

# 2014

## Бизнес-план продажи сетевого оборудования



Питер-Консалт

Питер-Консалт

17.03.2014

## Оглавление

<b>1.</b>	<b>Резюме бизнес-плана по продажам сетевого оборудования</b>	<b>3</b>
<b>1.1.</b>	<b>Сущность предполагаемого проекта и место реализации ..</b>	<b>3</b>
<b>1.2.</b>	<b>Эффективность реализации проекта.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.</b>	<b>Предполагаемая форма и условия участия инвестора.</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Анализ деятельности компании .....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Анализ рынка и концепция маркетинга .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.</b>	<b>Анализ рынка .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.1.</b>	<b>Клиентская целевая группа .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.2.</b>	<b>Оценка существующего спроса.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.3.</b>	<b>Ожидаемая конкуренция .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.</b>	<b>Стратегия развития компании .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3.</b>	<b>Маркетинг .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3.1.</b>	<b>Концепция маркетинга.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3.2.</b>	<b>Маркетинговые цели, планы товародвижения .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.3.</b>	<b>Тактика маркетинга .....</b>	<b>16</b>
<b>4.</b>	<b>Материальные ресурсы .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.</b>	<b>Помещение .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2.</b>	<b>Оборудование .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3.</b>	<b>Текущие расходы.....</b>	<b>17</b>
<b>5.</b>	<b>Организация .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.</b>	<b>Организационная структура.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.</b>	<b>Штатное расписание .....</b>	<b>19</b>
<b>5.3.</b>	<b>Календарное осуществление проекта.....</b>	<b>22</b>
<b>6.</b>	<b>Финансовый анализ.....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.</b>	<b>Бюджет движения денежных средств.....</b>	<b>22</b>
<b>6.2.</b>	<b>Прогнозный баланс.....</b>	<b>23</b>
<b>6.3.</b>	<b>Бюджет доходов и расходов .....</b>	<b>25</b>
<b>7.</b>	<b>Эффективность проекта .....</b>	<b>26</b>
<b>7.1.</b>	<b>Финансовые показатели .....</b>	<b>26</b>
<b>7.2.</b>	<b>Показатели эффективности .....</b>	<b>27</b>
<b>7.3.</b>	<b>Анализ безубыточности .....</b>	<b>27</b>
<b>7.4.</b>	<b>Анализ чувствительности .....</b>	<b>28</b>
<b>8.</b>	<b>Анализ рисков .....</b>	<b>29</b>
<b>8.1.</b>	<b>Технологические риски .....</b>	<b>29</b>
<b>8.2.</b>	<b>Организационный и управленческий риск .....</b>	<b>29</b>
<b>8.3.</b>	<b>Риск материально-технического обеспечения.....</b>	<b>29</b>
<b>8.4.</b>	<b>Финансовые риски .....</b>	<b>29</b>
<b>8.5.</b>	<b>Экономические риски .....</b>	<b>29</b>
	<b>Приложение 1. Положение об управлении ассортиментом и товарным запасом .....</b>	<b>30</b>
	<b>Приложение 2. Планирование работы менеджеров по продажам .....</b>	<b>30</b>
	<b>Приложение 3 . Критерии оценки поставщиков .....</b>	<b>30</b>
	<b>Приложение 4. Организация работы МП.....</b>	<b>30</b>
	<b>Приложение 5 . Формат записи клиентской базы .....</b>	<b>30</b>
	<b>Приложение 6 . Методика контроля контактов с клиентами.....</b>	<b>30</b>
	<b>Приложение 7. Классическое определение этапов «воронки продаж» .....</b>	<b>30</b>

## 1. Резюме бизнес-плана по продажам сетевого оборудования

### 1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации

В бизнес-плане по продажам сетевого оборудования рассмотрен проект развития ООО «XXX» на \*\*\*\* год. Компания успешно стартовала в конце \*\*\*\* года и имеет амбициозные планы на \*\*\*\* год. Вместе с тем, система управления компанией ещё только выстраивается и может давать серьёзные сбои при возрастании товарооборота в планируемом масштабе. Для того, чтобы этого не произошло, нужно заняться развитием системы управления уже в ближайшие месяцы.

**Маркетинговую стратегию** руководители бизнеса определили самостоятельно. Она заключается в ..... Авторы бизнес-плана по продажам сетевого оборудования конкретизируют эту идею в областях управления ассортиментом и товарным запасом, ценообразования, построения каналов сбыта, принципов рекламной деятельности. В бизнес-плане по продажам сетевого оборудования также отмечается важность развития дополнительных услуг, сервиса для организации комплексной поставки. Однако, с учётом очень серьёзных планов мероприятий на \*\*\*\* год, развитие услуг переносится на более поздний период.

Авторы бизнес-плана продажи сетевого оборудования сконцентрировались, в основном, на **организационном развитии** компании, внутренних резервах, которые у неё имеются. На основании анализа деятельности компании были выбраны основные направления организационного развития:

- Организация сбора информации о клиентах и конкурентах,
- Определение направлений инвестиций на основе рейтинга продуктовых и клиентских сегментов,
- Отладка бизнес-процессов,
- Построение системы показателей и системы стимулирования на её основе,
- Построение системы управления финансами,
- Постановка управления персоналом.

В результате проведения запланированных мероприятий компания достигнет показателей эффективности, представленных в следующем разделе.

### 1.2. Эффективность реализации проекта

Показатель	
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Чистый приведенный доход - NPV	*** **
Индекс прибыльности - PI	*,**
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	** , **

**Таблица 1**

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- достижение окупаемости за \*\* месяцев;

- положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности больше \*;
- значение показателя Модифицированная внутренняя норма рентабельности превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

### 1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

В бизнес-плане рассчитаны инвестиции, необходимые для обеспечения деятельности предприятия. Инвестиции предполагаются в форме увеличения акционерного капитала. Максимальная сумма инвестиций около \*,\* млн. руб., требуемые по следующему графику (тыс. руб.):

*.****	*.****	*.****	*.****	*.****
***	* **	***	* **	**

**Таблица 2**

## **2. Анализ деятельности компании**

.....

### **Силы компании:**

- .....

### **Слабости компании:**

#### **В области бизнес-процессов:**

- .....

#### **В области управления финансами:**

- .....

#### **В области рынка:**

- .....

#### **В области управления персоналом:**

- .....

.....

### 3. Анализ рынка и концепция маркетинга

#### 3.1. Анализ рынка

##### 3.1.1. Клиентская целевая группа

Руководители компании выделили следующие группы клиентов и их главные потребности:

- .....

##### 3.1.2. Оценка существующего спроса

#### Мировой рынок информационно-коммуникационных технологий

Среднегодовой темп прироста мировых расходов на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) до кризиса \*\*\*\* г. составлял \*,\*%<sup>1</sup>. В \*\*\*\* г. расходы упали на \*%. Однако сокращение было меньшим, чем в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. Большая устойчивость к рецессии обеспечена расширением номенклатуры производимой продукции, а также повышением эффективности за счет роста выпуска в азиатских странах.

Одна треть доходов мирового ИКТ-рынка приходится на Европу, немного больше — на США и Японию вместе взятых, а все остальные страны претендуют всего лишь на \*\*, \* процента. В США объем рынка только ИТ превышает \*\*\* млрд. долларов. В последние годы наиболее быстрое развитие в области ИКТ демонстрируют Республика Корея и Китай<sup>2</sup>.

Темпы развития сектора ИКТ опережают темпы роста всех отраслей. По пессимистическим оценкам, объем сектора ИКТ к \*\*\*\* году утроится. Более оптимистические оценки прогнозируют удвоение объемов каждые \* лет, то есть в \*-\* раз к \*\*\*\* году с последующей стабилизацией сектора. Наиболее смелые оценки говорят, что объем материального производства после «максимального внедрения в ИКТ в жизнь общества» стабилизируется на \*\* процентов ВВП, то есть доля ИКТ в отдаленном будущем составит \*\* процентов ВВП.

В странах ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) доля рынка ИКТ в ВВП находится в диапазоне от \*\* процентов (Новая Зеландия) до \* процентов (Мексика). Причем в ЕС-\*\* («старом ЕС») и США она достигала \* процентов. Среди стран СНГ абсолютное лидерство по уровню развития ИКТ принадлежит России, причем практически по всем показателям. Рынок ИТ РФ составляет около \*-\*, \* процентов общемирового объема.

Каждый из подсекторов ИКТ имеет собственную динамику развития. Доля сегмента информационных технологий в структуре ИКТ-рынка меньше доли телекоммуникаций даже в развитых странах — например в Западной Европе на ТК приходится \*\*, \* процента (\*\*, \* процента — услуги предоставления связи, \*, \* процента — коммуникационное оборудование для конечных пользователей, \*, \* процента коммуникационно-сетевое оборудование). В развивающихся странах перекося в сторону увеличения доли ТК еще больше — в частности в России доля ИТ-сегмента составляет всего около \*\* процентов.

В соответствии с анализом рынка телекоммуникационного оборудования сайта [CNews.ru](http://CNews.ru)<sup>3</sup> основные игроки имеют доли, представленные в Таблица 3

---

1 .....  
2 .....  
3 .....

Производитель	Доля
NNN	** , *%
Siemens	** , *%
Alcatel	** , *%
Nortel	** , *%
Ericsson	** , *%
Lucent	* , *%
NEC	* , *%
Nokia	* , *%
Fujitsu	* , *%
Motorola	* , *%
Avaya	* , *%
Другие	** , *%
<b>Всего</b>	***%

Таблица 3

### **Перспективы развития информационных, коммуникационных технологий в России**

Российская сфера ИКТ в последние годы остается среди лидеров по темпам развития. Темпы роста сектора ИКТ превышают \*\* процентов, что намного выше темпов роста ВВП<sup>4</sup>.

Тем не менее, Россия пока не является крупным участником глобального рынка ИКТ и не входит в число \*\*-\* крупнейших его субъектов. В России на долю рынка ИКТ приходится \*,\* процента от ВВП, в контексте ОЭСР страна опережает только одну страну - Мексику. Это означает большие резервы роста этого сектора экономики в РФ.

Согласно «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до \*\*\*\* года»<sup>5</sup>, предполагается достижение следующих целевых ориентиров:

сохранение темпов роста рынка информационно-коммуникационных технологий, превышающих среднегодовые показатели роста экономики в \*-\* раза;

превращение ИКТ в одну из ведущих отраслей экономики с долей в ВВП более \*\* процентов.

По мнению экспертов, порядок развития подсекторов будет следующим. На базе текущих инвестиций и инвестиций ближайших лет (в направлении кабельного ТВ и широкополосного доступа, затем услуг распространения, преодоления цифрового неравенства между регионами, а также в направлении сборки различного ИКТ-оборудования) в первые \*-\* лет сектора будут развиваться ровно с некоторой доминантой ТК, затем, после стабилизации ТК, проявятся инвестиции, сделанные в ИТ-сектор.

<sup>4</sup> .....

<sup>5</sup> .....

Инновационный вариант развития отрасли предполагает к \*\*\*\* году рост объема услуг связи по сравнению с \*\*\*\* годом более чем в \*\* раз (в \*\*\*\* году по сравнению с \*\*\*\* годом – в \*,\* раза, в \*\*\*\* году по сравнению с \*\*\*\* годом – в \*,\* раза). Потребность в дополнительных инвестициях в основной капитал операторов связи за период \*\*\*\*\_\*\*\*\* годы оценивается в \*,\* трлн. рублей.

В соответствии с Долгосрочным прогнозом научно-технологического развития Российской Федерации, целевые показатели этого рынка (по \*-м вариантам развития) следующие:

	**** Г.		**** Г.	
	* вариант	* вариант	* вариант	* вариант
Объем услуг связи	***	***	***	***
в том числе:				
междугородная, внутризоновая и международная телефонная связь	*,*	*,*	*,*	*,*
местная телефонная связь	*,*	*,*	*,*	*,*
документальная электросвязь	**,*	**,*	**,*	**,*
подвижная электросвязь	**,*	**,*	**,*	**
почтовая связь	*,*	*,*	*,*	*,*

Таблица 4. Структура услуг связи, %

	**** Г.		**** Г.	
	* вариант	* вариант	* вариант	* вариант
Объем рынка информационных технологий	***	***	***	***
в том числе:				
рынок аппаратных средств	**,*	**,*	**,*	**,*
рынок программных средств	**,*	**,*	**,*	**,*
рынок услуг	**,*	**,*	**,*	**

Таблица 5. Структура рынка информационных технологий, %

Наименование	**** прогноз		**** к ****, %	
	* вар.	* вар.	* вар.	* вар.
Объем услуг связи, млрд. руб.	****	*****		
% в сопоставимых ценах			***,*	***,*
Объем рынка информационных технологий, млрд. рублей	****	****		
% в сопоставимых ценах			***,*	***,*
Количество компьютеров на *** человек населения, шт.	**	**	***,*	***,*
Количество пользователей Интернет на *** человек населения, чел.	**	**	***	***

Таблица 6. Основные показатели прогноза развития информационно коммуникационных технологий

Показатель	****
------------	------



	* вариант	* вариант
Доля ИКТ в структуре ВВП %	*,*	**,*
Превышение темпов прироста объема услуг связи над темпами прироста ВВП, раз	*,*	*,*
Доля программных средств и услуг в объеме рынка информационных технологий	**,*	**,*

Таблица 7. Основные показатели развития информационно-коммуникационных технологий и связи

**Таким образом, планы развития отрасли амбициозные, что даёт практически неограниченные возможности для участников рынка.**

### 3.1.3. Ожидаемая конкуренция

В Таблица 8 представлена информация о деятельности ближайших конкурентов компании, полученная путём анализа их Интернет-сайтов.

Компания	Сайт	Коммуникации	Услуги, сервис	Ассортимент	Филиалы	Организация каталога	Оплата	Параметры сайта

**Таблица 8. Сравнение ближайших конкурентов**

Анализ этих конкурентов приводит к следующим выводам:

\* .....

### 3.2. Стратегия развития компании

Цель– \*\*\* млн. руб. выручки в квартал к концу \*\*\*\* года.

Для этого руководители компании планируют в \*\*\*\* году:

- .....

В своей работе компания должна использовать возможности рынка и защищаться от его угроз. Руководители компании выделили следующие возможности и угрозы рынка:

#### Возможности рынка

- .....

#### Угрозы рынка

- .....

Для использования возможностей рынка необходимо:

1. ....

В результате анализа деятельности компании были выделены её слабые стороны – см. п. \*. **Анализ деятельности компании.** В соответствии с выявленными резервами для достижения поставленных целей предлагается в \*\*\*\* году решить ряд организационных задач:

1. Разработать и внедрить бизнес-процессы
  - управления финансами,
  - управления продажами,
  - управления ассортиментом, товарным запасом, отношениями с поставщиками,
  - управления логистикой,
  - ценообразования,
  - продвижения и рекламы.
2. Разработать систему показателей и систему стимулирования сотрудников на её основе.
3. Разработать и внедрить организационную структуру (включая Положение о подразделениях и Должностные инструкции), обеспечивающую перспективное развитие компании.
4. Организовать сбор информации о клиентах компании, причинах отказов
5. Организовать сбор информации о деятельности конкурентов для оптимального управления ассортиментом товаров и услуг, ценами, мероприятиями по рекламе и продвижению.
6. Определить приоритеты компании по клиентским и продуктовым сегментам. Использовать эти приоритеты для формирования плана продаж и рекламной политики. Убедиться в том, что учётная система позволяет учитывать товарное движение по нужным сегментам.
7. Сформировать план продаж по сегментам, внедрить бизнес-процесс контроля план-факта.
8. Наладить управленческий учёт, необходимый для информационного обеспечения управления компанией, в ходе внедрения ERP.
9. Наладить управление финансами. Вначале в Excel, без детализации, затем в ERP-системе с детализацией по мере накопления статистики и опыта.

10. Определить стратегию в отношении выполнения функций сервисного центра. Получить информацию от вендоров об условиях выполнения функций сервиса. Разработать план получения статусов сервис-центра от вендоров.

11. На основе анализа потребностей клиентов и деятельности конкурентов разработать программу развития дополнительных услуг (платных и бесплатных) на \*\*\*\*\* год.

12. Проанализировать потребности персонала в обучении и на основе результатов этого анализа составить программу обучения.

13. Подготовить рабочее место менеджера по персоналу (должностная инструкция, план работы, система показателей, система стимулирования) и заполнить эту вакансию.

14. Проанализировать состояние вопросов безопасности, поставить цели в области безопасности, разработать план достижения этих целей.

Для контроля реализации стратегии нужно разработать план мероприятий и систему показателей.

В бизнес-плане предлагается следующая иерархия показателей, которая, безусловно, должна быть доработана в процессе оптимизации бизнес-процессов:

.....

Предлагаемый план мероприятий представлен в п. 5.3. **Календарное осуществление проекта**

### **3.3. Маркетинг**

#### **3.3.1. Концепция маркетинга**

##### **Рынок и продукт**

**Целевым клиентским рынком** являются .....

**Продукты**, предлагаемые компанией на этом рынке:

- .....

Учитывая тот факт, что потребности \*-х целевых сегментов разные, для каждого из них должен быть сформирован свой пакет условий обслуживания, поставки и оплаты.

Потенциальными потребителями некоторых категорий товара могут являться также предприятия других секторов экономики, например, ..... Компания готова поставлять такого рода организациям интересующий их товар из своего ассортимента, но эти рынки **не** являются для компании **целевыми**, что означает, что компания **не направляет** ресурсы на работу с этими потребителями, то есть:

- ассортимент под этих потребителей не подстраивается,
- товарный запас не формируется,
- закупка отсутствующего на складе товара без предоплаты покупателя не производится,
- условия отгрузки и оплаты стандартные,
- активное продвижение на эти рынки не организуется,
- временные затраты на обслуживание и консультации этих клиентов – минимальные,
- маркетинговые показатели по этим рынкам не планируются и, соответственно, не стимулируются,
- и т.д.

##### **Сегментирование клиентского рынка**

Цели сегментирования клиентского рынка:

- определить внутри целевого рынка наиболее привлекательные группы потребителей – **целевые сегменты**,
- сформировать планы наращивания своего присутствия на целевых сегментах рынка,
- вести учёт результатов деятельности в привязке к выбранным сегментам.

Предлагается закрепить сегментирование в разрезах «потенциал потребления/отрасль/регион».

Географическое сегментирование предлагается осуществлять в соответствии с принципом федерального деления РФ: субъекты РФ, федеральные округа.

Отраслевую сегментацию предлагается установить по ОКВЭД.

##### **Сегментирование товарного рынка**

Цель сегментирования товарного рынка:

- чётко ограничить ассортимент,
- определить внутри выбранного ассортимента наиболее привлекательные группы товара,
- сформировать уровни поддержки ассортимента, страховой запас в зависимости от привлекательности групп товара,
- вести учёт результатов деятельности в привязке к выбранным сегментам.

Предлагается закрепить сегментирование товара в соответствии с Общероссийским Классификатором Продукции (ОКП), далее – по торговым маркам.

### **3.3.2. Маркетинговые цели, планы товародвижения**

Поскольку в \*\*\*\* году не планируется активных продаж офф-лайн, маркетинговые цели на этот год связаны только с продвижением сайта.

В качестве показателей сайта выбраны:

- посещаемость,
- конверсия «посещение-заказ»,
- конверсия «заказ-покупка».

Начальные значения показателей учтены в Таблица 9. Там же установлены целевые показатели по месяцам.

К сожалению, статистика продаж компании не вполне представительна. В связи с этим решено план продаж на \*\*\*\* год сформировать «одной строкой», без разбивки по товарным группам. В перспективе, по мере накопления статистики продаж и информации от клиентов компании, планируется перейти к плану продаж по товарным группам, а далее – по позициям номенклатуры.

В качестве показателей товарного движения выбраны:

- средний чек,
- наценка,
- оборачиваемость товарного запаса<sup>6</sup>.

Начальные значения показателей учтены в Таблица 9. Там же установлены целевые показатели по месяцам.

В результате план по основным показателям товарного движения на \*\*\*\* год выглядят следующим образом:

---

<sup>6</sup> .....

Месяцы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Количество посетителей	***	***	***	***	****	****	****	****	****	****	****	****
Конвертация "посещение-заказ"	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%
Конвертация "заказ-покупка"	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Количество продаж	***	***	***	***	***	***	***	****	****	****	****	****
Средний чек, тыс. руб.	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Выручка, тыс. руб.	****	****	****	****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Прибыль, тыс. руб.	***	***	***	***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Наценка, %	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Закупка, тыс. руб.	*	* ***	* ***	* ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
ТЗ на начало, тыс. руб.	* ***	* ***	***	***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Оборачиваемость, дней	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

**Таблица 9 . План по основным показателям на \*\*\*\* год (январь, февраль – фактические значения)**

### **3.3.3. Тактика маркетинга**

#### **Развитие продукта**

Рекомендуемые правила управления ассортиментом и товарным запасом определены в Положении, вариант которых представлен в Приложение 1.

Возможные критерии выбора поставщиков представлены в .....

Приложение 3.

Для управления отношениями с поставщиками ежегодно, в начале года должен формироваться план работы с поставщиками по следующему алгоритму:

1. ....

До момента набора статистики, достаточной для формирования плана продаж по позициям номенклатуры, лимитом для закупки на склад является план товарного запаса одной строкой – см. Таблица 9, то есть начальник отдела закупок при осуществлении закупки на склад не имеет права превышать запланированный уровень товарного запаса.

На \*\*\*\* год планы продаж, закупок и товарного запаса сформированы одной строкой, без разбивки по товарным группам (ТГ) . После набора достаточной статистики и определения приоритета товарных групп компания будет формировать планы продаж, закупок и ТЗ по товарным группам. Причём нормативы оборачиваемости по разным ТГ могут быть разными: приоритетным ТГ можно «разрешать» худшую оборачиваемость, чем менее приоритетным.

#### **Каналы сбыта**

Основной канал продаж на \*\*\*\* год – Интернет-сайт.

В случае решения начать активные продажи в \*\*\*\* году, в текущем году нужно провести методическую подготовку – см. Приложение 2. Планирование работы менеджеров по продажам и Приложение 4. Организация работы МП.

#### **Региональная политика**

В соответствии с местоположением компании, до момента готовности к открытию полноценных филиалов предлагается установить следующие приоритеты регионов в порядке убывания:

• .....

Эти приоритеты нужно использовать для определения рекламных бюджетов в региональном разрезе.

#### **Ценообразование**

Для управления ценообразованием предлагается:

1. ....

#### **Программа продвижения**

В \*\*\*\* году единственным каналом продвижения будет Интернет.



Рассчитаем плановые значения рекламного бюджета.

В качестве показателя эффективности рекламы выбрано отношение суммы рекламных расходов к объёму реализации.

Начальное значение этого показателя учтено в Таблица 10. Там же установлены целевые показатели по месяцам.

В результате бюджет рекламы на \*\*\*\* год выглядит следующим образом:

Месяцы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Реклама/реализация	%	%	%	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %
Бюджет рекламы, тыс. руб.	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***

**Таблица 10. Бюджет рекламы (январь, февраль – факт)**

В настоящий момент компания расходует около \*\*\* тр. ежемесячно на разработку нового сайта. В бизнес-плане предполагается, что такую же сумму предстоит платить ежемесячно.

#### 4. Материальные ресурсы

##### 4.1. Помещение

В настоящий момент расходы компании на аренду помещения составляют \*\* тр. в месяц. Планируется переезд в новое помещение (\*.\*\*.\*\*\*\*).

.....

Кроме того, планируется развитие филиала в Москве .....

##### 4.2. Оборудование

В бизнес-плане предусмотрены расходы на оборудование новых рабочих мест из расчёта \*\* тыс. руб. оборудование и \*\* тыс. руб. мебель.

Компания планирует внедрение ERP-системы с \*\*.\*\*.\*\*. Расходы:

- ТЗ \*\*\*\*\* срок выполнения \*-\* недели,
- \*\*\*\*\* аванс за внедрение срок выполнения \* месяца,
- \*\*\*\*\* второй платеж по завершению внедрения,
- \*\*\*\*\* третий платеж после тестирования системы \* месяц,
- лицензии \*\*\*\*\* EURO в течение года,
- \*\*\*\*\* руб – железо.

##### 4.3. Текущие расходы

Расходы компании за прошедшие месяцы составили:

Статья текущих затрат	Декабрь ****	Январь ****	Февраль ****
Фонд оплаты труда		*****	*****
Услуги связи	****	****	****
Оплата услуг сторонних организаций		*****	*****
Аренда помещений	*****	*****	*****
Прочие текущие расходы, включая:			

<b>Статья текущих затрат</b>	<b>Декабрь ****</b>	<b>Январь ****</b>	<b>Февраль ****</b>
Текущий ремонт и уборка помещений	****	****	****
Расходы на маркетинг, в том числе			
SEO	****	****	****
Контекст	*****	*****	*****
Другая реклама	*****	*****	*****
Непредвиденные расходы		*****	*****
Разработка сайта	*****	*****	*****

**Таблица 11**

Ежемесячные расходы на период планирования (тыс. руб.):

	*.*** *	*.*** *	*.*** *	*.*** *	*.*** *	*.*** *	*.*** *	**.*** *	**.*** *	**.*** *
Аренда офиса и склада	**	**	**	**	**	***	***	***	***	***
Разработка сайта	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Реклама	**	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Расходные материалы	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**
Связь	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**
Уборка	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**
Аренда в Москве									**	**
<b>ИТОГО</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>

Таблица 12

## 5. Организация

Предприятие зарегистрировано в форме ООО, налогообложение ОСН.

### 5.1. Организационная структура

В настоящий момент организационная структура компании имеет вид:

.....

#### Рисунок 1

С учётом перспективы развития, по мнению авторов бизнес-плана, эта структура имеет следующие недостатки:

\* .....  
.....

С учётом этих обстоятельств предлагается организационная структура, представленная на **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

.....

Комментарии к организационной структуре:

1. ....

### 5.2. Штатное расписание

На сегодняшний день штатное расписание следующее:

.....

.....

В бизнес-плане предполагается следующий план найма персонала и увеличения ФОТ:

.....

**Таблица 13**

### 5.3. Календарное осуществление проекта

Организационные мероприятия, предложенные в бизнес-плане, могут быть выполнены в следующие сроки:

.....

#### Таблица 14 . План организационных мероприятий

.....

### 6. Финансовый анализ

#### 6.1. Бюджет движения денежных средств

Строка	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	** .****	** .****	** .****
Поступления от продаж	* **	* **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **
Затраты на материалы и комплектующие	* **	* **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **
Суммарные прямые издержки	* **	* **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **
Общие издержки	**	**	**	**	**	* **	* **	* **	* **	* **
Затраты на персонал	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Суммарные постоянные издержки	**	**	**	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Налоги		**	**	**	**	**	**	**	**	**
Кэш-фло от операционной деятельности	* **	_**	_**	**	**	_**	* **	* **	* **	* **
Затраты на приобретение активов	**					**				
Другие издержки подготовительного периода	**	**	**	* **	**	**	* **	**	**	**
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	_**	_**	_**	_* **	_**	_* **	_* **	_**	_**	_**
Собственный (акционерный) капитал	**	* **	**	* **	**					
Кэш-фло от финансовой деятельности	**	* **	**	* **	**					

Рисунок 2. График инвестиций

Баланс наличности на начало периода	***	* **	* **	* **	* **	* **	***	**	***	* **
<b>Баланс наличности на конец периода</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>***</b>	<b>**</b>	<b>***</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>

БДДС показывает, что свободные денежные средства образуются уже в октябре и дальше растут высоким темпом.

## 6.2. Прогнозный баланс

На \*.\*.\*:

- Товарного запаса на \*\* т \$, то есть \*,\* млн. руб.
- Денег на счетах и в кассах. \*\*\*\*\* безнал+\*\*\*\*\* касса
- Оборудования, мебели \*\*\*\*\*руб+\*\*\*\*\*руб (учитывая износ)
- Собственных средств учредителей, вложенных в бизнес – \*,\* млн. руб.

Баланс предприятия на дату начала планирования (\*.\*.\* г.):

Строка	Сумма(руб.)
Денежные средства	*** ***, **
Сырье, материалы и комплектующие	* ***, ***, **
Суммарные текущие активы	* ***, ***, **
Основные средства	*** ***, **
Остаточная стоимость основных средств:	*** ***, **
Оборудование	*** ***, **
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>* ***, ***, **</b>
Капитал внесенный сверх номинала	* ***, ***, **
Добавочный капитал (убыток)	_* ***, **
Суммарный собственный капитал	* ***, ***, **
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>* ***, ***, **</b>

Таблица 15

Строка	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	**.*****	**.*****	**.*****
Денежные средства	* **	* **	* **	* **	* **	**	**	***	* **	* **
Сырье, материалы и комплектующие	***	***	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Краткосрочные prepaid расходы						**				
Суммарные текущие активы	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Основные средства	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Накопленная амортизация	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Остаточная стоимость основных средств:	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Оборудование	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>
Отсроченные налоговые платежи	***	**	**	**	**	**	**	***	***	* **
Суммарные краткосрочные обязательства	***	**	**	**	**	**	**	***	***	* **
Капитал внесенный сверх номинала	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Добавочный капитал	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **
Нераспределенная прибыль	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	_* **	***
Суммарный собственный капитал	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>	<b>* **</b>

**Таблица 16. Прогнозный баланс**

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса .....



### 6.3. Бюджет доходов и расходов

Строка	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	*.****	**.*****	**.*****	**.*****
Валовый объем продаж	* ***	* ***	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Чистый объем продаж	* ***	* ***	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Материалы и комплектующие	* ***	* ***	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Суммарные прямые издержки	* ***	* ***	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Валовая прибыль	***	***	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****
Налог на имущество	**	**	**	**	**	**	**	***	***	***
Административные издержки	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Производственные издержки	**	**	**	**	**	***	***	***	***	***
Маркетинговые издержки	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Зарплата административного персонала	**	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Зарплата производственного персонала	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Зарплата маркетингового персонала	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Суммарные постоянные издержки	***	***	***	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****
Амортизация	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Суммарные непроизводственные издержки	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Другие издержки	***	***	***	***	***	***	* ****	***	***	***
Прибыль до выплаты налога	_* ****	_* ****	_* ****	_* ****	_* ****	***	_* ****	***	* ****	* ****
Налогооблагаемая прибыль										***
Налог на прибыль										***
<b>Чистая прибыль</b>	<b>_* ****</b>	<b>_* ****</b>	<b>_* ****</b>	<b>_* ****</b>	<b>_* ****</b>	<b>***</b>	<b>_* ****</b>	<b>***</b>	<b>* ****</b>	<b>* ****</b>

Таблица 17

Как видно из таблицы, .....

\*. Эффективность проекта  
 \*\*.\* Финансовые показатели

Строка	*.*****	*.*****	*.*****	*.*****	*.*****	*.*****	*.*****	**.*****	**.*****	**.*****
Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. руб.	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **	* **** **
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	_**	_**	_**	_**	_**	_**	_**	_**	_**	_**
Рентабельность инвестиций (ROI), %	_***	_***	_***	_***	_***	_***	_***	_***	_***	_***

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования .....  
 Планируемый бизнес демонстрирует .....

**\*.\*. Показатели эффективности**

Показатель	
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Чистый приведенный доход - NPV	*** **
Индекс прибыльности - PI	* ** ,
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	** ** ,

**Таблица 18**

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- достижение окупаемости за \*\* месяцев;
- положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности больше \*;
- значение показателя Модифицированная внутренняя норма рентабельности превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

**\*.\*. Анализ безубыточности**

Объёмы реализации, меньше которых производство перестаёт быть прибыльным:

Продукт	*.****	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
	** *** ** ** ,	** *** ** ** ** ,	** *** ** ** ** ,	** *** ** ** ** ,

**Запас прочности в абсолютном выражении (руб.):**

Продукт	*.****	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*.****
	X	X	** ** ** **, **	** ** ** **, **	** ** ** **, **

**Запас прочности в относительном выражении (%):**

Продукт	*.****	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*.****
	X	X	** **	** **	** **

**\*.\*. Анализ чувствительности**

№	Параметры	-**%	-**%	*%	**%	**%
	<b>NPV</b>					
*	Объем сбыта	_* ** ** **, **	_** ** ** **, **	** ** ** **, **	* ** ** ** **, **	* ** ** ** **, **
*	Цена сбыта	_** ** ** **, **	_** ** ** **, **	** ** ** **, **	** ** ** **, **	** ** ** **, **
*	Общие издержки	* ** ** ** **, **	* ** ** ** **, **	** ** ** **, **	** ** ** **, **	_** ** ** **, **
*	Зарплата персонала	* ** ** ** **, **	* ** ** ** **, **	** ** ** **, **	** ** ** **, **	_** ** ** **, **

Анализ чувствительности по чистому приведенному доходу (NPV) показывает, что .....

## **8. Анализ рисков**

### **8.1. Технологические риски**

Наибольший технологический риск связан с качеством закупаемой техники. В случае его снижения компанию рискует понести серьёзные материальные и имиджевые потери. Для предотвращения этого риска планируется:

1. ....

#### **Организационный и управленческий риск**

Основным организационно-управленческим риском является срыв плана продаж.

Для минимизации данного риска следует

- .....

#### **Риск материально-технического обеспечения**

Основным риском является ухудшение условий закупки от поставщиков.

Для предотвращения этого риска планируется .....

#### **Финансовые риски**

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей и санкциями со стороны кредиторов. С целью минимизации данного риска следует:

- .....

#### **Экономические риски**

Экономические риски проекта существуют и связаны они, в первую очередь, с тем, что в случае наступления экономического кризиса, спрос на продукцию может значительно упасть.

Основным способом компенсации данного риска является .....

**Приложение 1. Положение об управлении ассортиментом и товарным запасом**

.....

**Приложение 2. Планирование работы менеджеров по продажам**

.....

**Приложение 3 . Критерии оценки поставщиков**

.....

**Приложение 4. Организация работы МП**

.....

**Приложение 5 . Формат записи клиентской базы**

.....

**Приложение 6 . Методика контроля контактов с клиентами**

.....

**Приложение 7. Классическое определение этапов «воронки продаж»**

.....