**

Активы и инфраструктура составляют важнейшие внутренние ресурсы для осуществления бизнес концепции компании.

Оценка этих ресурсов позволяет компании определить достаточно ли этих ресурсов для осуществления бизнес намерений

Активы и инфраструктура включают:

- Активы для разработки и развития
- Производственные ресурсы

Ресурсы Разработки и развития включают:

- возможности создания и развития продукции
- стратегия развития продуктов
- производственные мощности

Производственные ресурсы включают:

- Производственные помещения
- Географическое расположение
- Технология, оборудование
- Контроль качества

*Производственные помещения:*

- Собственные или арендованные помещения
- Условия безопасности
- Возможное развитие
- Планировка производственных процессов

*Географическое расположение*

- Расположение по отношению к
  - Материальным ресурсам
  - поставщикам
  - клиентам/рынкам и сети распределения, которой располагает компания
- Транспортные возможности
- Доступность к рабочей силе (навыки, зарплата), пр. Местные условия

*Технология, станки и оборудование*

- Производственная технология
  - Количество станков и оборудования
  - Технологический уровень станков
    - возраст и периодичность ремонтов
    - универсальное или специальное оборудование
    - простые или сложные процессы производства, уровень автоматизации производства
- Требуется ли специфичные условия окружающей среды?
- Мощности
  - использование
  - узкие места
  - приспособляемость
- Планирование и движение производства

*Технологический контроль*

- серийное или штучное производство
- информационные технологии или ручной труд
- система планирования

- производственное планирование и контроль
- система контроля за использованием мощности, переподготовкой оборудования, операционным циклом, производительностью и т.д.
- интегрирование систем.

Необходимо отразить в Бизнес плане сильные и слабые конкурентные позиции предприятия в части:

- какие производственные мощности и ресурсы могут быть высвобождены
- какие необходимы для обеспечения бизнес концепции предприятия

### *Поставщики*

Бизнес план должен включать описание необходимых сырья и материалов, деталей, закупаемых для производства собственной продукции, а также степень зависимости от поставщиков.

### **с) Маркетинговые ресурсы**

Бизнес план должен отвечать на следующие вопросы:

- Каковы продажи компании и его маркетинговая концепция?
- Кто и много ли ответственных отвечают за продажи и маркетинг?
- Какой объем средств предназначен и возможен для осуществления продаж и маркетинга?

В целях обеспечения продвижения и продаж продукции предприятия на рынке, необходимо оценить существующие на предприятии системы продажи и маркетинга.

Оценка основывается на изучении:

- Каналов распределения
- Деятельности по продвижению товаров
- Планы и очередность действий при реализации товаров

Для небольших компаний выбор распределения товаров является решающим. Многие зависят от того, самостоятельно ли компании осуществляют эти функции, или пользуются уже существующими каналами.

В практике, малые компании пользуются существующими каналами. В связи с этим рассмотрим каналы распределения.

Характеристики Канала распределения:

- Границы канала распределения
- Виды транспорта, используемого при распределении
- Мощности по хранению
- Область деятельности
- Информация о рынке
- Гарантии и обслуживание

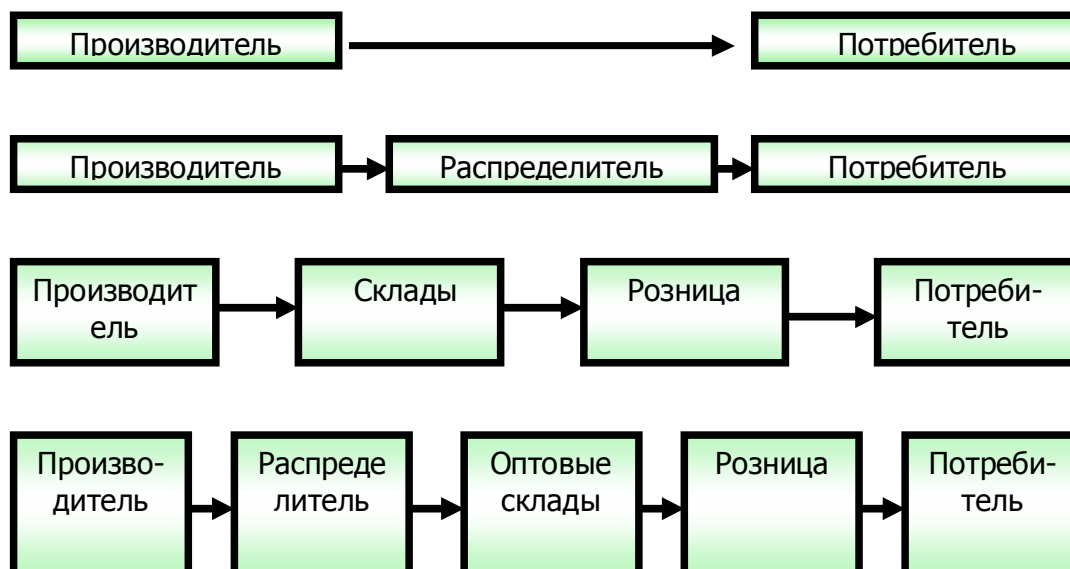


- Осуществление платежей
- Диспетчеризация, растаможивание грузов

Выбор канала зависит от:

- Времени
- Мощности
- Доступность
- Существующей формы распределения
- Желания контролировать рынок
- Конкурентного положения
- Соответствия групповой цели

Модели распределения:



Правильный выбор важен в связи с тем, что услуги распределителя/посредника увеличивают затраты.

Каналы распределения:

- Имеют различные лимиты (ограничения)
- Часто консервативны
- Влияют на политику ценообразования и цены
- Влияют на ассортимент
- Влияют на сопутствующие услуги, упаковку и т.д.

#### d) Финансовые ресурсы

Финансовые ресурсы описываются в связи с применяемыми системами при принятии управленческих решений по:

- рентабельности продукции

- определению основ ценообразования
- планированию денежных потоков.

Ресурсы Капитала оцениваются с точки зрения оценки лимитирующих факторов, ликвидности и т.д. Подробнее это будет видно из Бухгалтерского баланса и других отчетов в Финансовой части Бизнес плана.

### Ресурсы развития

Описание должно включать последовательность организации и функционирования исследовательской и конструкторской деятельности.

Располагает ли компания соответствующей структурой, лабораториями и мощностями по контролю за качеством?

Желательно осуществить оценку способности, мощностей, ресурсов, предназначенных для развития продукции, а также создания новых видов продукции и производственных процессов.

Важно понимать, является ли компания первой в развитии какого-либо продукта, или разрабатывает уже известный вид. Как компания адаптируется к изменениям в технологии, так это часто является индикатором конкурентоспособности компании.

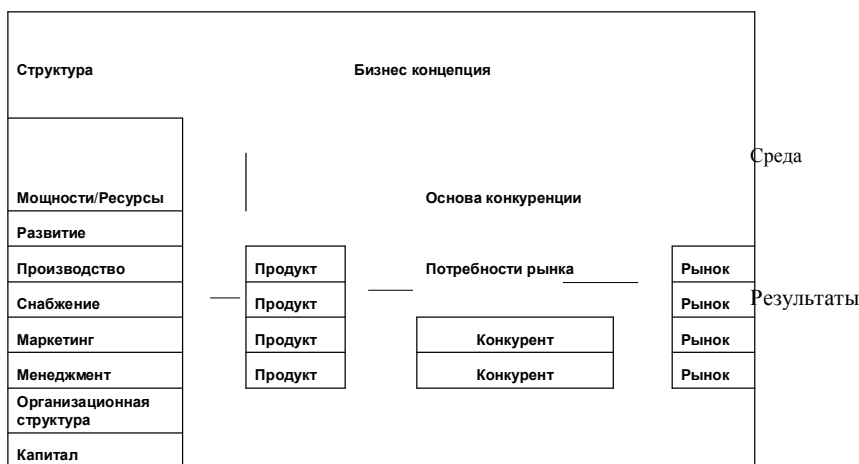
Располагает ли компания патентами или торговой маркой.

Сколько видов новой продукции было освоено в течении 3 последних лет.

## 8. Предприятие и его место на рынке: Динамика (движущие силы) рыночной экономики

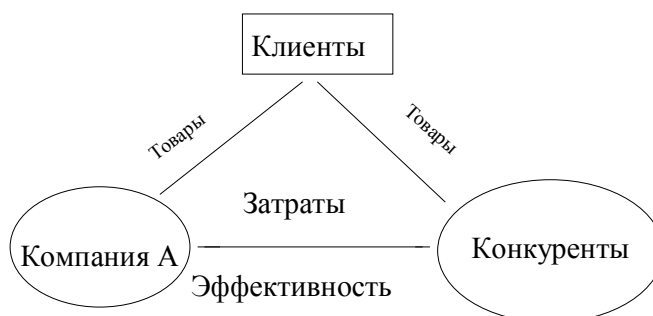
Внешний и внутренние анализы определяют текущую ситуацию предприятия на рынке.

### Текущая стратегия предприятия.



Для введения динамического фактора рассмотрим Треугольник конкурентности.

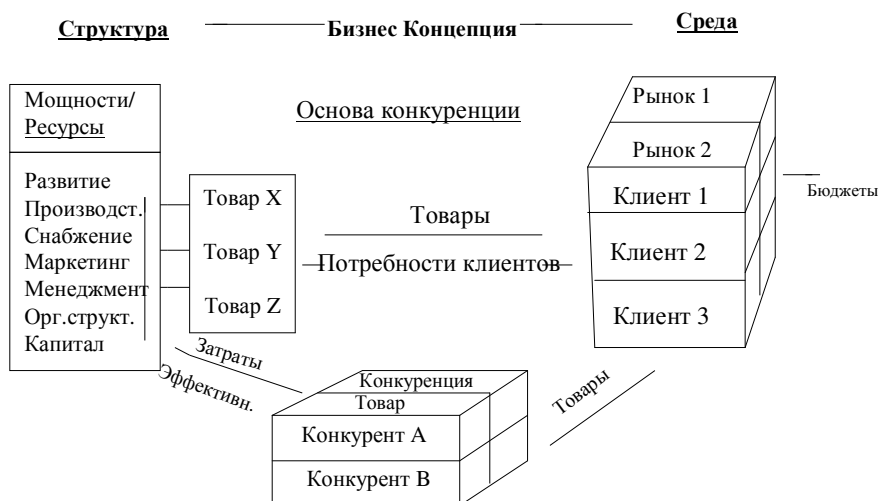
## Треугольник конкуренции



На основе модели текущего состояния и Треугольника конкурентности, разработаем модель будущего состояния предприятия с учетом динамики развития. Модель будущего состояния показывает какие главные стратегии могут быть осуществлены предприятием для достижения своих целей.

## Модель будущей стратегии

Рынок существует только в динамике



В процессе анализа будут поставлены основные вопросы стратегического развития:

- Достигается ли гармония и равновесие между элементами?
- Жизнеспособна ли модель стратегического развития в будущем?

- Какие изменения во внешней среде делают необходимыми изменения во внутренней среде?
- Какие внутренние ресурсы могут быть использованы для изменения бизнес концепции

**Правильная стратегия является основой для оптимального позиционирования на рынке.**

## 9. Определение приоритетов конкурентной стратегии

Существует несколько конкурентных стратегий, основанных на Треугольнике Конкурентности, которые влияют на конкурентов и рынок.

Конкурентные преимущества могут быть получены двумя основными методами:

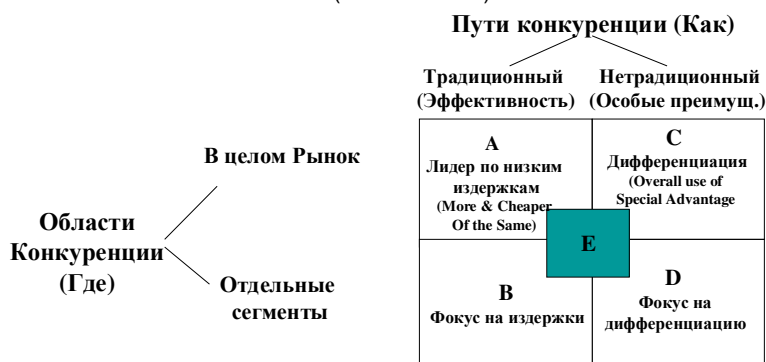
- Стратегия низких издержек, при которой предприятие стремится получить конкурентные преимущества за счет более дешевого производства
- Стратегия диверсификации, при которой компания стремится выпускать продукцию отличную от продукции других производителей, с особыми качествами, необходимыми покупателю, а также продукцию, которая может отличаться от основного продукта этой компании.

Выход на рынок также может осуществляться двумя различными путями:

- Выход на рынок в целом, при этом компания стремится реализовать свои преимущества во всех сегментах рынка
- Выход на часть рынка, на которой компания выбирает несколько сегментов, где стремится реализовать свои преимущества

### Модель четырех Стратегий

(Porter model)



- Какая стратегия отражает структуру ресурсов компании?
- Какая стратегия наиболее сложна для конкурентов (Основа конкуренции)?

## Стратегия лидерства по низким издержкам (А)

(Выход компании на весь рынок)

Компания А должна выбрать из двух стратегий:

- Получить доминирующее положение – стать компанией с наименьшими затратами на производство продукции на рынке.
- Преимущество низких издержек реализуется на всем рынке или на наибольшем числе сегментов рынка.

Компания должна установить цену как основной параметр ее деятельности. Это означает предоставление клиенту продукции/услуг надежного качества, без каких либо дополнительных характеристик и функций, но удовлетворяющей основные требования и соответствующей затраченным деньгам. В этом случае покупатель получает за более низкую цену по сравнению с другими продавцами продукцию с высокими потребительскими свойствами. Большое количество сегментов могут быть потенциальными покупателями.

Все ресурсы предприятия, его энергия и творчество должны быть направлены на снижение затрат. Ключевыми задачами должны быть оптимизация и контроль производства всех видов продукции. Компания постоянно находит возможности для снижения затрат, что в дальнейшем становится конкурентным преимуществом, а также постоянно инициирует проекты по повышению эффективности производства и продаж.

Такая стратегия предполагает, что широкий выход на рынок открывает широкие возможности в части сокращения затрат. К тому же, увеличение производительности может дать дополнительные преимущества в части снижения затрат. Вместе с тем, ни преимущества крупного входа на рынок, ни повышение производительности труда не достаточны для компании, стремящейся стать лидером в стратегии низких издержек.

В зависимости от структуры частного бизнеса, существуют несколько факторов для преимущества по затратам, или, как описывает Портер – 5 движущих сил. Компания должна найти, использовать и трансформировать эти факторы в преимущества по сравнению с конкурентами. Не важно, возникнут эти преимущества благодаря удобному доступу к сырью и материалам, передовой технологии или эффективным каналам распределения продукции. Постоянная работа менеджеров над этой задачей является обязательной для успешной реализации стратегии предприятия.

Риск выбора стратегии лидера по издержкам состоит в том, что компания рискует потерять контроль над затратами и продолжать пользоваться устаревшей технологией как в продукции, так и в производстве. Фокусирование на затратах приводит также к риску игнорирования необходимости развития производства и рынка. Не следует забывать и о том, что часто легко производить такую же продукцию с более низкими затратами.

### **Стратегия низких издержек (В)**

(Компания входит на ограниченную часть рынка)

Компания В должна выбрать следующие стратегии:

Обеспечить самые низкие затраты на продукцию на рынке.  
Получить доминирующее положение по низким затратам на максимальном количестве рыночных сегментов.

Стратегия более или менее соответствует стратегии предприятий, которые достигают преимущества за счет более дешевого производства и сбыта продукции. Отличие состоит в том, что данная стратегия основана на производстве специфических видов продукции/услуг, которые требуются ограниченному числу потребителей, при этом по низким ценам. Т.о. компания ориентируется на ограниченную часть рынка с ориентацией на низкие затраты.

Для реализации такой стратегии необходимо тщательно определить сегмент, потребности которого отличаются от остальных сегментов рынка.

Дополнительно к рискам стратегии лидерства по низким издержкам, при данной стратегии, компания В может начать фокусироваться на других сегментах, со взаимноисключающими с выбранным сектором продуктами, с иными индивидуальными качествами этих продуктов. В результате, компания теряет ясный ориентир и может стать уязвимой для конкурентов. Сильные качества быстро превратятся в слабые, если компания начнет фокусироваться на сегментах, не подходящих ей по выбранной стратегии.

### **Стратегия дифференциации (С)**

(Компания фокусируется на рынке в целом)

Компания С должна осуществить следующее:

Придать своей продукции качества, отличные от характеристик продукции конкурентов, но желаемые потребителями. Реализацию осуществлять в комплексе с услугами, которые не предоставляются конкурентами.

Обеспечить реализацию дифференцированной продукции на максимально возможном количестве сегментов.

Компания стремится развить и продать продукт/услуги, которые отличаются от товаров/услуг конкурентов. Товары/услуги обладают специфическими качествами в полном соответствии с требованиями клиентов, и которые полностью отличаются от других товаров. Компания стремится расположить к себе потребителей путем удовлетворения желаний клиента и завоевания доверия клиента.

Важно, чтобы компания обладала способностью определить желания и требования клиента, т.е область дифференциации должна быть

преобразована в качественные характеристики товаров/услуг, которые расширят сегмент и станут полезными для клиентов. Это достигается через знание рыночных условий и способностью реагировать на любые изменения в предпочтениях клиентов. Стратегия требует постоянного внимания к новым возможным областям для предложения дифференцированных продуктов, что позволит получить дополнительные преимущества перед конкурентами.

Компания может соответствовать предпочтениям клиентов на многих направлениях организации торговли. Это может быть непосредственно товар с его характеристиками, система продаж товаров, обеспечение запчастями, послеторговое обслуживание, дополнительные услуги по ремонту и т.д.

Риск такой стратегии состоит в том, что компания несет высокие затраты на единицу продукции и в связи с этим не может конкурировать с продукцией с более низкими ценами. В то же время рынок становится все более однородным и цена на товар становится все более важным параметром. Т.о. этот риск означает, что конкуренты могут освоить особые качества товара и более успешно конкурировать по ценовому фактору с компанией, у которой высокие затраты.

### **Стратегия дифференциации (D )**

(Компания фокусируется на ограниченной части рынка)

Компания D придерживается следующих стратегий:

Дифференциация достигается через определение особых потребностей клиента и придает своему товару/услугам соответствующие характеристики.

Реализация осуществляется на ограниченной части рынка – одном или нескольких сегментах.

Данная стратегия аналогична предыдущей стратегии, но при этом товар предназначен для очень специфичных потребителей, и одновременно должна быть создана сеть удовлетворения предпочтений клиентов. Компания функционирует на ограниченной части рынка и отделена от остального рынка своей спецификой.

Для успешной реализации этой стратегии важно, чтобы компания тщательно определила специфику сегмента, который по своим требованиям отличается от остального рынка. Это позволит компании реализовывать свои товары/услуги по наиболее высоким ценам.

Компания должна постоянно фокусироваться на тесных связях между группами клиентов и специфическими потребностями каждой группы. Таким образом, Рынок предоставляет группы клиентов со специфическими потребностями, в свою очередь компания должна предлагать такой продукт, чтобы, удовлетворяя эти потребности, быть в наиболее конкурентоспособном положении по сравнению с другими производителями.

В дополнение к отмеченным рискам стратегии дифференциации, компания D может захотеть увеличить сегмент за счет товаров с иными качествами. Это может размыть четкие ориентиры компании и сделает ее уязвимой для конкурентов. Сильные стороны могут превратиться в слабые в результате потери своей специфики.

### **Отсиживаться в середине (E)**

(Компания фокусируется на рынке в целом)

Компания E не имеет ясной стратегии. Иногда это может быть правильно для некоторых областей. Однако, такое положение не является результатом применения одной из упомянутых стратегий. Компания предпочитает отложить выбор той или иной стратегии. В отношении продукта, например, целью может быть лидерство по низким издержкам и в то же время, дифференциация продукта как в целом на рынке, так и для нескольких сегментов. Такая компания стремится соответствовать всем требованиям, но может остаться с товаром без каких либо специфических качеств. Она «застрянет» посередине.

Такая компания не обладает знаниями о движущих силах бизнеса и не имеет ясной стратегии, кроме фокуса на затраты, и в последствии может распылить свои ресурсы в попытке соответствовать различному спросу. В результате компания никогда не получит конкурентных преимуществ, а даже наоборот, уступит позиции конкурентам с более четкой стратегией в отношении клиентов и их потребностей.

Позиция «переждать в середине» это неприятная, но не так уж редко встречающаяся позиция. Рыночная стратегия подразумевает принятие решений о методе конкуренции компании на рынке. Следовательно, компания делает ошибку, не принимая никаких решений. Она упускает возможность создания основ понимания рынка, которое помогло бы развить и понимание стратегии деятельности на рынке.

Позиция Компании E может привести к снижению ее прибыльности в сравнении со средними показателями по отрасли, если на рынке нет компаний с такой же стратегией, даже если бизнес прибыльный. Указанное должно заставить компанию обдумать причины, по которым она менее рентабельна, чем конкуренты, выбравшие одну из четырех основных конкурентных стратегий



**Схема оценки компании. Стратегии низких издержек:**

Оценка Компании по способности осуществлять стратегии Лидерства по низким издержкам и Стратегии фокуса на издержках (Cost – leader or Cost-focus Strategy)	Компания			
	Слабая		Сильная	
1. Имеет ли компания доступ к капиталу? Компания сильна, если имеет доступ к капиталу, необходимому для инвестирования в крупномасштабное производство.				
2. Располагает ли компания достаточными знаниями о технологических процессах? Компания сильна, если обладает знаниями и опытом использования технологии, что важно для минимизирования затрат.				
3. Постоянно ли контролируется эффективность труда? Компания сильна, если создана эффективная система контроля и наблюдения, что позволяет снижать затраты по зарплате				
4. Приспособлены ли мощности компании к производственному процессу и потребностям клиентов? Компания сильна, если ее продукция изготавливается не на специальном оборудовании и не требует существенных расходов на НИР				
5. Располагает ли компания низко затратной системой распределения? Компания сильна, если затраты на обслуживание, на агентов по продаже, рекламу ниже, чем у конкурентов				
6. Может ли компания осуществлять постоянный контроль над издержками? Компания сильна, если осуществляет жесткий контроль над издержками, а также выборочный документальный контроль				
7. Эффективна ли структура компании? Компания сильна, если ее организационная структура ясна и едина, ответственность за принятие решений четко распределена и отсутствует дублирование функций.				
8. Может ли компания достигать строго количественные цели? Компания сильна, если может достигать количественные цели, как в производстве, так и в продажах.				
9. Располагает ли компания мощностями для масштабного производства? Компания сильна, если ее станки и оборудование могут быть использованы для крупномасштабного производства.				

**Схема оценки компании. Стратегии дифференциации**

Оценка Компании по способности реализовать Стратегии дифференциации и Стратегии фокуса на дифференциации (Differentiation or Differentiation focus Strategy)	Компания			
	Слабая		Сильная	
1. Компания ориентирована на разработку товара? Компания сильна, если постоянно ведет разработку товаров.				
2. Известна ли компания как ведущая в области качества товара или технологии? Компания сильна, если ее продукция высшего качества или ее технология более высокого уровня, чем у конкурентов.				
3. Сильна ли компания в осуществлении процесса продаж и маркетинге? Компания сильна, если ее продажи и маркетинг влияют на рынок и она продвигает свои интересы.				
4. Креативна ли компания? Компания сильна, если постоянно ищет новые системы и методы во всех областях ее деятельности				
5. Сочетает ли компания развитие товаров с развитием производства и маркетинга? Компания сильна, если ее деятельность целостна, т.е. осуществляется кооперация и координация всех функций				
6. Существует ли кооперация в системе распределения? Компания сильна, если существует тесная кооперация и координация между участниками в системе распределения с фокусом на рынок и услуги клиентам.				
7. Что более ценно для компании качественные или количественные задачи? Компания сильна, если отвечает ожиданиям клиентов по качеству (дизайн, обслуживание, поставка и т.д.) лучше, чем конкуренты.				
8. Привлекает ли компания квалифицированную и высокооплачиваемую рабочую силу? Компания сильна, если привлекает и создает условия для квалифицированной рабочей силы.				
9. Может ли компания установить более высокие цены для особых преимуществ своих товаров? Компания сильна, если она может установить существенно более высокие цены для своей продукции с особыми качествами.				

## 10. Определение приоритетов Стратегии роста.

Модель Стратегии роста может быть использована как метод определения пути развития и роста компании. Матрица возможностей представляет собой обычный инструмент для осуществления выбранной стратегии.

Товар	Рынок	
	Традиционный	Новый
традиционный	Совершенствование рынка	Стратегия развития рынка
Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации

Матрица раскрывает четыре основные стратегии для развития компании в зависимости от приоритетов между существующими и новыми товарами и рынками.

Наглядно, четыре стратегии могут рассматриваться как открытые окна, через которые компания с ее товарами встречает внешнюю среду и требования потенциальных рынков, встречает и противостоит конкуренции, поддерживаемая своими внутренними ресурсами и возможностями.

**1. Совершенствование рынка** – предусматривает улучшение деятельности компании, расширение продаж традиционной продукции путем предоставления дополнительных услуг клиентам, расширение агрессивной рекламы и т.д. Стратегия характерна для еще не насыщенных рынков.

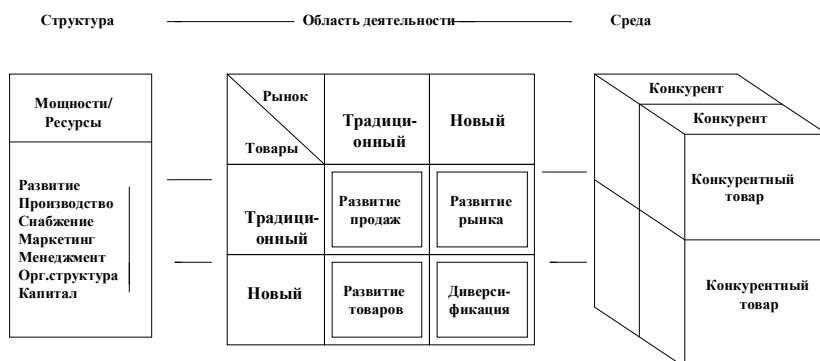
**2. Стратегия разработки товара** – разработка новых товаров, расширение номенклатуры, поиск ниш на традиционных рынках. Стратегия успешна при наличии известных торговых марок и т.д.

**3. Стратегия развития рынка** – поиск новых рынков или новых сегментов рынка для традиционных товаров. Стратегия эффективна при возникновении новых рынков и новых областей применения традиционных товаров.

**4. Стратегия диверсификации** – одновременное развитие и новых товаров и новых рынков. Стратегия наиболее рискованна, но наиболее предпочтительна для достижения устойчивости предприятия. Стратегия требует эффективного использования конкурентных преимуществ компании.

Кроме того, модель стратегии роста может быть использована в бизнес анализе для формирования модели стратегии динамического развития компании. Модель должна включать внутренние и внешние элементы, определенные в бизнес плане, которые взаимосвязаны и влияют на выбор соответствующей стратегии.

## Модель Стратегии Развития



Два решающих аспекта на рынке влияют на выбор поля деятельности компании. Это привлекательность рынка и позиция, которую должна или может занять компания на этом рынке.

Если компания крупная и включает несколько независимо действующих видов деятельности, компания может использовать анализ (**portfolio analysis**), который представляет собой комбинацию факторов, учитывающих привлекательность рынка и позицию компании на нем, оценку каждой бизнес единицы с точки зрения стратегии и привлекательности инвестирования, а также баланса и движения денежных средств между бизнес единицами.

### Привлекательность рынка.

Инструменты для определения привлекательности существующих и новых рынков, а также определения приоритетов для компании, оценки факторов, которые делают рынок привлекательным для компании.

Примеры:

- Размер рынка
- Рост рынка
- Ценообразование - прибыль
- Каналы распределения
- Структура конкуренции
- Технологии
- Политическая, социальная и законодательная среда

Факторы	Уд. вес 1	Оценка 2	Всего (1 x 2)
Размер рынка	25	0.5	12.5
Социальный уровень	35	1.0	35.0
Конкуренция	20	0.5	10.0
Уровень цен	20	0.0	00.0
100		Приивлекатель- ность рынка	57.5

1.0 = Очень привлекательный

0.5 = Привлекательный

0.0 = Непривлекательный

### Позиционирование компании

Инструмент для определения и оценки критериев, которые важны для выбора клиентом товара и /или поставщика. Такой анализ должен быть проведен для каждой области деятельности, так как критерии и их значимость меняются в зависимости от вида деятельности.

Компания влияет на следующие критерии:

- Уровень цен
- Качество продукции
- Доставка
- Информация о товаре
- Услуги
- Репутация
- Себестоимость продукции
- Разработка товара

Факторы	Вес 1	Оценка 2	Всего (1 x 2)
Доставка	25	0.0	00.0
Репутация	10	1.0	10.0
Качество	30	0.5	15.0
Уровень цен	20	0.5	10.0
100		Позиция компании:	35.0

1.0 = Лучше, чем основные конкуренты

0.5 = Также хорошо, как основные конкуренты

0.0 = Хуже, чем основные конкуренты

**Бизнес анализ (Portfolio analysis) – Привлекательность рынка и позиция компании**

В зависимости, куда попал товар/рынок в ниже указанной матрице, зависит инвестировать ли капитал для упрочения позиции, удерживать с помощью имеющихся денежных средств, максимально использовать без каких либо инвестиций или уходить с рынка.

		Привлекательность		
		Высокая	Средняя	Низкая
Позиция компании	Высокая	Создавать	Создавать	Удерживать
	Средняя	Создавать	Удерживать	Уходить
	Низкая	Удерживать	Уходить	Уходить

**11. SWOT Анализ и выводы**

SWOT анализ может быть использован как основная модель для иллюстрации выводов о взаимодействии компании и внешней среды.

Слабая сторона модели состоит в том, что Сильные, Слабые стороны, Угрозы и Благоприятные возможности всегда относительноны в постоянно меняющейся ситуации.

Сильные стороны

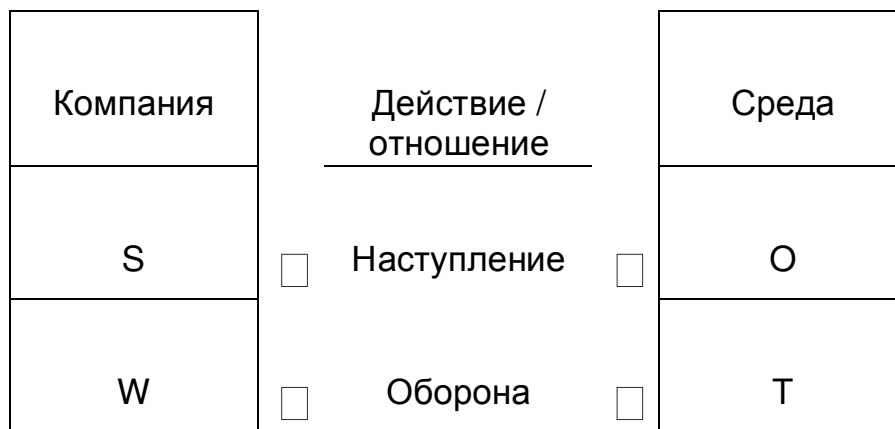
Внутренние факторы компании

Слабые стороны

Возможности

Внешние факторы, зависящие от среды

Угрозы



## 12. План действий

Как улучшить ваш бизнес и увеличить прибыль?

- Путем определения ясной стратегии и ее осуществлением.

План действий это организованный путь анализа бизнеса и решения, что нужно сделать для его укрепления.

Каждое действие плана является вехой или точкой, в которой бизнес план становится реальным планом, со своими специфическими и измеряемыми действиями, взамен просто документа

Составьте столько вех или точек, сколько вы можете, в целях придания плану конкретизации.

Дайте название каждому пункту, определите ответственное лицо за его выполнение, установите дату выполнения и бюджет, необходимый для его выполнения.

Убедитесь, что ваши коллеги знают, что вы будете следовать плану и отслеживать результаты, сравнивая их с запланированными. Если вы не будете следовать плану, он останется не выполненным.

**Вывод: Ценность плана измеряется его выполнением**

Работа по разработке стратегии и работа по выполнению идут рука об руку.

Без выполнения стратегия это только мечта.

Если у вас нет стратегии, любая деятельность просто хаотическая возня.

### 13. Бюджетирование (планирование финансовых показателей) и финансовые отчеты

Бюджеты представляют собой важную часть бизнес плана. Бюджет это план в денежном измерении, и как зеркало отражает финансовые последствия выполнения запланированных стратегий и действий..

Бюджет это письменно и по определенной форме изложенный управленческий план на будущее, выраженный в финансовых терминах. Он может быть определен также как количественное выражение плана действий или пособие для координации и выполнения этих действий. Бюджет может быть составлен как для организации в целом, так и для каждого подразделения.

Сущность бюджетирования:

установление специфических целей для будущей деятельности

периодическое сопоставление фактических результатов с этими целями

Установление специфических целей на будущее вовлекает менеджмент в процесс планирования. Периодическое сопоставление фактических результатов с установленными целями вовлекает менеджмент в процессы контроля. Т.е. осуществление бизнес планирования и контроль являются факторами успешного управления.

Преимущества бюджетов:

Бюджеты это основная часть большинства систем контроля.

Бюджет оперативной деятельности обычно рассчитывается на финансовый год. Год может быть достаточно коротким промежутком времени, чтобы оценить будущее в необходимом контексте. Однако, для достижения эффективного контроля, годовой бюджет должен быть разделен на более короткие периоды.

Различные бюджеты показывают будет ли компания прибыльной, как она планирует осуществлять инвестиции, как будут финансироваться инвестиции и ежедневная операционная деятельность.

\* **Бюджет прибыли/ убытков**

- продажи (товар/рынок)
- материалы и зарплата
- накладные расходы (постоянные затраты)

\* **Бюджет основных средств (инвестиции)**



- Денежные средства
- Дебиторы
- Запасы
- оборудование и здания
  
- \* **Бюджет по задолженностям (источники финансирования)**
- Краткосрочные
- Долгосрочные
- Капитал
  
- \* **Бюджет денежных средств**

поступления и выплаты

### **Примеры процедур бюджетирования**

Обычно, основные бюджетные процедуры осуществляются один раз в году, в декабре, на следующий год.

Пересмотр бюджетов делается ежеквартально для оставшегося периода в связи с изменениями, происходящими как во внешней среде, так и внутри предприятия.

Бюджеты включают Бюджет прибыли, Бюджет инвестиций, Бюджет денежных средств.

#### **Бюджет прибыли**

- Генеральный директор направляет ответственному за разработку бюджетов менеджеру, общие направления деятельности компании, с описанием стратегии развития, определенной в бизнес плане.
  
- Департамент продаж и маркетинга рассчитывает бюджет продаж на год: детализированный по месяцам с учетом стратегий и приоритетов по продукции
  - с выделением групп клиентов, сегментов рынка, включая количественные показатели и предположительные цены на продукцию
  - с определением необходимой мощности для планируемых объемов производства, согласованных с производственными подразделениями.

- Плановый департамент подготавливает расчеты по переменным затратам на каждый вид продукции, информацию об изменениях в закупочных ценах, в нормах расхода, согласованные с соответствующими департаментами.

- Каждый департамент (Центр затрат) готовит бюджет затрат на год с разбивкой по месяцам, с указанием затрат департамента. Необходимую помощь оказывает плановый отдел и бухгалтерия.

Бюджет требует следующих предварительных данных:

- Цели
- Деятельность по развитию и новым разработкам
- Показатели по операционной деятельности
- Потребность в рабочих кадрах

Выше указанное должно быть кратко представлено в цифрах.

Бюджеты собираются и обобщаются в плановом отделе. Обсуждение и анализ, изменения осуществляются до окончательного утверждения бюджетов генеральным директором.

### **Инвестиционные бюджеты**

1. Инвестиционные предложения обсуждаются каждое в отдельности, с выделением приоритетов, обобщаются ответственным. Аргументация по инвестициям излагается письменно, на основе расчетов и инвестиционных целей предприятия.
2. Согласованные расчеты по финансовым последствиям от осуществления инвестиций включаются в бюджеты по прибыли и денежным средствам
3. Генеральный менеджер осуществляет финальное утверждение инвестиций.

### **Бюджет денежных средств**

1. Департамент финансов готовит расчеты по бюджету денежных средств на год с разбивкой по месяцам на основе информации по Бюджету прибыли от планового департамента, Бюджету инвестиций, других финансовых показателей
2. Бюджет денежных средств базируется на существующей кредитной политике и условиях осуществления платежей
3. Бюджет денежных средств обобщается в департаменте финансов
4. После окончательных изменений в бюджете прибыли осуществляются соответствующие поправки в бюджете денежных средств. Для краткосрочных целей могут быть уточнены месячные бюджеты
5. Обсуждение и поправки в бюджет вносятся до утверждения его генеральным директором.

**Финансовые отчеты** - анализ финансовых отчетов означает сравнение различных данных, определение их зависимостей, объяснения этих

зависимостей. Иначе, анализ финансовых отчетов определяется как процесс оценки текущей и прошлой финансовой позиции компании, а также результатов ее операционной деятельности. При этом, делается сравнение показателей компании с оптимальными показателями по аналогичной деятельности. В целом финансовый анализ сводится к оценке четырех аспектов деятельности компании:

**а) Ликвидность** означает способность компании оплачивать свои задолженности, подлежащие оплате. Финансовые отчеты анализируются в целях определения текущей ликвидности компании и способности сохранять свою ликвидность при неблагоприятных условиях. Анализ включает изучение зависимостей между текущими активами и пассивами, кредиторскими задолженностями и акционерным капиталом, активами и прибылью компании.

**б) Устойчивость** определяется по способности компании выплачивать проценты и основные платежи, осуществлять выплаты дивидендов. Для определения устойчивости изучаются показатели оперативной деятельности и финансовые результаты.

**с) Прибыльность** определяется по способности компании увеличивать акционерный капитал. Основным показателем для этого является прибыль и ее тенденции.

**д) Потенциал роста** компании также является одним из важных показателей для акционеров. Этот показатель наряду с показателем прибыльности отражает способность компании увеличивать прибыль от увеличения продаж и увеличивать ценность своих активов. Потенциальный рост измеряется показателями роста доли рынка и проникновения на новые рынки, показателями доходов/прибыли на акцию, расходами на научно-исследовательские работы.

## Примерный расчет бюджета прибыли

Доходы (без НДС)

XXXX

÷ переменные затраты:

Виды затрат:

Материалы	XX
Полуфабрикаты	XX
Транспорт (поставщики)	XX
Топливо на производство	XX
Прямая заработная плата рабочих	XX
Соцфонд	XX
Транспортные расходы	XX
	<hr/>

= Маржа прибыли

XX

*Продолжение на сл. Стр.*

**Затраты на обеспечение мощности**

**Центры затрат**

**Виды затрат:**

	Техн. отдел	Произв. цеха	Качество и услуги	Капстроител. и ремонт
Зарплата				
- Управление				
- Штатное				
- По договорам				
Текущий ремонт и обслуж.				
- Текущий ремонт оборудования				
- Ремонт станков				
- Содержание зданий				
- Ремонт зданий				
- Обслуживание территории				
Инструменты и приспособления				
Топливо на хознужды				
-Содержание/ремонт транспорта				
- Транспортные расходы				
Затраты на внешний транспорт				
Прочие товары				
Прочие услуги				
Затраты на связь				
Канцелярские расходы				
Командировочные				
Подготовка кадров				
Налоги (недвижимость, земля)				
Страхование				
Представительские				
Внешние услуги				
Амортизация				
- Станки и оборудование				
- Здания				
-Транспорт				

**Бюджет денежных средств (по месяцам)**

Операционные платежи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Входящие:</u> Продажи, вкл.НДС												
<u>Выплаты</u> <u>Затраты.</u> <u>вкл.НДС:</u> Материалы П/фабрикаты Трансп.от поставщиков Топливо Зарплата без НДС Соцфонд Дорожный налог <u>Заработная</u> <u>плата</u> Менеджеры Специалисты Рабочие <u>Затраты на</u> <u>обслуживание:</u> Здания Сооружения Территория Транспорт <u>Ремонт:</u> Здания Оборудование Транспорт Инструменты и приспособления Топливо на хознужды Затраты на внешний транспорт Малоценные материалы Страхование Связь Командировки Подготовка персонала												

**Business Planning and Strategy Development**

Налоги на недв. и землю												
Страхование												
Представит. расходы												
Внешнеэкон, деят.												
Коммерческие расх.												
Прочие												
<b>Итого выплаты</b>												
<b>Финансовые платежи</b>												
<u>Получено</u>												
НДС												
Проценты												
Кредиты												
Взносы в капитал												
<b>Всего поступления</b>												
<u>Выплаты:</u>												
НДС												
Проценты												
Налоги на прибыль												
Дивиденды												
Кредиты												
Инвестиции												
<b>Всего выплат</b>												
<b>Денежный поток</b>												
Денежный поток на начало периода (6)												
Денежный поток на конец года												

## 14. Оценка и окупаемость инвестиций

В международной практике бизнес план представляет собой план развития компании, в котором указываются потребности в инвестициях, называется Инвестиционный план. В общем это бизнес план, в котором указаны изменения в деятельности компании с установлением конкретных целей

Виды инвестиционных проектов:

1. Замена устаревшего оборудования как обычная деятельность
2. Замена устаревшего оборудования в целях сокращения производственных затрат
3. Увеличение продаж или внедрение на новые рынки
4. Расширение компании в целях производства новой продукции

Для всех типов инвестиционных бизнес планов очень важен Маркетинговый анализ. Основная причина банкротства 80 % компаний это неадекватный маркетинговый анализ.

**Внутренний и внешний анализ включает:**

### **Внутренний**

- Менеджмент
- Рабочая сила
- Организационная структура

### **Внешний**

- Рынок
- Законодательство

### **Финансовый анализ**

- Определение требуемых инвестиционных средств
- Определение и поиск финансовых ресурсов для финансирования инвестиций
- Оценка капитала привлекаемого на реализацию инвестиционного проекта
- Прогноз прибыли и денежного потока от реализации инвестиционного проекта
- Оценка эффективности проекта

Обычно разрабатываются три сценария : основной, оптимистический и пессимистический

### **Анализ индексов для инвестиционного проекта**

#### **Операционные индексы:**

Индекс роста продаж

ЕВІТ

Индекс изменения чистой прибыли

#### **Управление ресурсами:**

ROE

ROA

#### **Индексы ликвидности**

Текущая ликвидность

Срочная ликвидность  
Заем/кредит индексы

## 15. Заключительная лекция

Между стратегией и SWOT существуют связи.

Отражает ли стратегия сильные и слабые стороны вашей компании? Определяя стратегию, делайте ее содержательной и реалистичной.

Средняя стратегия, но хорошо осуществленная, всегда лучше, чем экстраординарная, но невыполнимая стратегия.

Проверьте свой план с точки зрения обеспечения постоянного генерирования дохода..

Отражает ли ваш план вашу стратегию?

Отражают ли ваши расчеты по прогнозу продаж, ожидаемым расходам, плану по человеческим ресурсам, вашу стратегию?

Насколько ваш план прост для понимания и выполнения? Насколько связаны между собой его части?

Отражает ли ваш план специфику? Насколько его цели конкретны и измеряемы?

Включает ли план особенности вашего производства, определяет ли конечные итоги, которые вы хотите достичь, определены ли ответственные лица за выполнение плана, рассчитаны ли требуемые бюджеты?

Насколько план реален? Насколько реальны запланированные объемы продаж, бюджеты, реальны ли установленные конечные сроки выполнения показателей?

Насколько ваш план комплексный? Все ли необходимые элементы включены?

Требования к бизнес плану зависят от целей разработки плана. Вместе с тем нет гарантии выполнения плана, если в него не включены основные элементы, которые должны обязательно быть.



## **С. Задания**

### **Лекция 2. Почему необходимо бизнес планирование**

Главная цель бизнес плана это процесс обдумывания всех аспектов бизнеса компании и перенесения его на бумагу. Бизнес план важен по многим причинам.

#### **Задание**

Какие элементы будут иметь приоритет в бизнес плане если:

- Бизнес план разрабатывается для развития компании – группа А
- Бизнес план для получения кредита – группа В
- Бизнес план для внешнего инвестора – группа С

## Лекция 3. Бизнес планирование и бизнес план

Наиболее важная часть бизнес планирования это обдумывание всех аспектов деятельности компании во взаимоотношении динамического изменения рынка. Бизнес планирование перетекает в процесс формирования Бизнес плана.

### Задание

1. Что означает процесс бизнес планирования :
  - Бизнес план разрабатывается для развития компании – группа А
  - Бизнес план для получения кредита – группа В
  - Бизнес план для внешнего инвестора – группа С
  
2. Какие особенности будут отмечены в бизнес планах :
  - Бизнес план разрабатывается для развития компании – группа А
  - Бизнес план для получения кредита – группа В
  - Бизнес план для внешнего инвестора – группа С

## Лекция 04. Бизнес идея, Миссия и перспективы, цели

Как первый шаг должна быть определена миссия Компании и Бизнес Идея. Цели отражают основной смысл деятельности компании.

### Задание

1. Определите бизнес идею, Миссию и перспективы для своей собственной компании или для:
  - a. Bucuria - A
  - b. Franzeluta - B
  - c. Aroma - C
2. Определите бизнес идею, миссию, перспективы и цели для предприятия, имея ввиду, что:
  - Бизнес план разрабатывается для развития компании – группа А
  - Бизнес план для получения кредита – группа В
  - Бизнес план для внешнего инвестора – группа С

## Лекция 05. Бизнес концепция: Горизонтальное бизнес пространство и вертикальные бизнес функции.

Бизнес концепция компании отражает место компании в ситуации осуществления торговли или производств.

Бизнес пространство описывает каким бизнесом занимается компания.

В зависимости от вида деятельности определяются требуемые функции компании и их важность.

### Задание.

1. Обсудить и описать Бизнес пространство (основные продукты, главные рынки, группы клиентов) в настоящий момент для:
  - a. Bucuria - A
  - b. Franzeluta - B
  - c. Aroma – C
2. Обсудить и описать бизнес функции и цепь создания добавочной стоимости, преимущества, слабые стороны (производство или закупка) для:
  - a. Bucuria - A
  - b. Franzeluta - B
  - c. Aroma - C

## **Лекция 06. Внешний анализ: среда, рынок, Конкуренты, Клиенты**

Главные элементы внешней среды включают элементы прямого действия:

- Поставщики
- Конкуренты
- Акционеры
- Финансовые организации
- Организации по защите труда

Элементы непрямого действия

- Технология
- Экономика
- Политика и общество

### **Задание на основе учебного примера**

1. Обсудить и описать элементы прямого действия (Клиенты, Поставщики, Конкуренты) - А
2. Обсудить и описать элементы прямого действия (Акционеры, Финансовые организации, Организации труда)- В
3. Обсудить и описать элементы непрямого действия - С

## **Лекция 07. Внутренний анализ – внутренние ресурсы предприятия: Менеджмент, ЧР, Активы и инфраструктура, Финансы, Гудвил.**

Внутренние ресурсы включают:

- Ресурсы исследований и разработки
- Маркетинговые ресурсы
- Гудвил
- Снабжение
- Производственные ресурсы
- Организационные, Менеджмент и ЧР
- Капитальные ресурсы

### **Задание на основе учебного примера**

1. Обсудить и описать Менеджмент и ЧР (Организационная структура, Конструкторские, исследовательские работы) – А
2. Обсудить и описать активы и инфраструктуру (Маркетинговые ресурсы, Good Will, Поставщиков)– В
3. Обсудить и описать производственные и финансовые ресурсы - С

## Лекция 09. Определение приоритетов Стратегии конкурентности

Определение рыночной стратегии компании требует ответа на следующие вопросы:

1. Как стратегия сочетается с ресурсами компании (структура)
2. Какая стратегия наиболее сложна для копирования конкурентами (основы конкуренции)

Компания выбирает конкурентные стратегии исходя из :

- Условий рынка
- Ресурсов и возможностей компании
- Целей компании

Существуют четыре стратегии:

- Лидерство по низким издержкам – Компания входит на весь рынок
- Фокусирование на затраты – Компания фокусируется на ограниченной части рынка
- Дифференциация – компания фокусируется на всем рынке
- Фокус на дифференциации - компания фокусируется на ограниченной части рынка
- Задержка в середине – отсутствие ясной стратегии

### Задание

1. Обсудить и аргументировать какие характеристики и ресурсы компании предполагают выбор стратегий, фокусируемых на издержках
2. Обсудить и аргументировать какие характеристики и ресурсы компании предполагают выбор стратегий, фокусируемых на дифференциации
3. Обсудить и аргументировать какая стратегия наиболее подходящая для компании в учебном примере

## Лекция 10. Определение приоритетов Стратегии роста

Стратегия роста описывает какое направление деятельности компания должна развивать и увеличивать.

Стратегия роста включает 4 модели развития:

Развитие продаж – увеличение доли рынка

Развитие производства – Расширение объемов производства и разработка новых товаров

Развитие рынка – выход на новые рынки

Диверсификация – развитие новых видов деятельности

Задание

1. Основываясь на собственном опыте, определите какая из четырех моделей подходящая для компании учебного примера
2. Оцените риски выбранной стратегии

Задание для групп.



## **Лекция 11: SWOT анализ и выводы**

SWOT анализ состоит из следующих элементов:

Сильные и слабые стороны, зависящие от внутренних факторов (ресурсов) компании.

Благоприятные возможности и угрозы, зависят от внешней среды

### **Задание**

Обсудить и сформировать SWOT анализ компании

Задание всем группам

## Лекция 12. План действий

План действий – основа выполнения бизнес плана.

Структура Плана действий:

- Меры (Краткосрочные и долгосрочные)
- Сроки реализации
- Ответственные лица
- Ресурсы (финансы)
- Результаты

План действий должен охватывать все функции предприятия: R&D, Производство, Продажи и маркетинг, ЧР, финансы.

### Задание

**Разработать план действий для :**

- Развития нового продукта – А
- Нового вида деятельности (выращивание винограда) – В
- Нового канала распределения (собственный магазин) - С

## Лекция 13. Бюджетирование и финансовые отчеты

Главные бюджеты:

- Бюджет прибыли/убытков – продажи, материалы, зарплата, накладные расходы
- Бюджет Активов (Инвестиций) – Денежные средства, Дебиторы, Запасы, Здания и оборудование
- Бюджет задолженностей – источники краткосрочного и долгосрочного финансирования и капитала
- Бюджет денежных средств – поступления и платежи

Компания разрабатывает следующие финансовые отчеты:

- Бухгалтерский баланс
- Отчет по доходам
- Отчет по движению денежных средств (Прямой и косвенный метод)

### Задание

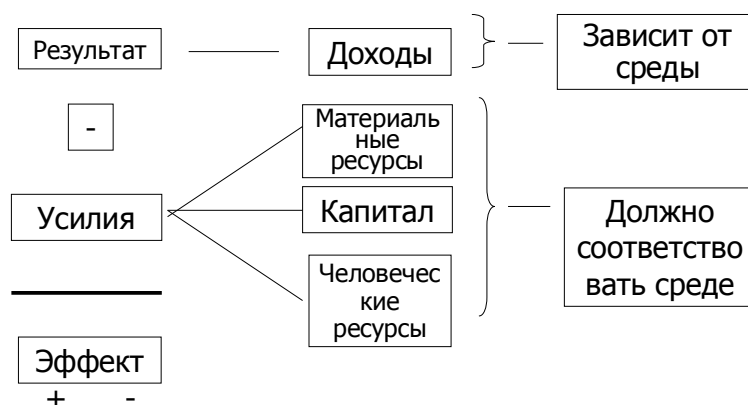
Обсудите и опишите связи между бюджетами и финансовыми отчетами:

- Бухгалтерский баланс - А
- Отчет по доходам – В
- Отчет по движению денежных средств - С

## Прочие материалы

### Лекция 01

## Логика бизнеса



**Выводы: Ключевые идеи, помогающие разработать хороший план**

- Используйте бизнес план для определения конкретных целей, ответственных и сроков для осуществления бизнеса.
- Хороший бизнес план устанавливает задания для людей и отделов, а также сроки для выполнения
- План включает несколько вариантов выполнения для каждой стратегии
- Хороший план реален

## Структура процесса бизнес планирования.

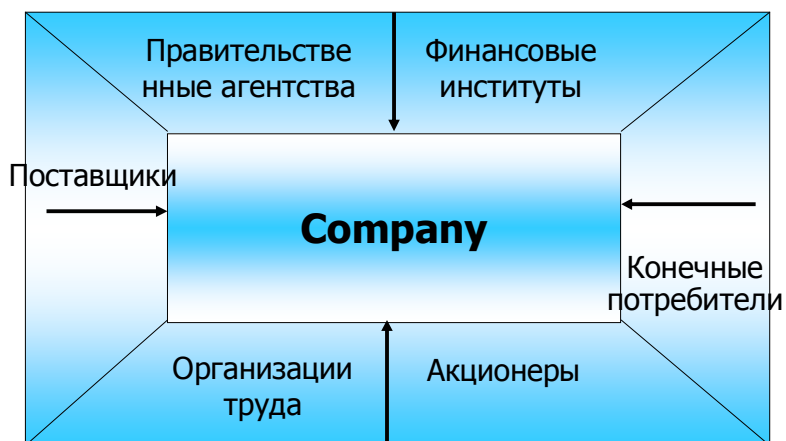
Определение структуры Бизнес плана

- Внешний анализ текущей ситуации и будущих направлений
- Внутренние ресурсы предприятий описание и оценка текущей ситуации
- Будущая ситуация
- Финансовая часть

### Лекция 6

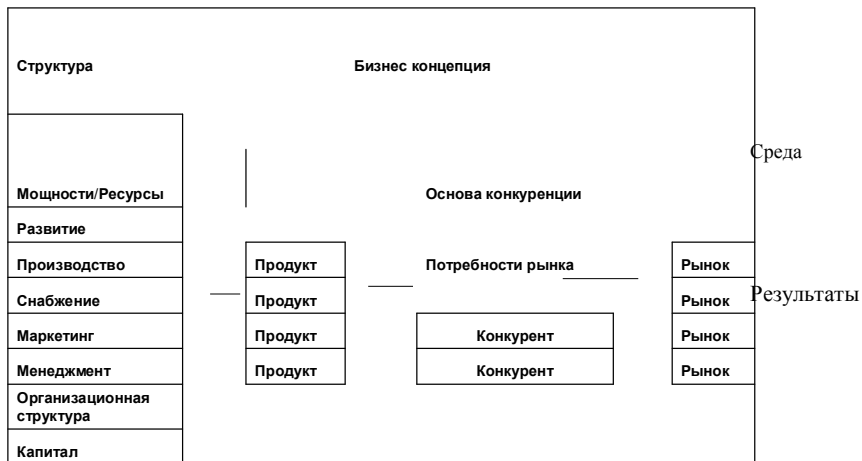
## Группы внешних интересов

Элементы прямого действия

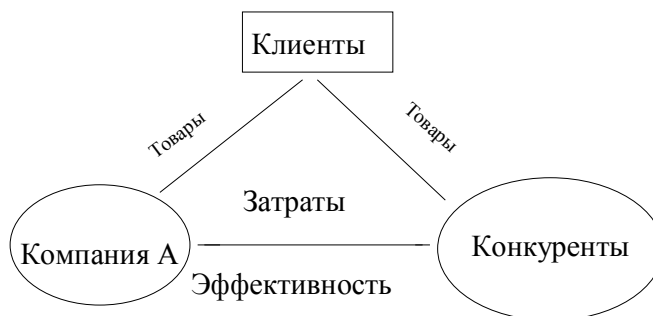


Лекция 8

Текущая стратегия предприятия.

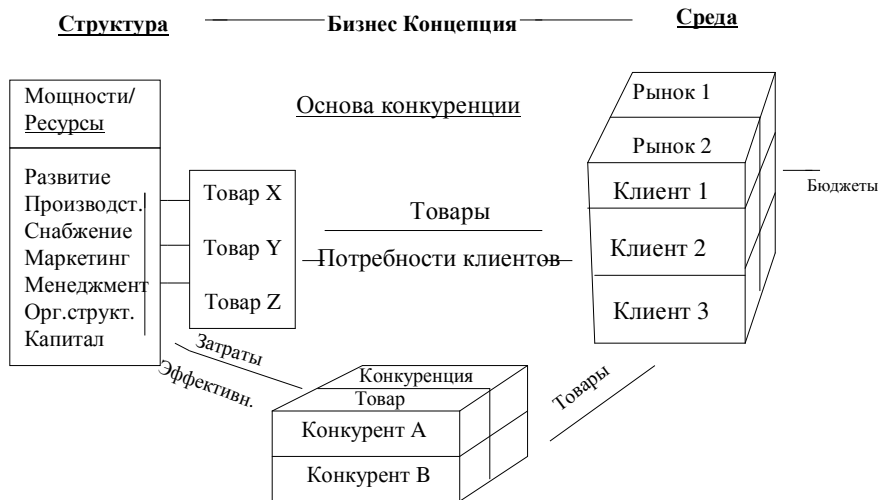


## Треугольник конкуренции



## Модель будущей стратегии

Рынок существует только в динамике







## Учебный пример

„Арома” АО винодельческое предприятие с хорошим месторасположением в г. Кишиневе, крупнейшим центром потребления алкогольной продукции.

Единственным акционером является государство -100% акций. Уставный капитал составляет 6 млн.лей и разделен на 600 обыкновенных акций, номинальной стоимостью 100 лей каждая.

Компания осуществляет следующие виды деятельности:

- Виноделие – территория 2,8 га;
- Бренди - территория 2,3 га;
- Склады - территория 1,83 га.

В текущем году „Арома” расширила и диверсифицировала свою деятельность. Были введены новые производственные мощности для розлива вина и бренди.

Два года назад „Арома” уже расширялась, внедрив установки по дистилляции VAND-2, позволяющие получать коньячный спирт, который в дальнейшем ставился на выдержку. После выдержки спирт использовался для производства бренди.

„Арома” осуществила инвестиции в две линии розлива вина. Инвестиции финансировались за счет внутренних источников.

Указанные действия позволили создать следующие дополнительные мощности:

- Виноделие - 460 тыс. дал
- Бренди – 110 тыс. дал
- Водка – 90 тыс. дал
- Дистиллированный спирт – 30 тыс. дал.

Компания предприняла серьезные усилия для развития и поднятия уровня качества продукции, которая должна быть тестирована на рынке.

В настоящее время производственная инфраструктура позволяет компании выпускать следующую продукцию:

- Пять видов высококачественного бренди - „Moldova”, „Chişinău”, „Basarabia”, „Dacia”, „Ambasador”;
- Четыре вида ординарного бренди - „Barză Albă”, „Barză Neagră”, „Аroma”, „3 stele”;
- Бренди - „Fenix”, „Moldavschiі Aist”, „Lider”;

- Водка - „Арома”, „Арома Lux”;
- Натуральные и особые высококачественные вина и другие продукты массового потребления.

“Арома” располагает мощностями для выдержки 500 тыс. дал вина и бренди

Кроме того, компания располагает мощностями для выдержки и розлива высококачественного бренди со сроком выдержки в течении 25 лет.

Основными рынками потребления продукции является внутренний рынок, а также рынки Росси, Украины, Беларуси и Германии.

“Арома” предполагает выйти также и на рынок США.

Производственные мощности для выдержки вина составляют 350 тыс, дал и 150 тыс.дал для выдержки бренди. В настоящее время мощности используются на 75 %. Уровень использования зависит во многом от климатических условий, которые влияют и на урожай виноградарников и на сахаристость винограда.

“Арома” располагает компрессорной установкой для низкотемпературной обработки сырья, холодильным оборудованием для хранения продукции, однако это оборудование морально и физически устарело.

Компания предоставляет услуги по очистке воды водо-канальным системам города. По словам финансового директора, данный вид деятельности приносит убытки, однако это осуществляется с точки зрения экологических нужд и в соответствии с регулирующими документами. Было также подчеркнито, что конкуренты не осуществляют такую деятельность, так как не пользуются городскими системами.

Компания располагает мощностями для производства 220 тыс, бутылок бренди в год. Конкуренты владеют еще большими мощностями и более современной технологией. При том, что компания является известным производителем бренди, в отличие от своих конкурентов, она не известна как производитель вина.

ТОР менеджмент „Арома” представлен генеральным директором, коммерческим директором, техническим и финансовым директорами. Из организграммы видно функциональное управление департаментами. Общая численность составляет 325 человек с полной занятостью

Команда менеджеров принимает основные управленческие решения. Каждый менеджер отвечает за свой департамент. Стиль управления и команда менеджеров создали климат доверия среди работников предприятия. Компания стремится увеличивать постоянно заработную плату без увольнений работников.

Несмотря на все предпринимаемые усилия, очень сложно обеспечивать прибыльность компании. Как можно увидеть из финансовых отчетов, компания получила минимальную прибыль в 2001 г., а в 2002 г.

Увеличение продаж на 48% было достигнуто, в основном, за счет инфляции.

„Арома” имеет проблемы с обеспечением ликвидности, кроме того, негативное влияние оказывает на показатели высокий процент за кредиты.

По мнению финансового директора, компания может быть прибыльной благодаря производству вина, производству водки, высококачественного и ординарного бренди приносит одни убытки. Вместе с тем, очень сложно определить прибыльность каждого вида производства.

„Арома” осуществляет расчеты бюджетов по затратам и доходам.

В бюджетах рассчитываются производственные затраты в части прямых и косвенных расходов, а также по определенной схеме постоянные расходы, которые в последствии формируют затраты на единицу продукции.

При формировании цены, к себестоимости добавляют 10% рентабельности для цены вина, ординарного бренди и водки, для марочного бренди добавляется 15 % рентабельности.

Из общего объема производства 15 % составляет марочное бренди, что приносит 25 % от объема продаж.

Объем чистых продаж 2001 г. составил - 13 965 885 лей, в том числе:

- 20% вино (40% экспорт)
- 35% ординарное бренди (55% экспорт)
- 15% марочное бренди (30% экспорт)
- 30% водка

Основным является внутренний рынок, который составляет около 60% от продаж. Остальные 40% продаж составляют экспорт в страны СНГ и Германию.

Чистые продажи на экспорт представляют:

- 50% - Россия
- 20% - Украина
- 15% - Белоруссия
- 15% - Германия

Предприятие не располагает информацией о рыночных сегментах.

Продвижение товаров осуществляется через сеть оптовой торговли, с предоставлением торговой скидки, а также через магазины. Розничная торговля добавляет к цене 30 %, что непонятно компании производителю.

Как новый вид деятельности, можно отметить торговлю продукцией компании через специализированные магазины. В недавнем прошлом, в Кишиневе открыто 5 специализированных магазинов и еще 6 в разных городах Молдовы. В таких магазинах представлен весь ассортимент производимой продукции. "Aroma" предполагает довести в ближайшем будущем объем продаж через специализированные магазины до 20 % от всех продаж

Торговая наценка в специализированных магазинах составляет 10 % и предназначена для покрытия коммерческих издержек.

В целях увеличения продаж, компания должна начать агрессивную рекламную кампанию. Для этого были напечатаны цветные буклеты по каждому виду продукции. Компания использует также рекламные возможности ТВ для продвижения бренда и названия компании.

Для компании остается сложным определить прогнозы по производству своей продукции по видам. Вместе с тем, компания прогнозирует увеличение продаж марочного бренди, в связи с ростом покупательной способности населения. Но прогнозируемый рост по этому виду не может быть распространен на всю продукцию.

Компания ожидает некоторые неблагоприятные факторы:

- Увеличение налога на прибыль
- Увеличение социального налога
- Увеличение таможенных пошлин на алкогольную продукцию
- Введение экспортных пошлин.

## Отчет по прибыли и убыткам , MD Lei

	<b>01.01.2001 – 31.12.2001</b>	<b>01.01.2002 – 31.12.2002</b>
Доходы	<b>139 658 851</b>	<b>198 342 121</b>
<b>Себестоимость продаж</b>	<b>90 659 881</b>	<b>137 953 544</b>
<b>Маржа</b>	<b>48 998 970</b>	<b>60 388 577</b>
Прочие доходы	<b>3 297 009</b>	<b>6 873 830</b>
<b>Коммерческие издержки</b>	<b>9 721 889</b>	<b>9 557 414</b>
<b>Административные издержки</b>	<b>11 773 201</b>	<b>11 608 945</b>
Прочие издержки	<b>13 636 867</b>	<b>22 065 347</b>
Результат от операционной деятельности	<b>17 164 022</b>	<b>24 030 701</b>
Результат от финансовой деятельности	<b>2 524 200</b>	<b>- 198 836</b>
Результат от инвестиционной деятельности	<b>- 134 648</b>	<b>10 933</b>
Результат от экономической деятельности	<b>19 553 574</b>	<b>23 842 798</b>
Чрезвычайный результат	<b>0</b>	<b>0</b>
Прибыль до уплаты налогов	<b>19 553 574</b>	<b>23 842 798</b>
Налог на прибыль	<b>5 144 755</b>	<b>4 683 173</b>
Чистая прибыль	<b>14 408 819</b>	<b>19 159 625</b>

### Организационная структура АО „AROMA”

