

Обычные бизнес-планы составляются примерно по следующей схеме:

- I. Резюме.
- II. Сфера бизнеса.
- III. Сущность предлагаемого проекта.
- IV. План производственной деятельности.
- V. План маркетинга.
- VI. Организационный план.
- VII. Финансовый план и финансовая стратегия.

И этого вполне достаточно для того, чтобы убедить банк в целесообразности выдачи кредита. А вот когда предприниматель вкладывает в будущее предприятие свои собственные средства, он волей-неволей задается вопросом: «А как распланировать будущую выручку, вернее, как ее рассчитать?»

Тут, кажется, все понятно — Цена x Количество. Цена устанавливается, исходя из будущих затрат и среднерыночных цен аналогичной продукции. А вот количество планируемой к выпуску продукции чаще всего берется из производственной мощности имеющегося или предполагаемого к закупке оборудования и производственных площадей, а также других ресурсов.

Самое главное отличие современной рыночной экономики от той, которую мы наблюдали в годы административно-хозяйственного управления, состоит в том, что **объемы выпуска** определяются не «на глаз» и не по указке сверху — их теоретически нельзя запланировать, не зная, **удастся ли продать** именно этот объем продукции. Здесь метод «научного тыка» просто недопустим.

Естественно, прежде чем приступать к планированию нового производства, следует проводить маркетинговые исследования. Другой вопрос: какого они качества, эти исследования?

Судя по количеству открывающихся новых производств — а большинство из них проводят маркетинговые исследования на заемные, кредитные средства, — практически на любом крупном предприятии существуют отделы маркетинга, призванные эти исследования проводить, только усилия их зачастую направлены на исследование каналов сбыта и его стимулирование. Кроме того, многие маркетинговые службы решают снабженческие и другие организационные вопросы.

БИЗНЕС-ПЛАН

О роли бизнес-планирования в жизни предпринимателя говорить не приходится, и если большинство из них (предпринимателей) скажет, что бизнес-план требуется для получения кредита, то опытные бизнесмены и руководители крупных предприятий составляют такие планы во внутрфирменном масштабе, чтобы, в первую очередь, самим убедиться в прибыльности нового дела.



Бизнес-планирование в части маркетинговых исследований, между тем, предполагает проведение анкетирования, реальных опросов различных слоев населения (с учетом специфики выпускаемого продукта), затем — сбор и исследование этих данных. Общие принятые статистические расчеты дают с высокой долей вероятности объективный результат. Таких расчетов в современных бизнес-планах практически нет. Не то чтобы это «попахивало» самостоятельностью, просто бизнес в дальнейшем может от этого пострадать, а сам предприниматель — так и не понять, почему он обанкротился, а его сосед с этого же дела получает прибыль. Не следует искать подводных камней. Экономисты давно уже доказали, что именно спрос не только рождает предложение, но и оказывает влияние на все этапы бизнеса, начиная с момента его открытия и заканчивая «изжитием себя».

В рамках традиционного мышления применительно к маркетингу считается, что для качественного изучения рынка, прежде всего,

надлежит нанять консультанта по маркетингу, провести множество разного рода исследований и принести маркетинг в центр вашей хозяйственной деятельности. Очень немногие мелкие и средние компании располагают достаточными ресурсами, чтобы осуществить все это подобным способом. И при этом они не могут позволить себе ошибиться. В противоположность такому подходу существует другая стратегия проведения маркетинга, ориентированного на потребителя, которая во многих случаях оказывается куда более продуктивной, чем традиционный подход.

Данная стратегия включает в себя ряд по-домашнему неброских, на первый взгляд, видов деятельности, таких как беседы с людьми, хождение по торговым выставкам и шоу, посещение городской библиотеки, привлечение для работы на фирме кого-либо, кто прекрасно разбирается именно в той сфере, которой правление вашей фирмы более всего интересуется.

Оба вида маркетинга — и ори-

ставлять томов экономических расчетов, для того чтобы убедиться, насколько прибыльно дело. Следует действовать по следующей схеме:

1. Проведение маркетинговых исследований и определение размеров будущего производства.
2. Расчет затрат, исходя из размеров будущего производства.
3. Определение точек безубыточности (их две, а не одна).
4. Расчет показателей окупаемости.

А на бумаге такие расчеты можно отобразить графически с помощью всего одного графика, который в состоянии убедить любого банкира в прибыльности вашего предприятия.

Для примера возьмем производство товара А.

Итак, с помощью маркетинговых исследований данные цены и спроса вводятся в денежном выражении. Рассчитываются выручка и затраты, определяется прибыль (см. таблицу).

ПРИБЫЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЙ УРОВНЯ СПРОСА И РАСЧЕТА ЗАТРАТ

Таким образом, мы выяснили, что наиболее оптимальной, обеспечивающей большую прибыль является цена в размере 20 рублей за единицу товара. Фирма может реализовать товар по цене от 13 до 28 рублей за единицу.

Цена, руб.	0	10	20	30	40
Объем, шт.	0	1000	400	10	0
Спрос, шт.	14000	10000	8000	300	0
Выручка, руб.	0	4000	12000	1500	0
Прибыль, руб.	-2000	-3000	8000	-1000	-2000
Затраты, руб.	2000	7000	4000	2500	2000
Постоянные	2000	2000	2000	2000	2000
Переменные	0	5000	2000	500	0

незначительные изменения и улучшения в уже существующих видах товаров и услуг. Такие методы маркетинга оправдывали себя в условиях, когда рынки продукции для массового потребителя были обильными и, в сущности, безграничными. Бюрократическая система управления, характерная для индустриальной эры, как нельзя лучше была приспособлена к такому подходу в маркетинге. Но это уже тема отдельного разговора.

Таким образом, можно не со-

Вот такой бизнес-план. Если маркетинговые исследования проводились на основе реальных опросов и данных, то с большой долей достоверности можно рассчитывать и будущие прибыли, и рентабельность и оценить окупаемость проекта.

О необходимости и правилах проведения маркетинговых исследований мы поговорим в следующих номерах газеты. Оставайтесь с нами.

Лейсан Абрарова