

# Как да изготвим бизнес план



Европейски съюз  
Програма ФАР - ТГС  
България - Гърция



Сдружение  
Бизнес Информационен и  
Консултантски Център - Сандански



Република България  
Министерство на регионалното  
развитие и благоустройството

*Това издание е осъществено с финансовата помощ на  
Европейския съюз и Република България, Програма ФАР ТГС България-Гърция,  
BG 2003/005-630.03.02, „Инициативи за заетост в пограничните райони“*

**ПРОГРАМА ФАР ТГС НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ  
“ИНИЦИАТИВИ ЗА ЗАЕТОСТ В ПОГРАНИЧНИТЕ РАЙОНИ”  
БЪЛГАРИЯ—ГЪРЦИЯ, BG2003/005-630.03.02**

**Основни цели на програмата:**

- Създаване на нови възможности за заетост в трансграничния регион;
- Обмяна на добри практики в областта на пазара на труда и услугите.

**ПРОЕКТ**

**“СЪЗДАВАНЕТО НА НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ЗАЕТОСТ —  
ГАРАНЦИЯ ЗА ЕФЕКТИВНА ЗАЕТОСТ”**

**ИЗПЪЛНИТЕЛ**

**СДРУЖЕНИЕ БИЗНЕС ИНФОРМАЦИОНЕН И КОНСУЛТАНСКИ  
ЦЕНТЪР — САНДАНСКИ**

**ПАРТНЬОР**

**БИЗНЕС ИНОВАЦИОНЕН ЦЕНТЪР — СЕРЕС, ГЪРЦИЯ**

Това издание е осъществено с финансовата помощ на  
Европейския съюз и Република България,  
Програма ФАР “Трансгранично сътрудничество”, България-Гърция,  
BG 2003/005-630.03.02, “Инициативи за заетост в пограничните райони”.  
Отговорност за изложените в него възгледи носи единствено  
Сдружение БИКЦ -Сандански.  
Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на  
Европейския съюз.



## Съдържание

1. Увод .....	3
2. Структура на плана .....	4
3. Резюме .....	6
4. Описание на бизнеса .....	7
5. Пазар .....	10
6. Дейности .....	17
7. Управление .....	24
8. Предложение .....	28
9. Прогнози .....	32
10. Финансова информация .....	35
11. Рискове .....	37
12. Конфиденциалност .....	39



## 1. Увод

Бизнес планът е най-важният документ, който дава насоките за развитие на всеки един бизнес. Той е средство за описание на целите на конкретен бизнес и показва как тези цели ще бъдат постигнати през следващите няколко години. Бизнес планът е кратко и изчерпателно резюме, представляващо даден бизнес, бъдещите му цели и как биха могли да бъдат постигнати тези цели. Две са основните причини, които разкриват важността на бизнес плана:

1. Създаването му дисциплинира предприемача. Бизнес планът формулира философията на предприятието и насоките, в които то ще се развива. Той изисква от предприемача да преосмисля и да направи оценка за дългосрочните планове и перспективи на фирмата. Бизнес планът включва и необходимостта от подробно планиране на всяка стъпка в бизнеса и готовност на разрешаване на проблемите, които могат да възникнат на всеки етап от дейността на предприятието. Когато то започне да функционира, бизнесът помага на ръководството да съсредоточи вниманието си върху основните цели на фирмата в иначе натовареното с текущи проблеми ежедневие. Бизнес планът е средство за:

- ⇒ подобряване работата на фирмата като цяло;
- ⇒ подпомагане на мениджърите във вземането на решения;
- ⇒ запознаване на персонала с това, което се очаква от него;
- ⇒ определяне на индивидуалните отговорности в една фирма;
- ⇒ планиране разработването на нови продукти и услуги.

Бизнес планът е работен документ, който предприемачът трябва да използва непрекъснато, за да бъде последователен в своите решения.

2. Бизнес планът има за цел да убеди другите да инвестират в този бизнес, да се привлекат инвестиции от бъдещи съдружници, да се получи банков заем или финансова помощ от специализирани фондове за подпомагане на определени проекти, за получаване на преференции от държавата и общините. Характерна негова особеност е, че съответният му адресант най-често има определени формални изисквания към него. Същевременно доста са различни и основните параметри, които интересуват отделните външни консуматори на бизнес плана.

Четири са най-важните области от бизнес плана, които предизвикват първоначален интерес. Предприятието трябва да изгради много силни позиции за всяка една от тези области, които са:

- ⇒ мениджърски екип;
- ⇒ продукт или услуга;
- ⇒ финанси - настоящи и бъдещи;
- ⇒ маркетингов план.

Формата на бизнес плана или степента на детайлност на неговото съдържание може да варира в зависимост от предназначението му. Когато се кандидатства за външно финансиране, следва да е съобразен с изискванията на съответната финансова институция.

## 2. Структура на плана

Окончателното писане на плана трябва да започне, когато вече имаме първи работен вариант и е завършена по-голямата част от анализа.

Съставянето на грубата структура на плана още в самото начало, обаче, може да служи като средство за изясняване какво точно трябва да анализираме, какви данни трябва да съберем, кое точно засяга потенциалния читател, към който трябва да се насочим.

След като сме организирали структурата на плана, би било добре да се включат и някои от служителите в съставянето му, тъй като това ще им даде пълната логическа рамка, в която да поставят своите действия. Разбира се, ако за някои специализирани теми искате да потърсите съвет или подкрепа от външен консултант, съставянето на Техническо задания за тяхната задача значително ще улесни работата ви.

Когато се подготвяте да започнете да пишете плана, трябва да определите кои са приоритетите и основните теми, които ще бъдат разгледани, за да може описанието да върви гладко и да се избегнат логическите несъответствия (напр. разглеждане на тема на неподходящо място или на такова място, което намалява ефекта от презентацията). Най-общо казано, отделянето на малко време в самото начало за обмисляне структурата на плана ще ви спести много редактиране в края.

Когато определяте структурата на плана, записвате основните заглавия, като оставяте много място между тях и по този начин създавате нещо като формуляр който постепенно се попълва. Пример за такъв формуляр ви е даден като основна насока. Действителната структура на вашия бизнес план (т.е заглавия, подзаглавия и т.н.) зависи от особеностите на дадения бизнес, сектор, предложение, хората, към които сте се насочили и т.н и изобщо от специфичните нужди да подчертаете благоприятните моменти във вашето предложение.

Като цяло, в структурата на бизнес плана се включват:

- ⇒ Резюме
- ⇒ Въведение
- ⇒ Описание на бизнеса
- ⇒ Продукт
- ⇒ Пазар
- ⇒ Дейности
- ⇒ Мениджмънт
- ⇒ Предложение
- ⇒ Финансово описание

- ⇒ Рискове
- ⇒ Извод
- ⇒ Приложения

Под всяко заглавие можете накратко да изредите ключовите теми, които трябва да се разгледат в дадения параграф. По-късно тези теми могат (но не е задължително) да станат подзаглавия на плана.

Използването на приложения е препоръчително когато имате много детайли, данни и свидетелства в подкрепа на твърденията във вашия план. Възможността да докажете своите твърдения е много важна за привличане на вниманието и още по-важно, за доверието на читателя. От друга страна обаче, твърде много специфични подробности намаляват скоростта на четенето и ефективността на презентацията.

Приложенията могат да бъдат споменати накратко, на базата на вашите твърдения, като просто препратите читателя към съответното приложение. Например, за да покажете растежа на фирмата в текста може да споменете само оборота и чистата печалба за последните няколко години, а в приложенията да включите цялостните финансови отчети за дадения период. Тези данни можете да използвате и в други части от плана.

Като цяло, в приложенията е добре да се включват два вида документи: такива, които помагат за убеждаването на читателя и такива, които доказват твърденията и исканията в плана. Първите са особено важни и трябва на всяка цена да ги включите и да ги представите добре. Вторите също са важни, но могат да бъдат задържани и представени при поискване в по-късен момент.

Следва списък от документи и информация, която може да бъде включена в приложенията:

- ⇒ Копия от патенти, свидетелства за авторски права или регистрация на търговска марка;
- ⇒ Копия от договори за наем и/или нотариални актове за собственост;
- ⇒ Подробни отчети;
- ⇒ Доклади от извършени пазарни проучвания;
- ⇒ Автобиографии на ключови служители;
- ⇒ Снимки, планове или карти, които могат да спомогнат за разбирането на специфични теми;
- ⇒ Технически описания;
- ⇒ Брошури на продукта;
- ⇒ Списък на източниците на вашите данни;
- ⇒ Други.

Ако приложенията са обемисти, можете да решите да ги оформите като отделен завършен документ. По този начин основният план ще бъде колкото е възможно по-тънък и няма да загуби привлекателността си за читателя.

### 3. 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 план.

Резюмето трябва да бъде кратко: в идеалния случай една страница (+/- 250-300 думи) или малко повече. Важното е да се даде обща идея за съдържанието на плана и да се остави положително впечатление в съзнанието на читателя. Вие ще решите коя информация е най-важна за изразяването на същността на плана, но минималните елементи са:

- ⇒ Сектор на дейност;
- ⇒ Предложението и какво ще е влиянието му за сектора;
- ⇒ Защо ще успее (силни страни);
- ⇒ Какво искате от читателя;
- ⇒ Кои сте вие (защо да ви вярва).

Резюмето не е задължително да следва структурата на плана, нито да покрива всички заглавия - неговата цел е да очертае ясна картина на същността на предложението и плана и по този начин да задържи интереса на читателя.

Няколко ключови числа също ще спомогнат за разглеждането на предложението в перспектива и за свързването със идеята, развита в основния текст. Вие ще решите кои данни ще бъдат най-поллезни за целта, но следните не трябва да бъдат пропуснати:

- ⇒ Общата стойност на инвестицията;
- ⇒ Финансирането, което искате;
- ⇒ Очакваната възвращаемост за инвеститора или продължителност на периода за изплащане за финансиста.

Тъй като в резюмето числата са необходими за осигуряване на обща идея за размера на променливите, можете да ги свържете, така че да бъдат по-лесни за разбиране и запомняне.

*"Пазарът за продукта в България е около 4 милиона тона годишно, всичките внесени, като се наблюдава сезонност. Целта на нашия проект е да се задоволи около 10% от търсенето на 30% по-ниска цена от тази извън сезона, при качество над средното за момента."*

Споменаването на рисковете трябва да бъде избягнато, тъй като обясненията как да бъдат неутрализирани най-вероятно ще заемат твърде много място. Също така и вие надали бихте искали да оставите читателя с негативно усещане.

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

## **4. Описание на бизнеса**

В този раздел ще опишете с какво се занимавате и каква е историята на вашия бизнес, т.е. ще опишете на финансистите или партньорите си къде ще вложат парите си.

Помнете, че не всеки е запознат със специфичните предизвикателства, стоящи пред мениджърите, работещи във вашия сектор. Даже и по-зле те могат да имат повърхностни познания, които да доведат до неправилно разбиране и неправилни решения. Затова трябва да изясните нещата в този раздел, като поднесете правилната информация по прост и достъпен начин. Не трябва да бъдете твърде подробни, а просто да поднесете ключовите факти, така че да дадете възможност на читателя да се възползва по най-добрия начин от подробностите, които ще му предоставите в останалата част от плана.

### **4.1 Бизнесът**

Дайте широк поглед върху своя бизнес. Помнете, че в България много компании имат нови имена и нова структура, но съдържат в себе си история и традиции на пазара.

Отговорите на следните въпроси може да помогнат за определяне на подзаглавията:

- ⇒ Какъв е бизнесът и с какво се занимава?
- ⇒ Колко време функционира?
- ⇒ Каква е структурата му на собственост?
- ⇒ Колко фабрики има?
- ⇒ Какъв е размерът на бизнеса?
- ⇒ Има ли други основни или допълнителни дейности?
- ⇒ Какъв е предлаганият продукт или услуга?

### **4.2 Какъв е продуктът или услугата**

Използвайте този раздел, за да обясните основните неща за вашия продукт и производство. Няма нужда да задълбавате в технически подробности. Опитайте се да изчистите съзнанието на читателя от възможни погрешни впечатления и разбирания.

- ⇒ Какво продавате?
- ⇒ Какви са неговите особености?
- ⇒ Как го произвеждате (каква най-общо е технологията, която използвате)?
- ⇒ Къде го произвеждате?
- ⇒ Притежава ли бизнесът някакви патенти или изключителни права от друг вид?

### **4.3 Пазари**

В този раздел отново давате широка картина на пазарите, на които работите. Не се страхувайте, че в по-задълбочения анализ, който ще представите по-нататък в плана ще се повторите. Това е информация, предназначена за всички, по-нататъшната инфор-



мация е за по-запознати читатели. В действителност това описание може да послужи за рамка на темите, които ще бъдат разгледани в раздела за пазарите. Опитайте се да подчертаете кое е особеното за вашия бизнес и да се концентрирате на елементите, които подкрепят вашето предложение и искане.

Опишете накратко:

- ⇒ Каква е структурата на пазара?
- ⇒ Каква е вашата позиция на пазара?
- ⇒ Кои са вашите клиенти?
- ⇒ Защо те избират вашия продукт или услуга?
- ⇒ Кои са вашите конкуренти? (общо казано)?
- ⇒ Коя е областта, в която се конкурирате (Цена? Качество? Редовни доставки? и др.) или ако е различно, как се конкурирате?
- ⇒ Как разпространявате вашия продукт или услуга?

В описанието на структурата на пазара трябва да се включат следните аспекти:

- ⇒ Има ли концентрация на снабдители (вкл. и монопол) или пазарът е фрагментиран?
- ⇒ Има ли голям брой производители като вас или пазарът е концентриран?
- ⇒ Има ли значителна продуктова диференциация или "пазарна ниша"?
- ⇒ Пазарът сегментира ли е по отношение на качеството (и съответно на цената)?

Подходящият избор на определения ще бъде достатъчен да отговори на останалите въпроси, преди подробния анализ, който следва.

### 4.4 Снабдяване

За много бизнеси въпросите, свързани със снабдяването са основни, за да се разбере тяхната сегашна позиция и бъдещи перспективи за растеж. Това е още по-важно за пазари като българския, които са все още ограничени по обем, разпръснати на голяма територия с относително малобройно население (което поставя голям проблем за дистрибуцията), доста отворени за чуждестранна конкуренция и определено обвързани с плащане в брой. Въпросите със сигурността, количеството и качеството (т.е характеристиките) на доставката могат да бъдат критични: намаляването на спорните въпроси около тези аспекти може да бъде решаващо за гарантирането на намесата на финансистите и партньорите.

Силната зависимост от един доставчик означава зависимост от техния бизнес план, за който читателят на вашето предложение няма никаква информация! По същия начин банкрутът или излизането от пазара на клиент, който усвоява от продукцията ви, означава и вашето излизане от пазара.

Ако подобен проблем съществува или може да възникне, опитайте се да успокоите читателя, като разсеете всяко възможно съмнение в тази насока и обясните как сте разрешили проблема.

- ⇒ Кои са основните суровини?
- ⇒ Броят на доставчиците ограничен ли е?
- ⇒ Зависите ли твърде много от един снабдител?
- ⇒ Ако прогнозируете увеличаване на производството, можете ли да гарантирате увеличаването на доставките?
- ⇒ Стабилни ли са цените на суровините?
- ⇒ От какво зависят тези цени?
- ⇒ Имате ли ключови клиенти?

### 4.5 Основни моменти от развитието на бизнеса

Тук имате възможността да обясните как предприятието е достигнало до сегашното си ниво. Както бе споменато, в някои случаи то има нова структура на собственост или даже ново име, но същевременно носи в себе си традиции и установено ядро от доволни от качеството на продукта клиенти.

Много държавни предприятия в социалистическия период са били успешни в своите дейности, но са се провалили в един по-широк смисъл на мениджърско ниво, понякога заради очевидните характеристики на икономическата система, в която са функционирали. Обясняването на подобно наследство и посочването на проблемите в миналото, като същевременно с това се подчертават решенията за в бъдеще, може да бъде успешен ход. Например валутната криза през 1996-97 г. унищожи много икономически здрави предприятия, но и отвори място за много други.

Ако търсите финансиране, за да поемете банкрутирал или близо до банкрута бизнес, може би ще трябва да отделите повече място за обяснение на причините за проблемите и как очаквате да ги преодолеете.

- ⇒ Как е създадено?
- ⇒ От кого?
- ⇒ Защо?
- ⇒ Било ли е успешно?
- ⇒ Защо? Кое е причинило (или възпрепятствало) успеха (вътрешни или външни фактори)?
- ⇒ Имало ли е критични моменти или повратни точки?

Тук можете да посочите някои основни стратегии и управленски традиции, които са положително наследство на сегашния управленски екип и неговите дейности, предмет на разглеждане по-нататък в плана.



## 5. Пазар

В извършването на анализ на пазара, в съставянето на маркетинг плана, както и в писането на първия вариант на плана като цяло, ще прибегвате към всички техники и концепции, които сте придобили от ръководството по маркетинг.

Това е една от критичните части на вашия бизнес план и от нея също зависи успехът на предложението. Какъвто и да е бизнесът ви, успехът на вашия план ще зависи от отговора, приема и одобрението, които продуктът или услугата, предлагани от вас, намират на пазара.

Като цяло, можете да сметнете за необходимо да потърсите помощта на маркетинг специалист, за да напишете плана. Както се каза във въведението обаче, интегрирането на анализа на пазара в цялостното предложение, както и съставянето на първия вариант на плана, трябва да бъде свършено от вас.

Анализите на пазара и прогнозите за България са особено трудни заради липсата на систематично събирани данни. Освен това, българският пазар и потребител се променят много бързо, под влиянието на отварянето към останалия свят. Процесът на интеграция към Европейския съюз също води до бързи промени в законовата рамка на пазарите, както и в политиката на снабдяване.

Тези аспекти трябва внимателно да се разгледат: докато някои предприятия могат да се окажат в затруднено положение, пред други има много възможности.

### 5.1 Преглед

Прогнозите за продажбите са основни за определяне на финансовата жизнеспособност на вашето предложение и съответно те са сърцето на бизнес плана. В този раздел трябва да обясните на читателя (и да го убедите), че прогнозите ви са добре обосновани, внимателно съставени и представляват достоверна подкрепа на исканията, описани в предложението ви.

Всеки пазар, всеки бизнес има характеристики, които го правят уникален. Затова и вие сте единственият, който може да прецени върху кои елементи трябва да се концентрира повече внимание, така че бизнес идеята и планът ви да бъдат подкрепени. Както обикновено следващите подзаглавия са само общ списък на възможните аспекти, които могат да бъдат разгледани във вашия анализ и план.

В предишния раздел вече сте дали най-общата картина на пазарната среда, в която действа вашия бизнес. Тук е мястото да окажете съществена качествена и количествена подкрепа на своите твърдения.

### 5.2 Структура на пазара

Първо трябва да дадете точна идея за особеностите на вашия пазар.

Пазарът местен ли е, национален или международен?

Ако произвеждате хляб, пазарът ви вероятно е ограничен до ниво община. Ако производството ви е в София, може би ще искате да ограничите територията, която снабдявате, до районите в близост до завода, за да минимизирате разходите за дистрибуция.

Ако произвеждате лютеница или къпоолу, типични само за българската кухня и сте базиран в Пловдивска област, може би ще се насочите към националния пазар. От друга страна, ако произвеждате царевица, кисели краставички, печени и белени чушки, ще трябва да вземете предвид и международния пазар и да прецените дали той представлява за вас възможност или заплаха.

Ако сте инженерна компания, специализирала в дизайн на малки водно-електрически централи, ще трябва да включите и анализ на пазарите, на които може да се конкурирате или от които може да дойде конкуренцията.

- ⇒ Колко голям е пазарът?
  - *Колко общо са продажбите? В някои случаи може да се наложи да предполагате, но посочването на по-общо число (напр. между 2.5 и 3 млн. единици годишно) е по-добро от липсата на каквото и да било число.*
  - *Какъв е вашият сегашен и/или очакван пазарен дял?*
- ⇒ Пазарът нараства или се свива?
- ⇒ Има ли поляризация на пазара с две (или повече) групи предприятия, които де факто създават две различни бизнес среди?
- ⇒ Каква е средната големина на предприятията във вашия сектор?
  - *Къде се намирате вие спрямо тези предприятия?*
  - *Може ли големината на вашето предприятие да бъде преимущество в този сектор?*
  - *При какви обстоятелства?*
  - *Има ли нужда предприятието ви да се разширява, за да се гарантира неговата жизнеспособност и устойчивост?*

### 5.3 Конкуренти

Трябва ясно да посочите, че не сте сами на дадения пазар и че както вие се опитвате да завладеете нови позиции, понякога за сметка на други предприятия, така и конкурентите ви. Затова трябва да съставите конкурентна стратегия, да я представите и да убедите читателя, че владеете ситуацията.

- ⇒ Опишете кои са вашите основни конкуренти, използвайки цялата информация, която имате. Опитайте се да посочите:
  - *Големината на фирмите;*
  - *Силните им страни;*
  - *Слабите им страни;*
  - *Как работят;*
  - *Заплахите, които представляват те за вашия бизнес и как можете да блокирате техните опити да ви изхвърлят от пазара;*

- ⇒ Би било много добре, ако сте си изяснили въпросите, които могат да доведат до разлика в пазара, като:
  - *Дистрибуция;*
  - *Ценообразуване;*
  - *Опаковка;*
  - *Промоция/реклама.*
- ⇒ Има ли възможности за навлизане на нови фирми на пазара? Кои биха могли да бъдат те?

Главният риск при оценката на пазара е пренебрегването на възможността за навлизане на нови фирми на пазара. Това е много опасно, тъй като вие проектирате и определяте своя бизнес план на базата на съществуващите конкуренти и спрямо настоящите практики на пазара. Тъй като, обаче, българският пазар се отваря навън и възприетият риск за бизнеса в България намалява, опасността от външна конкуренция нараства.

От друга страна, бързо променящите се промишлености, където скоростта на остаряване е висока и първоначалните разходи не са пречка, могат да осигурят добра възможност за навлизане на нови компании.

### 5.4 Клиенти

Много подходящо е да се концентрирате едновременно на продукта или услугата, която предлагате на своите клиенти. Причината за това е, че трябва да анализирате защо хората купуват или биха купували вашия продукт. Трябва да определите ползите, които вашите клиенти получават от употребяването на продукта. Резултатите от този анализ се сравняват с цената на стоката или услугата, за да се определи съотношението полза-цена. Как ще повлияе това на продажбите зависи от клиентите: от тяхното "желание да платят" и от "възможностите им да платят". Трябва да определите целите, да изработите печеливша стратегия за продажби и за задържане на лоялността на клиентите и да опишете на читателя на бизнес плана отделните стъпки за изпълнение на тази стратегия.

В идеалния случай трябва да можете да определите:

- ⇒ Възрастовата група(и) на целевите ви клиенти;
- ⇒ Приблизителната големина на тази група (потенциално общо търсене);
- ⇒ Тенденция (напр. дали групата намалява или се увеличава);
- ⇒ Доход, с който разполага.

Също така трябва да се опитате да вземете под внимание доколко е приспособим вашия бизнес спрямо увеличението на дохода на вашите клиенти. Един от важните въпроси, които трябва да се разгледат, е наличието на потенциални заместители или сходни продукти, които могат да повлияят на бизнеса. Например с нарастването на доходите на младите професионалисти, тяхното търсене на модни български марки най-вероятно ще намалее за сметка на вносни марки (италиански, френски и др.), които се смятат за по-модерни, въпреки понякога по-ниското им качество.

### 5.5 Дистрибуция

Тук имаме два основни въпроса: единият касае крайните потребители, другият - веригата на продажбите. Трябва да имате добри продукти, които да отговарят на нуждите и вкусовете на клиентите и да са на приемлива за тях цена. В случай че вашият бизнес не доставя директно продукта или услугата обаче, трябва да достигнете до крайния потребител чрез верига от търговци на едро и дребно. Затова трябва да имате стратегия за привличането им, за да можете да стигнете до рафтовете на техните магазини и да се изправите пред "присъдата" на крайния потребител.

В пазар като България дистрибуцията може да бъде силно ограничаващ фактор, тъй като е възможно вариантите да са ограничени и скъпи. Също така може да се изправите де факто пред монопол в дистрибуцията, което ще окаже ефект върху цялостната ви стратегия или върху конкурентното ви позициониране на пазара.

Може да ви се наложи да докажете на читателя, че сте се справили с проблема, чрез:

- ⇒ Сключване на превантивни споразумения с дистрибуторите
- ⇒ Създаване на собствен канал за дистрибуция (верига от агенти, автомобилен парк - камиони, микробуси и др.)
- ⇒ Създаване на иновативни системи за контакт с и от търговеца на едро, търговеца на дребно и крайния потребител (напр. уеб сайт за поръчки през Интернет и/или контакти по електронната поща, горещи телефонни линии и др.)
- ⇒ Измисляне на подходяща рекламна и/или промоционална кампания, за да стане бизнесът познат на клиентите.

Важно е да се посочи, че:

- ⇒ Разходите по всяка една от горните системи са били точно изчислени и включени във вашите финансови планове;
- ⇒ Вече са сключени някои споразумения;
- ⇒ В отношенията си с дистрибуторите сте в доминантна позиция.

### 5.6 Тенденции

Разглеждането на тенденциите на пазара означава взимане под внимание на това какво се променя, какво е състоянието на пазара или какво ще бъде в близко бъдеще. Като цяло, това означава да се каже на читателите на бизнес плана пред какви предизвикателства сте готови да се изправите.

Основните потенциални промени, които могат да се проследят, са:

- ⇒ Големината на пазара;
- ⇒ Цени;
- ⇒ Конкуренция;
- ⇒ Технологии;
- ⇒ Промени във вкусовете на клиентите.

Нарастващ пазар е този пазар, в който възможността за увеличаване на продажбите ви е по-голяма, както и пазар с повече място и възможност за успех на нови конкуренти.

### 5.7 Конкурентно предимство

За да навлезете във вече съществуващ, наситен или бавно растящ пазар, трябва да имате нещо повече от конкурентите. Дори да планирате навлизане в бързо растящ пазар, все пак трябва да обясните защо точно вашият продукт трябва да бъде избран и да продължи да бъде избран след време, при стабилизирането на пазара.

Трябва внимателно да подчертаете на читателя преимуществата си.

- ⇒ Най-очевидното е цената: ако имате по-ниски производствени разходи, можете да искате от клиентите по-ниска цена или да плащате на дистрибуторите и продавачите повече, като по този начин гарантирате, че те ще полагат по-големи усилия.
- ⇒ Може да използвате нова технология, която увеличава ефективността или намалява оперативните разходи. Това може да бъде под формата на патент или специални права за експлоатация. Подчертайте силните си страни!
- ⇒ Използвайки положителния отклик от технологичното ви предимство, можете да изградите напр. силен имидж на марката който ще подкрепя вашия бизнес след изтичането на патента. При лансирането на нов продукт или продуктова гама, силната търговска марка би била изключително полезна.
- ⇒ Може да имате местен монопол или местоположение, което ви дава уникално преимущество.

Това, което съставлява конкурентното ви предимство, понякога се нарича Единствено по рода си предложение за продажба. Ако сте в състояние да докажете, че имате такова, привлекателността ви за инвеститора или финансиста значително ще нарасне.

Помнете, обаче, че повечето конкурентни предимства са ограничени във времето: патентите рано или късно изтичат, затова трябва да демонстрирате на потенциалния финансиращ или инвеститор, че сте в състояние да оцелеете и да се борите дори когато това предимство вече не съществува.

### 5.8 Сегментиране на пазара

Трябва много внимателно да анализирате, ако пазарът ви показва елементи на диференциация. Понякога специфичните особености на някоя ниша на иначе стандартен пазар, му придават цялостно различни характеристики.

Следните въпроси могат да ви помогнат:

- ⇒ Пазарът фрагментиран ли е?
  - Има ли възприета разлика в качеството на продуктите и услугите на вашия пазар, която да се прехвърля в разлики в цените?
  - В коя част се намирате вие?
  - Тази позиция за вас избор ли е или необходимост?
  - Планирате ли да се преместите на друга, различна позиция?
  
- ⇒ Има ли пазарни ниши? Стремите ли се към някоя от тях?

*Вие имате бизнес за ремонт на коли. Въпреки че сервизи има много, вие се специализирате в Peugeot и целта ви е да станете лидер за района. В такъв случай, може би ще сте в състояние да поискате цена над тази на конкурентите.*

*Вие произвеждате по поръчка голямо разнообразие от специален хляб за обредни цели (т.нар "позгача"). За да направите специалната поръчка, изисквате също така да се закупи минимално количество от другите продукти, било то машинно направени или месени на ръка, като "ръжен" или "царевичен". Това може да бъде стратегия за привличане на клиенти извън естествения ви пазар и за достигане на минималната критична точка на продажбите за поддържане на същото ниво на продукция.*

### 5.9 Диференциация

Вие може би продавате продукт, който до голяма степен е неразличим или има много малки разлики в качеството. В този случай цената е основното средство за диференциация. Има и други възможности за диференциация на вашия бизнес и за създаването на предпочитание към него пред конкурентите ви.

Може да изпробвате възможността да се диференцирате, основавайки се на:

- ⇒ Ползи /характеристики/ особености;
  - ⇒ Качество на продукта;
  - ⇒ Качество на услугата;
  - ⇒ Поддръжка след продажбата;
  - ⇒ Външен вид;
  - ⇒ Имидж.
- *Например, циментът може да се продава в опаковки от различно тегло или в такива опаковки, които да улесняват носенето му;*
  - *Хлябът може да се продава увит в целофан, така че да създава имидж за чистота и сигурност;*
  - *Доставката на газови бутилки може да включва и осигуряване на помощ при нагласянето на смесителя на газовия уред;*
  - *Сиренето може да се продава с индикация на датата на производство и процента мазнини.*



### 5.10 Ценообразуване

Стратегията за ценообразуване е основна за повечето бизнеси.

В учебниците по маркетинг, в главите посветени на ценообразуването, са посочени много примери за ценова политика, но повечето от тях не са приложими за пазарна ситуация като тази в България или за икономики в преход като цяло.

Трябва внимателно да обмислите стратегията си и после да я представите на читателите на вашия план. Тя трябва да е добре подкрепена, логично и последователно, от анализа на пазара, извършен по-горе. Минималната информация, която трябва да осигурите, е към коя област на пазара се стремите.

Важен аспект е възможността да се използва ценообразуването като инструмент за увеличаване на лоялността и за привличане на нови клиенти. Намаленията са винаги добре приети:

- ⇒ Аптека, която дава 5% намаление на всички лекарства без рецепта, е в състояние да си възстанови печалбите от останалите лекарства, които продава;
- ⇒ Книжарницата може да издава членски карти за клуб на читателя, които да дават право на намаление или специални оферти;
- ⇒ Супермаркетите могат да правят специални намаления при покупка над 50лв.

Също така, ценообразуването може да бъде използвано за подобряване на управлението на стоките. Пример за това е книжарница (например "Фламенго"), която дава 5% намаление на всяка покупка в петък. Това се използва, за да гарантира поток от купувачи в иначе "тихия" период на пазара.

Има и някои други идеи, които могат да бъдат причислени към ценообразуването (всъщност те се изплащат от печалбата), въпреки че става дума за раздаване на награди или различни не парични ползи.

- ⇒ "Смарт картата" на Шел е пример за такъв механизъм: при всяка покупка клиентът получава брой точки, отговарящи на сумата, която е похарчил. Има определени подаръци, които отговарят на даден брой точки (литър масло, антифриз или други продукти за колата, като освежители за въздух и др.)
- ⇒ Някои супермаркети също раздават награди като покривки за маса, сервиси за чай, кафе и др.

### 5.11 Пречки пред влизането в бизнеса

Ако бизнесът ви касае пазар, за който има ограничения, трябва внимателно да проверите дали имате гарантирани права за достъп.

Ако сте придобили лиценз, специално разрешение от правителството или друго законово или административно изискване, особено подчертайте този факт. Това не само означава, че една от пречките на пътя ви е премахната, но също и създава до някаква степен известна защита от конкуренция за бизнеса ви.

Ако имате изключителни права да внасяте дадена стока в България от доставчик-монополист, вашият бизнес до голяма степен е защитен от конкуренция.

Всеки един от горните случаи осигурява известна защита и гаранция за доходността на вашия бизнес, поне за кратък срок от време. Това определено ще привлече бъдещите финансиращи бизнеса ви или партньори, затова трябва да се погрижите внимателно да наблегнете на него.

### 5.12 Нови технологии

Новите технологии са много специален момент. По доста причини, новите технологии могат да бъдат разглеждани (и описвани) като "конкурентно предимство" или "тенденции". От друга страна, обаче, те също са заплаха, тъй като това, което днес е конкурентно и печелившо, бързо може да бъде изместено от "нещо ново".

Трябва да обясните как очаквате да "управлявате" промените, които предвиждате. За съжаление обаче, няма лек за страховете от бързо променящото се и непредвидимо бъдеще.

Ако бизнесът ви изцяло разчита на технологиите, единственият начин да намалите страховете на вашите потенциални партньори и финансиращи е да дадете такъв период на изплащане на инвестицията, който да е достатъчно кратък и да не изглежда рисков.

## 6. Дейности

В зависимост от вида на бизнеса ви, може да се наложи да обясните как действа. Ако читателите не разбират същността на вашата индустрия, трябва да им обясните ключовите фактори. Ако читателите смятат, че разбират индустрията обаче, може би по-важно би било да им обясните ежедневните дейности, тъй като тяхното "знание" може да се окаже погрешно и съответно да има нужда от изсяняване.

Има две причини, поради които това е особено важно:

- ⇒ Може да се окаже, че конкурентното ви предимство се състои в предложението ви за управление на ежедневните дейности. Ако не го обясните, тогава как читателят ще разбере защо сте различни и колко сте добри?
- ⇒ Читателите може да имат погрешни представи за това как работи вашата индустрия, които могат да окажат влияние на оценката на плана и дори да ви подкрепят, да затрудни бъдещите ви взаимоотношения.

Затова:

- ⇒ Опишете процесите;
- ⇒ Опишете контрола;
- ⇒ Подчертайте разликите;
- ⇒ Покажете опита си.

### 6.1 Разлики

Тъй като се опитваме да покажем, че сме различни и по-добри, трябва да започнем с разликите, за които искате да уведомите читателя.

Трябва веднага да посочите силните си страни, в сравнение с вашите конкуренти или със средното за пазара ниво. Използвайте пряк и убедителен изказ, подчертавайки предимствата:

- ⇒ .... по-ниски разходи за дейността в размер на X %;
- ⇒ .... акцентира се на подход в бизнеса, насочен към клиента;
- ⇒ .... освободеното от даденото подобрене време на служителите ще бъде посветено на подобряване на качествения контрол;
- ⇒ .... освободеното от смяната на ръчното счетоводство време на счетоводителите ще бъде посветено на подобряване на контрола на разходите и мониторинг на представянето;
- ⇒ .... намаляването на източниците на суровини води до по-добри търговски условия и преференциални услуги;

### 6.2 Процеси

Трябва да опишете основните процеси във вашия бизнес цикъл. По долу е даден примерен списък на основните аспекти, които не бива да се пропускат.

Ако се занимавате с производство, основните въпроси, които трябва да се опишат, ще бъдат следните:

- ⇒ Закупуване (това се отнася до суровини, междинни стоки и основни спомагателни услуги):
  - Видове договори
  - Система и критерии за следваща поръчка
  - Качествен контрол
- ⇒ Технология / Производство

Ако технологията е основното различие на вашия бизнес, ако се използва съвсем иновативна технология, ще ви трябва повече време за описанието ѝ и може би ще искате да я разгледате в отделен раздел. Помнете, че се налага да "образовате" читателя и да го информирате за спецификата на вашата индустрия, както и за начина, по който вие работите.

- ⇒ Обработка/преработка

Продукцията ви може да бъде на партиди от всеки индивидуален продукт. В такъв случай въпросът за обработката и преработката е много важен: тук е мястото да опишете тези процеси, да покажете своята компетентност, познаване на проблемите и да успокоите своите читатели.

- ⇒ Поддръжка
  - Основно оборудване и заводи;
  - Електроинсталации;
  - Система за безопасност;

- ⇒ Дистрибуция
  - Пряка;
  - Косвена (чрез агенти/търговци на едро);

Ако сте в сферата на търговията (моден магазин, книжарница, супермаркет, универсален магазин и т.н.), следните дейности ще бъдат типични за вас:

- ⇒ Закупуване
  - Подбор на стоки;
  - Видове договори
  - Преговори за марж с доставчиците (в случаи на фиксирана цена);
  - Политика на ценообразуване (в случаи на свободна цена);
- ⇒ Контрол на стоките
  - Определяне на система за контрол на стоките;
  - Критерии при поръчка;
  - Система на получаване на стоките;
- ⇒ Излагане и промоция на продукта
  - Излагане в магазина;
  - Избор на продукти за промоция;
  - Дизайн на промоционални материали;
  - Планиране на промоционални кампании;
  - Преговори за промоционална подкрепа със снабдителите;
- ⇒ Управление на магазина
  - Създаване на процедури и системи;
  - Управление на персонала;
  - Обучение на персонала.

Ако предложението ви включва разширяване на съществуващия магазин, цялостното му обновяване или отваряне на нов такъв, бизнес планът ви трябва да включва описание на:

- ⇒ Създаване на нов магазин
  - Връзка с агентите;
  - Преговори за наем;
  - Връзка с адвокатите;
- ⇒ Дизайн на магазина
  - Внимателно разработване на идентичност с общата търговска марка;
  - Работа с дизайнери, строители и снабдители.

Чрез тази разбивка на процесите и дейностите във вашия бизнес, може да откриете по-нататъшни елементи, които в съответствие с горния стил на представяне, може би трябва да включите и опишете.

Винаги се ръководете от философията, че в бизнес плана трябва да подчертавате тези процеси, които най-добре описват вашия бизнес и позволяват да се оценят разлики-те с конкурентите и другите играчи на пазара, като посочват елементите на потенциален успех.

### 6.3 Контрол

Контролът е доста важен за убеждаването на инвеститора (както и финансиращия), че сте в състояние да извършвате мониторинг на бизнеса и че развитието ви няма да се забави от отклонения от първоначалните планове.

По-надолу са изброени някои от аспектите, на които трябва да се обръща постоянно внимание:

⇒ Контрол на стоките.

Отнася се както за обема, така и за качеството на доставките.

- Обем на стоките. Стоките поглъщат голяма част от вашия работен капитал. Ако нивото им стане твърде високо, това ще доведе до прекомерни разходи и очевидна липса на ефективност. От друга страна, твърде ниско ниво ви излага на риск от забавяне или спиране на производството (ако се занимавате с производство) или загуба на потенциални клиенти (ако сте в сферата на търговията) и съответно до още по-високи разходи и проблеми в областта на имиджа. Покажете, че използвате всички възможни техники и начини за осъществяване на устойчив баланс между тези две противоположности. Тук може да се препокриете с някои от елементите, които ще споменете после в този раздел (подзаглавие "Опит") или в раздела, отнасящ се до Мениджмънта. Повторенията не винаги вредят!
- Качество на стоките. Очевидно е, че получаването на исканото качество на суровините не винаги е лесно. За някои бизнеси това е ключов момент (спомнете си за случая с млякото и сиренето, споменат преди). Опишете готовността си да държите този фактор под контрол в контекста на специфичната среда на вашия бизнес.

⇒ Ефективност и използване на персонала.

За някои бизнеси, представянето на персонала може да е от огромно значение и съответно да има нужда от специфична програма за мониторинг на представянето и за обучение за припомняне и/или осъвременяване на знанията, която да е готова и да може да се прилага при нужда. Трябва да имате и план за оценка на извънредното работно време, както и готови критерии, които да ви подпомогнат в решението дали да изберете разширяване на личния състав или продължително разчитане на извънреден труд.

⇒ Стандарти за качество.

Маркетинговите ви планове приемат, че клиентите реагират на дадено ниво на качество на вашия продукт и/или услуга. Необходимо е да се уверите, че качеството е надлежно проверено и че остатъците от преработка или върнатите бройки са на минимално ниво.

⇒ Финансови потоци.

Те очевидно са важни и ще бъдат разгледани в раздел "Финансова информация".

### 6.4 Опит

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 паднете и да се провалите в стратегическата си визия за бизнеса.

Ако става дума за изцяло нов бизнес, може би е необходимо да опишете принципите, които ще използвате и източниците на информация, които сте използвали за съставянето на вашата политика. От особена важност би било и описание на причините, поради които смятате, че ще сте в състояние да контролирате бизнеса.

Ако се страхувате, че няма да можете да убедите читателите, не е добра идея и да пропуснете този въпрос - със сигурност темата ще се разгледа на срещите, които ще последват предаването на плана, а това може да бъде по-опасно. Ако пропуснете важна информация в плана си и по време на защитата на плана не сте в състояние да отговорите на дадените въпроси, най-вероятно ще се провалите.

### 6.5 Снабдяване

Въпросът за снабдяването може да бъде от голяма важност и да изисква повече място, така че може да бъде разгледан в отделен раздел. Това важи особено за България, където пазарите все още са доста нестабилни и конкуренцията за суровини понякога е толкова жестока и трудна, като тази за готовите продукти.

*Например въпросът с наличието на мляко има голямо значение за млечната промишленост. Въпреки че производството му на национално ниво надхвърля нуждите от пряка консумация и промишлеността, то е разпокъсано на множество микро производители. Освен това, дори малките ферми притежават крави от различни породи. Последниците от тази ситуация са двупосочни: от една страна, събирането на млякото е много затруднено и скъпо и съответно дистрибуцията на пресния продукт е несигурна. От друга страна, тъй като млякото от различните породи има различни характеристики (като тук се включва не само съдържанието на мазнини, а и някои биологични елементи), а пък се събира на едно място - съответно качеството на млякото не е постоянно. Оттук и производството на сирене е възпрепятствано и непостоянно, тъй като използваните бактерии имат нужда от специфични условия, за да произведат даден вид сирене.*

Още в самото начало на планирането, вероятно ще искате да се уверите, че сте в състояние да преодолеете всеки появил се дефицит на пазара. В случай, че сте изгради-

ли собствена система за снабдяване и/или сте подписали някаква форма на предварително споразумение, с което да гарантирате доставката, трябва ясно да го посочите. От полза би било и да приложите копията от тези договори в приложенията.

Като цяло, вместо да зависите в каквато и да било степен от един единствен снабдител, е добре да имате план за алтернативно снабдяване. Този план трябва да бъде създаден и развит като реална и работеща възможност.

Друг важен аспект на снабдяването е цената:

- ⇒ Доколко стабилни са цените на суровините, които използвате?
- ⇒ Има ли опасност от надценка или възползване от позицията на монопол?
- ⇒ Възможно ли е снабдителят ви да влезе в споразумение с конкурентите ви, с цел да ви изхвърлят от пазара?

Както и досега, вие сте тези, които най-добре могат да преценят кои аспекти трябва да бъдат разгледани. Помнете че колкото повече въпроси изясните, толкова по-малко съмнения ще храни читателят спрямо вашето предложение.

### 6.6 Информационни технологии и системи

Ако сте малко предприятие, което планира да създаде или да разшири фабрика за производство на хляб или сирене, информационните технологии и системи (наричани оттук нататък само "системи") не са от жизненоважно значение. Отново обаче, ако имате компютърна база данни на всички поръчки (организирана по количество, дати, поръчани продукти), това би могло да е предимство по отношение на това, че спестява време и се събира информация, полезна за планирането на персонален търговски подход към клиентите. Компютъризираното счетоводство също е нещо лесно достъпно, което, намалявайки времето за извършване на основни операции, дава възможност за по-сложни и продължителни форми на контрол на финансовото представяне на фирмата.

От друга страна обаче, системите са от особена важност за управлението на ежедневните дейности и перспективите за развитие на някои бизнеси. "Правилният избор" на системи може да даде голямо преимущество, и обратно.

Трябва да се погрижите да обясните характеристиките на вашите системи, критериите за избора ви и стратегията за бъдещото развитие на отдел "Информационни технологии". Трябва да сте в състояние да обясните на читателя възможностите за осъвременяване на системите. В идеалния случай трябва да търсите системи с широк спектър на съвместимост, за да не ви се наложи в даден момент да бракувате наведнъж цялата система - прехвърлянето на базата данни не винаги е възможно или лесно.

Планът ви ще изглежда много добре ако сте в състояние да изброите няколко алтернативни системи, които ползват софтуерен продукт от реномирани фирми и имат добра съвместимост. Трябва да включите и истинските разходи за системите като цяло.

### 6.7 Местоположение и околна среда

Този въпрос не се отнася за всички видове бизнес. Заслужава си да се спомене обаче, във всички случаи, в които местоположението има пряко влияние върху самата същност на бизнеса (напр. туризъм, бизнес за свободното време на хората) или върху

ефективността на дейностите (напр. близост до важни и проблемни източници на суровини; близост до основния пазар на продукта; близост до товарна ж.п. гара и др.).

Трябва да обясните стратегията си и да убедите читателя, че сте в състояние да се справите с този аспект. Ако вече имате предварителни споразумения, си заслужава да ги споменете и да включите копия от тях към приложенията.

### 6.8 Законови изисквания

В този раздел ще разгледате специалните изисквания, които трябва да покриете, за да създадете или управлявате бизнеса си. Такива могат да бъдат:

- ⇒ Разрешение за строеж
- ⇒ Разрешение за използване на естествени ресурси (напр. вода)
- ⇒ Съответствие с действащите стандарти, в това число:
  - газови емисии;
  - отпадъчни води;
  - шум;
  - електромагнитни вълни;
- ⇒ Спазване на нормите за безопасност на труда
- ⇒ Лицензи (за продажба или складиране на алкохол, цигари и др.)
- ⇒ Сертификат (от пожарната и др.).

Тъй като България върви към интегриране към ЕС, въпросът със съответствието с европейските норми и стандарти също трябва да се разгледа. От една страна, ако сега отговаряте на тези стандарти, това ще подобри вашия имидж и ще засили позицията ви спрямо конкуренцията, тъй като европейските пазари вече са отворени за вашия продукт. От друга страна, ако бизнесът ви не отговаря на задължителните изисквания, може да се наложи след време да се направят необходимите промени, като се заплати и исканата цена.

В плана си трябва:

- ⇒ да поясните кои са правилата, които могат да окажат влияние върху дейността ви;
- ⇒ да дадете груба (но вероятна) оценка на това кога би могло това изискване да стане задължително (напр. ще окаже ли влияние на периода на изплащане на инвестицията?);
- ⇒ да дадете оценка на разходите за привеждане на бизнеса в съответствие с изискванията да посочите стратегията си за посрещане на такива промени.

Помощ в събирането на такава основна информация могат да ви окажат министерствата, бизнес асоциациите и евро инфо центрове.



## 7. Управление

Финансиращите и най-вече инвеститорите са много чувствителни към въпроса за управлението и това оказва голямо влияние при решаването дали да вложат парите си в проекта. Добрият управленски екип е много вероятно да успее и в лош пазар или в западаща индустрия, докато слабият екип няма да може да се възползва изцяло и от стремително разрастващ се пазар.

Затова трябва да покажете, че вашият екип може да се справи.

### 7.1 Представете екипа си

Трябва да разкажете на читателя за себе си, да му дадете основните факти за вашия опит и в частност:

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

В основния текст на плана ще дадете кратко описание на опита на всеки от топ мениджърите/ключовите фигури за бизнеса. По-подробно (но като цяло не по-дълго от 1-2 стр.) CV ще включите в приложенията. Трябва да посочите:

- ⇒ Възраст;
- ⇒ Свързани с дейността академични или професионални квалификации;
- ⇒ Опит в дадената промишленост;
- ⇒ Позицията, която заемат или ще заемат;
- ⇒ Трудов опит;

Постиженията на всеки един от тях трябва да бъдат подчертани, както и изкачването им в йерархията. CV-то, било то кратко или разширено, трябва да се концентрира на тези елементи, които показват квалификацията на всеки член на екипа и на подходящия кандидат за дадена позиция и гарантират успеха на бизнеса.

Трябва също така да се подчертае ако човекът, когото представяте, притежава акции в дадената компания. Ако някой напуска добре платена и престижна длъжност, за да се присъедини към вашия проект, това също трябва да бъде подчертано. И двата случая показват лична инвестиция в компанията и съответно доверието и личното участие на вашия екип - всичко това може да спечели доверието и на вашия читател.

В представянето на вашия екип трябва да внимавате да не надцените уменията или постиженията им. От друга страна, не е необичайно предприемачите и бизнесмените, особено идващите от големи организации, да се подценяват, да не знаят как да се представят или да се притесняват от публична изява.

### 7.2 Някои пречки

Преди малко разгледахме някои проблеми, свързани с размера на предприятието. Тук отново се сблъскваме със същия въпрос. Обичайно за малките предприятия е да се управляват от един човек. Това се изразява в две направления: от една страна съществува един човек, който чрез своята личност доминира в определянето на стратегиите, политиката и ежедневните дейности на бизнеса. Той е основателят и "бащата на идеята" и неговата визия е довела бизнеса до мястото, на което е сега, т.е. до готовност за по-нататъшно разширяване. От друга страна вероятно само един човек (ако са двама, това не е от кой знае какво значение от гледна точка на настоящето изложение) взима решенията и покрива основните отговорни работни места.

Финансистите и инвеститорите не са особено готови да дадат парите си само на един човек, във всеки смисъл на тази дума. Рисковете са много, а и възникват въпроси:

- ⇒ Един или двама души вече ще бъдат натоварени със задачи, отговорности и задължения. Разширяването на бизнеса ще ги натовари допълнително. Ще успеят ли да се справят с нарасналото търсене? Новите задачи взети ли са предвид и измислени ли са подходящите решения?
- ⇒ Ще бъде ли управителят-автократор воден и за в бъдеще от идеята, която е развила бизнеса му досега? Или по друг начин казано - няма ли пренатоварването да се превърне в заплаха за неговите/нейните способности за решаване на проблеми и измисляне на творчески решения?
- ⇒ Какво ще стане, ако този човек се разболеє или му се наложи да отсъства за по-дълго време (за малкото предприятие на конкурентен пазар две седмици могат да бъдат повече от "по-дълго време"!)?

Трябва да можете да отговорите на подобни въпроси.

Бизнесът може да сключи договор с друго МСП за извършване на някои от неговите дейности, така че да се облекчи част от всекидневните дейности (това може да се направи и чрез обединяване с друго МСП).

Посочете, че ще имате външна подкрепа от сътрудници и консултанти на непълнен работен ден, които ще поемат някои специфични задачи.

Най-добрият отговор, разбира се, е че ще разширите екипа ако предложението бъде одобрено. В такъв случай посочете какви умения ще търсите у кандидатите и какви задачи ще им възложите.

Трябва да бъдете убедителни и да се уверите, че решението, което предлагате, е подходящо и не повдига повече въпроси, отколкото разрешава. Това може да бъде опасен капан!



### 7.3 Какви умения се изискват?

Необходимите умения за ефективно управление на бизнес или организация са различни в различните случаи. Като цяло, обаче, те включват:

- ⇒ Оперативни (ежедневните дейности, логистика и др.);
- ⇒ Технически;
- ⇒ Финансови;
- ⇒ Маркетингови;
- ⇒ Умения за работа с персонала.

Разбира се вие сте тези, които ще определят какви други изисквания да бъдат включени. Разделът "Управление" във вашия план трябва да показва какви са необходимите умения и как да бъдат придобити, управлявани и при възможност, развити.

Ако искате да спечелите доверието на читателя, трябва да посочите имената и CV-та на хората от външни структури, които ще се занимават с най-деликатните задачи във вашия бизнес.

Тъй като сте МСП, ясно е, че някои умения ще липсват във вътрешната ви структура. Това не е проблем: просто трябва да покажете, че сте наясно с това и че имате стратегия да преодолеете проблема.

Не се страхувайте да оставите по-маловажните въпроси неизяснени. Опитвате се да покажете, че екипът ви може да се справи с всяко препятствие, което може да възникне, така че ако сте намерили добри решения на по-големите проблеми, читателят може да ви се довери, че ще се справите и с по-малките!

### 7.4 Организационна структура

В идеалния случай трябва да покажете структурата на вашата организация, като отделите особено внимание на йерархията и начините за отчитане и докладване на топ мениджмънта. Обикновено това се прави с графика. Броят на служителите във всеки отдел, група или звено помага да се определи нивото на отговорност на всеки от мениджърите, посочени в графиката.

Ако обаче става дума за МСП, графиката ще бъде твърде проста и ще посочва един или твърде малко души, занимаващи се с твърде много отчети. Това очевидно може да навреди на вашата цел.

Трябва да посочите обаче, кой с коя задача е натоварен и отговорностите на всички членове на управленския екип. Уверете се, че профилите в плана и в приложените CV-та удостоверяват, че посочените служители могат да се справят с възложените им задачи.

Доколкото е възможно подчертайте способностите на ръководния персонал да работи в екип. Както често се вижда в спортовете, организиран и сплотен отбор, състоящ се от "добри" играчи може да се представи по-добре от група "изключителни", но егоистично настроени шампиони.

### 7.5 Контрол

Не винаги е необходимо да демонстрирате подробно в бизнес плана контрола си върху дадено предприятие, но принципно въпросът може да се разгледа в раздела за управлението, както и в този за предложението, дейностите или където ви се струва най-подходящо.

Контрол означава във всеки един момент да знаеш какво става в предприятието. Това, общо казано, е възможността да разбереш възможно най-рано кога непредвидени вътрешни или външни за бизнеса фактори изискват основни промени в стратегията или по-малки до нагласяния в някоя от политиките на компанията.

Контролът означава да се следят постоянно критичните променливи за всеки ключов сектор. Трябва ви както проста, така и ефективна система за контрол. Трябва ви също така и мениджър, или мениджъри на всеки един сектор, който да получава необходимата информация и да я използва ефективно.

- ⇒ Финансовата информация, основно парични потоци и тенденции, е един очевиден пример. Те обаче представляват доста сложен комплекс от данни и изискват повече от просто един поглед на документите. Компютрите предоставят възможността да се използват широк набор от счетоводни и финансови програми, които извършват необходимите анализи.
- ⇒ Данните от продажбите, специално за бизнесите в сферата на търговията, и тенденциите в поръчките на клиентите, също са важен елемент от мониторинга: те оказват влияние на бъдещите парични потоци!
- ⇒ Друг ключов момент е контролът на стоково-материалните запаси - особено за бизнеси с бързо развалящи се стоки.
- ⇒ За някои индустрии, като сглобяването на компютри например, или програмирането, поддръжката на хардуер и софтуер, персоналът е от особено значение за представянето на целия бизнес. Някои пазари или индустрии показват тенденции към висока мобилност, към която се включва и миграцията на най-умните и способни специалисти. Добре е да можете да покажете, че имате политика за задържане (или в противен случай за назначаване и развитие) на персонала, за да успокоите страховете относно бъдещето на вашия бизнес.



## 8. Предложение

Това е същността на вашия бизнес план - тук трябва да "продадете" своята идея. Трябва да бъде ясно посочено какво искате от читателя да направи и какво му предлагате в замяна.

### 8.1 Обяснение

Трябва възможно най-ясно да обясните следните аспекти:

- ⇒ Какво предлагате да се направи;
- ⇒ Как предлагате да се направи;
- ⇒ Къде предлагате да се направи;
- ⇒ Кога предлагате да се направи;
- ⇒ Защо ще успеете;
- ⇒ Какво ви трябва, за да сте в състояние да изпълните плана;
- ⇒ Каква възвращаемост предлагате.

Трябва да сте убедителни - информацията, която сте дали досега и резюмето в началото са подготвили читателя да разбере цялата рамкова структура. Той трябва да бъде убеден.

### 8.2 Предложение

В тази част трябва да кажете какво ще правите, кога и как. Въпросът "защо" не е толкова важен - в крайна сметка, независимо с какви думи го напишете, целта ви е да печелите или да задържите печалбата. Нужда от повече обяснение има само ако става дума за крачка към по-заобиколна стратегия (напр. диверсификация на производството, свързана с някаква стратегия за снабдяване и т.н) или има някаква допълнителна бизнес цел (това се отнася повече за предприятията, които имат и някаква социална цел).

Както вече споменахме, въпросът "къде" си заслужава да се разгледа ако има някакво специфично значение за вашия план.

Изложението ви трябва да е ясно и не по-дълго от необходимото. Целите трябва да са следните:

Яснота. Никога не задавайте неясни или двусмислени цели. Читателят трябва да знае какво предлагате да постигнете. Изречения от типа "може би" е необходимо старателно да се избягват, тъй като са объркващи и предполагат несигурност.

Постижимост. Не се опитвайте да впечатлите читателя, като задавате цели, които могат да му се видят непостижими. По-добре е целите да са по-малко амбициозни, но вероятни.

Измеримост. Вярно е, че задаването на измерима цел ви прави и уязвими в случай, че не успеете да се справите, но от даването на "числа" за постигане ще спечелите много повече, отколкото ще изгубите. Те показват без съмнение кога сте успели. Бъдещите инвеститори ще искат със сигурност да знаят, че сте им доставили това, което сте обещали - това ви изгражда добра репутация и става най-ценния ви актив при бъдещите

ви опити за набиране на средства. Освен това, читателите ви може да искат да направят своя собствена калкулация на сметките ви - давайки им такава възможност, създавате впечатление за увереност в собствените сили. Затова не казвайте, че искате "да станете" или даже по-зле "да бъдете смятани за едни от лидерите на пазара" във външния сектор (Кой ще каже, че сте станали? Смятани от кого? Как ще разберете, че сте успели?), а използвайте например: "нашата цел е да разширим бизнеса си и да стигнем до 3 изходни точки и пет събирателни пункта, с което да покрием 25% от пазара в областта".

Полезност. Ако обявите цел като тази в примера по-горе, някой може да попита "Защо искате да бъдете смятани за лидери на пазара?": престижът сам по себе си не е актив, пазарният дял е критичната маса за действие и защитаване на позицията.

Ограниченост във времето. Кога ще постигнете целта си? Ако не постигнем ограничение във времето, няма да можете да бъдете конкретно оценявани и читателите ще бъдат подозрителни. Ако пък времето е твърде малко, може да изглежда нереалистично.

### 8.3 Защо ще успеете

Това може да е най-важният елемент в предложението ви - ясно изложение защо вие и вашия екип ще успеете. Кое е особеното във вас - времевото ограничение, продукта, дистрибуцията, ценообразуването или партньорите ви на пазара? Читателят търси нещо, което е уникално и което ще ви даде предимство пред всички останали.

Вашата идея обаче, може да не е уникална, тъй като има много други екипи, които се опитват да направят нещо подобно на вас. В този случай шансовете ви за успех зависят от:

- ⇒ Възможностите ви да създадете визия за начина на ръководене на бизнеса;
- ⇒ Възможностите ви да опишете нарастващия пазар, от който могат да се възползват повече от един разширяващи се или нови бизнеси;
- ⇒ Възможностите ви да опишете екипа си като ценен актив.

Ако във вашия екип има експерт в индустриалното почистване и финансов директор, който е в състояние да управлява паричните потоци и сделките със снабдителите, това е гаранция за успешна оперативна част на бизнеса. Но ако имате и експерт в маркетинга, който познава добре пазара и има опит в иновативни споразумения (с вериги супермаркети, хотели, индустриални клиенти и др.) и сте планирали рекламна кампания на разумна цена, вече въвеждате нови техники в иначе типично семейния бизнес.

### 8.4 Кажете какво искате

Трябва ясно и точно да кажете какво искате. Очевидно търсите пари. Колко точно? Под каква форма (заем, партньорство и др.)? Кога? За колко време?

Може да изглежда странно, но в повечето случаи, когато на хората им се наложи да пишат подобни планове, те се разпростират надълго и нашироко в описанието на бизнеса и техническите детайли на предложението и стават мъгливи и срамежливи като дойде момента да си кажат какво искат.

Не трябва да очаквате банкерът сам да се досети, а и няма да впечатлите потенциалните си партньори ако ви липсва самоувереност в най-важния момент! Това е още по-валидно при личната среща за обсъждане на плана. Не забравяйте да поискате!

*Как да поискаме? Има ли стратегия?*

Някои хора са сигурни в условията, които ще предложат на инвеститорите и точно могат да кажат на читателите си какво предлагат. Това обаче, може да доведе до отговор с "да" или "не" дори и в случаите, когато има възможност за преговори и задоволителен компромис. Затова е по-добре да приключите прогнозите си на ниво търговска печалба (т.е след плащате та всички разходи, без лихвите) и да оставите на финансистите на анализират финансовата структура и да предложат лихва.

Ако ви трябва € 500 000 плюс банкова гаранция за € 100 000 просто го кажете. Не е необходимо да изчислявате точно подробностите и условията. От една страна лесно може да попаднете на човек, който има други идеи по въпроса (и тези идеи може да ви харесат!), а от друга - може да предложите по-добри условия от тези, които читателят е бил готов да приеме. Освен това, в някои области, другият участник, т.е бъдещият ви "бизнес партньор" би искал да се чувства активна страна в сделката, а не само донор на пари.

*Колко да искаме?*

Със всички средства трябва да се стремите да избегнете повторното връщане и искане на допълнително пари малко след транзакцията. Затова не се придържайте към минимума пари по вашите разчети. От друга страна искане, от което ясно е видно, че е за повече от необходимите средства, също подкопава доверието във вас като мениджъри. Затова, би било добре да се поиска сума, която да посрещне нужди, възникнали от различно от планираното представяне (помнете че прекомерният растеж също си има цена).

### 8.5 Какво сте инвестирали?

Ако става дума за съществуващ бизнес е важно да се знае кой какъв дял от него притежава и кой е инвестирал в него. Това трябва да сте го обяснили в раздела за описание на бизнеса.

Трябва да изясните и кой колко инвестира в следващия етап. Огромно впечатление прави, ако мениджърите, техните приятели и семейства инвестират значителни суми в проекта, така че ако вашия случай е такъв - кажете на всички. Разбира се обратното също важи - ако искате някой друг да финансира следващия етап от развитие на фирмата и вие самите не влагате нищо, това е стъпка назад.

Парите не са единственото нещо, което можете да инвестирате. Ако става дума за продукт, защитен с патент или пък шест месеца сте работил на ниска заплата и следващите шест месеца също ще я ограничите - това също е инвестиция. Тя не може да се запише в отчетите, но пък можете да поискате да вземете от новите акции безплатно или на преференциална цена спрямо другите инвеститори, за да си възстановите инвестицията. Ако член на вашия екип е напуснал добре платена и престижна работа, за да се присъедини към вас, това също може да впечатли читателите, тъй като е персонална инвестиция, показваща доверие и мотивация за успех.

Внимавайте да не надцените приноса си, тъй като това може да уплаши останалите инвеститори. Не си слагайте на вас или на екипа ви твърде високи заплати, тъй като няма да изглежда добре.

Цялостното звучене, благоразумието и дългосрочната визия на подхода са една от формите на инвестиция от ваша страна - те стават важен елемент от сделката.

### 8.6 Сключване на сделката

Последният елемент, необходим за да се сключи сделката, е да обещаете нещо в замяна на читателите. Какво е важното за тях? Може да не е пряка финансова печалба - може да предложите дългосрочно търговско партньорство на дистрибутор.

Обяснили сте какво представлява проектът, защо ще успее. Казали сте какво искате и сега изяснявате какво предлагате в замяна.

### 8.7 Изходът

Възвращаемостта за инвеститора може да дойде под няколко форми: дивиденди върху акции, лихви върху заем, търговски ползи за неговите други бизнеси и др.

За инвеститорът, който е придобил акции от даден бизнес обаче, най-голяма възвращаемост има при продажба на акциите в бъдеще. Дивидентите са важни за краткосрочен период, но възможността да събереш целия капитал, инвестиран в дадена компания, е важен фактор за фондовете за рисков капитал. Би било добре ако сте в състояние да покажете на инвеститора как ще може да продаде акциите си.

Като цяло, начините са следните:

- ⇒ Фондовата борса;
- ⇒ Търговска продажба;
- ⇒ Частична продажба на "следващ" инвеститор.

Разбира се, за малко или средно предприятие фондовата борса е доста нереалистична - това е особено вярно в България за сегашния период.

Търговската продажба е най-вероятният изход и обикновено е най-добре да покажете, че това е възможно. Разбира се не е нужно да посочвате точно определен купувач, но ако можете да дадете някои общи хипотези, това би помогнало за одобрението на вашето предложение. Например има бизнеси, които се създават с цел да експлоатират дадена пазарна ниша и на по-късен етап се продават на някои от конкурентите, защитавачи позициите си или на други актьори в пазарната верига (напр. снабдителите, дистрибутори, големи клиенти и т.н.).

Частичните продажби също са приложими, за да вкарват в бизнеса-други инвеститори, след като вече успехът на бизнеса може да бъде демонстриран и когато има нужда от капитал за по-нататъшни инвестиции. Важно е да дадете времево ограничение за излизане на потенциалния инвеститор.

Ако има вероятност мениджърският екип да закупи (поне частично) акциите, това би увеличило още повече доверието в него.



## 9. Прогнози

Много хора разглеждат прогнозата като чисто финансов въпрос. Всъщност тя е нещо по-обхватно и е показана в отделен раздел.

Доброто прогнозиране изисква информация (или потвърждение) от целия топ мениджмънт.

Прогнозата се използва за да даде насока къде ще се намира бизнесът в средно срочен период (следващите 5 години), а не само за настоящата или следващата година.

### 9.1 Прогноза за продажбите

Това е основата, върху която стоят осъществимостта и най-вече жизнеспособността на предложението.

Не е лесно да се направи такава прогноза - можеш да доведеш коня до водата, но не можеш да го накараш насила да пие.

Най-важният момент е, че трябва да ясно да обясните защо ще достигнете до посоченото от вас ниво на продажби.

Помнете, че целта на бизнес плана е да убеждава, а това изисква изтъкването на причини. Тези причини трябва да произлизат от анализа на пазара: ако планирате разширяване на производството и увеличение на продажбите, то значи сте получили съответната обратна информация от търговските и маркетинг експерти, от дистрибуторите и/или от своите клиенти.

Вие предполагате реакцията на клиентите, но ако извършите анализ на пазара и направите продукт или услуга според изискванията му, това вече е интелигентно предполагане.

По-късно ще се спрете на възможността (или опасността) да сте сбъркали. Миналият опит може да ви помогне:

- ⇒ Ако свързвате увеличението на продажбите с маркетингови или промоционални кампании, можете да се ръководите от минали отговори на такива кампании.
- ⇒ Ако използвате различен вид медия, можете да предполагате реакцията от предишни реакции.
- ⇒ Ако сте начинаещ бизнес е по-трудно.

Оставете време на пазара да се запознае с вашия продукт.

Дори и маркетинг мениджърите ви имат нужда от известно време, преди да могат да дадат резултати.

Направете таблица с месечните продажби за всеки продукт.

Вземете предвид външните фактори като инфлация, нарастване или свиване на икономиката - прогнозите ви правдоподобни ли са?

И тук можете да започнете да правите прогнозите за паричните потоци и положителната страна на отчета за приходи и разходи.

### 9.2 Разходи

Начинът на прогнозиране на разходите е сходен с този на продажбите. Този път обаче, разполагате с много по-структурирана и основна информация, която да използвате във вашия план.

Прогнозите за продажбите ви дават количеството, което ви е необходимо, за да оправдае постоянните разходи и да покрие променливите.

Основните категории тук са:

- ⇒ Преки разходи;
- ⇒ Дистрибуция;
- ⇒ Служители;
- ⇒ Собственост;
- ⇒ Постоянни разходи;
- ⇒ Амортизация;
- ⇒ Финансиране;

### 9.3 Петгодишна прогноза

Тази прогноза показва посоката, в която ще се развива бизнесът, както и резултата, който ще се постигне ако всичко върви според плана.

Действителната полза от подобни прогнози обаче, е твърде ограничена. Важното е да запазим доверието и да убедим читателя, че идеята е разумна.

За много промишлености се знае (и е прието), че твърде малко може да се разчита на планове за такъв период.

Пазарът ще се нагоди и ще реагира на нашите ходове, променайки цялостната рамка и съответно и ние ще трябва да се нагодим и да реагираме.

Могат обаче да възникнат тенденции и точно това искаме да покажем.

Въпреки всичко, казано дотук, опитайте се да покриете със своите прогнози периода, в който заемът трябва да се върне или периода на изплащане на инвестицията.

Съвети как да се представят данните:

- ⇒ Представяйте прогнозата като обобщение.
- ⇒ Винаги прилагайте обобщени данни от последните 2 години към прогнозата.
- ⇒ Веднага след прогнозите, сложете раздел, в който обяснявате на базата на какви предположения сте направили прогнозите.
- ⇒ Представяйте данните да миналия и бъдещия период в един формат.
- ⇒ В приложенията включете подробни изчисления. За да изглеждат вероятни, ограничете ги до двегодишен период.
- ⇒ Обяснете големите промени, видни от данните или показателите.
- ⇒ Формулирайте ясно основното послание, произлизащо от прогнозите.

		Действителен		Прогнозен	
Хил. лв	Година	1	2	3	4
Продажби	Продукт 1	100	120	130	130
	Продукт 2	0	0	20	30
	Общо	100	120	150	160
Брутна печалба	Продукт 1	20	20	25	30
	Продукт 2	0	0	5	10
	Общо	20	20	30	40

*"Тази прогноза показва как печалбата рязко ще се увеличи с нарастването на оборота. Причината за това е, че постоянните разходи няма да се увеличат толкова бързо, колкото оборота. Обосновката ни за това е в раздел ..."*

#### 9.4 Преглеждане на плана

Изберете внимателно кои данни ще представите, изберете и подходящата разбивка на данните.

Спестете на читателя преглеждането (и риска да се загуби) на твърде много данни, защото може и да си извади погрешни изводи.

Осигурете му обяснение и ключ за разчитането на данните.

*Предвиждаме, че брутната печалба ще намалее от първоначални 60% до около 35% през четвъртата година. Това се дължи основно на увеличението на продажбите чрез агенти, при по-нисък марж, както е обяснено в раздел ... . Ние обаче сме предвидили и 5% свиване на маржа с цел да сме конкурентни с нарастването на пазара.*

#### 9.5 Чувствителност

Анализът на чувствителността означава да се отговори на въпроса "какво ще стане с доходността на проекта, ако ....." "

Обикновено тук ще анализирате:

- ⇒ Продажби, по-ниски от предвидените
- ⇒ Разходи, по-високи от предвидените
- ⇒ Комбинация от първите две
- ⇒ Ситуацията без някои от по-специфичните предположения, които сте направили.

Добре е за начало да сметнете какъв спад на продажбите ще доведе проекта до критичната точка.

Целта е да направите измерим ефекта от някои събития; вероятността те да се случат, както и стратегията за предотвратяването или преодоляването им, могат да бъдат разгледани отделно на по-късен етап (раздел 11).

### 9.6 Ключови предположения

Не всички предположения, които сте направили, имат еднакво значение за проекта. Обърнете внимание на тези предположения, които засягат големи суми в печалби или разходи, или тези, които ако са погрешни, могат да окажат сериозно въздействие върху бизнеса.

Опишете причините да направите такива предположения и ги подкрепете с колкото можете повече аргументи или в по-добрия случай, данни.

Направете ги разбираеми за читателя.

И последно предупреждение - не е необичайно да базирате обосновката на други предположения, за които читателят не е уведомен. Уверете се, че внимателно сте анализирали аргументите си и че всички предположения са обяснени и подкрепени.

## 10. Финансова информация

Въпреки разпространеното мнение, количеството финансова информация, която трябва да осигурите в плана, не е нужно да бъде толкова изчерпателно. То варира, в зависимост от:

- ⇒ Размерът и структурата на фирмата;
- ⇒ Дали бизнесът вече функционира;
- ⇒ За кого е предназначен планът.

Винаги трябва да включвате данни за последната и дори за настоящата година, независимо че могат да са частични или в неготов вид.

Търговските данни трябва винаги да се включват към основния текст на плана.

Необходимо е да покриете четири елемента:

- ⇒ Отчет за приходите и разходите;
- ⇒ Баланс;
- ⇒ Прогноза за паричните потоци;
- ⇒ Отчет за паричните потоци.

Добре е пълният и официален формат на тези документи да фигурира в приложенията, а за основния текст информацията да се обобщи и да се направи по-разбираема.

### 10.1 Отчет за приходите и разходите

Като цяло, концепцията е много проста и лесна за разбиране. Може да се използват стандартните форми на отчет за приходите и разходите.

Препоръчително е да се спре представянето на прогнозния отчет за приходите и разходите на ниво Счетоводна печалба преди Разходи за данъци защото много често данъците могат да бъдат доста трудни за изчисляване без помощта на специалист.

### 10.2 Прогноза за паричните потоци

Помнете, че дори да сте много успешен бизнес от икономическа гледна точка, все пак може да изпаднете в големи проблеми от гледна точка на парите в наличност или другояче казано, от финансова гледна точка, които да доведат до банкрут или до големи поражения върху фирмата.

Парите в наличност могат да бъдат по-важни от печалбата.

**Чувствителност.** Тествайте прогнозата си за наличие на пари при най-големи изисквания. Покажете, че можете да оцелеете при икономика в рецесия или при бавно нарастване на поръчките.

**Финансиране.** Помислете внимателно какви разходи искате да покриете с финансирането, което търсите. Помнете, че ако инвеститорът или финансистът дават пари в брой, те очакват съответно, пари в брой. Уверете се, че бизнесът ще събере необходимите сили в обещаното време.

**Проверка и съгласуване.** Уверете се, че прогнозата ви за паричните потоци е в съответствие с отчета на приходи и разходи.

#### Други аспекти:

- Времени ограничения и продажби;
- ДДС;
- Данъци за собственост и такси за услуги;
- Търговски доставчици.

### 10.3 Баланс

Това е най-чисто счетоводният документ и най-добрият пример за това как работи двустранното счетоводство. Ако не сте счетоводител, може да ви трябва помощта на специалист.

Най-общото му значение е, че всеки актив трябва да бъде платен от източника на финансиране (пасив) и съответно активите и пасивите винаги трябва да са в баланс.

**Проформа баланс.** Ако става дума за начинаещо предприятие, тогава баланса ви ще е проформа. Причината за това е, че не е възможно да имате отворена позиция за дадения период.

Проформата е много опростен набор от сметки, който има целта да илюстрира, а не да прогнозира.

Проформата се използва и в случай на придобиване или сливане на предприятия, за да осигури цялостно разбиране на финансовата ситуация на новото предприятие.



## 11. Рискове

Рисковете могат да бъдат разгледани и в раздела за прогнози, в частност частта за анализ на чувствителността. Тяхното обсъждане следва логически от обсъждането на предположенията, върху които се базират прогнозите.

Някой може да запита: "Защо да говорим за рисковете?" "Защо да оставяме негативни идеи в съзнанието на читателя, след като толкова много сме се мъчили да спечелим подкрепата му?"

Отговорът е, че читателят преценява дали да повери парите си във вашите ръце и има своите притеснения. Повдигайки въпроса, вие:

- ⇒ Показвате, че сте наясно с възможните рискове,
- ⇒ че сте ги преценили внимателно и не ги считате за пречки,
- ⇒ че сте подготвен да се справите с най-опасните проблеми, които могат да се появят.
- ⇒ Избягвате съмненията, които иначе биха се загнездили в съзнанието на читателя.
- ⇒ Оставяте впечатление, че сте в състояние да се справите и с други, непредвидени елементи.

Както си спомняте, в началото наблегнахме на това, че планът, както всички бизнес сделки, се базира на доверието. Повдигайки въпроса за рисковете, вие потвърждавате този основен принцип.

Има няколко начина да се справите с рисковете. Например:

- ⇒ Да покажете, че вероятността дадено събитие да се случи е много малка;
- ⇒ Да покажете, че ефектът от това събитие няма да застраши жизнеспособността на вашия план и няма да нанесе вреда на бизнеса ви по никакъв друг начин;
- ⇒ Да обясните как ще реагирате на неблагоприятните обстоятелства.

Моят личен опит показва, че винаги трябва да се опитвате да обясните каква ще е реакцията ви при неблагоприятни обстоятелства - това засилва вашия имидж и доверието в управленските ви способности.

Списъкът с отрицателни елементи, които могат да окажат влияние върху вашия бизнес, може да бъде безкраен (спомнете си за Закона на Мърфи: "Всичко, което може да се обърка, задължително ще се обърка!"). Тук са изредени някои типични тревоги на инвеститори и финансисти:

- ⇒ Свиване на икономиката, водещо до по-ниски от прогнозираните продажби (цифри от порядъка на 15% вече са извън възможностите за избягване);
- ⇒ Основният доставчик не иска или не е в състояние да продължи да снабдява;
- ⇒ На споразуменията за дистрибуция не може да се разчита или не са валидни;

- ⇒ По-висока конкуренция от очакваната, водеща до по-ниски продажби и по-нисък марж (2% вече е сериозно намаление) в сравнение с прогнозираните;
- ⇒ Разходите са по-високи от очакваното (15% отново може да е максимумът);
- ⇒ Разходите за кредити нарастват с 5%.

Като цяло, има четири вида риск:

- ⇒ По-ниски продажби;
- ⇒ По-нисък марж;
- ⇒ По-високи разходи;
- ⇒ Голям оперативен проблем;

Грешка в изчисляването на продажбите и маржа може да бъде сметена за нормална във всяка финансова прогноза. Има твърде много взаимосвързани променливи във всеки конкурентен пазар, че да може да се изчисли точно цялата картина. В крайна сметка, пазарна икономика е такава икономика, където децентрализацията на решенията е на максимално възможно ниво! И както се вижда от горната презентация, не е толкова вероятно точно тези две да бъдат сгрешени особено значително.

Затова, трябва да се концентрирате в обсъждането на риска от по-ниски продажби и по-нисък марж. Дори и така, не е нужно да обърнете внимание на всички неща, които могат да се объркат. Разгледайте главните, които наистина могат да повлияят значително вашите резултати.

Опитвайте се винаги да посочите какво ще направите, за да попречите на негативното събитие да се случи и ако все пак се случи, как ще се справите с него.

Например ниският марж може да бъде преодолян чрез:

- ⇒ Промоционални дейности;
- ⇒ Промяна в микса на продажбите;
- ⇒ Увеличение на цената (въпреки че това ще намали продажбите).

Единственият риск, който никога не трябва да поемате, е да започнете някаква дейност, която изисква специално разрешение или лиценз, без да сте си ги осигурили. Ако твърде късно разберете, че няма да получите въпросното разрешение, най-вероятно бизнесът ви вече ще е безвъзвратно пострадал.

И накрая, правенето на бизнес по дефиниция предполага някакъв риск и инвеститърът или инвеститорът със сигурност го знаят. Възвращаемостта върху инвестицията, която предлагате, отразява този риск - колкото по-висок е рискът, толкова по-високо е и възнаграждението. Затова не се страхувайте ако сте споменали риск, за който нямате предвидено противодействие.

## 12. Конфиденциалност

Независимо дали бизнес планът е изпратен на бъдещ бизнес партньор или на банка или друга финансова институция, въпросът за поверителността си стои.

С този проблем можем да се справим по няколко основни начина:

- ⇒ Придобиване от получателя на подписано и законово обвързващо споразумение за конфиденциалност;
- ⇒ Включване на параграф в началото на плана, който обвързва читателя със задължението да спазва поверителността.
- ⇒ Избягване, доколкото е възможно, на особено деликатна информация.

Последната възможност не е подходяща за целта, тъй като досега все наблюдаваме на това колко е важно да убедим читателя с информация и данни. Освен това бизнес план, в който не фигурират ключови прогнози за продажбите и финансова информация, би бил безполезен.

Включването на клаузата за поверителност в основния текст прави обвързването автоматично, но е и също така доста несигурно.

Писмото за поверителност е съвсем официално и до известна степен създава климат на взаимно доверие с бъдещите бизнес партньори или финансисти. То също така може да бъде доста сложно и затова е добре да се състави от адвокат.

Споразумението за конфиденциалност ще:

- ⇒ Определи коя от дадената информация е поверителна, като я посочи като ценна и че нейното разпространяване ще навреди на бизнеса или на предложението.
- ⇒ Обвърже получателя да не предава информацията на други освен на упълномощените за оценката служители; обвърже и въпросните служители да не се възползват от информацията за свои собствени бизнес цели.

В писмото за поверителност могат да се включат и други изисквания, които ще са валидни при взаимно съгласие на двете страни.

Трябва да знаете, че нарушенията на споразумението за конфиденциалност са много редки, трудни за доказване и голяма тежест за малките предприятия.

От тази гледна точка най-добрата стратегия би била да се задържи критичната информация до последния момент и ако е възможно докато отношенията на доверие между страните вече са възникнали.





## Препоръки към МСП за повишаване на конкурентноспособността

- ⇒ Да повишат информираността си относно възможностите за участие в програмите за подпомагане на бизнеса, организирани от правителството и неправителствения сектор;
- ⇒ Да оценяват справедливо собствените си пропуски и нужди от подобряване на управленските процеси в предприятието;
- ⇒ Да използват браншовата си камара по-активно за търсене на информация за потенциални пазари и нови технологии в бранша;
- ⇒ Да търсят нови възможности за бизнес контакти извън собствения кръг от партньори, което би спомогнало за по-бързо развитие на конкуренцията в сектора на МСП;
- ⇒ Да използват Интернет за повече операции и най-вече при търсенето на пазари и информирането за нови технологии;
- ⇒ Да изследват всяка възможност за съкращаване на ресурсоемкостта на производствата си, защото това е един от основните проблеми;
- ⇒ Да засилят обучението на служителите си в сферата на компютърната грамотност и езиковите умения;
- ⇒ Да преориентират конкурентните си стратегии към по-високо качество, ако възнамеряват да изнасят продукцията си на европейския пазар;
- ⇒ Да използват инвестиционното финансиране, за да повишат качеството на машините, технологиите и оборудването си, защото подценяват проблема с качеството на производствените си фактори;
- ⇒ Да оценят разходите, които би следвало да направят, за да издържат на конкурентния натиск на пазарните сили в ЕС и поетапно да въвеждат стандартите за качество на продукцията, за безопасни и здравословни условия на труд и за екологосъобразност на производствата;
- ⇒ Да се интересуват от това какви са изискванията към техния бранш, произтичащи от бъдещото членство в ЕС, и да изискват тази информация от държавните органи и тяхната браншова организация;
- ⇒ Да се преориентират от “стратегии на оцеляване” към “стратегии за развитие на бизнеса”, което би поставило участието им в единния европейски пазар на дневен ред.

**Сдружение БИКЦ - Сандански**  
**2800 Сандански, пл. България 1, п.к. 50**  
**тел. 0746/30549, факс 0746/32403**  
**e-mail: sandanski@barda.info**  
**[www.bicc-sandanski.org](http://www.bicc-sandanski.org)**

*Това издание е осъществено с финансовата помощ на  
Европейския съюз и Република България,  
Програма ФАР „Трансгранично сътрудничество“  
България-Гърция, BG 2003/005-630.03.02,  
„Инициативи за заетост в пограничните райони“.  
Отговорност за изложените в него възгледи носи единствено  
Сдружение БИКЦ-Сандански.*

*Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския  
съюз.*

