



БЪЛГАРСКА
МЕНИДЖМЪНТ
АСОЦИАЦИЯ
2018 г.

Проект
**"ИНТЕРАКТИВНИ ОБУЧЕНИЯ
И ПОДКРЕПА ЗА ПОВИШАВАНЕ
НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ
ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ЗАЕТОСТ"**

Реф. № BG05M9O001-1.023-0074

Модул 2

**БИЗНЕС ПЛАН, БИЗНЕС ИДЕЯ,
МАРКЕТИНГОВ ПЛАН**

СЪДЪРЖАНИЕ

I. БИЗНЕС ПЛАН – СЪЩНОСТ, ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ФУНКЦИИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

1. Изясняване на същността на бизнес плана	2 стр.
2. Роля на бизнес плана в една организация	4 стр.
3. Функции на бизнес плана	5 стр.
4. Структура на бизнес плана	7 стр.
5. Цели и задачи на бизнес плана	8 стр.

II. СТРУКТУРА НА БИЗНЕС ПЛАНА

1. Описание на бизнеса (резюме)	12 стр.
2. Анализ на пазара	19 стр.
3. Оценка на средата и отрасъла	21 стр.
4. Анализ на конкуренцията	25 стр.
5. Маркетингов план	29 стр.
6. Мениджмънт план	33 стр.
7. Оперативен план	36 стр.
8. Финансов план	39 стр.
9. Приложения	44 стр.

III. ФОРМАТИРАНЕ, ПРЕДСТАВЯНЕ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НА БИЗНЕС ПЛАНА

1. Форматиране на бизнес плана	46 стр.
2. Обем на бизнес плана	46 стр.
3. Съдържание на бизнес плана	47 стр.
4. Представяне и Външен вид	48 стр.
IV. ИЗТОЧНИЦИ	48 стр.

V. ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Примерно съдържание и структура на бизнес план	51 стр.
2. Примерен бизнес план	63 стр.

I. Бизнес план – същност, основни характеристики, функции, цели и задачи

1. Изясняване на същността на бизнес плана

За всеки един бизнес проект независимо дали става въпрос за новостартираща компания или такава, която вече съществува, от изключително значение за ефективното ѝ функциониране и развитие е наличието на бизнес план. Бизнес планът е един от най-съществените и важни компоненти на успешния бизнес, особено в неговото начало. Бизнес планът е ръководството, на базата на което главният мениджър ръководи своята работа и дейност, както и тази на екипа и служителите в една компания.

За качественото разбиране на понятието бизнес план е необходимо на първо място да бъде изяснена взаимовръзката му с бизнес стратегията в дадена компания. Тя, бизнес стратегията, на свой ред представлява генерален план, прерогатив на главния мениджър/и, посредством, който да се постигнат основните и главни цели на предприятието, при отчитане на определени условия на несигурност в бизнес средата, в която функционира предприятието¹.

Характерна особеност на всеки един успешен бизнес проект е наличието на ефективна бизнес стратегия. Именно стратегията спомага за правилното разпределение и управление на наличните ресурси в организацията и за реализирането на конкретните фирмени цели. Стратегията определя начините, по които крайните цели на организацията да бъдат реализирани, посредством използването на наличните ресурси. В повечето случаи бизнес стратегията съдържа формирането на главните цели на организацията, дефинирането на начините как те да бъдат успешно и ефикасно реализирани, създаването и управлението на наличните ресурси, както и създаването на бизнес модел-ръководство за това как най-ефективно да бъде управляван бизнес проекта – или т.нар. „бизнес план“. Следователно, условно можем да приемем, че бизнес стратегията се състои от два основни компонента, а именно стратегическо планиране и стратегическо мислене, като бизнес планът е част от стратегическото планиране, или казано с други думи, бизнес планът е приложението на практика на бизнес стратегията.

¹ Джеймс Е. Доуърти, Робърт Л. Пфалцграф, „Теории за международните отношения. Част 2“, стр.183-189, изд. Атика 2004

Бизнес планът е разписаният документ-ръководство за това как да се управлява един бизнес проект.

Едно от основните задължения на мениджъра е да може да съставя бизнес план, и да управлява различните процеси в компанията чрез него. Практиката показва, че голяма част от мениджърите, особено на нововъзникващи малки и средни компании подценяват ролята и значението на бизнес плана като или го разработват по неправилна и непълна методика с аргумент просто той да бъде наличен като фирмен документ, или просто не го правят, като смятат, че няма да има необходимия ефект за дейността на тяхната компания. Не малка част от тези мениджъри, в даден момент от функционирането на фирмата, осъзнават ролята и значението на бизнес плана. Това най-често се случва, когато е необходимо да бъде осигурено финансиране за фирмата, а кредиторът (банка, частен инвеститор, венчър фонд, програма с европейско или друго финансиране и др.) изисква предоставяне на бизнес план за да определи възможността за осигуряване на такова.

Една от функциите на бизнес плана е именно да служи като документ, който се предоставя на кредитираща институция, с цел получаване на кредит или финансиране. Въпреки това, за ефективна работа на всяка една компания е необходимо разработването на бизнес план, който да послужи не само пред външни за нея бизнес субекти, но така също за вътрешнофирмено стратегическо развитие и управление.

Бизнес планът е необходим документ за всеки предприемач, мениджър и за членовете на управленския екип, като той съдържа в себе си част от целите и бизнес стратегията на компанията.

Бизнес планът е специализиран бизнес документ-ръководство, включващ с себе си комплекс от мерки, действия и намерения на компанията и мениджмънта за конкретни бизнес начинания и проекти.

Бизнес плановете се използват за управление и планиране на различни вътрешнофирмени организационни процеси и операции, а така също и пред външни бизнес субекти, предимно с инвестиционно-финансова цел.

Най-общо казано бизнес планът е документ-ръководство, обхващащ част от главните цели на компанията, и който съдържа в себе си подробни структурирани анализи, планове и бюджети, с които целите да бъдат постигнати.

2. Роля на бизнес плана в една организация

Ролята и значението на бизнес плана, като неизменна съставна част от бизнес стратегията на една компания, постоянно нараства, особено в съвременните бизнес системи. Днес, бизнес планът е един от задължителните документи, които трябва да разработи мениджърът, преди да стартира реалната дейност на фирмата. Бизнес планът е необходимо да бъде и постоянно актуализиран и адаптиран, съгласно въздействието на различни външни и вътрешни фактори и обстоятелства, възникващи в бизнес средата за да бъде той актуален спрямо поставените цели и задачи.

Препоръчително е всяка компания да има разработени два варианта на бизнес план – един, който ще се използва в рамките на организацията, както и бизнес план, който да бъде наличен за външни бизнес субекти (банки, инвеститори, фондове и др.). Въпреки, че двата варианта на бизнес плана имат различно предназначение, до голяма степен информацията и структурата в двата документа се припокриват в много отношения. Независимо от това, значението на бизнес плана за бизнес развитието на дадена компания е огромно, като то може да бъде разглеждано от две гледни точки – една на новосформирана компания, както и от такава, която вече функционира в бизнес средата.

За предприятие, което тепърва стартира своята работа, наличието на бизнес план е от екзистенциално значение. Ползите от добрия бизнес план за такива предприятия са огромни. Въпреки това, голяма част от предприемачите и собственици на стартиращ бизнес не винаги разработват бизнес план, аргументирайки се с наличие на умения, компетенции и разчитайки на своята интуиция и бизнес нюх, особено когато трябва да бъде взето важно за фирмата решение, а самият бизнес план и последващото ръководен е на бизнеса спрямо него, според тях е по-скоро губене на ценно време. За съжаление, съгласно данни на Евростат, около 50% от ново стартиращите компании в ЕС приключват своята дейност за по-малко от 5 години, като една от основните причини за това е именно липсата на бизнес план и правилна преценка за развитието на фирмата в бъдеще².

Ролята и значението на бизнес плана за стартиращи компании е съществено важно, като неговото наличие допринася за ясното дефиниране на главни цели и задачи пред компанията, както и за начините как те да бъдат успешно реализирани, посредством използването на наличните ресурси. Благодарение на бизнес плана, мениджърите могат

² „Business demography statistics“, Structural business statistic, <http://ec.europa.eu/eurostat/>

да видят генералната картина, както и да разберат как и къде може да се получи конкурентно предимство, както и как те могат да го използват най-ефективно в опитите да се сдобият с по-добра пазарна позиция и дял³.

Що се отнася до значението на т.нар. „външен бизнес план“, той е особено важен за ново стартиращите компании, които в своето начало имат сериозна нужда от финансиране. От тази гледна точка бизнес планът трябва да бъде изключително добре разработен, предоставяйки най-необходимата информация на потенциален кредитор, с което той да бъде убеден да финансира бизнес начинанието.

Ролята на бизнес плана за вече функциониращи фирми също е с огромно значение за тяхното развитие. В повечето случаи, когато стане дума за бизнес план, повечето хора го свързват с етапа на стартиране на дейността на дадена компания. Реалността обаче е различна, като всеки бизнес, независимо дали той стартира или вече функционира, е необходимо да има бизнес план.

Бизнес планът може да бъде използван като ефективен инструмент за оценка на вече функционираща компания, като той способства да бъдат идентифицирани и анализирани взаимовръзките в организацията, както и дали те работят ефикасно и пълноценно за постигане на целите на компанията. Бизнес планът дава възможност и да бъдат видени различни процеси в организационната структура, като създава възможност те да се оптимизират от гледна точка на време, финанси и други ресурси, с което да се постигне по-голяма ефективност в работния процес и повишаване на качеството на предлагания продукт или услуга. В повечето случаи качественото разработване на бизнес план, с детайлен анализ на актуалното състояние на компанията, може да допринесе за създаването на подходящи условия и предпоставки за генериране на нови бизнес идеи за повишаване на конкурентоспособността на предприятието.

3. Функции на бизнес плана

За всяка една фирма, независимо от етапа ѝ на развитие, наличието на бизнес план е почти задължително условие за успех и реализиране на поставените цели. Както стана ясно, в практиката често бизнес плановете могат да имат различно предназначение, в съответствие с това дали документът ще бъде за вътрешнофирмено ползване или трябва

³ „Перфектният бизнес план“, <https://www.novavizia.com>

да послужи пред външни бизнес субекти. Това, на свой ред, определя и основните функции на бизнес плана. Те, в общи линии, могат да бъдат условно класифицирани в две основни категории функции, а именно:

- Да послужи като документ-ръководство за цялостното бизнес развитие на компанията;
- Да послужи като инструмент за осигуряване на финансиране/инвестиране.

Първата категория функции на бизнес плана е насочена предимно към неговия вариант, който се използва в рамките на бизнес организацията. Бизнес планът в тази ситуация не следва да се разглежда само и единствено като бизнес пътеводител в живота на съответната компания, но също така и като подробен бизнес модел за управление на бизнес процесите в организацията, а също така той способства за развитието на дейността на компанията в подходящи рамки. Чрез бизнес плана мениджърите могат в детайли да описват и структурират своите бизнес идеи и начинания, което на свой ред е от изключително значение за бъдещето на всяка една компания.

Вътрешният бизнес план, като ефективен инструмент за управление на дейността на компанията, изпълнява също така и други важни функции, а именно:

- Анализ на използване и управление на наличните и необходими ресурси за осъществяване на целите;
- Координация, мониторинг и контрол на различните етапи в процеса на бизнес планиране;
- Спомага за по-добра и ефективна координация между екипите, запознати със съдържанието на бизнес плана по отношение на изпълнение на целите и задачите на фирмата;
- Служи за отправна точка в развитието на фирмата, като чрез него по всяко време мениджърите могат да следят, сравняват и анализират развитието на своята дейност спрямо първоначално предвидените цели.
- По-ефективно финансово управление в компанията, посредством контрол и правилно управление на финансовите средства, ресурси, както и активите и пасивите на предприятието. В бизнес плана мениджърите залагат определени финансови показатели – приходи и разходи – които, ако са добре съобразени и управлявани, освен очаквана печалба, ще доведат до разширяването дейността на компанията⁴.

⁴ „Бизнес план - същност, приложение и основни елементи“, <https://www.capital.bg>

Втората категория функции на бизнес плана, свързана с неговото приложение като документ за получаване на финансиране от външен кредитиращ субект (банка, инвеститор, програма, венчър фонд и др.) е от съществено значение за успешния бизнес. В практиката доста малко бизнеси нямат нужда от финансиране, а дори и тези, чието финансово състояние е добро, биха могли да потърсят допълнително финансиране за повишаване на конкурентоспособността си. Това на свой ред, обаче, изисква наличието на добре разписан и структуриран бизнес план, посредством който да се обоснове исканото финансиране. Както стана нееднократно дума, този план следва да бъде относително различен в своето съдържание от т.нар. „вътрешен бизнес план“. Бизнес планът предоставя на потенциалните кредитори подробна и необходима информация за миналото на компанията и текущата ѝ дейност, като едновременно с това позволява да се правят прогнозни оценки за нейното бъдеще.

4. Структура на бизнес плана

От важно значение за изготвянето на качествен и ефективен бизнес план е неговото структуриране в отделни раздели, засягащи различни компоненти от бизнеса на компанията. Структурата на бизнес плана не е фиксирана и унифицирана величина, като често може да варира в зависимост от спецификите на бизнеса и бизнес средата, в която функционира предприятието. Структурата на бизнес плана също така се различава и по отношение на комплексността и специфичните особености на бизнес сектора, както и по отношение на поставените цели в плана.

Въпреки това, в установената практика, като основни раздели в бизнес плана са се обособили следните: резюме на бизнес плана или описание на бизнеса; анализ на средата; анализ на пазара; анализ на конкуренцията; маркетингов план; мениджмънт план; оперативен план; финансов план⁵. Във всеки един бизнес план трябва да има обща част, която да резюмира основните аспекти на бизнеса или бизнес идеята.

Както стана дума, основните функции на бизнес плана са да послужи като документ-ръководство за управление на вътрешнофирмени процеси, а така също и да служи за различни цели, пред различни външни бизнес субекти – обикновено кредитиращи организации. Това на свой ред изисква всяка компания, при разработване

⁵ „Бизнес план или как да планираме успеха“, 24.07.2014, <https://smartmoney.bg>

на своя бизнес план, да има готови два негови варианта – един за вътрешнофирмено ползване, и един за пред външни бизнес субекти. Причините за това са, че в повечето случаи, при разработването на т.нар. „вътрешен бизнес план“ може да бъде включена различна информация, която може да бъде определена като конфиденциална, или просто да не представлява интерес за потенциалните кредитори.

Външният бизнес план пък на свой ред може да съдържа информация, която да бъде необходима на кредитиращите бизнес субекти, като годишни финансови отчети, отчети за приходите и разходите, автобиография на членовете на мениджърските екипи, както и друга специализирана информация като например подробна финансово-икономическа обосновка за търсения кредит, секторен анализ, бизнес прогнози и други приложения.

Всеки един външен бизнес субект може да изисква допълнителни, различни по своя характер и количество, документи, подкрепящи бизнес плана. Най-добрият вариант е всяка компанията да има разработени два бизнес плана, като към външния бизнес план, главният мениджър да има готовност да осигури допълнително необходимите приложения в случай на необходимост. Често, в практиката, различни банки имат свои изисквания относно какви документи са необходими за предоставяне на фирмен кредит, като някои банки дори имат шаблони на бизнес планове, които се попълват допълнително от потенциалните кредитополучатели.

По своята структура наличната информация в двата бизнес плана може да бъде дублирана в много отношения, но също така и да се различава по своя характер в отделните негови раздели. Това зависи до голяма степен от визията и концепцията на мениджърите относно създаването и използването на бизнес плана.

5. Цели и задачи на бизнес плана

Както вече стана дума, целите на бизнес стратегията и целите на бизнес плана не винаги могат и трябва да се припокриват напълно. Това е така, предвид, че в стратегията могат да бъдат налични генерални цели, които по една или друга причина да не бъдат включвани в бизнес плана, а да са достъпни само за висшия мениджмънт. Все пак не трябва да се забравя, че бизнес планът, дори и вътрешния такъв, е достъпен документ в рамките на една организация, като често наличието на достъпна пълна информация за бизнес стратегията от страна на всички служители в една компания може да има по-скоро

негативен ефект за реализиране на всички генерални цели на стратегията. Не трябва да се забравя, че стратегията, като понятие идва от военното изкуство, като тя е изцяло отговорност на главнокомандващите. Концепцията „моят бизнес е отворена книга“ не винаги е най-добрата идея, предвид това, че бизнес стратегията определя главната насока на развитие на бизнеса на една компания, която компания обаче функционира в една конкурентна бизнес среда, като на свой ред, знаейки всичко какво и как може да се случи в тази компания, може да даде преимущество на даден конкурент да получи по-добра пазарна позиция. Мениджърите много внимателно трябва да решават каква и колко информация да бъде включвана в бизнес плана.

От тази гледна точка, пълното съответствие между целите в бизнес стратегията и бизнес плана, е изцяло индивидуално решение от страна на висшия мениджмънт на една компания при ясно разбиране за това какви могат да са последствията за компанията.

Процесът на целеполагане също така е изключително индивидуален по своя характер, като зависи от уменията, компетенциите, опита и вижданията за развитието на бизнеса от страна на мениджъра. Той от своя страна отчита и влиянието на външни и вътрешни фактори, които могат да рефлектират върху тяхното успешно изпълнение, а така също и взема под внимание наличните ресурси на компанията, с които той ще може да осъществи поставените цели.

Въпреки, че често процесът на целеполагане е индивидуален по своя характер, е необходимо да бъде прилагана определена методика при разработването, селектирането и приоритизирането на целите в бизнес плана.

Пример за това и може би най-ефективната и широко разпространена методика при процеса на целеполагане е т.нар. модел SMART⁶. В превод от английски език SMART означава умен, но идеята тук е всяка едно от буквите в думата да бъде използвана за определен критерий, на който да отговарят целите на бизнес плана. Така те следва да са:

Specific – конкретни цели - цели отговарящи на въпросите: какво трябва да бъде постигнато? От кого? Къде и кога? Защо?

Measurable - измерими цели – измеримите цели са приложими, както от гледна точка на крайните резултати, така и по отношение на пътя на реализирането на целите. Измеримите цели трябва да са формулирани по начин, позволяващ да се дефинира дали целта е постигната. Измеримите цели спомагат да се определи дали бизнесът върви в

⁶ “5 Tips for Setting Smart Goals in Your Business Plan”, February 22, 2017, <https://www.business.com/>

правилната посока за да бъдат постигнати целите. Измеримите цели отговарят на въпросите: колко и колко често?

Attainable – реализуеми – в процеса на целепологане е необходимо мениджърите да са сигурни, че ще могат да реализират своите цели и че те са достижими.

Relevant – релевантни - При определянето на целите те следва да бъдат допълнително класифицирани като краткосрочни, средносрочни и дългосрочни. Разбирането на това как те да бъдат вмъкнати ефективно в бизнес плана на организацията е отговорност на мениджърите. Релевантните цели трябва да бъдат съобразени с реалностите в бизнес средата, в която функционира предприятието.

Time based – ориентирани към конкретен срок за изпълнение – поставят целите във времева рамка, като това способства за спазване на крайните срокове и реализиране на целите в предварително установен срок.

II. Структура на бизнес плана

Бизнес планът е основополагащ документ във всяка една фирма, независимо дали той ще бъде насочен към външни бизнес субекти или за вътрешнофирмени нужди. Както вече стана дума, структурата и съдържанието на бизнес плана до голяма степен зависят от целите на компанията, бизнес средата, в която функционира, както и от индивидуалната преценка, умения и компетенции на мениджъра, който го изготвя.

В теоретичен план, с развитието и обособяването на бизнес администрацията като отделна наука, както и с наличието на отделни бизнес школи, предлагащи различни по своя характер изследователски и бизнес подходи, съществуват много различаващи се структури и модели как трябва да изглежда един бизнес план. В резултат на взаимодействието между академичните среди и реалния бизнес се появяват и тези теоретични модели-шаблони на бизнес планове, които се прилагат в реалния сектор. Към момента трудно може да се каже, че има единна и унифицирана структура-модел какво трябва да включва един бизнес план. Причините за това са разностранни и комплексни, като сред основните могат да се открият различните бизнес среди и конюнктури, в които функционират компании, различните по своя характер бизнес и инвестиционни климати, бизнес културата и възприятията за правене на бизнес и др. За да бъдат илюстрирани тези различия може да бъде приложен следният пример – един бизнес план на предприятие от Европа може драстично да се отличава по своята структура от например бизнес план на предприятието от Китай, дори и да предположим, че предметът на дейност и наличните ресурси са еднакви. На първо място разликите ще дойдат от нееднаквите условия, които предлагат двете бизнес системи – в Европа и в Китай. На второ място, възприятията за време също се различават – в Европа бизнесът следва един по-забързан и динамичен ритъм, с ясно формулирани крайни срокове, докато в Китай времето е различна измерима величина, което в много отношения протича по-бавно от това в Европа, а това на свой ред, оказва влияние и на съставянето на бизнес плана и особено частта на целеобразуването и поставянето на целите в определени времеви рамки. Тоест, един бизнес план на европейска компания може да се различава драстично от един план на китайска такава, особено по отношение на периода на постигане на целите и процесите в организацията.

На трето място идва цялостната концепция за ролята на индивидуалната бизнес инициатива. Докато в Европа индивидът поставя себе си в центъра на развитие на своя

бизнес, като държавата и обществото минават на по-заден план, на Изток, и особено в Китай, установеният конфуциански модел, който до голяма степен формира китайската бизнес култура и определящ взаимоотношенията между отделните бизнес субекти, поставя на първо място приноса на индивида към държавата и обществото и след това към самия него. Всичко това има за цел да илюстрира, че въпреки протичащите процеси на глобализация, интернационализация и дигитализация на икономическите системи, все още трудно те могат да бъдат ефективно унифицирани в една, в това число и по отношение на предлагането на една конкретна структура на бизнес план.

Въпреки това, в бизнес практиката, особено тази на предприемачите от Западна Европа и САЩ, е установена една относително уеднаквена версия на структура на бизнес план, която включва в себе си голяма част от нещата, които трябва да присъстват в него. За целите на настоящия материал, ще бъде използвана именно тази унифицирана структура на бизнес план, която съдържа в себе си следните основни раздели, а именно: резюме на бизнес плана или описание на бизнеса; анализ на пазара; анализ на средата; анализ на конкуренцията; маркетингов план; мениджмънт план; оперативен план; финансов план; приложения – в случай, че са необходими.

Ще бъдат подробно анализирани отделните части от структурата на един бизнес план, като бъдат разгледани от гледна точка на двата варианта на бизнес план – за вътрешнофирмено ползване и за пред външни бизнес субекти.

1. Описание на бизнеса (резюме)

Един от най-важните и значими раздели на бизнес плана е описанието на бизнеса, или т.нар. резюме на бизнес плана. Това е едно от първите неща, които се виждат в бизнес плана от потенциалните негови читатели, затова следва да бъде изключително добре представено с ясна, точна и коректна информация. При добре структурирано описание на бизнеса се създават благоприятни предпоставки и условия, потенциалният читател (кредитор, инвеститор, бизнес партньор и др.) да се заинтересува допълнително от възможностите, които предоставя бизнес плана, като в последствие се запознае и с останалите раздели в документа.

Преди обаче да се започне със самото описание на бизнеса, съставителите на бизнес плана могат да предприемат две други съществени, но и често подценявани действия, свързани с разработването на ефективен и пълноценен бизнес план, а именно

направа на титулна страница, както и предварително дефиниране и описание на бизнес концепция, която да следва бизнес плана.

Титулната страница е първото нещо, което вижда всеки един бизнес субект, който има намерение да се запознае със съдържанието на бизнес плана. Титулната страница не е задължителен атрибут на бизнес плана, особено за този вариант, който се използва за вътрешнофирмено ползване, но от друга страна, при предоставянето на бизнес плана на външни бизнес субекти, нейното наличие е силно препоръчително. По своята същност титулната страница дава следната информация: наименование на фирмата; адрес; контактна информация (телефон, имейл, интернет страница и др.); дата на изготвяне на бизнес плана и/или дата на последната негова актуализация; елементи на фирмена идентичност (лого, фирмени цветове и др.); име и длъжност на изготвилите бизнес плана.

Даденият по-долу пример на фиктивна фирма може да се използва като шаблон на титулна страница:

Лого (ако има такова)

БИЗНЕС ПЛАН

за

кандидатстване за фирмен кредит

От:

Юридическо лице: Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД

Адрес на управление: 1000 София ул. Иван Вазов №15, ет.4, офис 12

Интернет страница: www.ibst.bg

Имейл: office@ibst.bg

Тел.: +359 2 811 11 11

Изготвил документа: Иван Иванов, управител

Дата на изготвяне: 2 май 2017 г.

Място на изготвяне: София, България

Разработването на **бизнес концепцията** е важен и съществен процес при разработването на бизнес план. Концепцията начертава основните направления и перспективи на развитие на фирмата и дава тема, върху която да бъде създаден бизнес планът. Концепцията може да бъде вътрешен документ, който да не бъде включен в бизнес плана, но също така може и да бъде част от него, като например преамбюл или встъпление преди раздела с описанието на бизнеса. По този начин, бизнес концепцията ще предостави на потенциалния читател на бизнес плана възможност бързо и качествено да разбере основните идеи на бизнес начинанието.

При представянето на основната концепция на бизнес плана, от съществено значение е тя да бъде ясно формулирана и даваща необходимата информация. Текстът на концепцията следва да бъде сбит, но в същото време да предоставя максимално оптимално количество информация. За да бъде това постигнато, една от най-ефективните техники е използването на метода на „седемте ключови въпроса“⁷. По своята същност този метод представлява отговор на въпросите:

- Кой?
- Какво?
- Колко?
- Къде?
- Кога?
- Защо?
- Как?

След като бъде даден еднозначен и ясен отговор на тези въпроси, с което да се дефинира основната концепция на бизнес плана, то тогава може да се премине към последващото описание на бизнеса в този раздел.

Както стана дума **описанието на бизнеса** е един от най-важните раздели при съставянето на бизнес план, като той е нещото, което дава необходимата информация дали бизнес планът ще представлява интерес за потенциалния кредитор или бизнес партньор, с което се предполага, че той ще обърне внимание и на другите раздели в документа. В настоящата динамика на бизнес средата и взаимоотношенията, които протичат в нея, рядко може да се случи ситуация, в която един потенциален кредитор/инвеститор/бизнес партньор без да бъде заинтригуван от дадено резюме на

⁷ „7 Key Questions: Who, What, Why, When, Where, How, How Much?“, <https://www.consultantsmind.com>

бизнес план, да реши да изгуби от своето ценно време за да се запознае и с останалите негови части. Поради тази причина, описанието на бизнес плана има екзистенциално значение за това дали той ще може да изпълни своите цели.

Описанието на бизнес плана е препоръчително да бъде съставено последно за да може изготвящият бизнес плана да систематизира и обобщи най-ефективно и качествено наличната информация от останалите раздели в документа. При съставянето на резюмето също така е желателно да бъде проведена и работа в екип, чийто резултат да бъде съвместното разработване на най-добър вариант на резюме, отчитащ различни гледни точки на индивиди, пряко отговорни за различни процеси и дейности по реализиране на целите на бизнес плана.

Описанието на бизнеса като цяло има задача да обобщава ключовите компоненти и части на бизнес плана и е първото нещо, което потенциален читател на бизнес план ще прочете. Описанието на бизнеса предоставя възможност читателят да спести важно време като го запознава накратко с основната концепция, идеи и цели, както и го подготвя за детайлите, които следват по-нататък в документа. Поради тази причина препоръчително е информацията в описанието да бъде кратка и ясна, а самата дължина да бъде около две или три страници.

Описанието на бизнеса трябва да провокира в читателя необходимия интерес да се запознае и с другите раздели от бизнес плана като е необходимо да бъде написано по интересен начин, както и в контекста на нуждата на фирмата при изготвянето на бизнес план (получаване на фирмен кредит, инвестиция, търсене на бизнес партньори, вътрешнофирмено ползване и др.)

В зависимост от това пред кого и за какво ще се използва бизнес плана, в резюмето информацията може да бъде адаптирана съгласно целесъобразността. Така например, ако целта на даден бизнес план е да послужи пред кредитираща организация с цел получаване на фирмен кредит, то в резюмето трябва да бъде налична освен общата информация за описание на бизнеса, така и информация за сумата, за която се кандидатства за кредит със съответна обосновка. Тук исканата сума може да бъде подкрепена с информация за точен отчет как ще бъдат изразходвани средствата – начален капитал за стартиране на бизнес, закупуване на оборудване, разходи за първоначално проучване на даден пазар, маркетингови мероприятия и др. Ако става дума за вече съществуващ бизнес, необходимо е да бъде идентифицирана връзката между търсения кредит и предмета на дейност на компанията. Необходимо е и да бъде предоставена информация след какъв период от време ще започне инвестицията, а така

също и кога следва да се очаква бизнесът, в следствие на кредита/инвестицията, да започне да създава приходи. Важно значение, особено за банковите институции, е да се обърне и внимание по каква схема ще бъде изплащан кредитът, като е необходимо да се демонстрира пред потенциалния кредитор увереност, че кредитополучателят ще може да изплати заема в установените срокове. По-долу е представен пример с фиктивна компания, как може да изглежда тази информация.

„Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД е създадена през 2012 г. Компанията е производител на специализиран софтуер за внедряване в различни индустриални производства и за оптимизация на фирмени процеси и структури. Адресът на компанията е: 1000 София ул. Иван Вазов №15, ет.4, офис 12. Допълнителна информация за компанията може да бъде намерена и на интернет страницата на фирмата: www.ibst.bg

Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД се нуждае от капитал за развитие в размер на 100 000 лв., с който ще бъде разработен нов специализиран софтуер за внедряване в машини за индустрията, както и за наемане на допълнителен персонал и тяхно обучение как да бъде разработен и инсталиран софтуерът в различни машини, както и последваща поддръжка. Разработването на специализиран индустриален софтуер ще доведе до повишаване на конкурентоспособността на компанията, намиране на нови клиенти и очакван ръст в приходите в следствие на тези клиенти с над 50%. Изплащането на кредита може да започне в рамките на 2 месеца дни след неговото получаване. При необходимост, кредитът може да бъде обезпечен с недвижими имот, собственост на компанията, който през 2010 г. е оценен на 80 000 лв.“

Като цяло разделът в бизнес плана, свързан с описанието на бизнеса, включва в себе си информация за следните основни пунктове:

Предмет на дейност на фирмата

В тази част трябва подробно да се опише дейността на компанията, актуално състояние, перспективи за развитие. В случай, че фирмата е новосформирана, също така подробно трябва да се опише предметът на дейност, като се приложи необходимата

аргументация за избор на предмета на дейност – наличие на опит и експертиза, добър екип, тенденции, инвестиционен климат и др.

Информация за продукта/услугата

В резюмето е необходимо да се даде информация относно предлаганите продукти и/или услуги, както и какви са техните преимущества, недостатъци, какви са наличните сертификати, които имат и др. Необходимо е да се даде кратко описание на продукта – от процеса на неговото създаване до завършения му вид, какви суровини/материали се използват за неговото производство, информация за доставчиците и др. В случай, че дадена компания, например, произвежда голям асортимент от продукти, например плодови сокове, не е нужно да се описва подробно всеки един продукт, а само вид а на продукта.

Информация за пазарната ситуация

Необходимо е кратко представяне на пазарната ситуация, каква е позицията на предприятието на пазара, а така също и в конкретния икономически сектор. Възможно е да се загатне за различни маркетингови тенденции и перспективи за развитие на бранша, които в детайли да бъдат разгледани в съответния раздел по-долу, свързан със ситуацията на пазара.

Анализ на конкурентната среда

Кратко представяне на основните конкуренти на пазара, тяхното въздействие на пазара, пазарен дял, силни и слаби страни, предимства и недостатъци. Възможно е да се включи информация за стратегия или план как да бъде постигнато конкурентно предимство над основните конкуренти. Изясняване на конкуренти предимства и недостатъци на предприятието – предмет на бизнес плана.

Маркетингова стратегия

Кратко схематично представяне на основните пунктове в маркетинговата стратегия, като целта е да създаде интерес на читателя за се запознае допълнително с нея.

Представяне какви са елементите на маркетинговия план на предприятието, какви ще са начините да се достигне до потенциалните клиенти и др.

Информация относно мениджмънт плана

Представяне на екипа, служителите, техните отговорности и задължения. Представяне на стратегия за управление на персонала и оптимизиране на различни бизнес процеси. Мотивационни фактори и анализ на взаимоотношенията в рамките на компанията и как те въздействат върху нейната ефективност и производителност.

Информация относно оперативния план

Кратко представяне на основните етапи и процеси при стартирането или развитието на бизнеса, както и какви са времевите рамки, в които трябва да бъде реализиран оперативният план. Информация за производствения процес.

Информация за финансовия план

Представяне на основните финансови показатели, индикатори, които ще се следят за постигане на целите, състояние на годишния финансов отчет, отчет за приходите и разходите, разчети за очаквана печалба и др. При новосформирани предприятия да се представи подобен и финансово-обособен план, какви са очакваните приходи и разходи. В случай, че бизнес планът се представя пред кредитор, с цел получаване на заем, да се опише как този заем ще бъде връщан, кога, как, при какво обезпечение и др.

Описанието на бизнеса, на практика е кратко представяне на бизнес плана, в това число на останалите раздели в него. Идеята е потенциалният читател да бъде заинтригуван да се запознае и с останалите части на бизнес плана. Това е особено важно, ако целта на бизнеса е свързана с установяването на определени бизнес взаимоотношения с потенциален външен бизнес субект – кредитор, инвеститор или бизнес партньор. За тази цел резюмето се пише последно, като от изключително значение е то да бъде внимателно разписано, с необходимото оптимално количество и качество на информацията. Както бе споменато, описанието не трябва да бъде повече от 2 или 3

страници. В зависимост от обстоятелствата и целите на бизнес плана, в описанието на бизнеса може допълнително да бъде включена информация относно бизнес стратегията и визията на компанията, фирмената история, информация за наличните ресурси и как те се управляват и др.

2. Анализ на пазара

Важно място в бизнес плана на дадена компания има и анализът на пазара. В някои бизнес планове разделът с анализа на пазара се включва в маркетинговата стратегия, като аргументите за това са свързани преди всичко с това, че като цяло, изследването и анализът на пазара и потребителското търсене са неизменна част от маркетинга, а той в общи линии намира практическо приложение чрез маркетинговата стратегия. Решението дали анализът на пазара да бъде разглеждан като отделен раздел в бизнес плана или като част от маркетинговата стратегия, е изцяло зависещо от изготвящия бизнес плана мениджър. Като цяло, всички елементи в бизнес плана, свързани с маркетинга могат да бъдат аутсорснати от външни експерти - маркетинголози, които съвместно с главния мениджър на компанията и/или с неговия екип, да спомогнат за професионалното изготвяне на тези раздели от бизнес плана, както и за цялостното качествено негово разработване.

В раздела на бизнес плана, свързан с анализа на пазара е необходимо да се опише целевия пазар на компанията, включително потребителското търсене, профил на клиентите – особености, специфики, нужди, бъдещи тенденции и перспективи. Ако целта на бизнес плана е да послужи пред потенциален кредитор, то в тази част на плана трябва, освен разработването на качествен анализ за пазара, да бъде създадено усещане в кредитора, че мениджърът познава в детайли пазара и потенциалните клиенти и знае как да реализира най-оптимално своите продукти или услуги.

В анализа на пазара от съществено значение е да бъде определен и сегментиран целевия пазар, в който компанията се очаква да реализира своите продукти или услуги. Преди да се започне със сегментирането на пазара и профилирането на потребителите е необходимо, мениджърът да определи конкретни измерими индикатори, с помощта на които да бъде дадена конкретна стойност при оценката на възможностите и потенциала на предприятието успешно и устойчиво да стъпи и да се задържи на даден пазар. Това

често е сложна задача, ако мениджърът не е маркетинголог или няма сериозни познания в сферата на маркетинга, като най-доброто решение в тази ситуация, е да бъдат потърсени маркетингови експерти, които да съдействат за това. Наличието на измерими индикатори ще се разгледа положително от потенциален кредитор, като той ще се убеди, че към съставянето на бизнес плана е подхождено професионално, а не просто за това в бизнес плана да има наличен анализ на пазара, само защото той присъства в дадена структурен шаблон на бизнес плана.

Тези измерими индикатори следва да бъдат идентифицирани по целесъобразност в значимост от целите на компанията. Въпреки всичко, в повечето случаи, те се групират в две основни групи – индикатори по отношение на пазара и индикатори по отношение на потребителите.

Индикаторите по отношение на пазара, могат да включват следните основни компоненти:

- **Големина и потенциал на целевия пазар** – представяне каква е големината, а оттам и възможностите на целевия пазар;
- **Потенциални клиенти** – изясняване кои са потенциалните клиенти на даден пазар, както и какви са начините да се достигне до тях;
- **Мотивационни фактори сред потенциалните клиенти** – изясняване на мотивацията и интересите на потенциалните потребители, какво ги вълнува, и има ли въобще интерес от тяхна страна към определен продукт/услуга;
- **Местоположение** – какво е местоположение на фирмата – централен офис, производство, офиси и места за продажба на стоки или услуги, какво е значението на местоположението за развитието на фирмата, спрямо конкуренцията и др.

По отношение на потребителите, индикаторите могат да бъдат следните:

- **Компания или индивид** – изясняване дали основните клиенти ще са юридически лица или физически лица. Ако са юридически лица - какъв тип, с каква история, с какви потребности, от кой сектор и др.
- **Полов признак** – описание на това от какъв пол са основните потенциални клиенти – мъже или жени или от двата пола;
- **Семейно положение** – описание дали потенциалните клиенти са семейства или не;

- **Възрастов признак** – изясняване на възрастовата структура на потенциалните потребители – младежи, възрастни хора, пенсионери др.;
- **Образование** – какво е образованието на потенциалните клиенти – средно, висше, без образование и др.;
- **Религия и семейство** – изясняване на какви са религиите на потенциалните клиенти и как те влияят на пазара, семейно положение, брой деца и др.;
- **Доходи** – изясняване какви са доходите на потенциалните клиенти.

В тази връзка, ако приложим вече използвания пример с компанията Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД , чийто основен предмет на дейност е разработка и внедряване на специализиран софтуер за индустриалното производство, то можем да сегментираме следните индикатори, определящи потенциалния потребител на техните услуги – юридически лица от секторите хранително-вкусова промишленост, винопроизводство, химическа промишленост, производство на мебели, машиностроене и електротехника; предприятия от по-икономически развити райони на страната или такива, в които даден сектор има по-добро присъствие и традиции – например Пловдивска област и Област Стара Загора за хранително-вкусовата промишленост, Ямболска област за производство на мебели и т.н.; компании, които имат нужда от модернизация на производствените си мощности, както и компании от райони, където процентът на одобрените проекти за модернизация на производство по различни програми на ЕС е по-висок – например предприятия от областите София, Пловдив и Бургас. Също така се търсят новосформирани предприятия от посочените сектори, които имат планове да внедрят софтуер в различни производствени машини и мощности, както и такива предприятия, които търсят финансиране за ново иновативно производство, използващо специализиран софтуер за по-голяма ефективност.

3. Оценка на средата и отрасъла

В този раздел от бизнес планът е необходимо да се представи икономическия сектор, в който функционира или ще функционира компанията, ако тя е новосформирана. В тази част от бизнес плана, освен генералното представяне на бранша, се включват и информация относно тенденциите и перспективи за развитие на сектора,

налични проблеми в сектора, фактори за растеж, история и традиции в сектора, основни играчи и техни предимства и пазарен дял, инфраструктурна система, финансова система, нормативно-правна система, бизнес и инвестиционен климат, осигуряване на кадри, както и друга статистическа информация относно сектора по целесъобразност.

Целта на оценката на пазарната среда и отрасъла е да се даде ясна представа на потенциалния кредитор за възможностите за развитие на предприятието от гледна точка на сектора, в който то оперира. Така например, ако дадено предприятие в България от сектор металопреработка, търси финансиране, а паралелно с това друго българско предприятие от сектор информационни и комуникационни технологии също има нужда от кредитиране на своята дейност, шансът именно то да получи финансиране от дадена кредитираща институция е много по-голям, предвид това, че секторът ИКТ в България се развива доста по-устойчиво и динамично отколкото сектора металопреработка. Това е така, поради различни и комплексни причини, свързани с икономическата конюнктура, външни и вътрешни пазарни фактори, ситуация с кадри, история и традиции и други. Изготвящия бизнес плана трябва да е наясно, че средата и по-точно икономическия сектор, в която функционира или ще функционира компанията, трябва да има добри условия и предпоставки за развитие, а ако няма такива, то неговото предприятие да бъде в добра позиция, с която да бъде убеден кредитора, че той ще може да си възвърне заетите средства. Така в този случай, ако например в България има два значими икономически играча в сектора металопреработка, които въпреки, не добрите перспективи за развитие на сектора, все още имат пазарна позиция, с която да имат възможност за върнат кредита.

При съставянето на този раздел от бизнес плана могат да бъдат приложени два подхода: цялостно представяне на сектора, следвайки по-горе описаните отделни компоненти или оценка на средата и сектора от гледна точка на вътрешната и външна среда.

Предимствата на първия подход е, че по-лесно може да бъде представен цялостно сектора, с което възможностите да послужи по-ефективно за различни цели на бизнес плана, в това число и пред външни бизнес субекти.

Втория вариант дава по-детайлен преглед на бизнес средата и бранша, като този подход при съставянето на съответния раздел в бизнес планът е по-подходящ за бизнес план, предназначен за вътрешнофирмено ползване, с който по-лесно и ефективно да се следят различните тенденции и процеси в сектора, както и как те рефлектират върху развитието на фирмата.

Така в общи линии, този подход на анализа на средата и на бранша, включва следното:

Компоненти за анализ на средата и сектора по отношение на вътрешната среда:

- **Изясняване на предмета на дейност на компанията** – каква е дейността, какви са продукти и/или услугите на компанията, какви са техните предимства и недостатъци;
- **Уникални характеристики на предлагания продукт/услуга** – ползи и предимства на продуктите/услугите, отношение на потенциалния потребител към тях – може ли нещо да се подобри и до каква степен удовлетворява техните потребности;
- **Изясняването на спецификите на пазара** – кратко представяне и основни характеристики на целевия пазар;
- **Изясняване на пазарната позиция на предприятието** – пазарен дял, възможностите за подобряване на пазарната позиция, сравнение с основните конкуренти и др.

Компоненти за анализ на средата и сектора по отношение на външната среда:

- **Изясняване на сектора** – представяне на информация относно сектора, каква е неговата структура, основни играчи, тенденции и процеси в него, възможности и перспективи;
- **Идентифициране на факторите за растеж** – какви фактори на средата влияят най-ефективно на развитието на фирмата;
- **Идентифициране на фактори, които оказват влияние върху развитието на фирмата** – икономически, политически, нормативно-правни, технологическо развитие и ниво на внедряване на иновации, възможности за финансиране посредством различни грантови програми и др.
- **Идентифициране на основните конкуренти** – кои са те, какви са техните предимства и недостатъци, както и как те се отнасят спрямо конкуренцията.

Така, ако се върнем вече с използвания пример с Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД, то за вече уточнените цели за, които предприятието разработва бизнес план – а именно за получаване на кредит, то този раздел би изгледал по следния примерен начин:

„Основния предмет на дейност на Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД е разработване и внедряване на специализиран софтуер за индустриалното производство. В тази връзка, предприятието следва да бъде включено в сектор информационни и комуникационни технологии (ИКТ), и по-конкретно разработване на софтуерни продукти.

Секторът на ИКТ в България е носител на икономически растеж, технологични иновации и конкурентоспособност. Секторът е един от най-динамично развиващите се в България, като формира 4,5% към общата брутна добавена стойност в България, като този процент е по-високо от средния в ЕС, който се развива на 3.7%⁸.

През последните няколко години компаниите от сектора демонстрират устойчив ръст на продажбите, които са в следствие предимно на експортна дейност. По данни на НСИ, както и на експерти това е най-динамично и устойчиво развиващия се сектор в икономиката на България. За 2016 г. оборотът в индустрията на ИКТ сектора в България сумарно надхвърля 10 млрд. лв. В сектора са заети 70 хил. души, а ако към тях се добавят и специалистите на свободна практика, то общият брой ще достигне 100 хил. души, а за последните 10 години в сектора са били наети над 35 хил. души. По данни на Министерство на икономиката, в сектора съществува потенциал да бъдат наети през следващите години над 30 хил. души. Средното брутно възнаграждение за 2015 г. в ИКТ сектора е 35,6 хил. лв. годишно, като са изследвани 60 хил. работни места в 900 компании.

България е предпочитана дестинация за работа на международни компании от високотехнологичния бранш, не само предвид високото ниво на технологична експертиза, а и предвид по-ниските разходи за разработка и предоставяне на комплексни услуги от страна на софтуерните фирми. Също така България е единствената европейска страна в топ 10 на най-добрите дестинации за аутсорсинг по последни данни от проучването „Global Services Location Index”⁹.

Освен чуждестранни инвеститори от сектора ИКТ, в България, съществуват много възможности и местни предприятия от сектора да се развиват. За това способства благоприятните условия за развитие на сектора в България, възможностите за финансиране, наличието на подготвени и квалифицирани кадри,

⁸ “Делът на информационните технологии в българската икономика е по-висок от средния за ЕС”, <https://www.dnevnik.bg>

⁹ “ИКТ секторът в България с петкратен ръст за 10 години”, 14.04.2015, <https://www.investor.bg>

добрите възможности за интернационализация, традиции в сектора и други. Могат да бъдат приложени примери за добри и успешни истории на български ИКТ предприятия като Булпрос, МусалаСофт, АйПиЕс, Телерик и др.“

4. Анализ на конкуренцията

Един от най-важните раздели в разработването на бизнес плана е анализът на конкуренцията. Тук се идентифицират преките и косвени конкуренти в бизнес средата, анализират се техните силни и слаби страни, възможности и заплахи, които създават те за бизнеса на компанията, а също така се предлага и план и/или концепция как техните преимущества могат да се преодолеят.

Анализът на конкуренцията е изключително важна част в процеса на съставяне на бизнес план, особено ако целта на фирмата е намиране на финансиране или намиране на нов бизнес партньор. Анализът трябва да бъде изключително качествено направен, като бъдат внимателно анализирани всички потенциални преки и непреки конкуренти. Съставянето на тази част от бизнес плана е огромно предизвикателство за мениджъра, който отново може да потърси външна помощ за съставянето му, особено ако е нужно да бъде дадена безпристрастна оценка на конкурентите и техните предимства пред изследваната компания. Много често мениджърите не са склонни да признаят пред себе си и пред екипа наличието на слабости и недостатъци на своята компания пред конкуренти, като тук външен експерт ясно може да ги идентифицира и в последствие, работейки съвместно с мениджъра и с неговия екип, да бъде предложен план как тези недостатъци да бъдат отстранени и как да бъдат създадени конкурентни предимства пред основните конкуренти.

От друга страна, идентифицирането на основните конкуренти като цяло е работа на мениджъра, който е необходимо, освен да познава добре сектора и пазара, да проведе и сериозно проучване на своите основни конкуренти.

В зависимост от целевия пазар и бизнес средата е необходимо да бъдат определени основните конкуренти. Тук трябва да се направи анализ за всичките компании, предлагащи сходни или подобни продукти или услуги на целевия пазар, както и да бъдат идентифицирани компании, предлагащи продукти или услуги -заместители на предлаганите от нас продукти и услуги, като тези компании, в определен бъдещ момент от своето развитие, могат да бъдат разглеждани и като потенциални конкуренти.

В анализа на конкуренцията, освен анализ на самите преки или непреки конкуренти е необходимо да бъде намерена информация за основните потенциални клиенти на предлаганите от компанията в бизнес плана, продукти и услуги, като за целта трябва да бъдат дадени отговори на следните въпроси:

- Какви конкретно продукти и услуги предлага конкуренцията?
- Какви са специфичните характеристики и особености на продуктите/услугите на конкурентите?
- Какви са стратегическите преимущества, които имат конкурентите?
- Каква е причината потребителите да купуват от конкуренцията?

В анализа на конкуренцията е важно и необходимо да бъде предложен план за действие какви ще са мероприятията за преборването с конкуренцията. Необходимо е да бъде разработен пакет от специфични характеристики и преимущества от продукта/услугата, които да са атрактивни и уникални, за да бъде открита недостатъчно добре обслужвана от конкурентите пазарна ниша, която съответно да бъде завладяна и постигната доминираща позиция в нея от нас. В крайна сметка, една от целите на анализа на конкуренцията в бизнес плана е да бъде идентифицирано собствено конкурентно предимство, което да създаде или завладее пазарна ниша.

Изключително полезно и ефективно, в частта с анализа на конкуренцията, е да бъде направена цялостна оценка на основните конкуренти, както и на тях да им бъде направен профил. Преките конкуренти са компании, предлагащи същите продукти или услуги на пазара, а непреките предлагат същите продукти или услуги, но на различен пазар. В тази връзка е необходимо да бъдат идентифицирани конкурентите, както и определен пазарен дял., като бъде направена преценка дали ще може да се отклони част от него или е необходимо да бъде изградена нова собствена пазарна ниша.

В тази част от бизнес плана могат да се използват различни подходи и методологии за идентифициране на основните преки и непреки конкуренти. Едни от най-разпространените инструменти са таблицата за профилиране на конкурентите и SWOT анализ на конкуренцията.

Таблица за изготвяне на профил на конкурент

По-долу илюстрираната таблица позволява да бъде събрана, организирана и оценена информацията относно конкуренцията.

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Наименование на конкурента			
Местонахождение			
Предлагани продукти и услуги			
Пазарен дял (в %)			
Методи на дистрибуция (на едро, на дребно, търговски представители, персонални продажби, корпоративни продажби)			
Начин на работа по отношение на реализацията на продуктите/услугите			
Наличие на маркетингов бюджет			
Профил на основните клиенти на продуктите/услугите на конкурентите			
Маркетингова стратегия (средства за промоция, реклама, позициониране - възприемане на качеството на услугата или продукта от страна на клиента)			
Ценова структура			
Показатели в миналото			
Показатели сега			
Преимущества и силни страни спрямо нашите продукти/услуги			
Недостатъци и слаби страни спрямо нашите продукти/услуги			

SWOT анализ

SWOT анализът е един от най-популярните и ефективни аналитични инструменти в бизнеса. Той е изключително ефикасен и за това да бъде анализирана конкурентната среда на една фирма и особено на нейните конкуренти. SWOT анализът идва от аббревиатурата SWOT – Strength (Силни страни), Weaknesses (слаби страни), Opportunities (възможности) и Threats (заплахи). Той е важен аналитичен инструмент в процеса на стратегическо планиране на една фирма. Освен, че дава възможност за оценка и анализ на собствените характеристики, дава възможност да бъдат изследвани и други външни характеристики, в това число и конкуренцията. Може успешно да се приложи за анализ на конкуренцията спрямо определени конкуренти.

SWOT анализ за състояние на нашата компания спрямо конкуренцията

Силни страни	Слаби страни
Какви са нашите силни страни спрямо даден конкурент?	Какви са нашите слаби страни спрямо даден конкурент?
Възможности	Заплахи
Какви са нашите възможности да се преборим с дадения конкурент от гледна точка на неговите силни страни?	По какъв начин дейността на нашия конкурент може да застраши нашата компания?

SWOT анализ от гледна точка на наш конкурент спрямо нашата компания

Силни страни	Слаби страни
Кои са силните страни на нашия конкурент спрямо нашата компания?	Какви са слабите страни на нашия конкурент спрямо нашата компания?
Възможности	Заплахи
Какви са възможностите на конкурента да се пребори с нас?	Каква заплаха представляваме ние за дадения конкурент?

5. Маркетингов план

Сред значимите раздели в бизнес плана е и маркетинговият план. Той обхваща някои от елементите на маркетинговата стратегия, която на свой ред има съществено значение за успеха на всеки един бизнес. Маркетинговият план е част от маркетинговата стратегия на фирмата. Маркетингова стратегия е процесът на планиране, който позволява на организацията да концентрира своите ограничени ресурси в най-добрите възможности за увеличаване на продажбите си, успешно позициониране и постигане на стабилно конкурентно предимство¹⁰. Маркетинговата стратегия е по-общото понятие, като включва в себе си освен мерки и действия за постигането на посочените цели, регламентирани в бизнес плана, мерки за създаване на комуникационна стратегия на компанията, а така и за създаване на фирмена идентичност на предприятието.

От своя страна, маркетинговият план в един бизнес план, е насочен предимно към конкретни действия за реализация на продукти и/или услугите на дадена компания на определен целеви пазар.

По преценка на изготвящия бизнес плана, както и по целесъобразност, маркетинговият план може да бъде обединен в един раздел с анализа на пазара и секторния анализ.

В маркетинговия план следва да се включи кратка обща информация за сектора, в който се оперира, като се посочат и конкретни времеви рамки, в които предприятието ще се развива. Първоначалното проучване на пазара може да е от огромна полза за бъдещата дейност на предприятието, като то ще покаже точно и ясно кои потенциални клиенти ще купуват продукта или ще използват услугите. Тук отново мениджърът може да потърси външни експерти при съставянето на маркетингов план, ако той самият или представителите на неговия екип, нямат необходимите дълбоки познания и умения в сферата на маркетинга.

От съществено значение е изготвящият бизнес плана да съгласува с финансовите експерти в компанията какъв ще бъде маркетинговият бюджет, като се направи план за неговото ефективно разходване. Тези разчети, съответно трябва да бъдат включени, така и отчетени, както в маркетинговия, така и във финансовия план.

¹⁰ "Marketing strategy guide", www.nationalarchives.gov.uk

Маркетинговият план разкрива по какъв начин фирмата ще убеди своите потенциални клиенти да купуват нейните продукти или ползват нейните услуги¹¹. Целта на маркетинговия план е да изясни как и благодарение на какво, продуктите или услугите на дадена компания ще достигнат до потенциалните клиенти. В тази връзка, маркетинговият план трябва да включва информация за следните основни пункта:

Целеви пазар

Целевият пазар се формира от индивидите – потенциални клиенти, които се интересуват от конкретен продукт или услуга. Това обикновено са група потенциални клиенти с общи характеристики, отличаващи ги от всички останали, и вие трябва да знаете ясно и точно какво ще ги привлече да ползват вашите продукти или услуги. Тук е необходимо да се направи цялостен анализ и профил на потенциалните клиенти, както и на техните потребности – демографска и социално-икономическа справка, къде работят, какво образование имат, семейни ли са, къде живеят, какво пазаруват и др. Необходимо е да бъдат отчетени всички други специфични особености, ако има такива, които може да има целевия пазар, и които оказват влияние на реализацията на продуктите и услугите на даденото предприятие.

Ценообразуване

От съществено значение е една компания да може ефективно да определи своята ценова структура, като това в повечето случаи става въз основа на маркетингови проучвания и изследвания, както и на анализа на конкретните финансови фактори, оказващи влияние на продукта и услугата. В процеса на ценообразуване мениджърът и неговият екип следва да могат точно и качествено да определят цените на своите продукти и услуги, от гледна точка на това тези цени да попаднат в рамките между максималните и минималните възможни.

Максималната възможна цена се определя от пазара, като това е най-голямата възможна стойност, която потенциалният клиент е готов да заплати за даден продукт или услуга. Най-ниската възможна цена, от своя страна, е равна на минималната възможна сума, на която компанията е готова да продаде своя продукт или услуга, като в същото

¹¹ „Как да напишем бизнес план в три лесни стъпки?“, <https://enterprise.bg>

време покрие всички свои разходи и постигната търсена печалба. Печелившият бизнес винаги работи при цени в интервала между максималната и минималната възможна цена, като именно тази разлика позволява да се правят отстъпки, да се компенсират несъбираеми вземания, както и да се реализира определено ниво на възвращаемост.

В тази част, също така е необходимо да бъде предоставена информация относно това в кой ценови клас попадат предлаганите продукти и услуги - нисък, среден, висок, каква е стратегията при ценообразуването, какви механизми на пазара оказват влияние на ценообразуването на даден продукт или услуга, както и как се формира себестойността на продуктите и услугите и др.

Продукт и продуктов дизайн

Тук е необходимо да се даде информация относно това какви са основните характеристики и преимущества на продукта/услугата за потенциалните клиенти, като се включи т.нар уникално предложение за продажба към целевия пазар. Освен описанието на продуктите е необходимо да бъде дадена информация и за продуктовия дизайн на предлаганите продукти. Опаковката и дизайна на продукта могат да изиграят основна роля в успеха на дадена компания, предвид това, че те са двата основни елемента, които първи се виждат от потенциалния клиент. Предварително, съвместно с екипа, и тази част от него, която е отговорна за маркетинга, или с помощта на външни експерти, мениджърът трябва да е готов с продуктовия дизайн, съобразявайки се с вкусовете на целевия пазар, и откривайки най-привлекателната комбинация от размер, форма, цвят, материал и име за предлагания продукт. При готов продукт може да се приложат и илюстрации. Желателно е продуктовият дизайн да притежава документ за авторски права – патент, търговска марка и др., които да се приложат към бизнес план а.

Дистрибуция и продажби

В тази част е необходимо да се даде информация относно това как ще се продават продуктите и услугите на компанията, какви канали за дистрибуция ще бъдат използвани, както и какъв ще е процесът, през който се преминава за да достигнат продуктите/услугите до потенциалните потребители. Изясняването на начина, по който продуктите или услугите достигат до крайния клиент, е от голямо значение за успеха на бизнеса. Дистрибуцията и разпространението е тясно свързано с целевия пазар, затова е

необходимо да бъдат установени какви са пазарните навици на потенциалните клиенти. В тази връзка трябва да бъдат дадени отговори на въпросите:

- Как продуктите и/или услугите достигат до клиентите - посредством търговска мрежа или чрез други методи (интернет продажби и др.)?
- Кой е най-изгодният за вас и за клиентите ви вариант за разпространение на продукта?
- Къде се предлагат продуктите и услугите?
- Колко време е необходимо за реакция при заявка от страна на клиент?

Избор на момент за влизане на пазара

Точно и качествено подбраният момент за навлизане на даден пазар е от съществено значение за добрия маркетингов план, като изисква внимателно проучване и планировка. Като цяло различни фактори, като годишен сезон, време, празници, конкуренция и други, влияят на това как един продукт или услуга ще се възприеме от съответните потенциални клиенти. Така например, в практиката е установено, че за клиентите най-привлекателни за промоции са летните месеци, най-успешната презентация на нов продукт/услуга е през пролетта, а най-много се пазарува към края на годината в следствие на коледни и новогодишни празници, както и например на пазарни феномени като „черен петък“ и др. Изготвящият бизнес плана е необходимо да се съобрази с тези тенденции при избор на момент на стъпване на пазара, като тази информация е желателно да присъства в маркетинговия план.

Реклама, промоционални дейности и визуализация

Като цяло, целта на рекламата е да привлече максимален брой потенциални клиенти към продуктите и услугите на дадена компания. Рекламата генерира и изпраща необходимото послание към клиентите относно това, че продуктът на компанията е добър и желан, като поради тази причина е необходимо рекламата да бъде адаптирана към целевия пазар. В резултат на предварително реализираните маркетингови проучвания, следва да бъдат определени кои телевизии, интернет страници, социални мрежи, радиостанции и печатни издания представляват интерес за целевата група клиенти. Въз основа на това трябва да се определят медиите, където ще се рекламира, като също така се анализират и рекламите на основните конкуренти.

Тук е необходимо да бъде дадена информацията относно начините как ще се рекламират продуктите и/или услугите – телевизионна или радио реклама, реклами в интернет, социални мрежи и др. Също така трябва да се даде информацията относно начините как ще се презентира продукта/услугата – посредством безплатни мостри и демонстрации, ваучери за отстъпка, директен маркетинг или др.

Освен реклама, по целесъобразност, компанията може да включи в своя маркетингов план и мерки насочени към медийното присъствие и PR-а.

Желателно е да бъде обърнато внимание и на интернет страницата на компанията. В съвременната бизнес среда интернет страницата на една компания е нейното лице. Ролята и значението на интернет страницата е от изключително голямо и важно за развитието на фирмата, в това число и за увеличаване на продажбите. Днес все повече фирми продават своите продукти или услуги именно благодарение на интернет страницата си или чрез други интернет платформи. В тази връзка е необходимо да се направи анализ на това каква да бъде интернет страницата на компанията, като отново е желателно да бъде търсена помощ от външни експерти по комуникационен дизайн и визуализация.

Ако предприятието цели излизане на нови чуждестранни пазари, е задължително в тази част на плана да се опишат и какви мерки за интернационализация са предвидени – участие на какви международни специализирани изложения и панаири с необходимата за това обосновка, участие на кои бизнес форуми в страната и чужбина, какви бизнес мисии и др.

За всички горепосочени дейности и мероприятия, следва да бъде изготвен финансов план, който по решение на изготвящият бизнес плана, може да присъства освен във финансовия план, така и тук. Маркетинговият бюджет обикновено е изключително скъпо перо от бюджета на всяка една фирма, така че за неговото изготвяне и оптимално разпределение на средствата е необходимо сериозно и внимателно отношение от страна на мениджъра и неговия екип от финансисти и маркетинголози.

6. Мениджмънт план

Мениджмънт планът е разделът в бизнес плана, в който трябва да се даде информация за основните мениджъри, управленския екип и отделните служители, които ще допринесат за постигането на целите на организацията и бизнес плана. В мениджмънт

плана се описват техните основни задачи, отговорности и задължения за постигането на тези цели, а освен това се описва и организационната структура за управление на компанията. Ако целта на бизнес плана е получаването на кредит, то по презумпция, този, който ще чете бизнес плана ще обърне сериозно внимание на този раздел от него, особено в частта с управленския екип. Компаниите се управляват от хора, като именно те, в повечето случаи, са отговорни за успеха или провала на една компания. Един бизнес план може да бъде изключително добре съставен и структуриран, но в крайна сметка различните дейности и процеси в него се ръководят от хора, чиято работа е да реализират съответните цели на бизнес плана. Именно поради тази причина, читателят трябва да бъде убеден в способностите, уменията и качествата на мениджърите и управленския екип успешно да реализират тези цели. Това може да стане, ако бъдат описани в този раздел или приложени отделно професионалните автобиографии на мениджърите и на членовете на управленския екип. Професионалните автобиографии следва да описват специфични умения, компетенции и опит, с които всеки член на мениджърския екип допринася за успеха на компанията.

Наличието на добре разработен и структуриран раздел на мениджмънт плана създава условия и предпоставки да бъде демонстрирано, че мениджърският екип мисли в перспектива за развитието на бизнеса и за качественото управление на човешките ресурси в рамките на организационната структура.

В мениджмънт плана трябва да бъде предоставена информация за следните основни теми:

Юридическа форма на управление на фирмата

Трябва да се даде информация относно юридическата форма на управление – акционерно дружество, дружество с ограничена отговорност, едноличен търговец и др. Възможно е по преценка на мениджъра да се даде обосновка за избор на конкретна юридическа форма. Желателно е, като приложение да бъде предоставено и копие от документ за актуално състояние от Търговския регистър. Мениджърът трябва да е наясно с някои тънки моменти, които са от изключително значение за потенциалния кредитор, ако целта на предприятието е получаване на кредит. Така например, съгласно българското законодателство, отговорността на едно дружество с ограничена отговорност, в това число и финансова такава, е в рамките на неговия капитал, който е възможно да бъде в размер и на 2 лв. Нито един кредитор, няма да е съгласен да

предостави кредит на такова предприятие с такъв капитал. От друга страна, минималният капитал на акционерното дружество е 50 000 лв., което съответно го прави по-възможен потенциален обект на кредитиране.

Управленски екип

Тук трябва да се предостави информация относно професионалния опит, образованието, уменията и компетенциите на мениджъра, управленския екип и служителите с отговорности по изпълнение на дейности по бизнес плана. Необходимо е да бъдат описани задълженията на мениджъра и управленския екип – например, кой е отговорен за реализирането на финансовия план, кой за маркетинга, кой за продажбите и експортната дейност, човешки ресурси и т.н. Това е раздел, който предоставя подробна информация относно това кой стои и за какво отговоря в дадената компания. Препоръчително е да бъдат приложени и професионални автобиографии на членовете на управленския екип, като е желателно те да бъдат в един формат.

Организационна структура

Тази тема следва да бъде описана, в случай, че предприятието притежава по-голяма организационна структура. Необходимо е да бъдат описани основните отдели в тази структура, основните работни процеси, разпределението на ролите в организацията, системата от работни взаимоотношения и управленска структура, както и други елементи на организационната структура по преценка на мениджъра или управленския екип, изготвящи бизнес плана.

Персонал

Изясняване на въпроса от колко и какъв тип служители има нужда компанията, ако въобще има нужда. Колко са служителите към настоящия момент и какви са техните длъжностни характеристики и отговорности и как те спомагат за постигането на целите на бизнес плана. Възможно е да се предостави и отчет за разходите за персонал (заплати, осигуровки и т.н.), като се опишат възможностите те да бъдат оптимизирани. Ако целта на предприятието е получаване на кредит, чиято цел е именно наемане на нов персонал, следователно тук трябва да се добави информация какво изисква наемането им, както и

по какъв начин тяхното назначаване ще допринесе за развитието на фирмата и нейната конкурентоспособност.

Външни експерти

В съвременния бизнес аутсорсването на различни бизнес процеси или дейности в дадена бизнес организация е нещо изключително полезно, особено за по-малките компании. Пример за това е, че голяма част от малките и средните компании в България използват външни счетоводни фирми да поддържат тяхното счетоводство, което е по-икономичен и ефективен вариант. Все повече фирми използват външни експерти за такива дейности, които са извън компетенциите на техните мениджъри или управленски екипи, като маркетинг, интернационализация и експортна дейност, митнически и логистични услуги и други.

В тази част на мениджърския план е необходимо да се опишат именно такива ситуации, в които за реализиране на конкретни дейности или процеси в дадена компания, е необходимо наемане на външни специалисти. При самото създаване на бизнес плана също може да бъдат използвани външни експерти, с които да се достигне до по-високо професионално разработване на бизнес плана. Желателно е да бъдат приложени професионални автобиографии на външните експерти, обосновка за тяхното наемане, за какъв период, както и информацията относно техните възнаграждения.

7. Оперативен план

В този раздел от бизнес плана се дава информацията относно наличните физически материални активи на компанията, като технологично оборудване, производствени мощности, недвижими имоти, собственост на компанията, налични складови помещения, офис помещения, а също така и с описанието на всички важни моменти и етапи, свързани с процеса на производство на даден продукт. Оперативният план до голяма степен се отнася за предприятия, чийто основен предмет на дейност е свързан с производство и последваща реализация на конкретен продукт. Неговото включване в бизнес плана, ако дадено предприятие предлага услуги, е изцяло по преценка на мениджъра и неговия екип. Въпреки всичко, тази част от бизнес плана е важна, както в случаите ако бизнес планът се разработва за вътрешнофирмено ползване, така и ако той

трябва да послужи пред външни бизнес субекти. В първия случай той дава ясна представа за наличните производствени мощности, техния потенциал за развитие и възможна нужда от подмяна, както и възможностите за оптимизиране и качествено управление на различни производствени процеси. От друга страна, оперативният план дава информация на потенциален кредитор как се управляват различните операции във фирмата, свързани с производството и пътя на продукта от неговото създаване до крайния клиент. Въпреки, че продажбите на една компания, на теория, до голяма степен зависят от маркетинговата стратегия, не трябва да се подценява и оперативната дейност, благодарение на която продуктът достига до крайния потребител.

Оперативният план дава информация за спецификите на производствения процес, наличните материалните активи, системата на доставки, въвеждане на система за контрол на качеството.

Характеристики на производствен процес

Тук целта е да бъде дадена необходимата информация относно процеса на производство на конкретния продукт – как той се произвежда, основните етапи на производство, използваните суровини и материали. Необходимо е да бъдат проследени дали има проблеми и рискове в процеса на производство. Важно е да се информира и за кадровата обезпеченост в производствения процес, особено в контекста на ситуацията в България – да се даде информация какъв е персонала и съответно тяхната роля, който управлява производствения процеси – инженери, оператори на машини, технолози и др. По целесъобразност може да се предложи план за необходимост от наемане на допълнителен персонал, който да се въведе в производствения процес.

Материални активи

В тази част от оперативния план се дава информация относно наличните материални активи, които са притежание на компанията, в това число недвижими имоти (производствени бази, фабрика, цехове, складове, офис помещения и др.); технологично оборудване, с описание на актуално техническо състояние и степен на амортизация; леки и тежкотоварни автомобили – колко, с какво предназначение, актуално състояние; други материални активи, които са собственост на компанията, и които имат отношение по производствения процес. Желателно е тези материални активи да бъдат добре описани,

в това число да бъде посочена и тяхната стойност, с отчитане на съответната амортизацията, предвид това, че в случай на търсене на финансиране посредством банков кредит, именно те могат да послужат като средство за неговото обезпечаване. Могат да се приложат и отделни независими оценки за стойност на даден материален актив – например оценка от агенция за недвижими имоти за стойност на складово помещение.

Системата на доставки

Тук следва да се даде информация относно въведена система на доставки – вътрешни и външни, които касаят ефективността на производствения процес и неговата взаимовръзка с процесите на дистрибуция и продажби. Външните доставки са свързани с отношенията с доставчиците. Те могат да бъдат свързани с доставките на материали и суровини за производство на продуктите или ако предприятието няма вътрешна логистична система, която да снабдява с продукти, произведени във фабриката, отделните центрове за продажба, външна транспортна компания.

Вътрешните доставки пък на свой ред са именно при наличието на вътрешен транспорт, в който готовите продукти отиват от мястото на тяхното производство до предвидените места за тяхната реализация. В тази част от оперативния план се описват доставчиците и техните взаимодействия с производствения и други процеси. Необходимо е да бъдат посочени и алтернативните доставчици в случай, че работата с настоящите бъде прекратена.

Система за контрол на качеството

Тук се описва дали в производствения процес има въведена система за контрол на качеството. Обикновено е необходимо специализирана сертифицираща компания да оцени и след това въведе такава система, като в последствие бъде издаден документ - международен сертификат по стандартите на ISO (International Standardization Organization). Въвеждането на такава система е от изключително значение за развитието на компанията, като неписано правило е, че ако дадена компания няма въведена такава система и съответно валиден международен сертификат, то намирането на международни партньори, които да закупуват продукти на компанията, е почти

невъзможно. Някои международни изложения, дори не допускат до участие компании, които нямат въведена такава система за качество.

В тази част на плана е необходимо да бъде описана наличната система за качество, кога компанията е минала сертификация и кога е крайният срок на валидност на сертификата, предвидени ли са мерки за продължаването му и др. Желателно е да бъде прикачен и сертификатът, даван от сертифициращата компания. Съществуват и други международни сертификати, отнасящи се до въвеждане и управление на система на качеството. Например, ако дадена компания – производител на храни, иска да продава своите продукти в региона на Близкия Изток, то за целта ще бъде необходимо въвеждането на система за контрол на качеството и получаване на сертификат по стандарта HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, „Анализ на опасностите и контрол на критичните точки“).

8. Финансов план

Един от основните раздели при съставянето на бизнес плана е финансовият план. В него се изготвя финансов анализ, както и се съставят прогнози и тенденции за финансовото състояние на дадена компания. Във финансовия план се предоставя информация за баланса на фирмата, справка и последващ анализ за приходите и разходите, както и за състоянието на паричните потоци в една компания.

Финансовият план трябва да бъде изготвен изключително внимателно, с помощта на финансови експерти, да бъде кратък и делови, както и да е добре аргументиран със съответните документи. По целесъобразност във финансовия план може да бъде включен и маркетинговия бюджет, план за разпределението на средствата за маркетинг, както и план за тяхното оптимално и ефективно разходване. Във финансовия план могат да бъдат включвани и други отчети, като например, такива свързани с развитието на човешките ресурси във фирмата (необходимост от нови служители, съкращаване на щата, бонуси, командировки и т.н.), транспортни, логистични и производствени показатели и др.

В зависимост от целите, заложили при изготвянето на бизнес плана на дадена компания, във финансовия план може да се предостави информация относно различните източници на финансиране; реални или прогнозни данни за очакваните приходи и разходи; реални или прогнозни данни за паричните потоци; информация за плана за погасяване на задълженията към кредита и др.

Финансовият план е изключително важен документ за всеки един потенциален кредитор, особено ако целта на бизнес плана е да бъде осигурено финансиране. Във финансовия план може условно да бъдат определени четири основни пункта, които следва да бъдат описани по-подробно в него, а именно: описание на необходимите средства за стартиране на бизнес, ако се кандидатства за кредит; финансиране; годишен план за паричните потоци; годишен финансов отчет.

Описание на необходимите средства за стартиране на бизнес

Тази част на финансовия план се отнася предимно до случаите, когато неговите цели са свързани с получаването на финансиране. Това може да бъде кредит от кредитираща институция, в повечето случаи банка, но също така може да бъде свързано с получаване на финансиране, например от схеми с финансиране от Европейския Съюз или други програми с осигурено финансиране. Пример за това може да бъде изготвяне на бизнес план и съответно финансов план за кандидатстване за финансиране по Националния Иновационен Фонд¹², предоставящ финансиране на предприятия за развитие на иновативни проекти и разработки.

Финансовият план е съществено важен документ, описващ конкретната сума, необходима за бизнеса. При кандидатстване за кредит или получаване на финансиране кредитиращите организации ще направят анализ на нуждите на предприятието, като отпускането на кредита или финансирането става именно на базата на финансовия план и описанието на нужните средства. Самите средства обикновено биват два основни вида, а именно: оборотни средства и инвестиционни разходи.

Оборотни средства са тези, които се използват за посрещане на постоянни нужди на дадено предприятие. Такива са например средствата за наеми на помещения и офиси, производствен процес, работни заплати, както и други текущи разходи. От своя страна, инвестиционните разходи са свързани с разходи за модернизация и развитие на работния процес. Тези средства са предназначени за закупуване на суровини, материали, нови машини и оборудване, както и всичко, свързано с развитието на бизнеса и увеличаване на печалбите на компанията. Във финансовия план и описанието на нужните средства е необходимо да бъде посочено за какво ще бъде необходимо финансирането – за оборотни средства или за инвестиции.

¹² Национален Иновационен Фонд, <https://www.sme.government.bg>

Пример за описание на необходимите средства

1. Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД търси осигуряване на финансови средства за увеличаване на своя капитал за развитие в следните направления:

1.1. Разработване на специализиран бизнес софтуер;

1.2. Назначаване на програмисти, които да разработят приложението;

1.3. Обучение за работа със софтуера за служители във фирмата;

2. Средствата необходими за постигане на горната цел, са в размер на 100 000 лв.

Финансиране

Тази част от финансовия план дава информация откъде ще бъде осигурено финансирането по бизнес плана, като и как то ще бъде разходвано. Както стана ясно, финансирането може да бъде свързано с получаването на кредит, инвестиция или по програма, а също така и с лични средства или смесено (лични средства и финансиране).

Използване на средствата – потенциалният кредитор със сигурност ще изиска да бъде дадено обяснение как точно ще бъдат използвани средствата, които потенциално могат да бъдат отпуснати като кредит. В тази връзка, необходимо е да бъде дадена аргументация и обосновка, която лесно може да бъде потвърдена и доказана. Ако се използва вече приложения пример, то това може да изглежда така:

1. използване на средствата

Иновативни Бизнес Решения и Технологии ЕООД ще използва очакваните средства в размер на 100 000 лв. за разработване на нов специализиран софтуер, който да се прилага за по-ефективно управление на различни технологични и индустриални мощности. За целта трябва да бъдат наети 4 броя програмисти, закупена техника, на която да работят – 4 броя компютри, наети 2 броя експерти по проверка на качеството на работата на програмистите и обучение за използването на софтуера за останалите служители в компанията.

2. допълнителна информация

2.1. Разходи за възнаграждения

- *Заплата на 4 програмисти за 3 месеца – 60 000 лв. (средна заплата 5000 лв., която е в съответствие с тази на пазара за същата позиция, 4 X 5000 лв. X 3)*
- *Заплата на 2 експерти по проверка на качеството - 18 000 лв. (средна заплата 3000 лв., която е в съответствие с тази на пазара за същата позиция, 2 X 3000 лв. X 3)*
- *Закупуване на персонални компютри за програмистите и експертите по проверка на качеството – 15 000 лв. с ДДС (средна цена на добър професионален компютър 2500 лв. X 6)*
- *Обучение на персонала – 2000 лв. с ДДС*

Останалата сума в размер на 5000 лв. ще бъде използвана като първа месечна вноска за изплащане на кредита.

Разработването на специализиран бизнес софтуер се очаква да увеличи конкурентоспособността на фирмата, като способства за увеличаването на броя на клиентите с 50%, повишаване на възможността фирмата да излезе на нови пазари, на които да предлага продукта, както и ще повиши компетенцията и уменията на персонала.

Тук могат да се добавят и различни подкрепящи документи – анализи, прогнози, добри истории на фирми, статистически справки, писма за намерения за ползване на такива продукти и услуги от страна на потенциални бъдещи клиенти и т.н.

Годишен план за паричните потоци

Годишният план за паричните потоци има за цел да илюстрира какви са финансовите измерения на бизнес плана. В него се включват данни за входящите и изходящите парични потоци. Годишният план за паричните потоци е изключително полезен документ при изготвянето на бизнес плана, предназначен за вътрешнофирмено ползване, като се използва за ефективно планиране на предвидените за разходване средства. При изготвянето на Годишния план за паричните потоци е необходимо да се следва методиката, свързана с отговарянето на следните въпроси:

- Кога се очакват постъпления?
- Какъв е размерът на постъпленията?
- Кога трябва да се правят разходи за изплащане на сметки и задължения?
- Каква сума е необходима за покриване на разходите?

В случаите, когато Годишният план за паричните потоци се прави за новосформирано предприятие, тогава данните следва да бъдат прогнозни.

Годишен финансов отчет

Годишният финансов отчет е изключително важен документ, който всяка фирма трябва да състави до 31 декември на отчетната година. Целта на Годишния финансов отчет е да бъде предоставена актуална информация за финансовото състояние на фирмата, нейните материални активи, отчетения финансов резултат, промените в паричните потоци и в собствения капитал. Годишните финансови отчети са публично достояние за всяка фирма, като могат да бъдат намерени в Търговския Регистър. Това е важен документ, с който много бизнес субекти предварително се запознават преди да стартират каквито и да е взаимоотношения със своя потенциален партньор.

Информацията, представена в годишния финансов отчет, е необходимо да отговоря на определени критерии и изисквания, а именно:

- **Уместност** – да предоставя възможност за оценка на минали, настоящи и бъдещи събития и процеси, протичащи във фирмата;
- **Надеждност** – да не съдържа фактологически грешки;
- **Сравнимост** – да предоставя опция за анализ и сравняване на наличната информацията;
- **Разбираемост** – наличната информация да бъде полезна, особено при вземането на различни икономически решения.

Годишните финансови отчети включват в себе си следните документи: Счетоводен баланс на предприятието; Отчет за приходите и разходите, Отчет за паричните потоци; Отчет за собствения капитал и приложения. Въпреки, че всички тези документи да налични в Търговския Регистър и при всички положения, потенциалният външен бизнес субект, от когото се търси сътрудничество, ще се запознае с тях, силно препоръчително е те да бъдат приложени към бизнес плана.

9. Приложения

В този раздел от бизнес плана, който почти във всички случаи е последен, е необходимо да бъдат приложени всички допълнителни документи, имащи отношение към бизнес плана и използвани за аргументация на различни твърдения в неговото изложение.

Тези документи, в повечето случаи, зависят от контекста на бизнес плана и от самия мениджър, който го изготвя. Той може да реши по целесъобразност каква информация да бъде включена. Ако бизнес планът послужи пред външен бизнес субект, той може допълнително да изиска различни документи, които следва да бъдат набавени в оперативен порядък. Често идеята, бизнес планът да се затрупа с множество приложения, които не дават необходимата информация, може да бъде определено като грешна идея. Самите приложения не следва да бъдат много обемисти – все пак не трябва да се забравя, че бизнес плановете ще се оценят от хора, а никой не би искал да проверява например цял класъор с бизнес план и множество приложения към него.

В общи линии, приложенията в един бизнес план могат да бъдат следните:

- **Автобиографии** – желателно е да бъдат предоставени професионалните автобиографии на мениджърът/те, членовете на управленският екип и ако е необходимо на други служители по целесъобразност. В автобиографиите трябва да има информация за трудовия стаж, образование, компетенции и др. Препоръчително е автобиографиите да бъдат в един формат за всички участници – например т.нар. „Европейски формат на автобиографии“; Информацията трябва да бъде коректна и вярна.
- **Правни документи** - всички правни документи, които се отнасят до компанията и нейното учредяване – решение за съдебна регистрация, устав, акционерни учредителни документи и др.
- **Финансови документи** – въпреки, че са налични в Търговския Регистър, желателно е да бъдат приложени и Годишния Финансов Отчет с всички негови съставни части, ако има възможност за последните 3 години, с което да се види дадена тенденция за развитие на компанията. Мениджърът може да приложи и финансова декларация за личните активи и пасиви, която е стандартно изискване от страна на потенциален кредитор;

- **Договори** - всички договори, било то изтекли или все още действащи – като пример могат да се посочат действащи договори за заем, документи относно предишни кредити, договори за покупка на оборудване, договори за покупка на автомобили, както и договори за предоставяне на сервиз и поддръжка. Могат да се предоставят и договори с контрагенти при определени правила за конфиденциалност.
- **Копия от патенти, търговски марки, сертификати, застраховки, документи за собственост на имоти и др.** – обърнете внимание, че всички документи трябва да са валидни. Ако например, срокът на действие на търговската марка е изтекъл, но предприятието е подало документи за нейното подновяване, е необходимо да се приложи старото удостоверение, а също така и копие от бележката с входящ номер, че документите са подадени в съответната институция.
- **Маркетингови проучвания или други бизнес материали в полза на различни твърдения и оценки, налични в бизнес плана** – тъй като тези документи обикновено са в порядъка на над 50 страници, а могат да бъдат и няколко, желателно е да се снима първата страница на материала, страница със съдържанието и страниците със съответната обосновка, като се посочи и източник как може да се намери целия материал в случай на необходимост.
- **Снимки или презентационни материали за продуктите или услугите** – ако целта на бизнес плана е получаване на кредит за производство на даден продукт, то могат да се приложат и негови снимки с добро качество, както и допълнителна информация за него под формата на брошура, листовка, каталог и др.
- **Лизингови и наемни договори** - лизингови и наемни договори, които са в сила в момента, например – договори за помещенията, в които се намира офисът на фирмата, лизинг на автомобил, оборудване и т.н.
- **Препоръки** – препоръки от ваши бизнес партньори или клиенти. Желателно е те да бъдат съобразени с бизнес плана. Например, една препоръка от банкова институция относно това, че предприятието е изпълнило в срок всички задължения по минал кредит, както и няколко препоръки от уважавани и изтъкнати бизнес партньори – юридически лица, с които компанията е имала отношения, няма да е лоша идея.

III. Форматиране, представяне и визуализация на бизнес плана

Съдържанието на бизнес плана на дадена компания е от изключително важно значение за нейното развитие, но не по-малко важно е как изглежда визуално този бизнес план. Много често чуваме думите, че детайлите са решаващи за крайния успех на всяко едно начинание. Ситуацията при цялостното създаване на бизнес плана не е по-различна. Дори съдържанието на бизнес плана да бъде прекрасно описано, обосновано и представено, ако външният вид на документа не е прилежен и подреден, то тогава дори може да не се стигне до запознаване с това съдържание от страна на потенциалния читател. Бизнес планът освен структуриран като съдържание, трябва да бъде структуриран и прилежен като документ. В тази връзка, трябва да се спазват някои основни правила по отношение на форматирането на текста в бизнес плана, неговия обем, съдържание, външен вид и визуално представяне и презентация.

1. Форматиране на бизнес плана

Форматирането може да бъде определено като процес на определяне и прилагане на конкретни характеристики в даден текст, обикновено свързани с размера, вида на шрифта, стила и други елементи, свързани с визуализацията на този текст. В повечето случаи бизнес планът се пише на компютърни програми – най-често Microsoft Word, където за потребителите са налични огромно количество различни видове шрифт. В практиката има различни стандарти, свързани с това кой шрифт и при какви настройки да се използва. Така например, много държавни институции в България използват за изготвянето на своите документи шрифт Verdana с размер на символите 10 и разстояние между редовете 1.5. Изборът за това какви характеристики да има даден текст зависи изцяло от организацията. Един от най-разпространените стандарти за форматиране е този, използван в публицистиката, като при него се използва шрифт Times New Roman, големина 12, разстояние между редовете 1.5. Тези настройки са налични във всеки един Microsoft Word. За бизнес плана е силно препоръчително да бъде добре форматиран, като бъдат използвани шрифтове Times New Roman, Arial, Calibri, Verdana, размерът на буквите и символите да бъде от 10 до 12, а разстоянието между редовете 1.5.

В някои определени случаи, ако за изготвянето на бизнес план се използва друг шрифт, който обаче респондира на корпоративната идентичност и комуникационна стратегия на фирмата, може да бъде направен компромис. Желателно е в бизнес плана да се използва само един единствен шрифт.

Не трябва да се забравят и други правила за прилежност и правилна постройка на текстовата структура, като например отстъплението при нов абзац, подравняване на текста (препоръчително двустранно подравняване), коректно използване на номерацията и др.

След като бизнес плана бъде форматиран, е препоръчително той да мине също така и през необходимата редакция, която освен стилистично подобряване, ако е необходимо, да бъде направена и корекция на правописни и пунктуационни грешки.

2. Обем на бизнес плана

Трудно може да се даде отговор на въпрос а какъв е най-подходящият обем на един бизнес план. Може би най-коректният отговор е, че това зависи от целите и задачите на бизнес плана, както и пред кого ще послужи. Така например, плановите за вътрешнофирмено ползване могат да бъдат по-подробни, докато тези, чиято цел е да послужат пред външни бизнес субекти, е по-резонно е да бъдат по-структурирани, стегнати и целенасочени, с необходимата обосновка. Като цяло не е важно какъв е обемът на бизнес плана, а по-скоро какво е неговото съдържание, като то трябва да е ясно, конкретно, релевантно на целите на бизнес плана, както и стегнато структурирано.

Ако все пак трябва да дадем конкретна стойност на това какъв е подходящият обем на един бизнес план, то тогава общият му размер би било да бъде не повече от 35 до 45 страници, включително и отделните приложения. Що се отнася до съдържанието на бизнес плана, то препоръчително е резюмето да бъде в размер от 2 до 3 страници, а бизнес планът от 10 до 20 страници. По този начин всеки потенциален читател на бизнес плана ще може да се запознае накратко с основната информация в него, а също така и да се задълбочи в неговите детайли, при необходимост. В случай, че даден потенциален външен бизнес субект, например банка, за да отпусне фирмен кредит, изиска предоставянето на допълнителна информация, например за оперативния или маркетинговия план, то тя може да бъде допълнително предоставена въз основа на

конкретните изисквания. Все пак различните банки имат различни методики, на базата на които, решават или не да отпуснат фирмен кредит.

В някои определени случаи, както и при определени обстоятелства, обемът на бизнес плана може да бъде и по-голям. Отново, зависи каква е целта на бизнес плана, както и какви са изискванията на потенциалния читател. Ако например, бизнес планът се съставя с цел в управлението на компанията да влезне нов бизнес партньор, то той може да изиска по-подробен и задълбочен бизнес план, с което да прецени в детайли дали си заслужава начинанието или не. В подобни случаи е възможно бизнес планът да достигне до 50, 100 или дори повече страници.

Както бе споменато, трябва да се внимава какви документи се включват в приложенията. Идеята да се сложат колкото се може повече документи, без те да бъдат свързани с контекста на бизнес плана е изключително грешно решение. Приложенията трябва да бъдат респондиращи и подкрепящи текста на бизнес плана. Необходимо е да се предоставят само най-важните и относими към бизнес плана документи.

3. Съдържание на бизнес плана

Важен момент за цялостното представяне и визия на бизнес плана е наличието на съдържание. Съдържанието е задължителна част от структурата на бизнес плана, като той спомага за потенциалните негови читатели да се ориентират по-бързо в отделните негови раздели и части. Съдържанието като цяло трябва да следва логиката на изложението на бизнес плана и трябва да бъде достатъчно подробно, така че потенциалният кредитор лесно да намери отделните раздели и секции, които го интересуват.

В практиката много често съдържанието се пропуска, като това е валидно не само при съставянето на бизнес планове, а и при други бизнес документи.

4. Представяне и Външен вид

Обикновено когато говорим за бизнес план, то несъмнено той се свързва с това да бъде наличен преди всичко на хартиен носител. Изготвящият бизнес плана трябва да

бъде прилежен и отговорен в това в какъв вид го предоставя на потенциалния външен бизнес субект. Бизнес планът трябва да бъде прилежно структуриран, подвързан, препоръчително без илюстрации и тежки текстове, на добра и чиста хартия.

Що се отнася до това, колко екземпляра на бизнес плана трябва да бъдат направени, точният отговор отново не е еднозначен. Препоръчително е всяка компания да има налични поне един екземпляр на своя бизнес план, освен този, предназначен да бъде предоставен на външен бизнес субект.

В съвременния бизнес все по-често се говори за дигитализация на бизнеса, което на свой ред се отразява и на процеса на съставяне на бизнес план. В тази връзка е желателно бизнес планът да бъде наличен и на дигитален носител – флаш памет, диск и др. Много съвременни бизнес субекти също така се стремят да дигитализират някои от своите процеси, в това число и тези, свързани с бизнес плана. Те на свой ред, могат да изискат да получат бизнес плана не на хартиен носител, както е общоприетата практика, а например по електронната поща, на флашка или друг дигитален носител. За това е необходимо бизнес планът да бъде наличен и в отделни файлове. Самият бизнес план следва да бъде предоставен във формат .pdf, който да бъде заключен за корекции и копиране. Приложенията пък на свой ред е необходимо да бъдат сканирани и прибавени в папката с бизнес плана. Така например, много добро впечатление би направило, ако бизнес планът бъде предоставен на потенциален външен бизнес субект на рекламна флашка, с фирмената идентичност на компанията (лого, фирмени цветове и други опознавателни елементи).

Освен дигитализиращ се, съвременният бизнес става и доста по-динамичен, като тази динамика не подминава и процеса на създаване на бизнес план. Както беше споменато, голяма част от бизнес плановете са свързани с получаване на финансиране, в повечето случаи – банков кредит. Но освен взаимоотношения с банките, които често са доста консервативни и пунктуални в своите процедури, финансиране може да бъде получено от независими инвеститори. Да, на тях също ще бъде необходимо да бъде предоставен екземпляр на бизнес плана, на хартиен или дигитален носител, но може би те ще имат нужда от малко по-различен подход при самото представяне на бизнес плана, а именно неговото вербално презентирание. В тази връзка, всеки един мениджър трябва да има готова презентация, представяща резюмето на бизнес плана, както и необходимите умения и качества да го представи в случай на необходимост.

И накрая, но не на последно място, не трябва да се забравя, че процесите на либерализация и глобализацията на международните икономически системи засягат

всички аспекти на бизнеса. Това се случва и благодарение на обособяването на английския език като международен бизнес език. В тази връзка, изключително полезен ход за всеки един мениджър би било той да има наличен бизнес плана и на английски език, с което драстично да увеличи възможностите да реализира целите на бизнес плана, било то те да бъдат свързани с намирането на финансиране, на нови бизнес партньори, нови пазари и др.

IV. Източници

- Дж. Джинет, Л. Пинсън, „Как да изготвим бизнес план“, поредица „От малкия към големия бизнес“, издадено по проект на Министерство на икономиката на Р България;
- В.Попова, „Панаири и изложби“, изд. Център за насърчаване на износа, 1999;
- А.Василева, „Международен бизнес и глобализация“, изд. Нова Българска; Медийна Група Холдинг, 2010;
- Б. Маркова, „Поведение на потребителя“, изд. НБУ;
- Б.Боева, А.Василева, „Международен маркетинг“, изд. УНСС, 2010;
- И. Славова, „Бизнес стратегии, планове, бюджети“, Изд. Сиела, 2011;
- Л. А. Сир, „Как да създадем бизнес план“, Изд. Мениджър, 2008;
- Дж. Е. Доуърти, Р. Л. Пфалцграф, „Теории за международните отношения. Част 2“, стр.183-189, изд. Атика 2004;
- “Изследване на предприемачеството и перспективите за развитие на иновациите в МСП”, ИАНМСП, Обединение ИНСАЙТ (НОЕМА ООД и СИГМА ХЕТ ООД), 2013;
- Patrick Hull, „5 Tips for a Great Business Plan“, <https://www.forbes.com>;
- David Finkel, „A Powerful 7-Part Outline to Create Your Business Plan“, <https://www.inc.com>;
- John Rampton. “7 Steps to a Perfectly Written Business Plan”, <https://www.entrepreneur.com>;
- Marty Schmidt „Business Plan:Definition, Content, Structure, and Purpose“ <https://www.business-case-analysis.com>;
- <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- <http://www.nsi.bg/>
- <https://nsi.eu2018bg.bg/bg/>
- <https://www.mi.government.bg/>
- <https://www.sme.government.bg/>
- <https://eumis2020.government.bg/>
- www.nationalarchives.gov.uk
- <https://www.capital.bg/>
- <http://www.entrepreneur.bg/>

- <https://www.investor.bg/>
- <https://money.bg/>
- <https://www.entrepreneur.com/>
- <http://newbusiness.bg/>
- <https://enterprise.bg>
- <https://www.business.com>
- <https://www.novavizia.com>
- <https://smart4business.bg>
- <https://www.businessinsider.com/>
- <https://www.manager.bg/>
- <https://www.consultantsmind.com>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИМЕРНО СЪДЪРЖАНИЕ И СТРУКТУРА НА БИЗНЕС ПЛАН

СЪДЪРЖАНИЕ НА БИЗНЕС ПЛАНА

- I. Резюме
- II. Общи данни за фирмата
- III. Настоящо състояние на фирмата
 - 1. Опит на мениджъра, управленски екип
 - 2. Налични ресурси
 - 3. Произвеждани продукти/ цени на произведената продукция
 - 4. Доставчици/ цени на суровините
 - 5. Конкуренти/ конкурентно предимство
 - 6. Клиенти, дистрибуция
- IV. Цели и намерения за развитие на фирмата
 - 1. Стратегия
 - 2. Цели и очаквани резултати
 - 3. Действия за постигане на целите и резултатите
- V. Програма за развитие на фирмата
 - 1. Инвестиции
 - 2. Дейности
 - 3. Маркетингова стратегия
 - 4. Производствена и търговска програма
 - 5. Рискове
- VI. Финансово-икономически статус – приходи и разходи
 - 1. Приходи от дейността
 - 2. Разходи за дейността
 - 3. Цени и себестойност
 - 4. Прогноза за паричните потоци
- VII. Приложения

I. РЕЗЮМЕ

Резюмето е единствената част от Вашия бизнес план, която със сигурност ще бъде прочетена! Затова трябва да впечатлите читателите, така че да ги накарате да прочетат целия бизнес план.

Резюмето трябва да бъде кратко: в идеалния случай една страница или малко повече. Важното е да се даде обща идея за съдържанието на плана и да се остави положително впечатление у читателя. Вие ще решите коя информация е най-важна за представяне същността на плана, но минималните елементи са:

- Кратко описание на проекта
- Очакван резултат след завършване на проекта
- Защо ще успеете (силни страни)
- Какво искате от читателя и
- Кой сте Вие (защо да Ви вярва)

Не е задължително резюмето да следва структурата на плана, нито да покрива всички раздели от него – неговата цел е да очертае ясна картина на същността на плана и по този начин да задържи интереса на читателя.

Няколко **ключови числа** също ще помогнат за разглеждане на предложението в перспектива и за свързването с идеята, развита в основния текст. Вие ще решите кои данни ще бъдат най-полезни за целта, но следните не трябва да бъдат пропуснати:

- **обща стойност на инвестицията**
- **финансирането**, което искате
- очакваната **възвръщаемост** на вложените средства

Такова синтезирано и изчистено резюме може да се постигне само като се напише последно, независимо от факта, че ще стои на първо място в завършения документ.

II. ОБЩИ ДАННИ ЗА ФИРМАТА

Име на фирмата (физическо лице, юридическо лице , ЕТ)	
Седалище и адрес на управление	
Място на извършване на дейността	
Телефон за контакти: Факс: E-mail:	
Предмет на дейност	
Собственик/управител на фирмата	

III. НАСТОЯЩО СЪСТОЯНИЕ НА ФИРМАТА

1. Опит на мениджъра, управленски екип

Тук трябва да представите свидетелство, че сте в състояние да ръководите бизнеса, който описвате. Като цяло, трябва да посочите, че имате необходимите знания как да извършвате ежедневните дейности – те са в действителност капаните, в които можете да попаднете и да се провалите в стратегическата си визия за бизнеса.

Независимо дали една фирма стартира своя бизнес или вече е установена, потенциалните инвеститори и кредитори биха финансирали само тази, която има мениджмънт, способен да извършва четирите основни елемента на мениджмънта:

- планиране
- организация
- контрол
- лидерство

В бизнес плана трябва да се изтъкнат основните положителни черти на мениджъра и неговия екип като: възможност за бързо и адекватно реагиране, способност за работа под напрежение, гъвкавост, изявени личностни качества, желание за развитие, следване на стратегически важните за фирмата цели.

Трябва да разкажете на читателя за себе си, да му дадете основните факти за опита си и по-конкретно:

- Какъв досегашен **опит** имате в този бизнес или в областта на проекта?
- Какви **умения** имате, които са подходящи за този бизнес или проект?
- Какви **слаби страни** има вашият екип и как ще се справите с тях?
- Какви свидетелства за **успешна дейност в миналото** можете да представите?

Необходимо е да дадете кратко описание на опита на всеки от ключовите фигури във вашия бизнес. По-подробна автобиография ще включите в приложенията. Трябва да посочите:

- Възраст
- Свързана с дейността професионална и образователна квалификация
- Опит в даденото производство
- Позиция, която заемат или ще заемат
- Трудов опит

Пример за представяне на член на екипа:

Иван Иванов – счетоводство, финанси и снабдяване, възраст 42 години

Дипломиран икономист, Иван се присъедини към фирмата преди 6 месеца като главен счетоводител и ще отговаря за финансовите въпроси, както и за договорите за снабдяване. Опитът му включва 8 годишна работа като главен счетоводител и след това като икономически директор на фирма “XXXXXXX”. Там е отговарял за всички аспекти на финансовата отчетност и е бил основен участник в преговарянето за

кредити и финансиране. Преди това е работил в други фирми, където като главен счетоводител е ръководил компютъризацията на счетоводните системи .

2. Налични ресурси

В тази част на бизнес плана трябва да опишете накратко всички ресурси (земя, сгради, машини, дълготрайни активи, отглеждани животни, човешки ресурси), с които разполага Вашата фирма в момента на разработване на плана. Следните таблици ще Ви помогнат да подготвите необходимата информация . За да ги попълните, натиснете [ТУК](#):

3. Произвеждани продукти/ цени на произведената продукция

Използвайте този раздел, за да обясните основните неща за вашия продукт и производство. Не е необходимо да представяте технически подробности. Опишете накратко:

- **Какво** произвеждате? Какви са **неговите особености**?
- **Как** го произвеждате? (каква най-общо е **технологията**, която използвате?)
- **Къде** го произвеждате?

Необходимо е да се изтъкнат всички **ценни характеристики** на продукта, които показват неговата значимост и уникални качества. Уникалните предимства (ценност за потребителя) могат да бъдат в различни направления като например – по-добро качество, екологично чист продукт, осигуряване на здравословно хранене на потребителите и др. Направете сравнение на Вашия продукт с тези на конкуренцията. Опишете мнението на потребителите за продукта.

4. Доставчици/ цени на суровините

В таблицата дайте информация за настоящите доставчици на суровини и материали за Вашето производство:

Доставчик	Вид на доставките	% от всички доставки

5. Конкуренти/ конкурентно предимство

Трябва ясно да посочите, че не сте сами на дадения пазар.Опишете кои са вашите **основни конкуренти**, като посочите:

- големината на фирмите
- силните им страни
- слабите им страни
- как работят

- заплахите, които представляват те за вашия бизнес и как можете да противодействате на техните опити да ви изхвърлят от пазара

Трябва внимателно да подчертаете на читателя какво е Вашето **предимство** пред конкурентните фирми.

- най-очевидно е **цената**
- можете да използвате **нова технология**, която увеличава ефективността или намалява оперативните разходи. Подчертайте силните си страни!
- може да имате **местоположение**, което ви дава уникално преимущество.

6. Клиенти, дистрибуция

В таблицата посочете данни за Вашите настоящи клиенти:

Клиент	Вид на продукцията	% от общите продажби	Годишни продажби

В този раздел от бизнес плана опишете също основните канали за реализация на произведената продукция – мелница, фирма за преработка на растителна или животинска продукция, зеленчукова борса и т.н.

IV. ЦЕЛИ И НАМЕРЕНИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Цели

Опишете **целите**, които си поставя Вашата фирма за период от 5 години, напр. увеличаване на обработваемите площи, създаване на масив с нови насаждения, увеличаване броя на отглежданите животни, разнообразяване на видовете и породи животни, изграждане или разширяване на сградите, преминаване към биологично производство и т.н. Посочете как ще бъдат постигнати целите. Обърнете внимание, че **целите трябва да бъдат реалистични**. Не си поставяйте цели, за постигането на които съществуват много рискове.

2. Очаквани резултати

Посочете **конкретните параметри** на основните резултати, които планира да достигне фирмата (обработваеми площи - дка, брой животни, брой и вид сгради - кв.м. и т.н.)

- Увеличаване обработваемата земеделска площ на земеделското стопанство
- Създаване, презасаждане и възстановяване на трайни насаждения, ягодоплодни и лозя, включително винени
- Увеличаване броя на животните в стопанството

- Подобряване на сградния фонд чрез извършване на строителство, реконструкция и/или ремонт на сгради, пряко свързани с дейността на стопанството
- Подобряване механизацията на стопанството чрез закупуване на селскостопанска техника, машини, съоръжения и оборудване
- Придобиване на професионална квалификация в областта на земеделието
- Завършване на курс по основни проблеми по опазване компонентите на околната среда в земеделския сектор
- Достигане на съответствие със стандартите на Общността, по отношение на ветеринарните и фитосанитарните изисквания, хуманното отношение към животните, опазването компонентите на околната среда, хигиената, безопасността и условията на труд
- Преминаване към биологично производство и др.

3. Действия за постигане на целите и резултатите

Опишете действията, които ще предприемете за постигане на поставените цели и планираните резултати.

V. ПРОГРАМА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Инвестиции

Посочете какви инвестиции планирате да направите и какви са източниците на тези инвестиции (собствени средства, банков кредит, финансиране по програма за развитие на земеделието или комбинация от няколко източника). Опишете също инвестициите за достигане на стандартите на Европейската общност в сферата на Вашето производство. За да попълните подробни таблици с планираните инвестиции, натиснете [ТУК](#):

Направете обосновка на планираните разходи за инвестиции – защо смятате да закупите точно тези машини и оборудване, защо се налага да се построи нова сграда или да се разшири, реконструира или ремонтира съществуваща такава. Подчертайте ползите за Вашия бизнес от закупуването на нови видове животни, нов сорт трайни насаждения и т.н. Обосновете също необходимостта от въвеждане на нови стандарти и как това ще се отрази на резултатите от дейността на фирмата.

2. Дейности

Опишете накратко какви дейности планирате да извършите за постигане на целите за развитие на фирмата. Опишете новите технологии, които смятате да въведете, новите видове култури, които планирате да отглеждате, новите препарати за защита и др.. Посочете дейностите за повишаване на Вашата квалификация и какви предимства ще даде тя на Вашата фирма. Ако планирате въвеждането на биологично производство, обосновете това Ваше решение, като опишете ползите за бизнеса и за потребителите на Вашата продукция.

3. Маркетингова стратегия

Направете кратък маркетингов анализ на очакваното **развитие на пазара** на произвежданата от Вас продукция – цени на суровините и на произведената продукция на местно и национално ниво. Какъв е размерът на **вноса** на такъв вид продукти от други страни (в ЕС и извън него).

Опишете вашите **бъдещи доставчици** и условията на очакваните доставки. Посочете в таблицата дела на всеки един доставчик в общия обем от бъдещи доставки.

Доставчик	Вид на доставките	% от всички доставки

Опишете **бъдещите си конкуренти** и посочете Вашето конкурентно предимство пред тях. Направете сравнение между качество, цена, дистрибуция и др., предлагани от Вашата фирма и от останалите производители. Посочете Вашите очаквания за навлизане на нови производители или вносители на пазара и как това ще се отрази на резултатите от Вашата дейност.

В таблицата посочете данни за Вашите **бъдещи клиенти**:

Клиент	Вид на продукцията	% от общите продажби	Годишни продажби

Посочете също какви **способи за реализация** на произведената продукция ще използвате през планирания период – мелница, фирма за преработка на растителна или животинска продукция, зеленчукова борса и т.н.

4. Производствена и търговска програма

За да планирате очаквания обем на произведената продукция е необходимо да направите подробни изчисления за производството на всеки вид продукция, които да обобщите в производствената си и търговска програмна. За целта попълнете приложените таблици [ТУК](#):

Важно е да включите очакваните количества произведена продукция от всички дейности на фирмата с техните очаквани цени, за да получите реалистична прогноза за

Вашите бъдещи приходи. Производствената програма и програмата за приходите от продажби на продукцията са основа за следващите финансови анализи и прогнози.

5. Рискове

От цялата информация, която сте използвали при разработването на бизнес плана, прогнозата за приходите от продажби е основната информация. Тя е базирана на **Вашите предположения** за количествата и цените, на които ще продавате Вашата продукция. Въпросите, които трябва да си зададете, са: *Какво би станало, ако не произведа тези количества или ако не успея да продам по цените, които съм предвидил?*

Най-важните неблагоприятни условия, с които обикновено се сблъсква бизнеса, са:

- намаление на произведените количества поради неблагоприятни условия (климатични, заболявания при животните и др.)
- намаление на продадените количества
- намаление на продажната цена
- увеличение цената на материалите и външните услуги (обработка на площите, семена, посадъчен материал, животни за утаяване, препарати за защита, фуражи, ветеринарно обслужване, лекарства и др.)
- увеличение на други основни разходи, дължащо се на фактори, намиращи се извън вашия контрол
- национална нестабилност
- внезапна липса на материали, дължаща се на промяна в законите (напр. контрол на вноса).

Необходимо е да обърнете внимание на всички обстоятелства, които могат да затруднят изпълнението на Вашата производствена и търговска програма и да посочите как ще ги преодолеете.

VI. ФИНАНСОВО-ИКОНОМИЧЕСКИ ПОКАЗАТЕЛИ

1. Приходи от дейността

В тази част на бизнес плана трябва да направите изчисления за всички приходи, които очаквате да получите за планирания период, както от продажба на основната продукция, която произвеждате, така и от други дейности и продажби. В производствената програма Вие вече сте планирали приходите от продажби на основна продукция. За да изчислите приходите от други дейности, използвайте таблицата [ТУК:](#)

Данните от таблиците „Производствена и търговска програма” и „Други приходи” ще използвате при разработването на Прогнозата за паричните потоци.

2. Разходи за дейността

За разработването на Вашата Прогноза за паричните потоци е необходимо да калкулирате всички разходи, които очаквате да направите през планирания период. За целта използвайте таблиците [ТУК:](#)

3. Цена и себестойност

Определянето на цената е едно от най-трудните решения, особено при започване на нов бизнес. То оказва особено влияние върху финансовата част на бизнес плана.

Съществуват **три основни етапа** за определяне на цената:

- изчисляване на **разходите** (определяне на себестойността)
- сравняване с **цените на конкурентите**
- съобразяване с **очакванията** на сегашните и на потенциалните клиенти

Себестойността представлява пълната цена, която собственикът на фирмата плаща, за да е в състояние да предложи на своите потребители напълно готов и годен за потребление от тях продукт (стока или услуга). За да определите себестойността на всеки от произвежданите във Вашата фирма продукти, попълнете следната [таблица](#):

4. Прогноза за паричните потоци

Целта на създаването на **прогнозата за паричните потоци** е във всеки момент от плановия период собственикът на фирмата може да финансира плащанията си и да разполага с разумно количество налични пари.

Постъпващите пари се формират от следните източници:

- прогнозни постъпления от собствени пари – началната парична инвестиция на собственика,
- прогнозни парични постъпления от външни източници – кредити, финансиране по програми и др.,
- прогнозни парични постъпления от продажби на продукти и услуги.

Излизащите пари се формират от всички плащания, които фирмата планира да направи в определения период от време, без оглед на това дали се отнася до придобиване на дълготрайни активи, краткотрайни активи, заплащане на труд, заплащане на външни услуги или издължаване на данъци към бюджета.

Разликата между всички постъпващи пари и всички излизащи пари представлява количеството пари, които ще са в наличност във фирмата в края на планирания период. Не е допустимо планираният текущ паричен баланс да е отрицателно число, т.е. да се планира състояние на неплатежоспособност на фирмата. Трябва да се знае със сигурност колко пари са необходими, за да се посрещнат оперативните нужди на фирмата. За да планирате паричните потоци на фирмата, попълнете таблицата [ТУК](#):

VII. ПРИЛОЖЕНИЯ

Използването на приложения е препоръчително, за да подкрепите Вашите твърдения. Възможността да докажете твърденията си е много важна за привличане на вниманието и още по-важно, на доверието на читателя.

Приложенията трябва да бъдат споменати накратко, като препращате читателя към тях. Например, за да покажете растежа на фирмата, в текста можете да споменете само

оборота и чистата печалба за последните няколко години, а в приложенията да включите цялостните финансови отчети за дадения период.

Следните **документи и информация** могат да се включат в приложенията:

- копия от договори за наем, арендуване на земя, нотариални актове за собственост
- подробни отчети за дейността на фирмата
- доклади за извършени пазарни проучвания
- технологични карти
- автобиографии на ключови служители
- снимки, планове или карти, които могат да подкрепят специфични теми
- оферти от доставчици
- технически описания
- брошури на продукта

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИМЕРЕН БИЗНЕС ПЛАН

БИЗНЕС ПЛАН

дисц. „Основи на планирането и програмирането“

Основни въпроси:

- 1. Функции на бизнес плана**
- 2. Структура и съдържание на бизнес плана**

1. Функции на бизнес плана

Бизнес планът, като ефективен инструмент за управление на фирмената дейност, изпълнява няколко **функции**:

- той е *средство за продажба на бизнес идеята* и получаване на необходимото финансиране от банки или инвеститори;
- с негова помощ се прави *предварителен разчет на необходимите ресурси* за постигане на целите;
- при съставянето му винаги се *разкриват пропуски в процеса на планиране*;
- бизнес планът подпомага предприемача при *дефинирането на неговите цели и идеи*;
- планирането гарантира подобряване на конкурентоспособността на бизнеса в променящата се околна среда;
- бизнес планът повишава информираността на всички, които са свързани с него – работниците и служителите, съдружниците, кредиторите, инвеститорите, клиентите.

2. Структура и съдържание на бизнес плана

Бизнес планът може да има различен обхват и съдържание, но задължително, под една или друга форма, трябва да включва следните компоненти:

1. *Уводна част*
2. *Мисия и цели*
3. *Описателна част*
 - А. Характеристика на отрасъла и фирмата*
 - Б. Продукт*
 - В. Маркетинг*
 - Г. Конкуренция*
 - Д. Производство*
 - Е. Управление и персонал*
4. *Финансова информация*
5. *Приложения*

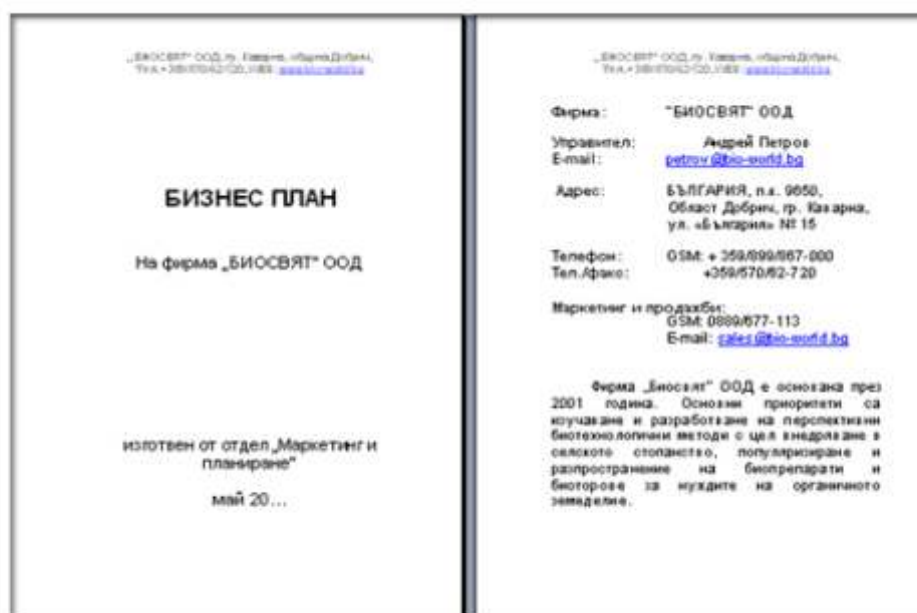
2.1. Уводна част

Обикновено бизнес планът започва със заглавна страница, съдържание на разделите и резюме.

В заглавната страница трябва да се посочи какво представлява съответният документ и от кого и кога е изготвен.

На втора страница се изписва основна адресно справочна информация за фирмата – име, адрес на управление, телефон, e-mail за връзка, адрес на WEB сайта.

В някои случаи се препоръчва да се представи накратко историята на фирмата. Набляга се на собствеността към момента на изготвяне на бизнес плана, както и на промените в юридическия статут, ако е имало такива.



Фиг. 4-1. Примерна заглавна страница на бизнес план

Съдържанието на бизнес плана включва основните раздели със съответната страница, на която могат да бъдат намерени.

Резюмето предоставя сведения за статута на фирмата – място и време на регистрация, предмет на дейност, постигнати до момента резултати. По-важното е обаче, че в резюмето се пресъздава накратко (в рамките на една - две страници) същността на бизнес идеята, както и основните финансови параметри.

2.2. Визия и цели

В англоезичната литература се препоръчва след краткото резюме и съдържанието да се посочат визията и основните цели на фирмата. Повечето институции в страната обаче работят по опростена схема и не изискват непременно визията да бъде посочена в бизнес плана. Независимо от това дали нейната формулировка е включена или не във формата на бизнес плана, тя трябва да бъде създадена, като част от подготовката за бизнес плана.

Целите трябва да бъдат ясно формулирани. Според общоприета от множество автори схема, целите трябва да бъдат SMART. Това е абrevиатура от английските думи:

Specific (конкретни);

Measurable (измерими);

Attainable (достижими);

Realistic (реалистични);

Time Framed, **T**angible или **T**rackable (срочни).

Конкретна е тази цел, която описва **какво** трябва да се направи, **кой** ще го извърши, **кога** трябва да стане това, **къде** и **как**. Като последен, но не по важност, е въпросът „**Защо?**“, като той прави връзка с визията на фирмата.

Целта трябва да бъде *измерима*, т.е. да бъде формулирана по начин, който позволява да се определи дали е постигната.

Достижими са целите, които са релевантни на ресурсите на предприятието.

Реалистичните цели, както подсказва названието, трябва да бъдат съобразени с реалностите – вътрешни и външни.

Целите трябва да бъдат *дефинирани във времето* чрез задаване на ясен срок за тяхното постигане.

2.3. Описателна част

2.3.1. Характеристика на отрасъла и фирмата

В този раздел се дефинират основните параметри на бизнеса, с който се занимава фирмата. Основните въпроси, на които трябва да се потърси отговор са:

- Какъв е размерът на *предлагането* в съответния отрасъл, т.е. анализират се данни, касаещи обем на националното производство, внос, годишно потребление в страната, износ, условия за износ и т.н.
- Какви са *тенденциите* и *дългосрочните перспективи* в развитието на отрасъла, т.е. в кой етап от жизнения си цикъл се намира той.
- Кои са *основните фирми* в този бранш.

- Какъв е *типът на отрасъла* – на съвършена конкуренция, монопол, друг тип.
- Кои са *потребителите* на продукта – населението или корпоративни клиенти (или комбинация от двете).
- Какви механизми на *регулиране* се прилагат (европейски и национални регламенти, равнища на действащите мита за внос и износ, поети от България ангажименти и т.н.

Добре е в бизнес плана ясно да бъде показана компетентността на автора по въпроса за правителствени програми и субсидии, когато има такива, например по линия на Национален иновационен фонд, оперативните програми и др. Ако фирмата е успяла или не е успяла да се възползва от тези програмни и финансови инструменти, това трябва да се посочи, както и по какви причини.

След характеристиката на отрасъла като цяло, е необходимо да се представи и мястото на фирмата на него. Необходимо е да се направи:

- Описание на стратегията на фирмата – т.е. с какво тя се различава от останалите.
- Преглед на продажбите по видове продукти/услуги в ретроспектива – за няколко години назад.
- Представяне на основната финансова информация – приходи от продажби, печалба преди облагане, както и основни коефициенти – рентабилност, ликвидност и т.н.

2.3.2. Продукт

Ролята на този раздел е да се опише прякото предназначение на бизнес плана, което може да бъде производството на нов продукт или услуга, или разширяване на дейността на фирмата.

Конкретно описанието на продукта има няколко **аспекта**:

- Технически;
- От гледна точка на потребителите;
- Финансов.

2.3.3. Маркетинг

Разделът “Маркетинг” има две основни части:

- Анализ на пазара;
- Маркетингов план.

Анализът на пазара се извършва чрез определяне на абсолютните и относителните показатели, описващи неговото състояние.

Абсолютните показатели са: *пазарен потенциал, пласментен потенциал, пазарен обем и пласментен обем* (цит. **Банчев**, П. Маркетинг. Свищов, 2004).

- ❖ **Пазарният потенциал (пазарна поглъщаемост)** е максимално възможното количество от даден продукт, което може да погълне даден пазар за определено време (например за един месец или за година). Най-често се определя на база на броя на купувачите и на нормите на потребление.

Пример:

Пазарният потенциал на захар в страна X за една година е произведение на средния брой на населението на страната и средногодишната норма на потребление. При среден брой на населението 7 880 500 души и 9 кг потребление на човек годишно, пазарната поглъщаемост на захар е 70 924,500 тона.

Пример:

Седмичната норма на потребление на месо на едно лице е 0,735 кг. 23,6% от потреблението на месо е птиче. При среден брой на населението 7 800 000 души, пазарният потенциал за една година е:

$$7\,800\,000 \cdot 0,735 \cdot 0,236 \cdot 52 = 70\,355,376 \text{ тона}$$

- ❖ **Пласментният потенциал** е максимално възможният пласментен обем на една фирма за определено време. Той се определя от капацитета за производство, т.е. от разполагаемите производствени мощности и от коефициента на използването им.
- ❖ **Пазарният обем** е общият обем продажби на всички фирми на даден пазар за определено време.
- ❖ **Пласментният обем** е реалният обем на пласмента на фирмата.

Съотношението между тези четири величини е както следва:

Пазарен потенциал > пазарен обем > пласментен потенциал > пласментен обем.

Анализът на пазара трябва да се направи и в друг разрез - като се определи **сегментът** от потребители, осъществяващи «лъвската част» от продажбите на фирмата, или представляващи т.нар. **целева група**.

Критериите за **сегментиране** на пазара могат да бъдат:

- **Географски** - териториално обособяване на продажбите (в даден квартал, град, област, страна, в няколко страни);
- **Демографски** - диференциране по възраст, пол, семейно положение, етническа принадлежност, раса и т.н.;
- **Икономически** - в зависимост от равнището на доходите;
- **Социални** - зависимост от професията или образованието на потребителите;
- **Психологически** - свързват се с навиците на потребителите, стремежът им към утвърждаване, мотивацията на целевата група, начинът ѝ на живот и др.;
- **Поведенчески** - в зависимост от поведението при купуване.

След определяне на пазарните сегменти и целевите групи, се съставя **маркетингов план**, уточняващ маркетинговите цели на всеки един пазар, маркетинговите стратегии и инструментите, които ще се използват, за да се достигнат целите на фирмата. Очертават се конкретните оперативни действия по отношение на елементите на маркетинговия микс – продукт, цена, място, стимулиране на продажбите (концепция за **четирите Р** – **Product, Price, Place, Promotion**).

В рамките на този раздел трябва да се представи кратък анализ на цените.

Относителните показатели са: *пазарен дял, относителен пазарен дял* и др.

❖ **Пазарният дял** е отношението на продажбите на фирмата към пазарния обем. Обикновено се изчислява в проценти.

Пример

Продажбите на месо в град П. през изтеклата година са както следва (виж таблица 4-1):

Таблица 4-1

	Продажби (хил. тона)	Пазарен дял (%)
Фирма А	54	18
Фирма Б	27	9
Фирма В	36	12
Фирма Г	120	40
Фирма Д	33	11
Фирма Е	30	10
Общ пазарен обем	300	100

❖ **Относителният пазарен дял** е отношението на продажбите на една фирма към тези на най-големия ѝ конкурент.

В горния пример фирма Б ще изчисли относителния си пазарен дял, като отнесе собствените си продажби (27 хил. тона) към тези на най-големия конкурент - фирма Г (120 хил. тона).

$$R_B = \frac{27}{120} 100 = 22,5\%$$

2.3.4. Анализ на конкуренцията

Описанието на конкурентите в бизнес плана включва относително кратко дефиниране на конкретните фирми, на техните стратегии, продукти, силни и слаби страни и т.н.

Показателите за оценка на конкурентите в образеца на бизнес план в по-елементарния му вариант, са следните:

- *Брой на конкурентите, произвеждащи такава продукция (предлагащи такива услуги). Източници, на които се базира информацията на кандидата;*
- *Основни местни конкуренти;*
- *Преимущества на кандидата пред конкурентите. Предимства на предлаганите продукти/ услуги;*
- *Сравнение с цените на конкурентите. Източници, на които се базира информацията на кандидата;*
- *Начини за повишаване на конкурентноспособността.*

Най-важната част от този раздел, от която зависи структурирането на цялостната стратегия на фирмата и на задачите в конкретния бизнес план, е да се изведат **критичните фактори за успех**, като напр. контрол върху разходите (производство на масовите хранителни продукти), непрекъснатото обновяване на продукцията (модният бизнес), достъп до мрежа за разпространение (ежедневен периодичен печат) и т.н.

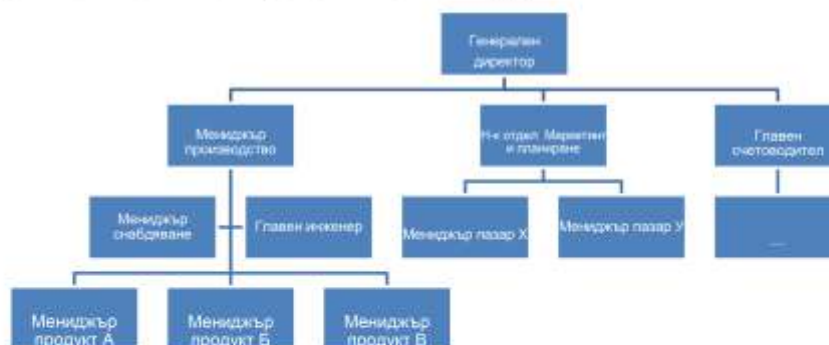
2.3.5. Производство

В рамките на няколко страници е необходимо да се упомене:

- в какви *помещения* ще се извършва дейността, дали са собственост на фирмата или се ползват под наем, срокове, ипотеки, застраховки, месечни плащания за помещенията;
- с какви *машини* (вид, брой, технически характеристики, възраст, капацитет, натоварване);
- *складове*, отдалеченост от основните помещения;
- *запаси от готова продукция*;
- *запаси от суровини и материали, доставчици, норми на разход, честота на доставките, цени и т.н.*

2.3.6. Управление и персонал

В този раздел се описва организационната структура на фирмата. Препоръчва се използването на графика от типа органиграма за представяне на нивата на управление и на връзките между тях.



Фиг. 4-3. Примерна органиграма

Управленският екип се характеризира по отношение на *брой, квалификация, опит* във фирмата и преди това.

Разчетът на персонала трябва да бъде обоснован по *вид и брой* за всяка длъжност. Като допълнение в приложението може да се включи и *длъжностна характеристика* по работни места, както и *разходите за труд*, които фирмата е правила през последните три години.

Описват се *формите на заплащане*, които са приети – *повременна (щатна), сделна (според изработката), друга форма*.

2.4. Финансова информация

В този раздел на бизнес плана се подготвят **прогнозен бюджет** на приходите и разходите, **таблица на паричния поток, анализ на критичната точка**.

2.4.1. Прогнозен бюджет

Прогнозният бюджет на приходите и разходите включва първоначалните допускания на предприемача за обем на продажбите, за цените, по които ще реализира продукцията си, както и за разходите за дейността.

Чрез изготвянето на прогнозния бюджет се цели:

- да се провери каква е прогнозната печалба и дали тя е в съгласие с предварително поставените цели;
- да се изготви прогноза за паричния поток;
- да се определят вариантите, в които първоначалните допускания може да не се осъществят.

Прогнозният бюджет винаги започва с **раздела за приходите**. Те могат да бъдат както приходи от продажби на стоки и услуги, така и други приходи, например от наеми, кредити (инвестиционен или оборотен), лихви върху депозити на фирмата и др. Като цяло обаче основното перо си остават приходите от продажби.

С оглед на по-детайлното планиране на всички пера, е препоръчително в бюджета **разходите** да бъдат групирани според характера на връзката им с изменението на обема на произвежданата продукция, т.е. да бъдат диференцирани на *променливи* и *постоянни*.

2.4.2. Прогноза за паричния поток

Прогнозата за паричния поток прилича по форма на прогнозния бюджет, но всички приходи и разходи трябва да се направят по месеци.

Особеност в прогнозата за паричния поток е наличието на два реда, които отразяват началното и крайното състояние на остатъка от парите за месеца. Ето защо, една и съща сума се вписва на последния ред от даден месец (*остатък за следващия месец*) и на първия ред на следващия месец (*остатък от предходния месец*). Ако например, остатъкът от средства през януари е 2458 лв., това е и наличността в началото на февруари.

Таблица 4-2

Примерна прогноза на паричния поток (лева)					
	януари	февр.	март	април	май
Остатък от предходния месец		2458			
Приход					
Разход					
Остатък за следващия месец	2458				

2.4.3. Анализ на критичната точка

Анализът на критичната точка (Break-Even Point Analysis) разглежда приходите и разходите от друг ракурс - какво е количеството стоки и услуги (в бройки, тегловни единици или в левове), което фирмата трябва да реализира, така че да бъдат покрити разходите.

При изготвянето на анализа на критичната точка се изхожда от следното уравнение:

$$R * Q = F + V * Q$$

където: R – приходите от продажба на единица продукция
 Q – обем на продажбите
 F – постоянни разходи на фирмата
 V – променливи разходи за една единица продукция.

След като горната формула се преработи, се получава:

$$Q = \frac{F}{R - V}$$

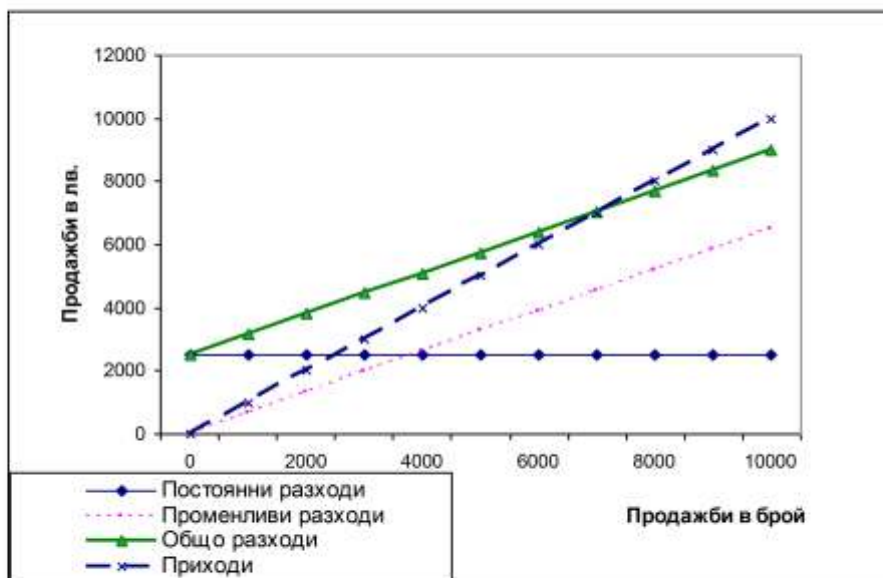
Пример

Ако едно предприятие произвежда продукция, която се продава по цена 1 лв. за килограм, при което постоянните разходи са 2500 лв. за месец, а променливите – 0,65 лв. за килограм (65% от продажната цена), то критичният обем продажби ще бъде 7143 килограма.

$$Q = \frac{2500}{1 - 0.65} = 7143 \text{ кг}$$

Следователно ако фирмата не достигне този обем през месеца, няма да бъде в състояние да покрива всичките си постоянни разходи.

Анализът на критичната точка, или анализът на равновесието, както е известен още, дава нагледна информация на “зоната на загуби” и “зоната на печалби”. Вдясно от критичната точка фирмата работи “на сигурно”, докато вляво, тя е застрашена от фалит. В зоната на критичната точка не се регистрира нито печалба, нито загуба.



Фиг. 4-4. Критична точка на продажбите.

На фиг. 4-4 на абсцисната ос са разположени продажбите в килограми, а на ординатната – продажбите в лева. Критичната точка се определя от пресичането на кривата на общите разходи с тази на приходите. Ако спуснем перпендикуляри от точката на пресичане на приходите и разходите към абсцисната и ординатната ос, те ще ги пресекат в точка 7143. В случая двете числа съвпадат, защото цената на един килограм продукция е 1 лев.

Ако продадените стоки или услуги не се измерват в тегловни единици или в брой, а могат да се отчетат само по стойност, то достатъчно е само да се определи размерът на променливите разходи като процент от общия приход.

Пример

Ако постоянните разходи са 5 000 лв. за месец, а променливите са 61% от приходите, то критичната точка се определя така:

$$Q^* = \frac{5000}{1 - 0.61} = 12820.51 \text{ лв.}$$

където Q^* – обем на продажбите в лева.

Следователно критичната точка на продажбите за месец е 12820,51 лв. Когато фирмата достигне този обем, тя „излиза на нула“.

2.5. Приложения

Задължителните приложения са:

- Баланс, отчет за приходите и разходите и отчет за паричните потоци за последните две години от дейността на фирмата;
- Прогноза за приходите и разходите (за срока на искания кредит);
- Прогнозен баланс (за срока на искания кредит);
- Прогноза за паричните потоци (за срока на искания кредит);
- Договори с доставчици на суровини и материали;
- Специфична информация за активите, предмет на проекта (оферти, проформа-фактури, договори за покупка, тръжна документация и др.);
- Оферти за осъществяване на строително-монтажни работи, предмет на проекта;
- Разрешителни за дейността във връзка с опазване на околната среда;
- Брошури за фирмата и продуктите (ако има такива).

Проект BG05M9OP001-1.023-0074

„ИНТЕРАКТИВНИ ОБУЧЕНИЯ И ПОДКРЕПА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ЗАЕТОСТ“,

е финансиран от Оперативна програма
„Развитие на човешките ресурси“ 2014-2020,
съфинансирана от
Европейския социален фонд на Европейския съюз.



Web: <http://bulgariabc.com/>
Facebook: [fb.me/startbusinessBG](https://www.facebook.com/startbusinessBG)
Twitter: @StartBusinessB1