**Содержание**

Введение

1. Бизнес план: сущность, понятие и методика разработки

1.1 Цель составления бизнес плана

1.2 Бизнес-планирование

1.3 Типы бизнес-планов

1.4 Структура бизнес-плана

2. Зарубежный опыт бизнес-планирования

2.1 Особенности бизнес-планирования в России и за Рубежом

2.2 Зарубежный опыт бизнес планирования на примере магазинов модной одежды

2.3 Франчайзинг магазинов модной одежды

3. Использование бизнес-планирования в практической деятельности предприятия на примере компании ПЧУП «ГРАВИТАЛ»

Заключение

Список литературы

**Введение**

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных фирм. Необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей.

Таким образом, разработка стратегии и тактики производственно – хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план.

Бизнес-план (БП) – комплексный документ, отражающий основные аспекты и показатели деятельности предприятия, дающие полное объективное представление о Деле (бизнесе).

Бизнес-план является перспективным документом, и составлять его рекомендуется на 3–5 лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке (а при возможности даже в месячном разрезе), и только начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

**1. Бизнес-план: сущность, понятие и методика разработки**

**1.1 Цель составления бизнес-плана**

В условиях рынка и жесткой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия. Это становится возможным, когда выполняется несколько условий:

– администрация и инвестор правильно оценивают реальное финансовое положение предприятия и его место на рынке;

– существуют конкретные цели, к достижению которых должно стремиться предприятие;

– при постановке целей предприятия менеджмент активно использует планирование, строго контролируется и выполняется каждый шаг плана для их достижения;

– администрация предприятия и инвестор понимают суть процессов происходящих на рынке, во внешней среде и внутри самой фирмы.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. В подавляющем большинстве случаев, так уж сложилось в нашей стране, бизнес-план фирмы начинают составлять, когда необходимо привлечь инвестиции. Но дело в том, что это только одна сторона дела, на самом деле он составляется не только для внешних целей.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план предприятия – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого – изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта, это, по сути – его визитная карточка. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта является обязательным условием получения банковского кредита. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне менеджмента предприятия, его невладении ситуацией, и делает получение кредита в банке практически невозможным, кроме того, в будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию, как более высокорисковую операцию. Это означает, что банк, учитывая более высокий риск невозврата кредита, обязательно увеличит величину процентов по кредиту в сторону увеличения, а кредит соответственно – станет дорогим и невыгодным.

Гораздо более важными для фирмы являются внутренние цели, для четкого видения и понимания которых необходимо составить бизнес-план предприятия.

Внутренние цели – планирование бизнеса, обучение и проверка знаний менеджмента предприятия, понимания им рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях. Понимание того, как правильно составить бизнес план, становится обязательным требованием к подготовке любого менеджера, управленца и бизнесмена.

В качестве резюме: составив бизнес-план фирмы, Вы сделаете предприятие более эффективным, управляемым и прибыльным, сможете с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее.

# 1.2 Бизнес-планирование

Бизнес-планирование представляет собой процесс написания бизнес-плана, в котором могут принимать участие две заинтересованные стороны: инвестор, который хочет оценить эффективность вложения средств, и исполнители, в лице консультантов или персонала предприятия.

В первую очередь, бизнес-планирование необходимо инвестору, так как от этого в огромной мере зависит судьба его предприятия, именно по этой причине бизнес-планирование не должно происходить без непосредственного участия инвестора.

Основные преимущества, которые дает предпринимателю бизнес-планирование:

– дает возможность четко обдумать и оформить свои идеи, проверить их жизнеспособность на бумаге расчетным путем;

– такой бумажный (виртуальный) вариант проверки идеи в конечном счете убережет предпринимателя от множества ошибок и ненужных затрат, сэкономит деньги, время и нервы;

– позволяет предпринимателю гораздо лучше понять механизм работы предприятия и действовать в рыночной среде намного эффективнее;

– когда Вы завершите процесс написания бизнес-плана, он будет служить Вам, как схема или карта, точное следование которой позволит с большей вероятностью достигнуть намеченной цели.

Бизнес-планирование первоначально потребует значительных сил, средств, усилий и времени по сбору и обработке информации, а последующее финансовое планирование предприятия является намного более простым, так как требует только своевременного периодического внесения дополнений и изменений к текущему плану, а также своевременного реагирования на рыночную ситуацию.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что затраты на бизнес-планирование – самая выгодная инвестиция.

# 1.3 Типы бизнес-планов

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов.

1. Внутренний бизнес-план фирмы.

2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).

3. Инвестиционный бизнес-план.

4. Бизнес-план финансового оздоровления.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д.

Возможны и другие классификации типов бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента. Бизнес-планы согласно приведенной типологии разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий в обязательном порядке, имеет свою структуру и логику изложения. Однако его разработка может оказаться полезной для всех российских предприятий, большинство из которых испытывает значительные финансовые трудности.

Бизнес-план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

* для выработки стратегии выживания предприятия;
* составления плана проведения реорганизационных процедур;
* организации управления предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;
* обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

**1.4 Структура бизнес-плана**

Бизнес-план состоит из следующих частей:

1. Возможности фирмы (Резюме).
2. Характеристика товаров (услуг).
3. Характеристика рынка сбыта товаров (услуг).
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Оценка риска и страхования.

9. Финансовый план.

10. Стратегия финансирования.

*1. Возможности фирмы (Резюме).*

Бизнес-план предназначен для потенциальных инвесторов, через которых, как правило, ежедневно проходит не один бизнес-план. Поэтому для изучения предлагаемого проекта используется резюме, представляющее собой краткий обзор бизнес-плана. Задача резюме – в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.

С первых слов они должны убедиться в экономической эффективности реализуемого проекта. Основное требование резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2–3 машинописных страниц.

Пишется резюме в последнюю очередь, при этом текст обычно составляется из ключевых фраз других разделов бизнес-плана. Но при оформлении резюме помещается в начале плана с тем, чтобы знакомясь с планом можно было охватить суть дела и иметь ясность во всех вопросах.

В резюме должны быть четко определены возможность для открытия бизнеса, в чем его привлекательность, кто будет во главе нового бизнеса, каковы его достоинства, как новая фирма проникнет на рынок и т.д.

*2.* *Характеристика товаров (услуг).*

Чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги), необходимо дать не только представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.д. Описание продукта должно содержать технические характеристики товара. При необходимости следует приложить фотографии, рисунки или рекламный проспект, позволяющие наглядно увидеть будущий продукт. Также должна быть определена примерная цена нового товара и стоимость затрат, которые пойдут на его производство. Из этого ориентировочно можно определить и размер прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

*3.* *Характеристика рынка сбыта товаров (услуг).*

При изучении рынка, в первую очередь, необходимо определить тип рынка по каждому товару или услуге.

Данный анализ предназначен для определения объемов продаж товара за некоторый планируемый период времени. При этом важно не только спрогнозировать, на каких рынках товар найдет потребителя, но и «вычислить» свой сегмент. В условиях конкуренции бизнесмены пытаются заполнить одно и то же место своими услугами, вытесняя соперников. Так что фирма, разрабатывающая бизнес-план, должна учитывать: на ее долю придется только часть желаемой площади, а скорее всего часть сегмента. Необходимо учесть емкость рынка данного товара, а уже затем свою долю на нем с учетом возможных действий конкурентов.

Первоначальной задачей на этом этапе бизнес-плана является определение своего целевого рынка. Поиск его осуществляется путем логических рассуждений на тему: «Кто заинтересован в ваших товарах или услугах?»

*4. Конкуренция на рынках сбыта.*

Здесь нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественная. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений.

*5. План маркетинга.*

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Некоторые виды бизнеса требуют маркетинга, а потому ясного и убедительного плана маркетинга. Для других маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела.

Вообще, маркетинг применяется при следующих условиях:

– Насыщении рынка товарами, т.е. при превышении предложения над спросом (рынок покупателя);

– Острой конкуренции, усилении борьбы за покупателя;

– Свободных рыночных отношений, т.е. возможности без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.;

– Полной самостоятельности предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.

*6. План производства.*

В случае если это производственное предприятие, данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В случае если это торговое или обслуживающее предприятие, раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация об их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае если это строительное или сервисное предприятие отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

*7. Организационный план.*

В разделе необходимо отметить, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, где указывается:

а) какие именно специалисты (какого профиля, образования, опыта) и с какой заработной платой необходимы для успешного ведения дел;

б) на каких условиях принимаются на работу специалисты (постоянная работа, совместители (внешние эксперты));

в) есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;

г) в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные:

– квалификация;

– прежний опыт работы и его полезность для предприятия.

Также в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

а) кто и чем будет заниматься;

б) взаимодействие всех служб друг с другом;

в) координацию и контроль их деятельности.

Целесообразно оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

*8. Оценка риска и страхования.*

Определение и обсуждение риска в бизнесе помогает понять потенциальному инвестору намерения предпринимателя по преодолению трудностей и рискованных моментов. В бизнес-плане необходимо предусматривать альтернативные программы и стратегии на случай возникновения угрозы со стороны конкурентов, от собственных просчётов в области маркетинга и производственной политике, ошибок в подборе руководящих кадров. Следует также учитывать последствия технического прогресса, который может быстро «состарить» идею, товар или услугу.

Раздел разбит на две части. В первой предугадываются все типы рисков, с которыми авторы бизнес-плана могут столкнуться: пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты, изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов, а также источники и момент их возникновения.

Во второй части дается ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери. Ответ должен состоять из двух пунктов:

1. Указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь.

2. Приводится программа страхования от рисков.

*9. Финансовый план.*

Раздел бизнес-плана, посвященный финансовому планированию, во-первых, помогает провести анализ экономического состояния предприятия на данный момент времени и / или обосновать реальность достижения его целей в будущем, во-вторых, может быть использован, как эффективный инструмент самоорганизации и контроля. Ключевыми составляющими любого успешно работающего предприятия являются стратегия его развития и контроль. Стратегия определяет, что из себя представляет предприятие в настоящем, как оно будет функционировать и развиваться в будущем. С помощью контроля определяется соответствие полученных результатов целям, определенным стратегическим планированием.

Основные стратегические задачи любого бизнеса можно сформулировать следующим образом:

• узнать, чего хотят потребители;

• удовлетворить их потребности;

• получить прибыль.

Эффективность решения этих задач во многом зависит от обоснованности плана и использования его, как инструмента контроля в бизнесе.

Основой действенного контроля является бухгалтерская система предприятия.

*10. Стратегия финансирования.*

В разделе излагается план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

1. Сколько средств требуется для реализации данного проекта? Ответ на данный вопрос можно получить из предыдущего раздела бизнес-плана «Финансовый план».

2. Источники финансовых ресурсов и формы их получения. Источниками могут служить:

а) собственные средства;

б) кредиты банков;

в) привлечение средств партнеров;

г) привлечение средств акционеров и так далее.

3. Срок ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.

**2. Зарубежный опыт бизнес–планирования**

**2.1 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом**

Российская практика бизнес-планирования во многом основана на зарубежном опыте. Это объясняется тем, что к началу 90-х годов XX века в России возникла необходимость в разработке бизнес-плана для получения финансирования, а практики в этой сфере деятельности не существовало. Особенности бизнес-планирования заключаются в сочетании значительного опыта планирования с точки зрения административно-командной системы и объективной необходимости коммерческого бизнес-планирования в новых экономических условиях. Российская специфика бизнес-планирования заключается в следующем.

– Обращаясь в фирму, занимающуюся составлением бизнес-планов и созданием новых предприятий необходимо учитывать, что такого рода фирмы предлагают типовой вариант бизнес-плана, который подходит не для всех организационно-правовых форм предприятий.

– Многие стороны предпринимательской деятельности в России еще не урегулированы законодательно.

– В России на данный момент ощущается нехватка квалифицированных специалистов по разработке, продвижению и реализации планов.

– Необходимо особое внимание к юридическим вопросам разработки бизнес-планов и взаимоотношений с сотрудниками.

– Требуются мероприятия по привлечению инвесторов, как внешних, так и иностранных.

– Не следует во всем полагаться на зарубежный опыт бизнес-планирования, так как он не всегда учитывает особенности ведения и учета и процедуры финансирования.

Американская специфика бизнес-планирования включает 3 аспекта.

* Для американца предпринимательская деятельность ассоциируется со свободой, независимостью и самореализацией.
* Американский руководитель подвержен сильному давлению конкуренции и постоянно находится под контролем рыночных механизмов. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние рынка.
* Американский бизнес имеет особое отношение к показателю отдачи капитала. Доход в абсолютном выражении не является самым важным показателем. Однако если деньги вложены в проект – они обязательно должны приносить больший доход, чем банковский депозит.

К особенностям американской практики бизнес-планирования относится также всемирная поддержка государства по консультированию и информационному обслуживанию. Кроме того, в США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. Учет в России ведется для отчета перед контролирующими органами. В США учет является инструментом для лучшего понимания своего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. Для американского предпринимателя особое значение имеет также наличие в кассе свободных денег, как гарантии процветания.

**2.2 Зарубежный опыт бизнес-планирования на примере магазинов модной одежды**

*Бизнес-план магазина модной одежды*

Торговля модной одеждой – исключительно прибыльный бизнес. Его обороты в России оцениваются в 150 миллионов долларов. А ежегодный оборот одного из главных европейских игроков рынка – компании Zara – составляет 2,4 миллиарда долларов.

*Бизнес-план магазина – характеристика рынка*

Отличительная особенность рынка одежды – ярко выраженный социальный характер потребления продукции магазина. Наверное, никакой предмет не скажет так много о своем владельце, как одежда. Она отражает уровень дохода, принадлежность к социальной группе и стиль жизни.

Посредством одежды человек «конструирует» свой образ и для самого себя, и для окружающих. Соответственно, основная задача обслуживания в *магазине одежды* – помощь в формировании имиджа клиента: выяснение того, каким он себя видит, как должен одеваться такой человек, что ему подходит больше всего.

Ежегодно рынок модной одежды России растет на 10–15%. Такая тенденция наблюдается в течение последних трех лет. Увеличение спроса на модную одежду – один из непременных атрибутов развития покупательной активности населения. А поскольку рынок чутко реагирует на запросы потребителей, предложение на рынке модной одежды также увеличивается. Жители мегаполисов готовы дорого платить за свой гардероб. Соответственно, увеличивается и число магазинов, реализующих дорогую одежду, обувь и аксессуары известных мировых производителей.

Участники рынка одежды полагают, что доля модных товаров в общем объеме продаж составляет не более 50%. В области предложения имеется множество незаполненных товарных ниш.

*Магазины модной одежды в Москве*

До последнего момента безусловным лидером в распространении торговли модной одеждой оставались магазины Москвы, ежегодно увеличивающая объем продаж на 30–40%. Более того, российская столица по этим параметрам обогнала даже другие города мира. В 2001 году московский магазин Fendi вышел на третье место после римского и нью-йоркского, Dolce&Gabbana – на второе после миланского, магазин Gucci – на второе место после нью-йоркского, а магазин Вrioni – на первое место по абсолютным объемам продаж (по данным компании Mercury). Самыми любимыми брендами одежды представители среднего класса признали Oggi, Wool&Cotton, Colin’s, Sasch, Ellen Kloss.

В настоящее время в столице работает 29 сетей мультибрендовых магазинов. К сетевым мультимарочным игрокам можно отнести: компанию «Подиум», в состав которой входят пять магазинов, «Кашемир и Шелк» – 11, Uomo Collezioni – 4 и «Фараон» – 3 магазина. В среднем же количество магазинов в сетях на розничном рынке одежды класса «люкс» равно трем.

При этом практически половина всех московских розничных магазинов элитной одежды расположилась в пределах Садового кольца. За центром следует западная часть столицы: на Кутузовском проспекте и в близлежащих районах сконцентрировано 20% бутиков.

Одним из перспективных направлений с точки зрения размещения новых магазинов маркетологи называют юго-запад Москвы, в частности Ленинский проспект. На данный момент в столице представлено 287 марок модной одежды, работает 180 мультибрендовых и 125 монобрендовых магазинов. Однако, несмотря на внушающую статистику, эксперты считают, что рынок модной одежды в Москве на данный момент насыщен не полностью. Ежегодно открываются десятки бутиков, и даже на месте закрывшегося непременно появляется магазин того же формата. В качестве иллюстрации повышенной активности игроков рынка модной одежды можно привести пример с заполняемостью магазинами всевозможных торговых центров столицы: в момент открытия ТЦ бутики, как правило, занимают одну десятую общей площади. По прошествии 2–3 лет (этап раскрутки самого торгового комплекса) свободных мест не остается, а желающих открыть магазин не убавляется.

*Специфика бизнес-плана магазина*

Торговля модной одеждой – специфический и очень тяжелый бизнес. Тяжелый – из-за непредсказуемости модных течений и веяний, которые могут сделать владельца торговой марки очень состоятельным человеком или, наоборот, разорить за один сезон. Жесткая зависимость от моды, капризов и вкусов покупателей накладывает особый отпечаток на руководство «модным» бизнесом, практику маркетинга на рынке модной одежды. При составлении бизнес-плана магазина учитываются все особенности этого рынка и будьте готовы к трудностям.

Основой розничной торговли модной одеждой, от которой зависит успех илипровал магазина, является прогнозирование спроса. Товар, ставший вдруг немодным либо закупленный в чрезмерном объеме, иногда невозможно реализовать даже по закупочной цене. С другой стороны, недостаточный объем закупок магазина может привести к преждевременному истощению запасов и недовольству покупателей.

Дело в том, что многие клиенты посещают конкурирующие магазины, прицениваются и лишь, потом возвращаются за товаром. На рынке модной одежды в Москве один лояльный покупатель способен принести магазину несколько тысяч долларов в год.

Оптимальный объем закупок важен для владельца магазина еще и потому, что в таком случае экономятся средства, расходуемые на транспортировку, таможню и т.д.

Менеджер по закупкам, как и маркетолог компании, должен тщательно изучать тенденции моды, внимательно отслеживая возможные тренды на будущий сезон и планируя ассортимент магазина. В связи с этим интересен маркетинговый прием, используемый в качестве стандарта работы персонала в розничных магазинах Западной Европы, включая магазины одежды: при отсутствии в магазине подходящего размера, модели, цвета продавец рекомендует покупателю посетить магазин конкурента, где сейчас, возможно, есть то, что ему нужно. При кажущейся неправильности подхода прием на самом деле эффективен как средство построения лояльности покупателя – «мы настолько заинтересованы в том, чтобы помочь нашим клиентам, что готовы пожертвовать сделкой и отдать ее конкуренту».

*Продвижение магазина*

Данный пункт в вашем бизнес-плане магазина один из самых важных. Уделите ему особое внимание.

На сегодняшний день в странах Запада маркетинговые коммуникации модных магазинов – как крупных сетей, так и бутиков, в большинстве случаев опираются на популярную теорию, именуемую Differencial Congruence. Она учитывает особенности потребительского поведения людей, которые стремятся приобретать модные вещи (теория относится не только к рынку одежды, но и к другим рынкам модных товаров – косметики, спортивных аксессуаров, и др.). Суть теории в следующем: маркетинговая политика компании направлена на формирование имиджа магазина как максимально адекватного образу потенциальных покупателей (self-image), что в итоге приводит к построению покупательской лояльности данному магазину: как аффективной (высокая оценка магазина, эмоциональная приверженность, устные рекомендации, нечувствительность к предложениям конкурентов), так и поведенческой (повторные покупки, увеличение стоимости разовой покупки).

Формирование лояльности не обязательно означает внедрение в магазине программ поощрения – скидок, подарков, купонов и т.д. Если марка ассоциируется в сознании покупателя с его собственным стилем жизни (например, «элегантная бизнес-леди» SENSUS), то он будет покупать одежду именно этой марки. Но главное: приверженность одной марке приводит к тому, что клиент не только покупает одежду сам, но и информирует о марке свою референтную группу.

Если магазин или сеть удовлетворяют некоторым условиям, то возможно применение теории Differencial Congruence. В частности, магазин либо сеть должны быть четко позиционированы: кто мы, что предлагаем, для кого предлагаем и в чем наша особенность или отличие от конкурентов.

Кроме того, необходимо иметь подробный портрет целевого потребителя с точки зрения социально-демографических (пол, возраст, доход, занятость, и др.), поведенческих (где покупают одежду, по какой цене, как часто, с кем советуются, величина разовой покупки, количество визитов в магазины перед покупкой, медиа-предпочтения, др.) и, что наиболее важно, психографических параметров (способ проведения свободного времени, интересы, хобби, психология, мотивация). Данное условие выполнимо при проведении розничной сетью комплексного исследования рынка.

Здесь следует отметить важный момент: покупатель узнает либо свой текущий self-image (я такой сейчас), либо желаемый (я хочу быть таким). Данное различие хорошо знакомо психологам и зависит от уровня самооценки человека и стремления к социальной мобильности, от желания приобщиться к эталонной социальной группе. Впрочем, для компании, торгующей модной одеждой, это не столь важно – обе группы одинаковым образом отреагируют на появление магазина, который «для них – в самый раз».

Маркетинг взаимоотношений для единичного магазина, бутика, обладает следующими особенностями:

\* доминирующим инструментом построения долгосрочных отношений магазина с клиентами является собственно общение – общение консультантов или даже владельцев магазина с клиентурой. Зная покупателей по имени, встречая постоянного клиента, продавец строит отношения, близкие к дружеским, укрепляя лояльность покупателя. Для сети магазинов с интенсивным потоком клиентов применение данного принципа затруднительно, однако для небольшого элитного магазина, напротив, выполнимо и потенциально прибыльно;

\* другими инструментами построения отношений с клиентами здесь могут быть все адресные формы маркетинговых коммуникаций: письма (обычные и e-mail), телефон, и др.

**2.3 Франчайзинг магазинов модной одежды**

Было время, когда по франчайзингу в России развивались только иностранные торговые сети модной одежды. За последние два года ситуация изменилась – у нас появилось много сильных независимых российских франчайзеров, построивших свой бизнес именно в индустрии модной одежды (Sela, «Гота», «Партизан», «Ло», «Глория Джинс», SENSUS и пр.), на данный момент развивающих свои сети.

Огромная популярность франчайзинга основана не просто на эффективном развитии бизнеса крупных фирм и предприятий. В большей степени успех объясняется тем, что малому предприятию или частному предпринимателю предоставляется возможность организовать свое собственное дело в качестве франчайзи какой-либо торговой марки.

Действительно, создать собственный бизнес в модной индустрии без какого-либо опыта предпринимательской деятельности, хорошего бизнес-плана и знания законов рынка практически невозможно. В то же время, сотрудничество с зарекомендовавшей себя на рынке модной одежды компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже функционирующей концепцией и методикой ведения бизнеса, а соответственно, избежать многих проблем. Таким образом, механика франчайзинга изначально освобождает бизнесмена от дополнительных затрат и вложений, которые ему пришлось бы совершать, создавая подобный бизнес «с нуля». В реальности это означает следующее: используя уже известный товарный знак, франчайзи автоматически привлекает к себе клиентов этой компании. Это сократит ваши затраты и точка рентабельности в вашем бизнес-плане магазина будет выше.

Франчайзи покупает готовый бизнес, занявший определенную нишу, технологии которого были опробованы на практике, что, естественно, уменьшает предпринимательский риск. Обладатель франшизы гарантирует себе определенную стабильность на рынке, возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли.

Являясь владельцем торговой марки и имея право на процент прибыли франчайзи, франчайзер материально заинтересован в коммерческом успехе каждого магазина (франшизной точки). Именно поэтому франчайзеры оказывают всестороннюю помощь своим магазинам. Во-первых, это касается консультационной поддержки по всем основным аспектам ведения магазинного бизнеса (организация управления, технология продаж магазина и другое). Помимо этого, франчайзер предоставляет возможность приобретения расходных материалов на льготных условиях. Не менее важный аспект франчайзинговых отношений, способный ощутимо снизить издержки франчайзи, – реклама.

Несомненно, франчайзинг для магазина – очень удобный способ создания модного бизнеса, в условиях которого риски предпринимателя сводятся к минимуму.

**3. Использование бизнес-планирования в практической деятельности предприятия на примере ПЧУП «Гравитал»**

ПЧУП «Гравитал» намерено укрепить свои позиции на рынке маркировочной продукции, сохранить долю продаж. За счет внедрения нового вида услуг расширить количество заказчиков. Рентабельность изделий и цена будут определяться спросом, что должно увеличить выручку пропорционально количеству новых клиентов. Увеличение выручки предположительно произойдет за счет внедрения новых услуг, как самостоятельного вида производства, так и дополнения к основной производственной деятельности.

Планируется существенный прирост чистой прибыли 20%. Темп роста собственного капитала составит 108%. Финансовая устойчивость предприятия (платежеспособность) – 0,96, ликвидность – 22,6. Рентабельность активов будет соответственно 8,2% и 7,8%. Средняя оплата труда возрастет на 40% в 1-ом и на 17% во 2-ом варианте. Деловая активность составит 1,4 в 2006 г.

ПЧУП «Гравитал» занимается изготовлением маркировочной продукции для предприятий легкой промышленности. Гравитал ориентируется на выпуск высококачественной продукции для предприятий швейной обувной и пищевой промышленности. Местонахождение предприятия удачное – столица Урала. Фирма осуществляет торговлю без посредников.

Ориентировочная потребность в маркировочной продукции на национальном рынке 100 млн. изделий в год. Объем продаж фирмы в предыдущие годы был на уровне 3 миллиона штук изделий. Предусматривается его сохранение, и освоение новых рынков сбыта. Концепция бизнеса – постоянное изучение спроса заказчиков, приобретение новых материалов гарантия качества, цены на среднеотраслевом уровне.

Предприятие намерено выпускать продукцию не только для крупных, но также и для мелких предприятий и индивидуальных предпринимателей. Будет предоставлена возможность ламинирование изделий.

Планируется расширение ассортимента выпускаемой продукции и услуг.

Конкуренция с солидными фирмами заставит изучать их опыт и искать пути сотрудничества. На рекламные мероприятия для привлечения новых клиентов планируются затраты в размере 4% от выручки. За 10 лет успешной работы «Гравитал» привлек солидное количество постоянных клиентов. Стратегия средних цен фирмы потребует снижения нормы рентабельности, но обеспечит рост товарооборота.

Для поддержания высокого технического и организационного уровня предприятия будут выполняться следующие работы:

* приобретение нового оборудования, отвечающего последним запросам рынка (за счет фонда накопления);
* улучшение изделий и разработка новых предложений;

Предусмотренное стратегией фирмы сохранение объема продаж на достигнутом уровне – 2 млн. штук изделий с учетом номенклатуры и ассортимента планового года, а также инфляционных процессов, дает величину выручки 72 млн. руб. Производственная мощность предприятия будет использована на 87%, что даст возможность увеличения объема выпускаемой продукции при благоприятном рынке. График выпуска изделий будет использован традиционный, который отработан с учетом сезонных колебаний потребности в продукции фирмы. С основными поставщиками материалов заключены долгосрочные контракты на поставку товара, что обеспечит стабильность в снабжении материальными ресурсами.

Поскольку стратегия предприятия на ближайшие годы в условиях нестабильности экономической ситуации предусматривает сохранение позиций по объему производства и доли рынка, поэтому за основу структуры издержек можно принять показатели предпланового года. По производству маркировочной продукции они сложились следующим образом.

В начале производства предусматривается годовой объем реализации 83 млн. руб. Исходя, из принятой структуры издержек и проекта производственной программы сформирован бюджет предприятия.

Следует обеспечить наиболее благоприятные условия для финансирования технической базы предприятия и приобретения нематериальных активов с целью усовершенствования качества процесса создания оригинал-макетов.

Производственная программа в натуральном и стоимостном выражении представлена в сопроводительных документах.

Таблица 1. Сводные показатели по ПЧУП «Гравитал»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. (отчет) | 2005 г. Удельный вес | 2006 г. Удельный вес | 2006 г. (план) | Темпы роста, % |
| Загрузка производственной мощности, % | 82 |  |  | 87 | 106 |
| Выручка от реализации продукции – |  |  |  |  |  |
| всего, млн. руб. | 72 |  |  | 83 | 115 |
| Себестоимость продукции, млн. руб. | 57 | 100 | 100 | 65 | 114 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |
| прямые затраты млн. руб. | 48 | 84,2 | 84,6 | 55 | 115 |
| материальные затраты млн. руб. | 30 | 62,5 | 65,5 | 36 | 120 |
| фонд заработной платы | 9 | 18,8 | 20 | 11 | 122 |
| отчисления на социальные нужды и ЧН | 5 | 10,4 | 7,3 | 4 | 80 |
| амортизационные отчисления | 4 | 8,3 | 7,3 | 4 | 100 |
| Косвенные затраты: | 11 | 23 | 18,2 | 10 | 90,9 |
| общепроизводственные расходы | 4 | 8,3 | 3,6 | 2 | 50 |
| общехозяйственные расходы | 7 | 14,6 | 14,5 | 8 | 114 |
| в т.ч. фонд з/п административно-управленческого персонала | 5 |  |  | 6 | 120 |
| Переменные затраты млн. руб. | 55 |  |  | 61 | 111 |
| Постоянные затраты млн. руб. | 2 |  |  | 4 | 200 |
| Валовая прибыль, млн. руб. | 13 |  |  | 18 | 139 |
| Рентабельность продукции, % | 22,8 |  |  | 27,7 | 122 |
| Переменные затраты на единицу продукции, руб. | 27,5 |  |  | 30,5 | 111 |
| Цена, руб. | 34,2 |  |  | 39 | 114 |
| Уровень безубыточности | 0,15 |  |  | 0,24 | 160 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, млн. руб. | 8 |  |  | 8 | 100 |
| Фондоотдача, руб./руб | 9 |  |  | 9 | 100 |
| Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел. | 5 |  |  | 5 | 100 |
| в том числе: рабочих | 3 |  |  | 3 | 100 |
| администрат. управленческого персонала | 2 |  |  | 2 | 100 |
| Производительность труда, млн. руб./1 чел. | 14,4 |  |  | 17 | 121 |
| Материалоемкость | 0,53 |  |  | 0,55 | 104 |
| Объем произведенной продукции, млн. шт. | 2 |  |  | 2 | 100 |
| Точка безубыточности, тыс. шт. | 299 |  |  | 235 | 79 |
| Средняя зарплата, млн. руб. | 2,8 |  |  | 3,4 | 121 |
| Фонд заработной платы, млн. руб. | 14 |  |  | 17 | 121 |

Таблица 2. Отчет и план о прибылях и убытках за 2005, 2006 гг., млн. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2005 г. (отчет) | 2006 г. (план) | Темпы роста, % |
| 1. | Выручка от реализации продукции | 72 | 83 | 115 |
| 2. | НДС (18%) | - | - | - |
| 3. | Отчисления в республиканский фонд (3,9%) | - | - | - |
| 4. | Отчисления в местный бюджет | - | - | - |
| 5. | Затраты на производство продукции | 57 | 65 | 114 |
| 5.1. | Переменные издержки | 55 | 61 | 111 |
| 5.2. | Постоянные издержки | 2 | 4 | 200 |
| 6. | Балансовая прибыль | 13 | 18 | 139 |
| 7. | Транспортный налог | - | - | - |
| 8. | Резервный фонд | - | - | - |
| 9. | Налогооблагаемая прибыль | 13 | 18 | 139 |
| 10. | Платежи в бюджет из прибыли: | - | - | - |
|  | Налог на недвижимость | - | - | - |
|  | Налог на прибыль | - | - | - |
| 11. | Чистая прибыль | 13 | 18 | 139 |
| 12. | Чистый доход (чистая прибыль + амортизация) | 17 | 22 | 129 |

Директор фирмы имеет опыт работы в маркировочном производстве 12 лет, закончил институт легкой промышленности.

Финансовый директор – имеет высшее экономическое образование, прошел зарубежную стажировку, опыт производственной деятельности 3 года.

Главный бухгалтер – дипломированный специалист по бухгалтерскому учету в промышленности, стаж 5 лет.

Мотивация труда управленческого персонала осуществляется по двум направлениям: заработная плата зависит от объема продаж и средней заработной платы рабочих; применяется система участия в прибыли – долевая собственность управленческого персонала в капитале фирмы составляет 5%.

На предприятии работает 5 человек, в том числе: рабочие – 2.

На предприятии применяются сдельная и повременная форма оплаты труда персонала. Предусмотрено премирование за выполнение индивидуальных заданий. Работники предприятия имеют долевую собственность, полученную за несколько лет по системе участия в прибылях. Расчет планового фонда зарплаты представлен в сопроводительных документах.

Основные виды рисков:

* потеря и порча имущества;
* невыполнение контрактов;
* риски при перевозке грузов;
* безнадежные долги;
* производственный травматизм

Для страхования рисков предусматривается создание страхового фонда

в размере 1,3% от себестоимости продукции (для безнадежных долгов и травматизма), заключение договора страхования имущества и страхование контрактов предусматривается в соответствии с практикой предыдущих лет.

Форма организации предприятия останется унитарной. Юридических планов на будущий год не рассматривает.

Таблица 3.Баланс предприятия ПЧУП «Гравитал»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный год | Плановый год |
| ***Основной капитал*** | 8 | 11 |
| материальная недвижимость | 8 | 9 |
| нематериальные активы | 0 | 2 |
| ***Оборотный капитал*** | 9 | 7 |
| запасы товарно-материальных ценностей | 7 | 7 |
| запасы готовой продукции | 0 | 0 |
| дебиторская задолженность | 2 | 1 |
| ценные бумаги | 0 | 0 |
| наличность | 0 | 0 |
| **Итого активы** | 17 | 19 |
| ***Собственный капитал*** | 17 | 19 |
| уставный фонд | 1 | 1 |
| резервы | 3 | 0 |
| чистая прибыль | 13 | 18 |
| ***Заемный капитал*** | 0 | 0 |
| Краткосрочный кредит | 0 | 0 |
| долгосрочный кредит | 0 | 0 |
| **Итого пассивы** | 14 | 19 |

Таблица 4. Распределение прибыли ПЧУП «Гравитал», млн. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Отчетный год | Плановый год |
| 1. Чистая прибыль | 13 | 18 |
| 1.1. Фонд накопления | 5,2 | 7,2 |
| 1.2. Фонд потребления | 7,8 | 10,8 |

Таблица 5. План денежных потоков (Cash-Flows/Кэш-Фло)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № строки | Наименование статьи | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | Объем продаж | 72 | 83 |
| 2 | Переменные издержки | 55 | 61 |
| 3 | Постоянные издержки | 2 | 4 |
| 4 | Проценты по кредиту | - | - |
| 5 | Налоги и прочие выплаты | 9 | 13 |
| 6=1–2–3–4–5 | Кэш-Фло от производственной деятельности (чистая прибыль) | 6 | 5 |
| 7 | Выплаты на приобретение активов | 0 | 0 |
| 8 | Поступления от продажи активов | - | - |
| 9=8–7 | Кэш-Фло от инвестиционной деятельности | 0 | 0 |
| 10 | Уставный фонд | 1 | 1 |
| 11 | Заемный капитал | 0 | 0 |
| 12 | Выплаты в погашение займов | - | - |
| 13 | Выплаты дивидендов | - | 3 |
| 14=10+11–12–13 | Кэш-Фло от финансовой деятельности | 1 | -2 |

Таблица 6. Показатели экономической эффективности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п  1. | Показатели | Ед. изм. | 2005 г. | 2006 г. | Темпы |
| роста, % |
| Удельный вес запасов готовой продукции: в оборотных активах | % | 0 | 0 | - |
| 2. | Текущая ликвидность (норма ≥ 1) | коэф. | 10 | 6 | 60 |
| (отношение оборотных средств к краткосрочному займу) |
| 3. | Платежеспособность (норма ≥ 0,5) | коэф. | 1 | 1 | 100 |
| 4. | Чистая прибыль от реализации продукции | млн. руб. | 13 | 18 | 139 |
| 5. | Рентабельность собственных средств | % | 7,2 | 11,2 | 156 |
| 6. | Рентабельность инвестиций | % |  |  |  |
| 7. | Срок окупаемости инвестиций | лет |  |  |  |
| 8. | Рентабельность активов | % | 5,4 | 8,2 | 152 |
| 9. | Рентабельность продукции | % | 22,8 | 27,7 | 122 |
| 10. | Прибыльность финансовых операций | % | 15 | 14,3 | 95 |
| 11. | Деловая активность | коэф. | 1,32 | 1,39 | 105 |
| 12. | Материалоемкость продукции | коэф. | 0,53 | 0,55 | 104 |
| 13. | Производительность труда | млн. руб./  1 чел. | 14,4 | 17 | 118 |
| 14. | Средняя оплата труда | млн. руб. | 2,8 | 3,4 | 121 |

Фирма ПЧУП «Гравитал», является рентабельной (94,6%) – это говорит о том, что можно спокойно продолжать деятельность фирма, а так же внедрить новый вид услуги с целью увеличения прибыли, а через некоторое время задуматься о расширении. Для этого будет составлен ещё один бизнес-план.

**Заключение**

В рыночной экономике фирма не сможет добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

Бизнес-план специальный инструмент, который используется в современной рыночной экономике независимо от масштабов и сферы деятельности. Успех и в обычной рыночной торговле, и в выходе фирмы с новым продуктом на рынок невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимаемого дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий. Бизнес – план позволяет очертить круг проблем, с которыми столкнется фирма при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственно среде сформировать и обеспечить пути решения этих проблем.

**Список литературы**

1. Байкалова А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. − Томск, 2004.
2. Бизнес-план. Под редакцией проф. Р.Г. Маниловского Москва, «Финансы и статистика», 2000
3. В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков. «Бизнес-план: Методика составления»; М.: 2005
4. Дж.Р. Эванс, Б. Берман. «Маркетинг», М.: «Экономика», 2000.
5. Предпринимательство: учебник / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2002.
6. «Справочник директора предприятия». М.: 2001.
7. Эрик С. Зигель. Пособие по составлению бизнес-плана. М.: МТ-Пресс, Сирин, 2003.
8. сайт: http://www.planinvestora.info/
9. сайт: http://www.kelis.ru/businessplan.asp
10. Errnest&Young. «Составление бизнес-плана. Пособие». М.: 2003.